

תוכן העניינים

טו רשימת הלוחות _____

טז רשימת התרשימים _____

יח רשימת הדוגמאות וניתוחי האירוע הקטנים _____

כג רשימת תרגילי לימוד פעיל _____

כז הקדמה – Ec, Tec, Exec _____

כט שלמי תודה _____

חלק ראשון: אסטרטגיות ותפיסות של חדשנות

פרק 1 – ציווי החדשנות: למה לחדש?

3	1.1 מבוא
5	1.2 סברה מוטעית מן היסוד
8	1.3 חדשנות לשם המרצה
15	1.4 תָדֵשׁ למען צמיחה ורווחים
21	1.5 תָדֵשׁ כדי לשרוד
23	1.6 סיכום
24	1.7 מבנה הספר
24	ניתוח אירוע – SkyVision 1.1
36	ניתוח אירוע – NanoDiagnostic 1.2
54	הערות

פרק 2 – תיק החדשנות: מה לחדש?

55	2.1 מבוא
56	2.2 חזון, תיקים ורגשות
59	2.3 מהי השאלה (הנכונה)?
62	2.4 זיהוי תחושות וצרכים

65	2.5	חוויית חדשנות, מאבק במצרוך (הפיכת שירות או טובין למוצר)
67	2.6	טכנולוגיה ופסיכולוגיה
69	2.7	חדשנות, תחושות, צרכים – יצירת כוח משיכה רגשי
72	2.8	חיפוש הזדמנויות לחידוש – מצאו את הסערה המושלמת
76	2.9	חדשנות בתהליך
78	2.10	תיקי חדשנות בארגונים מבוססים
80	2.11	חלוצים, מהגרים, מתנחלים
81	2.12	סיכום
82		ניתוח אירוע 2.1 – Visionsense
100		הערות

פרק 3 – קולות החדשנות: כיצד לחדש?

102	3.1	מבוא
103	3.2	חשיבה "בתוך המסגרת"
106	3.3	ארבעת הקולות
108	3.4	קול המוצר
111	3.5	קבעו את פרופיל המוצר שלכם לרווח ולצמיחה
117	3.6	קולו של הלקוח
122	3.7	קולו של הארגון
128	3.8	השראה, הזעה
130	3.9	כיצד לקדם יצירתיות בארגונים
133	3.10	הקשיבו לקולכם הפנימי
135	3.11	סיכום
135		ניתוח אירוע 3.1 – פסקארס: תכנון כנוסחה לניהול חדשני
148		הערות

פרק 4 – המוח החדשני: מי יחדש?

152	4.1	מבוא
152	4.2	שלוש רמות של חדשנות
153	4.3	האדם החדשן
162	4.4	שרירי יצירתיות
168	4.5	צוותים חדשניים
170	4.6	כיצד להקים צוות גלובלי

172	4.7	הארגון החדשני
176	4.8	סיכום
177	4.1	– סיכונים מחושבים בניהול מסלולי קריירה
182		הערות

חלק שני: כלים להשגת רווח ולצמיחה

פרק 5 – מחיר – עלות – ערך

187	5.1	מבוא
188	5.2	האם אתה מדבר את שפת הכלכלנים – E_c ?
189	5.3	מהו מודל עסקי ?
190	5.4	הגדרות
191	5.5	תכנון עסק כאקוסיסטמה
193	5.6	חשיבה מערכתית
193	5.7	השלכות של משוב
196	5.8	טכנולוגיה, הכירי את פסיכולוגיה
198	5.9	יצירת ערך, קיצוץ עלויות: ידידים או אויבים ?
203	5.10	כוחו של חזון
205	5.11	באיזה עסק אני נמצא ?
206	5.12	מחקרי השוק הטובים ביותר שלכם הם אתם
215	5.13	סיכום
216		ניתוח אירוע 5.1 : Viewmax
219		הערות

פרק 6 – עלויות סמויות, הטבות סמויות

220	6.1	חסרים 5.76 מיליארד דולר
221	6.2	מדידת עלויות וניהולן
222	6.3	התחשבות לעומת עלויות כלכליות
222	6.4	שתי מערכות של ספרים ?
223	6.5	הגדרות
225	6.6	קריאת המספרים
227	6.7	עלות חלופית מותאמת לסיכון ההון של בעלי המניות
227	6.8	בחיפוש אחרי "השורה התחתונה"

229	6.9	משוכה גבוהה מדי?
233	6.10	גביית רנטה
234	6.11	עלויות סמויות אחרות
	6.12	עלויות סמויות באמריקה: 1.3 טריליון דולר... או
236		התמ"ג של סין!
237	6.13	פחת – כלכלי או חשבונאי?
238	6.14	הטבות סמויות
240	6.15	פשרה בין צמיחה לקיצוץ עלויות
241	6.16	לנצח נבנו: כיצד המדידה משנה את הניהול
243	6.17	עלויות שקועות
245	6.18	סיכום
246	6.1	ניתוח אירוע – מתאמים חשמליים למושב הרכב
250	6.2	ניתוח אירוע – מאגד טראומה מקיף: הערכת חיי אדם
253		הערות

פרק 7 – שקלול תמורות: אופטימיזציה שלהן וחסולן

255	7.1	מבוא
258	7.2	יעילות ותכליתיות
261	7.3	חדשנות של ערך
264	7.4	אי־התחשבות בשקלול תמורות
268	7.5	חילופים שווים
274	7.6	יתרון יחסי
276	7.7	סיכום
283	7.1	ניתוח אירוע 7.1: הדילמה של שקלול תמורות בקודק
		הערות

פרק 8 – פונקציות עלות: "החזק ביותר שורד"

285	8.1	מבוא
287	8.2	קשרים: ממלתוס עד גלובליזציה
289	8.3	פונקציות עלות
290	8.4	פרשת "הנתונים שלא נבחו"
299	8.5	כלכלת השווקים התחרותיים
302	8.6	אין עלויות קבועות

304	8.7 תחרות וגומחות מתפתחות
306	8.8 סיכום
306	ניתוח אירוע 8.1 : תכנית החדשנות ב-NEC, נאגאנו
312	הערות

פרק 9 – אנשים, ידע ומכונות: בחיפוש אחרי ארוחת חינם

313	9.1 מבוא
313	9.2 חמשת המפתחות העיקריים של עסק
315	9.3 מנהיגות מסתגלת
317	9.4 סלחנות או היתר?
318	9.5 כיצד להשיג ארוחות חינם?
	9.6 מקורותיו של FLP (Free Lunch Productivity), פיריון של ארוחות חינם)
318	
326	9.7 סיכום
327	ניתוח אירוע 9.1 – סיפורו של טיל ה"פטריוט"
331	הערות

פרק 10 – יתרונות לגודל, יתרונות להיקף ושווקים של לקוח אחד

332	10.1 מבוא
338	10.2 כלכלה מרושתת
339	10.3 מדידת יתרונות לגודל ולהיקף
341	10.4 שימוש בפונקציית עלות
	10.5 מדוע גודל והיקף הם אויבים – ונעשים ידידים במהירות
343	
344	10.6 פגוש את האויב: "מצרוך"
346	10.7 מייצור המוני להתאמה המונית
348	10.8 ממצרוך לחוויות: שני ניתוחי אירוע
353	10.9 מנהיגות של פלטפורמה
353	10.10 שני יתרונות נוספים: מהירות, שירוע (span)
355	10.11 סיכום
355	אחרית דבר
	ניתוח אירוע 10.1 : Cogentrix – החלטות פיתוח בחברת
356	הזנק

360

הערות

פרק 11 – עקומות למידה אינן נולדות, הן נוצרות

361	11.1 מבוא
363	NVT 11.2 – תנוח בשלום על משכבה. אבל מדוע? וכיצד?
371	11.3 חשיבה כלולאה אחת וחשיבה כלולאה כפולה
373	11.4 תקיפת עקומות הלמידה
376	11.5 עקומות למידה בניתוח נקודת איזון
380	11.6 ניהול מתחיל במדידות
381	11.7 מחירים לעומת עלויות: והמנצח הוא...
383	11.8 ידיעה ועשייה
387	11.9 בניית ארגון לומד
389	11.10 סיכום
388	נספח: אריתמטיקה של עקומת למידה
393	11.1: הקצאת משאבים בין שתי טכנולוגיות
398	הערות

פרק 12 – היכן הכסף? שווקים, ביקוש ויחס אינטימי עם הלקוח

399	12.1 מבוא
401	12.2 מחיר-עלות-ערך, ביקור מחודש
404	12.3 רגישות למחיר: כל האנשים דומים
408	12.4 פילוח השוק: האנשים דומים
408	12.5 אבל... אנשים שונים זה מזה: יצרו "פלטפורמות"
410	12.6 קרון התזמורת וסנובים
414	12.7 היכן הכסף? והיכן הוא יהיה בעוד 3-5 שנים?
417	12.8 מאגר הרווח המתהפך: מפנים קודרות לחיוך
419	12.9 סיכום
	12.1: הורדת תעריפים או השקעה ברשת עתידית
420	בחברת NTT?
423	הערות

פרק 13 – סיכונים מחושבים: קבלת החלטות בעולם לא ודאי

424	13.1 מברא
427	13.2 הפיכת חוסר ודאות לסיכונים מחושבים
428	13.3 ניתוח סיכון-תועלת
431	13.4 חיזוי הערך הצפוי – עצי החלטות
433	13.5 ניתוח תרחיש
435	13.6 מדידת סיכון וניהולו ופרמיית הסיכון
447	13.7 התנהגות מוזרה כלפי סיכויים
453	13.8 סיכום
	ניתוח אירוע 13.1: השקיעו את הכסף שלכם במקום שבו
454	נמצא הלב של בעלי העניין
	ניתוח אירוע 13.2: אסטרטגיה של השקעות: ניתוח אירוע
461	של בנקאות פרטית

פרק 14 – תחרות מתוך שיתוף פעולה

465	14.1 מברא
469	14.2 שיתוף פעולה עם המתחרים
480	14.3 שיתוף פעולה עם הענף
485	14.4 שיתוף פעולה עם לקוחות
489	14.5 שיתוף פעולה עם עמיתים
492	14.6 סיכום: שלום, זר
	ניתוח אירוע 14.1: שירותי הדואר של ארצות הברית, ברית
493	אסטרטגית
	ניתוח אירוע 14.2: I-flex Solutions: שיתוף פעולה עם
497	הענף
498	הערות

501 אחרית דבר

505 מפתח

520 על אודות המחברים

501	כלי מס' 1 : מחיר-עלות-ערך
	כלי מס' 2 : העלויות הסמויות של הזדמנויות שאבדו, וההטבות
501	הסמויות של נכסים מופשטים
501	כלי מס' 3 : ניהול שקלול תמורות : החלפות שוות
501	כלי מס' 4 : תפקודי עלויות
502	כלי מס' 5 : פרוץ של ארוחות חינם
502	כלי מס' 6 : יצירת ומדידת יתרונות לגודל ויתרונות להיקף
502	כלי מס' 7 : בניית עקומות למידה ומדידתן
503	כלי מס' 8 : רגישות למחיר ולהכנסה ; מאגרי רווח
503	כלי מס' 9 : הפסיכולוגיה של נטילת סיכונים
504	כלי מס' 10 : התבנית האסטרטגית 2X2

הקדמה – Ec, Tec, Exec

פעם היו שלושה שבטים שנודעו כ- Tec, Ec ו- Exec. ה- Ec היו הכלכלנים, ה- Tec היו הטכנולוגים, וה- Exec היו ההנהלה, או המנהלים.

ה- Ec חזו את העתיד. התחזיות שלהם לגבי העתיד היו תמיד קודרות מאוד, אבל למרבה המזל כמעט תמיד הן היו שגויות.

חלק מה- Ec קבעו את הכללים בנוגע למועד שבו צריכים ה- Tec וה- Exec לפתוח את כספת ההון ולהשתמש בעושר שנמצא בה. הכללים שלהם קבעו אם ה- Exec וה- Tec מצליחים או נכשלים.

ה- Ec אהבו להשתמש במונחים כגון "השפעות חיצוניות של רשת", "עלות הון משוקלת" ו"הקצאת משאבים יעילה לפי חוק פארטו". רבים מה- Exec וה- Tec גילו שהמונחים האלה מסתוריים למדי.

ה- Tec בנו את העתיד. הם השתמשו בכספת כדי לעסוק בתהליך יקר מאוד אולם חיוני, הידוע כ"חדשנות", שלעתים (אם כי לא לעתים קרובות מדי) יצר דברים שהם, והשבטים האחרים, רצו בהם ונזקקו להם.

ה- Exec אמרו בדרך כלל ל- Ec ול- Tec מה לעשות. הם קראו לזה "אסטרטגיה".

לשלושת השבטים היו שורשים משותפים, כפי שאפשר היה ללמוד משמותיהם. אבל ברבות בימים הם החלו לדבר בשפות שונות, ונעשו מרוחקים ולא ידידותיים.

ה- Tec וה- Exec לא אהבו את ה- Ec כלל, מפני שהבינו מה שה- Ec אומרים רק לעתים רחוקות, אף על פי שהם הרגישו שזה היה חשוב מאוד ושימושי פוטנציאלית.

ה- Ec וה- Tec לא אהבו בדרך כלל את ה- Exec, מפני ששניהם חשו שכל אחד מהם יהיה במצב טוב יותר אם ה- Exec יניחום לנפשם.

ה- Exec וה- Ec לא חיבבו כל כך את ה- Tec, מפני שהם טענו שה- Tec אוהבים יותר מדי לשחק בצעצועים.

וכך השתררה שביתת־נשק עצבנית.

יום אחד קרה משהו מפתיע.

"נמאס לנו לא להיות חביבים בעיני כולם", אמרו ה- Ec. "היינו רוצים להתחבב, לכן החלטנו ללמד אתכם, את ה- Exec ואת ה- Tec, את השפה ואת ההגיגון שלנו. למעשה, זה פשוט למדי. אתם תראו – אתם תאהבו את זה".

ה- Tec וה- Exec היו ספקנים, אבל אמרו שינסו את זה. והתוצאות היו מדהימות.

כשהם למדו לדבר "Ec", ה-Tec עדיין שיחקו בצעצועים, אבל התוצאה הייתה דברים מופלאים חדשים שכל אחד רצה בהם ונוקק להם, מפני שה-Tec הבינו – כאשר הם משתמשים בשפת ה-Ec ובהגיונה – שלכך הייתה מכוונת החדשנות. והם היו מרוצים מאוד.

ה-Exec אהבו את ה-Tec, מפני שבעבודה עם ה-Tec, ובשימוש בשפת ה-Ec, הם הגיעו להצלחות כל ייאמנו. האסטרטגיה שלהם הייתה פשוטה וממוקדת והשיגה תוצאות.

כולם חיבבו את ה-Ec, מפני ששפתם, הכלים שלהם ורעיונותיהם אפשרו את כל זה.

יום אחד הציע Exec ל-Ec ול-Tec להתאחד וליצור שבט אחד. כולנו מדברים עכשיו באותה השפה, אמרו. אנו נעבוד יחד כדי להשיג את היעדים המשותפים שלנו, וכל אחד יהיה במצב טוב יותר. והם עשו זאת – והגיעו לעושר ולאושר.

בתקליטור הנלווה לספר 10 הרצאות באנגלית, (כחמש שעות), המותאמות לחומר הלימוד בפרקים 5 - 14. ההרצאות הוסרטו באוניברסיטת MIT וכוללות ראיונות עם מנהלים בכירים הנזכרים בניתוחי האירוע שבסוף כל פרק.