

לשבור את התבנית ולנוח

בִּזְ'SIT משכללים אחד מכלי הפיתוח החשובים ביותר שלנו: הראש. בסדנאות ובליווי עסקי צוות החברה מלמד איך אפשר להפוך חשיבה יצירתית והמצאתית לשיטת עבודה

קן צוריאלי-הררי

סדנת יצירתיות בשיווק של SIT באירוע הנשים המשפיעות של "ליידי גלובס". מנחת הסדנה, תמר שלוש וברקע איריס בק, סמנכ"ל השיווק של פרטנר-אורנג

צילום: אבי ולדמן

למכור תיק עם סט של ידיות בצבעים ובסטיילים מגוונים, שאפשר להתאים לפי הצרכים והאירוע. זר הפרחים נבל, והזוג שהגה אותו יצר 'לייני' של פרחים מיובשים. מהקדם הוצאנו את תמצית השמנים, ויצאנו בקמפיין לקרם-דיאט. מהספר יצא הטקסט, והוא הפך לספר דיגיטלי שנטען מדיסק. עגילי הפנינה, שנשארו ללא פנינה, צוותו לסט אבנים להתאמה אישית, לפי מצב הרוח, המזל והבגדים.

לפרק הזה בתורה שלמדה אותנו שלוש קוראים "החסרה". רוצים לחשוב יצירתי? לשבור את התבניות הרגילות? תחסירו: טלו ממוצר מרכיב חיוני, שלכאורה אי-אפשר לוותר עליו, ותבדקו מה אפשר לעשות איתו בכל-זאת. איך אפשר להפוך אותו למוצר מנצח עם יתרונות והיתכנות מובהקת. ולמה זה טוב? שיטה מצוינת לעשות סדר במוצר מורכב, כשנדרשת חשיבה שונה לחלוטין. ליצור שינוי קל, שיביא לתוצאות מהירות. דרך לשבור את הקיבוען המבני ולפעמים גם התפקודי של המוצר.

בשלב הזה, כולנו נפתחנו. הרגשנו גאונות בהיווצרות, אימהות למוצרים מבריקים חדשים, שאף אחד (כמעט) לא חשב עליהם קודם, ושיש להם שוק. ולא רק אנחנו: הנה, מכשיר מנגו של פלאפון, שהוא טלפון נייד ללא קו, פתח קטגוריה חדשה. שיחות טלפון ללא תשלום (מספרי 800-1), הן מכשיר עסקי בסיסי. אבקת-מרק, שהיא מרק ללא מרק, הפכה למוצר בסיסי בכל בית. כל אלה הצליחו גם מסחרית. ◀

כשיה מגיע לסוג של דינמיקה קבוצתית כולם נאלמים. היינו בחדר 15 נשים מנהלות שיווק בחברות גדולות, מנכ"לים של חברת פיננסים, מזכירת חברה, מעצבת תכשיטים בעלת רשת חנויות ידועה, כמה סופרוויזריות, עיתונאית. כל אחת עשתה את המיילג' שלה. כולנו עמדנו במבחנים גדולים יותר מסדנה על "יצירתיות בשיווק". מה גם שכולנו הגענו לחדר הזה מתוך רצון ובחרנו להשתתף בסדנה.

ב'ערות הכרמל', שאירחו את אירוע 'נשות השנה' של "ליידי גלובס", האפשרויות המתחרות היו מפתות מאוד. טיפולי פנים, מסז'ים, בריכות, קניות, נסיעת מבחן בג'יפ, קיק בוקסינג, ריקודי בטן. היה מאוד קל להתחרט. לזרוק לחלל האוויר המואלץ משהו, שנייה לפני הסדנה, שבעצם קבענו תור למסז'. אבל בדיוק אז, תמר שלוש ואביביט רוזינגר, מנחת הסדנה מחברת SIT, לקחו פיקוד, והעניינים התחילו להתגלגל. אנחנו פה בשביל להתנסות בהפעלת כלי חשיבה. כדי להגיע, לבדנו, לרעיונות יצירתיים ולחשיבה המצאתית. ועכשיו, משתתפות יקרות, תתחלקו לזוגות. התחלקנו.

ההנחיה הראשונה הייתה לבחור יחד מוצר שהיינו רוצות לקבל מתנה, ושעולה מקסימום 100 שקל. בחרנו: זר פרחים, תיק, קרם, ספר, עגילי פנינה. עכשיו, התקילה אותנו שלוש, תורידו מהמוצר את התכונה העיקרית שלו, ותחשבו מה נשאר. איזה מוצר בכל-זאת אפשר לעשות ממנו? לא ידענו שאנחנו כל-כך מבריקות: הזוג עם התיק הוריד לו את הידיות, והחליט



לשרר את התרנית ולנוח

תחשבי על משהו שלא קיים. עדיה ביטון, מנכ"ל SIT ישראל

אחרי האירוע, מצאתי את עצמי חיה את היי ומחסירה. מחבת בלי ידית? תבנית אפיינה עגולה. טלפון נייד ללא קו? מכשיר לשיפור מוטוריקה עדינה אצל ילדים וזריזות אצבעות אצל מבוגרים. אופניים ללא גלגלים? קולב מעילים. מחשב ללא מקלדת? מוניטור אישי לצפייה בסרטים. למשחק הזה היו שתי תוצאות: תחושת יצירתיות ואופטימיות. לכל סיטואציה יש פתרון שעולה על נקודת המוצא. הצי כוס ריקה תמיד מתמלאת.

ה"החסרה" היא אחת מסט של חמש מניפולציות, ש-SIT מלמדת להפעיל על מוצרים. הנה דוגמה החביבה על עידיה ביטון, מנכ"ל SIT ישראל: "תחשבי על מכשיר ספורט יצירתי חדש שלא קיים בעולם", היא מורה לי. "יש לך שתי דקות". "עכשיו, את מתכוונת?", אני עושה פרצוף מסכן; מתחילה לחפור בתאים האפורים ולחשוב מאיפה להקריץ רעיון טוב. "עזוב", היא מוותרת לי. "תחשבי על מוצר ספורט יצירתי חדש שלא קיים, ושאפשר להשתמש בו רק ברכב בזמן נסיעה". הכול מתבהר לי. אני חושבת על דושת הקלאץ', על ההגה ועל הטוסיק שצמוד לכיסא.

"בסבב של השאלה השנייה, תמיד יש יותר תשובות. ל-80% מהאנשים קל יותר בסבב השני, למרות שיש בו יותר אילוצים", מסבירה ביטון. "ברגע שהגדרתי ומידרתי את העולם, החיים נהיו יותר קלים, וככה זה בחיים. מתי אוסט רוצה להיות יצירתית? כשנתח השוק של במבה ואוסט מובטח או כשהמתחרים מחקים את המוצר שלהם, או מוציאים מוצר חדש מתחרה? כדי לחשוב באופן יצירתי צריך להכניס את האילוצים". האילוצים יכולים להיות ארציים ביותר, כמו תקציב, עלויות פיתוח, זמן הגעה לשוק, התאמה למוטג, למסר, ליכולת הפצה.

גם השיטה – המניפולציה המחשבתית ש-SIT רוצה שנופעיל על המוצרים שלנו – מכתובה אילוצים. ב"החסרה" מחסירים ממוצר מרכיב חיוני ומתאמצים למצוא בו תועלות. ב"הכפלה" מוסיפים למוצר העתק של אחד המרכיבים הקיימים, מבצעים בו שינוי, ובודקים את המוצר כולל ההעתק. הטכניקה שימושית במטרה להכניס מאפיין או תכונה למוצר, וכדי לבחון מחדש את תפקידי המרכיבים במוצר. נשמע מורכב? לא ממש. תחשבו על מסמר בעל שני ראשים, מגש כפול לקוביות קרח, שעון עם צג אנלוגי וצג דיגיטלי, טייפ דאבל-קאסט.

המניפולציה השלישית היא "איחוד": הטלת תפקיד חדש על משאב קיים, כדי לשבור את הקיבעון התפקודי שלנו לגבי אותו מוצר. בדרך הזו כל פרט נבחן כמשאב שאפשר להשתמש בו למטרות מגוונות. למשל, טלפון סלולרי במקום טלפון אלחוטי, טלפון באינטרנט. עוד מניפולציה היא חלוקת המוצר ו/או מרכיביו שלו, כדי ליצור מוצר חדש. ה"חלוקה" יכולה להיות פונקציונלית, פיזית או אחרת. בסופו של דבר, שבירת הקיבעון המבני מאפשרת ליצור מוצרים חדשים או למצוא שימושים חדשים למוצר קיים: פאנל נשלף לרדיו הוא דוגמה מצוינת.

ולבסוף, המניפולציה החמישית היא "הוספת ממד", שפירושה ליצור קשר חדש או לשנות קשר קיים בין שני משתנים. אפשר להוסיף ממד לסדרה (משקפירדיאיה ומשקפישמש), על מוצר (עדשות משקפישמש שמתחברות למשקפירדיאיה) או לתוך המוצר (משקפיים שמתכהים באור חזק). שעון מעורר, שהצלצול שלו מתחזק עם הזמן, יוצר קשר בין משך הזמן לעוצמת הצלצול. Happy Hour קושר בין השעה למחיר המשקאות.

"זה כמו מנוע חיפוש באינטרנט", ממשיכה ביטון להיות יצירתית. "אני לא יודעת כלום על הביזנס של הלוקחות שלי, אבל אני יכולה להציע מנוע חיפוש חדש למוח, שייב מידע חדש. משקפיים חדשים שמוצאים סוג חדש של מוצרים. שנים לקח להגיע לזה, שפריזר יכול להיות למטה, לא רק למעלה". צריך רק לשבור את הקיבעון החשיבתי ולהיות יצירתיים.

סט הכלים המלא של SIT מאפשר להגיע לרעיונות חדשים, שאפשר לשלב בחברה – עסקית, תפעולית או שיווקית, ולתרגם לשורה התחתונה, לכסף. ברעיונות חדשים הכוונה למוצרים חדשים, לשירותים חדשים (למשל, במלונאות ובנקאות), אבל גם פתרון יצירתי לבעיות טכנולוגיות, שיווקיות ומשאבי-אנוש – יות בתוך חברות; חשיבה על אסטרטגיה פורצת-דרך, פריצה לשווקים חדשים, טכניקות חדשות בפרסום ושיווק, וגם יצירת הבטחות חדשות.

השיטה נולדה בברית-המועצות, כדרך לפתרון בעיות טכנולוגיות והנדסיות. היא עלתה לארץ בשנות השבעים, ולפני עשור הורחבה לתחומי השיווק והפרסום באמצעות חוקרי אקדמיה ואנשי מקצוע. מייסדי SIT, פרופ' יעקב גולדנברג, ד"ר רוני הורוביץ, הפרסומאי חיים פרס ואמנון לבב, הקימו את החברה ב-1995, ופיתחו כלים לייצור סדרתי של רעיונות יצירתיים ומקוריים במיוחד. כיום SIT ממשיכה לשכלל את השיטה, ולהנחות חברות ומנהלים ולא רק בארץ. השיטה מיושמת גם בשורה של מדינות באירופה ובארה"ב.

בדרך-כלל, כשמפתחים מוצר חדש, מתחילים ממחקר שוק, מלשאול את הצרכן מה הוא רוצה, מה חסר לו ומה מפריע לו. אחר-כך מנסים פרום נכד של הנהלה, אנשי פיתוח, אנשי שיווק, פרסומאים ומי שיכול לתרום, ומנסים לחשוב. גם האילוצים נזרקים לתוך הקלחת וכולם מקווים לצאת מסיעור המוחות עם רעיון חדש ונועז.

ב-SIT הגישה שונה. לדבריהם, הלוקחות לא מסתובבים ברחובות עם רעיונות מבריקים למוצרים חדשים שהם מוכרחים אותם. אבל כשמציעים להם מוצר נכון – הם קונים אותו. רעיונות למוצרים חדשים יכולים לנבוע גם מהמוצרים עצמם: בואו ניקח את המוצר הקיים, נחשוב עליו, נבחן אותו, נפעיל עליו מניפולציות, ונמציא מוצר וירטואלי חדש (שעלול במחשבה ראשונה להיראות קצת אובדני-יצירתי וחדשני. משהו שהשוק לא יכול לעכל). אם המוצר הווירטואלי יתברר ככדאי במונחי שוק (וזה השלב לקבוצות מיקוד ולמשוב מהלקוחות), עוברים לשאלה אם הוא אפשרי. אם גם התשובה הזו חיובית, יש לנו רעיון שאפשר לעבוד איתו.

ב-SIT אוהבים את הדוגמה של מסטיק אורביט, שמוריד את רמת החומציות בפה. לכאורה, מדובר בקטגוריה חדשנית. בפועל, כל מסטיק ללא סוכר (המוצר הוותיק, שבספין שיווקי הפך ל"אורביט-מוריד-חומציות"), ואפילו סתם פיסת נייר שנלעס, יניבו אפקט דומה. כך שאורביט המציאה הבטחה חדשה, הציעה ללקוחות שלה תועלת אמיתית, באמצעות מוצר קיים. וההבטחה הזו איפשרה לה להוביל את כל קטגוריית המסטיקים ללא סוכר. מסקנה? אפשר ליצור הבטחות חדשות ממוצרים חדשים ומקונספטים חדשניים, שמרחיבים את הקטגוריה, אבל גם פרספקטיבה רעננה על אותו מוצר ותיק וטוב יכולה לעשות פלאים. ■

"אני לא יודעת כלום על הביזנס של הלוקחות שלי, אבל אני יכולה להציע מנוע חיפוש חדש למוח, שייב מידע חדש. משקפיים חדשים שמוצאים סוג חדש של מוצרים. שנים לקח להגיע לזה שפריזר יכול להיות למטה, לא רק למעלה". צריך רק לשבור את הקיבעון החשיבתי