

עדין 02/09/03 04:56

החברה שעזרה לפיליפס להמציא את ה-DVD השטוח

מאת סיון קלינגביל

SIT הישראלית מתמחה בהנחיית חברות כמו שטראוס, פרוקטר & גמבל וקודאק בתהליכי חשיבה יצירתיים לפיתוח מוצרים



המנכ"לית עירית ביטון משמאל עם צוות המנחים של SIT, בהם רקדן סלסה, טורה לטאי צ'י ומהנדסים תצלום: אריאל שליט

במשדדים צנועים במרכז תל אביב יושבת אחת מהחברות הישראליות המצליחות ביותר בעולם בתחום הייעוץ השיווקי. אך בחברה, החתומה על תהליך הפיתוח של מוצרים חדשים בפיליפס, כמו מכשיר DVD דק במיוחד, ממעטים לדבר על ההצלחה. "זה לא אנחנו לבד. הרעיונות הם של החברות שאיתן אנחנו עובדים. הפטנטים שלהן - אנחנו רק מנחים את התהליך", אומרת עירית ביטון, מנהלת הפעילות בישראל של חברת SIT, Systematic Inventive Thinking.

ביטון מחויבת למבחן התוצאה, ולכן היא לא ששה לדבר על כך ש-SIT עומדת להתחיל פרויקט פיתוח בינלאומי עם מיום המשקאות המשותף של נסטלה וקוקה קולה, שמייצר בין היתר את התה הקר נסטי. "אין מה לספר", היא אומרת, "עוד לא עשינו דבר".



SIT, שהוקמה לפני תשע שנים, מעסיקה 30 עובדים. בשנתיים האחרונות 85% מהפעילות שלה היא בחו"ל. החברה מתמחה בהנחיית

"תהליכי חדשנות". עם לקוחותיה נמנות חברת המזון פרוקטר & גמבל וקראפט, כמו גם קודאק ופורד. בישראל כמה מלקוחותיה הם אסם, תנובה, שטראוס, עלית, דפי זהב.

לדברי ביטון, SIT החלה לפעול בחו"ל לפני שש שנים, ועבדה עם פורד מוטורס ועם כמה משדדי פרסום בינלאומיים בפיתוח תבניות לניתוח תהליך היצירה. פריצת הדרך באה בעקבות מחקרים שפירסם ד"ר יעקב גולדנברג, המתמחה בחקר צרכנות, ומאמרים שהתפרסמו על החברה בעיתונות מקצועית בעולם.

חברות רבות מבססות לפחות חלק מהפיתוח של מוצרים חדשים על שיחות עם צרכנים, לדוגמה בקבוצות מיקוד. ביטון אומרת כי אינה מאמינה בשיטה הזאת: "הצרכן לא באמת יודע מה הוא רוצה". לדבריה, ברוב המקרים מי שהמציא את הרעיונות שהובילו לפיתוח מוצרים ושירותים חדשניים הם אנשים מתוך החברה, ולא צרכנים.

"אם הייתי שואל את הלקוחות שלי מה עוד הם רוצים, הם היו אומרים סוס מהיר יותר", מצטטת ביטון את הנרי פורד ומחייכת. "אינטואיטיווית נשמע שחשיבה 'המצאתית' היא משהו פרוץ, אבל אנחנו פיתחנו דרך מסודרת לעשות את זה", היא מוסיפה.

אם כן, מהו התהליך שמעודד חברות בינלאומיות להיעזר במנחים של SIT? תמציתו לעודד אנשים להעלות רעיונות יצירתיים בהתבסס על כמה תבניות מנחות. על רבים מהרעיונות שעולים בסדנאות של SIT אפשר לומר "אך לא חשבו על זה קודם". לפעמים אלה רעיונות פשוטים שהשיטה של SIT מסייעת לזקק אותם ולהוציאם לפועל.

לדבריה, "המוח שלנו עובד כמו אינטרנט, יש בו המון מידע. אפשר להתייחס ל-SIT כאל מנוע חיפוש. אני לא יודעת יותר מהמהנדסים של ג'ונסון & ג'ונסון על המוצרים שלהם - הם עובדים עליהם עשר שנים. אך בסוף התהליך שלנו הם יסתכלו על המוצר שלהם בצורה שונה".

לדברי ביטון, "כל אחת מחמש התבניות שלנו יוצרת דרך חשיבה הפוכה מהמקובלת". חדשנות, היא מוסיפה, מגלמת סיכון. "90% מהמוצרים החדשים נכשלים. חשיבה הפוכה אמורה לפתור "קייבעון מחשבתי", אך בה בעת לנסות להבטיח סיכויי הצלחה גבוהים.

לדברי ביטון בתחילת התהליך מגדירים נושא, תחום או מוצר. השלב הבא הוא יישום של אחת מחמש תבניות - החסרה, חלוקה, הכפלה, איחוד והוספת מימד. בהחסרה, לדוגמה, מחסירים ממוצר מרכיב חיוני כדי למצוא במוצר המוחסר תועלת חדשה. כך עשתה פיליפס כשהסירה את התצוגה המקומית ואת כל כפתורי הבקרה ממכשיר ה-DVD שלה. הרעיון נראה קיצוני, אך פיליפס גילתה כי ניתן להסתפק בכפתור אחד בלבד, השולט ברוב הפעולות, והיתר מתבצעות באמצעות השלט הרחוק. השינוי איפשר עיצוב אלגנטי במיוחד, והתוצאה הייתה סדרת מכשירי ה-DVD השטוחים, שזכתה בפרס.

התבנית השנייה היא חלוקה - חלוקת מוצר או אחד ממרכיביו לשניים כדי לברוא מוצר חדש. בחברת השטיחים של תשלובת ורדינון קיסריה יושמה תבנית החלוקה בשטיח המיועד לחדרי ילדים: השטיח חולק לארבעה שטיחונים קטנים, שאותם ניתן לחבר זה לזה כמו תצריף. כל אחד מהחלקים מעוטר בצבעים ובדוגמאות שונים. היתרון הגדול של המוצר הוא מודולריות: כשהילדים משחקים הם יכולים לחבר את החלקים כדי ליצור משטח משחקים משותף. לחלופין, כל אחד יכול לקבל שטיחון משלו, לפעילות אישית.

בתבנית ההכפלה מוסיפים למוצר העתק של אחד ממרכיביו, תוך ביצוע שינוי במרכיב המוכפל. מוצר שנוצר בעזרת תבנית ההכפלה הוא פלס בשם TopGrade של תעשיות קפרו. לפלס החדש הוספו שני מכלים בזוויות של מעלה אחת או שתיים, המסייעים לבנאים המניחים רצפה בשיפוע קל, בחדר אמבטיה לדוגמה. TopGrade נמכר בהצלחה בעולם.

בתבנית האיחוד מטילים תפקיד חדש על מרכיב או משאב קיים. לדוגמה, בחברת פלדות מעין חרוד, המייצרת וידאומטים, חיפשו שימוש נוסף למכונות להשכרת קלטות וידאו. עיקרון האיחוד התבטא בשימוש בקופסת הקלטת לאחסון שקית פופקורן. המכונה יודעת לשלוף את קלטת הווידאו, וכך גם את "קלטת הפופקורן". הקלטת נשארת בידי הצרכן בתום השימוש, כך שפותח לה גם תפקיד כמדיום לפרסום.

התבנית האחרונה היא הוספת מימד - יצירת קשר חדש או שינוי קשר קיים בין שני משתנים. דוגמה לכך היא ממטרות שפיתחה יצרנית מוצרי ההשקיה הישראלית אלגו, שנועדו לאנשים שמגדלים צמחים בבית.

בשלב הסינון בוחנים את הרעיונות מבחינה שיווקית וטכנולוגית. מבחינה שיווקית בודקים מהם השימושים של המוצר, באיזה שוק הוא פועל, מה גודל השוק, ומה היקף ההכנסות הפוטנציאליות. בהיבט הטכנולוגי, נבדקות דרכי הייצור, ועלויות הפיתוח של המוצר. אם מתברר כי יש צורך במוצר, ניתן לייצרו, וכי ההכנסות יכסו את העלויות - מתחילים לעבוד על הפיתוח.

החשיבה ההמצאתית השיטתית מבוססת על מחקר של גנריך ס. אלטושולר, מהנדס רוסי שעבד עבור הצי הרוסי. ד"ר יעקב גולדנברג וד"ר רוני הורוביץ השתמשו בשיטה של אלטושולר כבסיס לעקרונות SIT. חיים פריס, מנכ"ל וינברג סימבול פריס, היה מי שהבין כי לשיטה ההנדסית יש פוטנציאל ליישום בתחום השיווק והפרסום. הוא תמך במחקר שהתאים את השיטה לתחום השיווק, ואף ניהל את SIT עד 2000. אמנון לבב, כיום מנכ"ל החברה בעולם, היה שותף לפיתוח השיטה, והנחה את הפרויקטים הראשונים שיישמו אותה.

"אנחנו מאמינים שהשילוב בין שיטה שעובדת ואנשים הוא מקור ההצלחה שלנו" אומרת ביטון. "מגוון האנשים העובדים עבורנו רחב, הן בהיבט הגיל, והן מבחינת הרקע המקצועי". לדבריה, המרכיב האנושי בחברה מאד משמעותי: "אנחנו מגייסים אנשים מעניינים; אנחנו ממצאים תפקידים לאנשים שאנחנו רוצים".

ביטון מבהירה כי SIT לא תעבוד עם חברה שאינה בשלה לשינוי חשיבתי. מנגד, היא מוסיפה, אם התהליך אינו מצליח, ולא מניב תוצאות יישומיות, SIT תבצע עם החברה תהליך נוסף, או לא תגבה תשלום. "אנחנו מחויבים לתוצאה", היא אומרת..