**פרק 1 – טכנולוגיה?** תהליך של יישום ידע שנועד לספק צרכים ורצונות להרחיב את היכולת האנושית. חדשנות אנושית בפעולה, מעורבים בה תהליכים של ייצור ידע ותהליכים לפיתוח מערכות הפותרות בעיות ומרחיבות את היכולת האנושית. מתפתחת מצורכי החברה והמדינה. **חדשנות?** תהליך ארגוני שמטרתו לשפר את הישגיו של הארגון ע"י תרגום של רעיונות למוצרים, לשירותים או לשינויים ארגוניים. חדשנות יכולה לשפר מוצרים קיימים, בשווקים קיימים באופן שהוא צפוי מבחינת הצרכן-חדשנות תומכת. חדשנות יכולה להיות מהותית ולשנות את הסדר החברתי הקיים-חדשנות משבשבת. **צמיחה כלכלית וחדשנות מזינות זו את זו**. **צמיחה כלכלית** היא גידול בהכנסות המדינה ונמדד באמצעות תמ"ג. **תמ"ג (תוצר מקומי גולמי)** הוא מדד המבטא את הערך הכולל של הסחורות והשירותים שיוצרו במדינה במהלך שנה והחליפו ידיים. מודדים צריכה פרטית+השקעות+הוצאות ממשלה+יצוא-יבוא. **השפעת החדשנות בשוק העבודה** תופעת הלודים – מתייחס לקבוצות המתנגדות לחדשנות וטכנולוגיות חדשות, הלודים מחאו נגד המהפכה התעשייתית. לודים משמע: עלבון לאנשי הטכנולויגיה, אדם פרובנציונאלי, אנאלפבת חסר תוחלת, שונא/לא מכיר טכנולוגיה. לא היה להם דבר נגד הטכנולוגיה פשוט רצו להמשיך לעבוד. פרמיית ההשכלה – משקפת את התועלת שניתן להפיק מעובדים משכילים, העדפה של עובדים משכילים. **חדשנות לא בהכרח מביאה יתרונות כלכלים ורווחים. במקרים בהם חדשנות ובילה לרווחים-לא בהכרח מגיעים לפירמה המחדשת, הגנה בפטנטים וזכיה בפרסי נובל לא מבטיחים השגת רוחח מהחידוש, חדשנות כנולוגית אינה מביאה בהכרח תשואה גבוהה יותר מחדשנות לא טכנולוגית. חדשנות ברמת הפירמה –** האם כדאי לפירמה לחדש? נענה בעזרת "דילמת האסיר" , ההנחות הן שהשוק מוגבל ולכן אם אחת מוכרת השנייה תמכור פחות ושהסביבה התחרותית ואוסרת/מונעת תיאום ביניהם. שוק תחרותי משמע איננו יודעים מה היצרן השני יבחר. **חדשנות החדשנות הגלובלי GII–** הממוצע בין מדד תשומות לתפוקות. תשומה – סך המשאבים, העבודה והעלויות הכרוכים בתהליך או בפעילות כלכלית – תוצרי הידע במדינה: **מוסדות, הון אנושי ומחקר- חינוך, תשתיות, תחכום השוק תחכום עסקי, השקעות ממשלה**. תפוקה – : סך התוצרים הסופיים המוחשיים או המופשטים המופקים מתהליך –תוצרים הקשורים ביצירה ואומנות תוצר של ידע וטכנולוגיה : **יצירתיות, פיתוח**.  
**הקשר בין טכנולוגיה וחברה –** דטרמיניזם טכנולוגי – ההתפתחות הטכנולוגית היא קבועה וידוע מראש וכי התוצאות החברתיות שלה הן בלתי נמנעות, היא כופה עצמה על החברה. הטכנולוגיה היא משתנה בלתי תלוי והיא מעצבת את החברה האנושית וערכיה, כישורי האנשים צורת מחשבתם. הטכנולוגיה  
מתפתחת באופן עצמאי ואינה מושפעת מגורמים חברתיים. הטכנולוגיה מתקדמת במסלול התפתחותי חד-כיווני. כל שלב בהתפתחות מאפשר את השלב הבא ואין סטיות מקו ההתקדמות הראשית. גישה זו חוזה את השפעת הטכנולוגיה על החברה האנושית בטווח הרחוק ומבוססת על כך. גישת ההבניה החברתית של טכנולוגיה וחדשנות SCOT – הטכנולוגיה נוצרת ומתעצבת בתהליך חברתי דינמי, הקשור באינטראקציה בין ובתוך קבוצות חברתיות, הטכנולוגיה היא תוצר של תהליך חברתי, רשת של אלמנטים חברתיים, כלכליים ופוליטיים שאי אפשר לפרום אותה. כיווני התפתחות הטכנולוגיה מושפעים מגורמים חברתיים והחלטות אישיות.   
**פרק 2 –**  **ארגון עתיר ידע –** ארגון שבעבורו הידע הוא משאב ונכס אסטרטגי – הידע מסייע להשגת המטרות. **מודל תבנית**= הכנסות+ הערך של הארגון ללקוח. **המודל העסקי –** הוא תיאור תמציתי של דרך פעולת הארגון, המודל מתאר את התנהלות הארגון בדרך להשגת מטרותיו. המודל עונה על מהי הצעת הערך, איך החברה תיצור ותשיג ערך, תעביר אותו(תבנית עסקית, למשל ייצור, קמעונאות), כיצד העסק מרוויח כסף(מודל ההכנסות למשל מכירה ,שירות), באמצעות אילו משאבי מפתח ופעילויות ואיך מאזן בין הכנסות והוצאות. המודל מחלק לשלושה תחומים: הצעת ערך ללקוח, תשתיות וכספים.   
**מרכיבי המודל העסקי –** הצעת ערך ללקוחות – כוללת את **הגדרת** הלקוח **וצרכי** הלקוח ואת **האופן** שהארגון עונה על צרכים אלה, נתייחס ללקוחות, צורך, ערך וערוץ. תשתיות – התשתיות של ארגונים מתחלקות ל-2 קטגוריות: **משאבים ותהליכים**, התשתיות יכולות להיות פנימיות של הארגון או חיצוניות של ארגונים אחרים. משאבים – המשאבים של ארגונים יכולים לכלול משאבים פיזיים (חומרי גלם, קרקע, מבנים, ציוד) לא פיזיים (מידע על העדפת לקוחות למשל, ידע טכנולוגי, נתונים על לקוחות, פטנטים, מערכות מידע, מוניטין, מותג, אפליקציה, אתר אינטרנט) אנוש (אנשים עובדים ותפקידיהם) שותפים עסקיים ומשאבים חיצוניים וכל רכיב אחר המשמש תשומה. תהליכים – תהליכים שבאמצעותם תשומות הופכות לתפוקות שמעניקות ערך ללקוח, הם יכולים **לכלול** תהליכי תכנון ופיתוח, ייצור, שיווק, גיוס והכשרת עובדים, בקרת איכות, חדשנות, שירות לקוחות, תהליכי שימוש במשאבים (נתונים), תהליכי ניהול המידע, תפעול ותחזוקה.  
כספים – כולל את תזרימי ההכנסות הנובעים מפעילות הארגון, ההוצאות הקבועות והמשתנות הכרוכות בפעילות ומדדים כספיים כמו מקורות הכנסה, מבנה הוצאות קבועות ומשתנות, רווח גולמי, רווחיות ותחשיבי העמסת עלויות. (נתייחס להוצאות משתנות בעיקר ולא קבועות). כלכלה שיתופית- פחות רכבים בכביש, שימוש חוזר בסחורות, מחזור, אפשרויות הכנסה נוספות, שירותי השכרה של דירות ורכבים, פלטפורמת משלוחים מפחיתה את אחזקת הרכבים למסעדות. עלויות תפעול נמוכות**. אסטרטגיה –** תהליך שבאמצעותו מגדירים ארגונים את מטרותיהם ויעדיהם ובחורים בדרכי הפעולה הנחוצות כדי להשיגם. ניהול החדשנות סייע להשגת יעדים אסטרטגיים. כלים לניתוח אסטרטגי – ניתוח SWOT, ניתוח איומים והזדמנויות: מודל פורטר (ניתוח סביבה תחרותית – מיקרו), מודל PEST (ניתוח סביבת המאקרו). החדשנות תהא מעוגנת באסטרטגיה של הארגון ותקנה לו יתרון תחרותי. **מודל PEST –** מחולק לארבעה גורמים: גורמים פוליטיים (הגברת החקיקה העסקית, רגולציה בנושא הגנה ,מערכת יחסים בין מדינות(הסכם סחר), גורמים כלכליים (קצב הצמיחה של הכלכלה, שינויים בכנסה הצרכן, שינויים במבנה המשק, חוסר יציבות פיננסית, התפתחות שווקים חדשים.), גורמים חברתיים (כולל דמוגרפי כמו: גיל, מין, מוצא, רמת השכלה והכנסה, חברתי כמו: חינוך, בריאות וביטחון אישי ותרבותי כמו: מידת הדתיות, רמת השמרנות, עוצמת הלכידות החברתית ואופנות). וגורמים טכנולוגיים (רמת התקשוב, השקעה במחקר ופיתוח ובטכנולוגיות חדשות ותשתיות הטכנולוגיות.) **ניתוח SWOT –** מסכם את רכיבי הניתוח האסטרטגי ומציג את חוזקות הארגון (דברים שהחברה עושה טוב – נקודות חוזק חברה וחולשותיו (דברים שפוגעים בביצועי החברה), ואת ההזדמנויות (תנאים בסביבה חיצונית שמהווים הזדמנות) והאיומים (דברים בסביבה חיצונית שמהווים איום) העומדים לפתחו. נקודות חוזק – משאבים פיננסיים, פיזיים ואנושיים. מוצר איכותי, מוניטין החברה, טכנולוגיות וחדשנות מתקדמת. מונופול בתחום, נתח שוק גדול ויציבות. נקודות חולשה – גמישות נמוכה, שביתות בחברה, מוצרים לא איכותיים, בעיות שירות, מלאי גבוהה ותקלות רבות. **הובלה בעלויות** אסטרטגיה בה החברה חותרת להיות המובילה בענף בהשגת עלויות תפעול נמוכות. **בידול** אסטרטגיה בה החברה חותרת להיות ייחודית ולספק הצעת ערך מבודלת. **תפיסת שוק -צרה** פניה לפלח מטרה ממוקד. **רחבה**- פניה לפלחי מטרה רחבים ומגוונים. **פרק 3 –**  **מערכות מידע –**אמצעים שבעזרתן חברות ואנשים משתמשים בטכנולוגיית מידע, אוספים, מעבדים, מאחסנים ומפיצים מידע במטרה להקל על תכנון, בקרה, קואורדינציה, ניתוח וקבלת החלטות. מושג זה מצביע על השימש במערכות מחשבים כדי לתמוך בקבלת החלטות בארגונים. מערכות אינטראקטיביות מבוססות מערכת מחשב המסייעות למקבל ההחלטות **לפתור** בעיות באמצעות כלים ומודלים. מערכות מידע משלבות בין הכישורים האינטלקטואליים של הפרט לבין היכולות של המחשב במטרה לשפר את איכות החלטות. מערכות מידע יתרמו לארגון בכך **שיסייעו** לקבל החלטות, **ישפרו** את המודל העסקי של הפירמה, **יסייעו** לארגן את הידע בארגון **ויקשרו** בין הארגון ובין ההמון שמחוץ לארגון. **נתונים –** פריטים שניתן להעריך באופן כלשהו, עובדות, מספרים, אותיות. רישומים גולמיים שנקלטו במערכת המידע. **מידע –** נתונים המעוגנים בהקשר מסוים ומקבלים משמעות, תוצר של עיבוד הנתונים. מניפולציה מתמטית וסטטיסטית (מוצר מידע – דו"ח, טבלה, גרף, מפה). נתונים מאורגנים ובעלי הקשר. **ידע –** התובנה מהמידע בהקשר של החלטה כיצד לפעול או בהקשר של בחינת המידע. **מודל גורי ומורטון –** מטרת המודל להבין את הפעולות השונות שארגונים מבצעים ואילו מערכות מידע נחוצות כדי לסייע לארגון לבצע פעולות. 1. תכנון אסטרטגי - הגדרת מטרות **ארוכות** טווח ובחירת דרכי הפעולה הנדרשות להשגתן תוך התחשבות בסביבת הארגון ומשאביו, נקבע על ידי ההנהלה **הבחירה**. החלטות אלה מתקבלות לעיתים **רחוקות**. החלטות על כניסה לתחומי פעילות **חדשים**. מאפייני המידע: חיצוני, מתמקד בעתיד ופחות מדויק. (פתיחת סניף חדש בשנה הבאה) 2. שליטה ניהולית – תהליך באמצעותו משיגים משאבים בעבור הארגון ומשתמשים בהם ביעילות להשגת מטרותיו, נקבע על ידי דרג ניהול **ביניים**. קבלת החלטות בנושא מצבת כוח האדם של הארגון.(בחירת ספקים) 3. שליטה תפעולית – בקרה אחר ביצוע יעיל ואפקטיבית של מטלות **ספציפיות** שהוגדרו על ידי רמת השליטה **הניהולית**, מתבצע בדרג הניהול **הזוטר**. מאפייני המידע: פנימי ברובו, מפורט ומוגדר, מעודכן **ומדויק**. (סידור עבודה) **, לכל שלושת אלו יש בין החלטה מובנית, מובנית למחיצה, ולא מובנית כלל. מובנית-** החלטה שגרתית שתהליך קבלת המידע ידוע ונקבע מראש. מצב בו האדם מיותר ותוכנה יכולה לבצע את קבלת ההחלטה. לרוב מתאים לשליטה ברמה תפעולית. **החלטות לא מובנות** הן החלטות שבן צריך לשקול ולבחון מחדש את תהליך קבלת ההחלטות. מחייב שיקול דעת אנושי. **השפעת מערכת המידע על הצעת הערך ללקוח -** מערכת המידע כמוצר או השירות שארגון מוכר ללקוח – מוצר תוכנה אפליקציות, גם תוכנה וגם מוצר חומרה. תחזוקת המערכת יכולה להיות באחריות **הלקוח** או בגישת **SAAS**. מערכת מידע כמשפרת ערך ללקוח – הנגשה של מידע אישי ללקוח מתוך הארגון, ביצוע פעולות באמצעות מערכת המידע – כלי שמעברי את מוצר התוכן ללקוח (לא המוצר עצמו) לרוב בגישת SAAS. תוכנה כשירות SAAS – מודל של אספקת יישומים באמצעות האינטרנט בצורה של שירות, שירות זה בא במקום התקנה ותחזוקה של תוכנה והגישה אליו נעשית דרך האינטרנט תוך השתחררות מוחלטת מהמורכבות בניהול התוכנה והחומרה. ספק השירות מארח את התוכנה החוות השרתים על גבי שרתים ייעודיים ומאפשר ללקוחות להשתמש בה. ספק השירות מנהל את הגישה ליישום, כולל אבטחתה מידע, זמינות והביצועים שלו. מערכות מידע במודל SAAS מאפשרות חדשנות רבה יותר בהצעת ערך ללקוח - החברה שמתפתחת אחראית על שדרוג, שיפור ותחזוקת המערכת. הכל נמצא בענן ולכן יש לחברה המתפתחת גישה בכל רגע נתון לתוכנה. החברה יכולה לשפר מיידית, לטפל בתקלות ולשדרג. תשלום סדיר מלקוחות ולא תשלום רכישת תוכנה חד פעמית. היתרון ללקוח – לא צריך לתחזק, להתקין, לטפל בתקלות, להחזיק אנשים שיהיו אחראים על כך, מקבל עדכונים מהירים ואבטחת מידע. חסרון ללקוח – גישה של גורם חיצונים למידע הזה, בעיית תקשורת מרחוק, טכנולוגיה, פחות התאמה אפשרית ללקוח מסוים. **מערכות מידע וחדשנות בתשתיות - תהליכים ומשאבים**  
מערכות מידע שואפות להוות משאב ייחודי, קשה לחיקוי ובעל ערך לארגון. המערכות יסייעו לייעול תהליכים קיימים או ליצירת תהליכים חדשים: תהליכי תכנון ופיתוח, ייצור, שיווק, גיוס והכשרת כוח אדם, בקרת איכות, חדשנות ושירות לקוחות. מערכות שאפשרו **טכנולוגיית** תקשורת דיגיטלית תרמו לתהליכים חדשים של החברה מול הלקוחות (בנקאות מקוונת). מערכות מידע מסייעות **לנהל** את משאבי האנוש והידע (מערכת חילן). שימוש במערכת המידע **לגיוס** משאבים אנושיים למשל מלינקדין. מערכות מידע המאפשרות **מיקור המונים.** **כריית מידע:** שימוש במערכות מידע כדי לטייב משאבי מידע: הפקת ידע מנתונים לקידום מטרות הארגון. התאמת קופונים לדפוסי צריכה. **מערכת מידע וחדשנות בכספים** המערכת מסייעת לגביית תשלום עבור מוצרים ושירותים, מסייעת לניהול כספי הארגון, העברות וגיוס כספים. המערכת מסייעת לניתוח הביצועים הכספיים של הארגון (קופונים מקוונים). **מיקור ההמונים -** הפניה של **ביצוע** משימה או משימות אשר לרוב היו מתבצעות בידי עובדי חברה או ארגון, לביצוע על ידי קהל גדול יותר. מיקור ההמונים הוא פניה כללית לגורמים מקצועיים **לביצוע** משימה אשר לרוב מתבצעת על-ידי עובדי הארגון. WAZE, BOOKING ׂ**חכמת ההמונים -** הדעה הקולקטיבית של קבוצת יחידים. **איסוף** **תשובות** של קבוצה גדולה לשאלות הכרוכות כאומדן, ידע כללי וחשיבה מרחבית מראה, לעיתים, כי בממוצע מתקבלת תשובה מדויקת יותר מאשר כל תשובה שניתנה על ידי אותם יחידים בקבוצה. עקרון חכמת ההמונים גורס שחוכמתו של ההמון גדולה, בתנאים מסוימים, מחוכמתו של המומחה היחיד. על פי רעין זה שקלול התשובות שתפקיד קבוצה גדולה של אנשים, שאינם מתואמים ביניהם, יהיה לעיתים מדויק יותר מתשובה הטובה והמלומדת שיפיק מומחה עצמאי. חכמת ההמונים היא הדעה **המתקבלת מכמות גדולה של אנשים השונים בתפיסותיהם.** נתונים מקנים יתרון תחרותי לפי סעיפים:**1.**ככל שיש יותר נתונים אפשר לדייק **2**. ככל שיש יותר משתמשים חיפושים.**3**.דירוגים ישנים**4**.האם הם ניתנים להעתקה.**5**.התאמת מוצר ללקוח לא יתאים למוצר אחר.**6**.מתאימים לאדם משהו ספציפי.**7**. ניתן לעשות שינוי מתובנות של משתמשים אחרים.

**פרק 7 – עקומת S של השוק –** כלי לתיאור התפשטות חידושים. בעזרתה נזהה את השלב בו נמצאת הטכנולוגיה, הכרחי לשם חיזוי המשך התפתחותה.   
בנוסף המול אמור לסייע לגיבוש אסטרטגיה נכונה של ניהול חדשנות. אחוז המאמצים מתייחס לקונים שרכשו את החידוש מכל היצרנים והספקים שמוכרים את החידוש בשוק כלומר אחוז המאמצים את החידוש **מתוך פלח המטרה**. (בעזרת עקומה זו נוכל לדעת גם מתי חצתה הטכנולוגיה את התהום)  
העקומה מתחלקת ל-4 שלבים. 1- התפשטות איטית בהתחלה, 2- התפשטות מהירה בקצב אחיד יחסית כשהחידוש הופך לנורמטיבי, 3- האטת קצב ההתפשטות, 4- בסוף רוויה (הפנמה מלאה של החידוש). רוג'רס: חדשניים ומאמצים מקדימים 🡨 רוב מקדים 🡨 רוב מאחר 🡨 מאחרים **חציית התהום –** התהום פעורה בין המאמצים המקדימים לרוב המקדים(בין שלב 1 לשלב 2 ). יש צורך לשנות אסטרטגיית שיווק כדי להתקדם לאורך עקומת S. **הצלחה בקרב כל קבוצה לא בהכרח מובילה להצלחה בקרב הקהל הבא**: מה שהצליח בעבר לא בהכרח יצליח בעתיד. החלטת **הרוב המקדים** לא נשענת על החלטת קבוצות אחרות (לעומת שאר הקבוצות). התהום לא קיימת לכל החידושים – בכל אותם מוצרים בהם הלקוחות והמשתמשים הסופיים של המוצר נדרשים לשנות את הרגלי ההתנהגות שלהם כדי לאמץ אותו, ניצבת תהום. קיימים מוצרים חדשניים שלגביהם לא תהיה תהום ניצבת מול הלקוחות הסופיים, כאשר המשתמש אינו צריך לשנות כלל את הרגלי ההתנהגות שלו כדי לאמץ אותם. כיצד חוצים את התהום? (על-פי מור) יש להתמקד בפלח יחיד מתוך הרוב המקדים ולפתח מוצר שיענה על צרכיו, הצלחה בפלח זה תהא קרש קפיצה לכבוש פלחים נוספים. ניסיון לענות על צרכים של כמה תת קבוצות יצריך משאבים רבים מאוד, יפזר את המאמצים במקום למקד אותם וסיכויי הכישלון יעלו. **מודל רוג'רס –** הנטייה של אנשים לאמץ חידוש מתפלגת נורמלית חמש קבוצות מסגלים. החדשניים – יצירת מגע ראשוני עם החידוש. נלהבים לאמץ כל חידוש מהיותו חדש. נהנים להתמודד עם חבלי המוצר. מאמצים מקדימים – מתרגמים את החידוש לקידום אישי או ארגוני עתידי. מוכנים להתמודד עם פיתוח שאינו מושלם. מוכנים להיות מעורבים בתהליך ההתבגרות של החידוש לצרכיהם. רוב מקדים – אימוץ המוני של החידוש. מחפשים פתרונות משופרים ואמינים, ספקן, פרגמטיים, יעדיפו לרכוש מחברות מובילות כדי לצמצם סיכום ולקבל שירות נרחב. רוב מאחר – החידוש הופך נורמטיבי/ממוסד. ספקניים, רגישים למחיר ושמרניים, קונים מוצר חדש בלית ברירה. מאחרים – הפנמה מלאה של החידוש. רוצים מוצר פשוט וסטנדרטי, פונקציונאלי ובדרכ לא ירכשו מעצמם את החידוש. **גורמים המשפיעים על התפשטות החידושים (הול) –** המטרה לזהות מכשול לפני השקת החידוש. 1. היתרונות שאימוץ החידוש מקנה- ככל שמשמעותי יותר כך הנטייה לאמץ תגדל. 2. העלויות הכרוכות באימוץ החידוש- ככל שעלות גבוהה כך קצב האימון יקטן. 3. גורמי מידע ואי וודאות- כל גורם אי וודאות כמו חוסר ידיעה על חסרונות המוצר, סיכונים כספיים, בריאותיים, חברתיים ופסיכולוגיים, יעכבו את קבלת ההחלטה על אימוץ המוצר. 4. סביבת הענף והשוק- אימוץ המוצר מושפע מגודלו ומבנו של השוק, גורמי פיקוח, תרבותיים, גודל התחרות(פורטר) וגורמים במקרו. 5. אפקט הרשת- אימוץ של מספר רב יותר של אנשים את החידוש ישפיע בצורה ישירה על החידוש- ככל שיותר ישתמשו בוואצפ כך האפליקציה תהיה יעילה יותר, ככל שיסללו כבישים נרחבים יותר כך יהיה פחות פקקים. **בעיות בניתוח ניהול החדשנות ברמת הרכיב באמצעות עקומת S של הטכנולוגיה: כריסטנסן -** אינה בהכרח מיצוי הטכנולוגיה ויתכן שעצם התחזית שההאטה מעידה על דעיכת המוצר הייתה נבואה שהגשימה את עצמה. קשה **לחזות** מתי טכנולוגיה תגיע למצוי. הסיבה שהעקומה מצביעה לדעיכה אינה **בהכרח** בשל מגבלות הטכנולוגיה. העקומות נבנות בין פירמות ובין תעשיות. אי אפשר להחליט על סמך העקומה בלבד אם טכנולוגיה הגיעה או עדיין לא הגיעה למיצוייה. לא מחייב שפירמה מאמצת טכנולוגיה חדשה ראשונה תהיה בעלת יתרון תחרותי ולכן אין חשיבות לאימוץ טכנולוגיות במהירות. המודל **לא** **מסייע** למקבל החלטות מתי יש להעביר את ההשקעה לטכנולוגיה חדשה. **חדשנות ברמת הרכיב** משמעו חלק מהמוצר עובר שיפור ויכול לשנות מודל עסקי בשלב התשתיות. **חדשנות ארכיטקטונית / מכלול –** מגוון של מדדים מורכבים במחוברים למוצר שלם. מאפשרת חדשנות גם ברמת השוק ולא רק במוצר, חדירה לקהלים חדשים. מאפשרת שינוי מהותי בהצערת הערך ללקוח. בטכנולוגיה אין את שלב הרווויה. כל טכנולוגיה מתפתחת לעקומת S נפרדת. בסוג חידוש זה ישנה חשיבות רבה למהירות אימוץ החדשנות, חברות שלא אמצו במהירות נשארו **מחוץ** לשוק. משמעות לחדשנות ברמת השוק ולא רק ברמת המוצר: השוק שהשתנה ולא נשאר מעוניין בטכנולוגיות הארכיטקטוניות הקודמות. פנייה לשוק חדש ואפשרות להתחרות בהצלחה בו. **ארכיטקטונית** -פניה לשוק חדש שינוי דברים קטנים במוצר מבלי לשנות את הטכנולוגיה הרכיבים.(אופניים-עלות תועלת למשל חדשנות עיצובית - אופניים לנשים). **רכיבים -**שיפור עקומת הS למשל שיפור מכונת הכביסה. **תאוריית החדשנות המשבשת (כריסטנסן) –** מגבלת עקומת S של הטכנולוגיה שלא מתחשבת בקבוצות לקוחות חדשים בעלי פוטנציאל גידול ובכך עשוי להטעות. המודל מתאר את המעבר מטכנולוגיות ותיקות לחדשות. הבחנה בני שני סוגי חדשנות: חדשנות תומכת וחדשנות משבשבת.(לפי עקרונות בקובץ העזר) . **חדשנות תומכת –** פונים ללקוחותיו התובעניים והחשובים ביותר של הפירמה ומציגים להם חידושים **המשפרים** את הצעת הערך, **רמת הביצועים** מאפשרת לארגון לספק מוצר או שירות **טוב יותר**. בחדשנות שתומכת במודל העסקי **אין** שינוי משמעותי במודל העסקי. גודל הארגון – ותיקים. חדשנות זו יכולה להיות **תוספתית או פורצת דרך**. **חדשנות משבשת –** פונים **לשוק חדש**, לא מאפשרת לארגון לשרת את לקוחותיו הקיימים טוב יותר. רמת הביצועים של מוצרים או שירותים **נחותים** יותר. חדשנות שמשבשת מודל עסקי וכדי להתמודד איתה יש צורך לשנות את המודל בצרה ניכרת. ארגונים גדולים ומובילים מתקשים לאמצה, לארגונים חדשים קל יותר לעשות שינוי גורף ויש יתרון על ארגונים ותיקים גדולים. **מחיר לצרכנים וקלות תפעול נמוכה**. חידושים משבשים יכולים להפוך למוצרים המובילים בקטגוריה עם הזמן, תחילה הם פונים ללקוחות שלא זקוקים למצור/שירות המתקדם ביותר. **שני סוגים של משבשים –** שיבוש שוק חדש – מצב שבו טכנולוגיה, מוצר או שירות חדש נכנסים לשוק שלא **היה קיים לפני כן** או שלא היה מוגדר בצורה ברורה, ויוצרים ביקוש חדש או משנים את האופן שבו צרכנים מבינים ומספקים את הצרכים שלהם. שיבוש זה לא מתחרה ישירות במוצרים הקיימים בשוק הנוכחי, אלא יוצר **פלח שוק חדש** שממלא צורך שלא היה מטופל כלל או היה מטופל בצורה מוגבלת מאוד.(למשל שיפור מכונות האספרסו למכונות קטנות יותר) שיבוש תחתית שוק – חברות או טכנולוגיות חדשות מצליחות להיכנס לשוק ולהתחרות בחברות מבוססות באמצעות מוצרים **פשוטים** **וזולים** יותר, בדרך כלל המיועדים לקהל משתמשים שלא מקבל מענה טוב מהמוצרים הקיימים. לעיתים, המוצרים החדשים נתפסים כבלתי איכותיים בהתחלה, אבל הם **משתפרים** עם **הזמן**, ומשתמשים שעברו אליהם לא חוזרים אל המוצרים היקרים של החברות המבוססות.(טיסות LOW COST )  
**פרק 9 – מאפיינים של ארגון חדשני –** (גישת DARPA מתאימה לפיתוח חדשנות פורצת דרך ואינה מתאימה לשיפור מוצרים קיימים) ארגון מסוג זה יצליח כיוון שיש לו תרבות ארגונית, הון אנושי, מבנה ארגוני, תקשורת ארגונית ותהליכי עבודה. **מודל השלבים והשערים –** המודל מסייע בקבלת החלטות הקשורות בהמשך פיתוח הפרויקט או הפסקתו לפני סיום הפיתוח. מאפיינים כלליים למודל זה - לכל שלב ולכל שער ניתן שם המזהה את תפקידו. - כל שלב יוצר תפוקה שהיא קלט לשער הבא אחריו. - לכל שער יש קריטריונים פורמאליים להחלטה. - בכל שער יש לקבל החלטה על עצירת הפרויקט או חזרה לשלב קודם או המשך הפרויקט. - בכל החלטה על המשך לשלב הבא, יש לקבוע מהם הקריטריונים שהפרויקט צריך לעמוד בהם - בתום אותו שלב מהם התוצרים/התפוקות שצריך לספק לשער הבא. - אמנם ישנם שלבים שעלותם ורמת הסיכון בהם גבוהה, אך ככלל, ככל שמתקדמים בשלבים - **ההשקעה** הנדרשת גדלה )גם ההשקעה הכספית). - משלב לשלב רמת אי הודאות לגבי הצלחת הפרויקט יורדת, על כן רמת הסיכון בפרויקט גם היא קטנה. - **ככל שמתקדמים בשלבים המשימות הופכות מדויקות וממוקדות יותר**, בשלבים הראשונים המשימות נוטות להיות מעורפלות וכלליות. - בכל שער צוות בחינה נרחב. מדדי בחינה מקובלים הם: התאמה לאסטרטגית הארגון, יתרון המוצר, אטרקטיביות השוק, היתכנות טכנית וסיכון כספי.  **תיאור השלבים –** 1. קביעת היקף הפרויקט : הערכה ראשונית (תיאורטית) של פוטנציאל השוק, של הדרישות הטכניות ושל גודל ההשקעה, תכנון דרישות לשלב 2. 2 – הצדקה עסקית : זיהוי מעמיק של צורכי הלקוחות, משוב ראשוני מצב הלקוחות, ניתוח הסביבה התחרותית, הגדרת הצעת ערך, הגדרת מאפייני המוצר, ניתוח פיננסי מפורט יותר, סקירת ישימות טכנולוגית, הצדקת הפרויקט ותוכנית עבודה לפיתוח. 3 – פיתוח : פיתוח טכני של המוצר, פיתוח דגמים, בדיקות מוצר, פיתוח תוכנות עקרוניות לייצור ותפעול, תכנון עקרוני לתהליך השקת המוצר. 4 – בחינה ותיקוף : בדיקות מוצר מעמיקות יותר, בחינה האן השוק בשל לקבלת המוצר, רכש של ציוד לייצור המוצר, בחינת תהליך הייצור, תכנון מפורט לתהליך השקת המוצר, תכנון כללי של תהליך מחזור חיי המוצר. 5 – השקת מוצר : השקת המוצר, מעבר לתוכנית יצור בנפח מלא, מעבר למכירות נרחבות, ניטור תוצאות וביצועים, תכנון שלאחר ההשקה כולל תכנון מפורט לניהול מחזור חיי המוצר. **אסטרטגיית האוקיינוס הכחול –** בוחנת כיצד אימוץ חידוש מאפשר לארגון לפעול באוקיינוס כחול או לשפר את עמדתו באוקיינוס האדום.האסטרטגיה של **האוקיינוס הכחול** היא פיתוח מוצרים המזהים **קהל חדש** ויוצרים שוק חדש, מציגה את האפשרות לפעול בסביבת תחרותית נוחה.מטרות – הגדלת ערך על ידי **שינוי** מהותי של ההצעה ללקוח. - ללמוד כיצד ליצור שוק **ללא** מתחרים ולהפוך את התחרות ללא רלוונטית. - לקרוא לחברות לצאת מנישת האוקיינוס האדום, ריווי המתחרים וליצור **נישת** שוק חסרת מתחרים. אוקיינוסים כחולים אמיתיים נוצרים בעיקר מחברות הזנק - פיתוח אוקיינוס כחול על ידי "חברת הזנק פנימית", לארגונים ותיקים קשה מאוד לייצר אוקיינוס כחול : הם מפחדים לזנוח את האוקיינוס האדום, מודל עסקי – שירות – הצעת ערך, מצריך שינוי ארגוני מהותי. אוקיינוס כחול הוא לא רק חידוש טכנולוגי. טכניקות לאיתור אוקיינוס כחול: – **חדשנות ערך –** עקרונות לניתוח – **נוצרת** כאשר פעולותיה של החברה משפיעות לטובה הן על **מבנה העלויות** שלה והן על **הצעת הערך** שלה לקונים. איך החברה תוריד עלויות לעצמה? **ייעול** הייצור בצורה יצירתית, שותפות – תיעזר בקבלני משנה בייצור ותעביר חלק מהאספקה לגופים מתמחים באספקה, שינוי – למשל מעבר לPAAS או השכרה במקום מכירה. חדשנות ערך מבוססת על ההנחה שכדי להצליח בשוק תחרותי על הארגון ל**שפר את הערך ללקוח** וגם לצמצם עלויות לארגון. **המטרה** של חדשנות ערך היא להגדיל את הערך ללקוח **ולהקטין** מאפיינים או שירותים בעלי ערך מועט בשוק הנוכחי. (ארגון שמיישם חדשנות זאת לא עובר לפעול באוקיינוס הכחול). **ארבע הפעולות ליצירת ערך חדש לקונה –** עקרונות לניתוח - כלי המסייע לארגון לזהות שווקים חדשים הפנויים מתחרות, לצמצם או לבטל פעולות שהלקוח אינו מעריך ולעצב הצעת ערך התואמת את ציפיות הלקוח. ליצור – איזה גורמים תחרותיים שהענף אף פעם לא הציע יש **ליצור ולהוסיף?** להרחיב – איזה גורמים תחרותיים יש להרחיב הרבה **מעבר** לרמה המקובלת בענף? לבטל – איזה גורמים תחרותיים שהענף מקבל כמובנים מאליהם יש **לבטל**? לצמצם – איזה גורמים תחרותיים יש **לצמצם** במידה רבה לעומת הרמה המקובלת בענף? **שאלות** החלטות העוסקות בניהול משאבי הארגון אופייניות ל**ניהולית**. החלטות העוסקות בבקרה אחר ביצוע המשימות היומיומיות אופייניות ל**תפעולית**. החלטות המבוססות על מקורות מידע חיצוני שאינו מאוד מעודכן ל**אסטרטגי**. החלטות הבוחנות כניסה לתחומי פעילות חדשים אופייניות ל**אסטרטגי**. החלטות המתבססות על מידע מפורט ומעודכן מאוד אופייניות ל**תפעולית**. החלטות המתקבלות לעתים נדירות אופייניות ל**אסטרטגי**. החלטות שגרתיות העוסקות בבקרה אחר ביצוע המשימות השגרתיות אופייניות ל**תפעולית**. החלטות בנושא מצבת כוח האדם של הארגון מאפיינות החלטות ב**ניהולית**. החלטות על כניסה לתחומי פעילות חדשים מאפיינות החלטות רמת **אסטרטגי**. החלטות **ברמת תכנון אסטרטגי** מאופיין בכך שהמידע מבוסס בעיקר על מקורות חיצוניים לארגון. **שאלות אמריקאיות: במודל** 5 הכוחות של פורטר, איום הכניסה של מתחרים חדשים גדול יותר כאשר הרווחיות בענף גבוהה וחסמי הכניסה לענף נמוכים. **בניתוח** SWOT חוזקות וחולשות מצביעות על יכולות ייחודיות שהן בשליטת הארגון. **תמ"ג** הוא אמצעי מקובל למדידת צמיחה כלכלית. **על** פי מודל החדשנות המשבשת של כריסטנסן, חדשנות תומכת יכולה להיות תוספתית ויכולה להיות פורצת דרך. **עקומת** הS של השוק מתארת את אחוז המאמצים את החידוש מתוך פלח המטרה. **ארגונים** הפועלים באותו ענף עסקי עונים על אותו צורך. **מיקור** המונים הוא פניה כללית לגורמים מקצועיים לביצוע משימה אשר לרוב מתבצעת על ידי עובדי הארגון. **אסטרטגיית** האוקינוס הכחול מבוססת על פיתוח מוצרים המזהים קהלים חדשים ויוצרים שווקים חדשים. **גידול** ביצוא תורם לגידול התמ"ג.**במודל** העסקי, תשתיות המשאבים והתהליכים מתארים את הפעילות הפנים ארגונית, כיצד ארגון הופך תשומות לתפוקות, כיצד הארגון משתמש במשאבים שלו. **על** פי תאורית החדשנות המשבשת של כריסטנסן חידושים תומכים פונים ללקוחות שמעוניינים במוצר המתקדם ביותר. **גידול** בערך הכספי של סה"כ המוצרים והשירותים מייצור מקומי שנמכרו בארץ יתרום ישירות לגידול בתמ"ג הישראלי. **פרמיית** ההשכלה הגבוהה משקפת את התועלת שניתן להפיק מעובדים משכילים.**במדד** החדשנות העולמי GII, שיעור השימוש בשירותים מקוונים במדינה מעיד על תשומות חדשנות מסוג תשתיות. **המושג** צמיחה כלכלית מבטא גידול בערך הכספי של כלל המוצרים והשירותים שיוצרו במדינה.**במודל** העסקי ה"ערוץ" הוא חלק מהצעת הערך ללקוח.**במודל** העסקי שותפים עסקיים הם גורמים חיצוניים החיוניים לתפקוד הארגון. **במודל** העסקי תשתיות תהליכים מציגים את האופן בו הארגון משתמש במשאבים שלו לצורך ייצור תפוקות.**במודל** העסקי מרכיבי הכספים מתאר את מקורות ההכנסה וסעיפי ההוצאות של הארגון. **בהקשר** למודל העסקי, כל הארגונים בענף הפועלים באמצעות אותו מודל עסקי עונים על אותו צורך. **המודל** העסקי מאפשר להשיב על השאלה באיזה אופן הארגון מייצר הכנסות. **במודל** העסקי, משאבים לא מוחשיים הם משאבים שלא ניתן לאחוז בהם אך הם תורמים לביצועי הארגון. **במודל** פורטר גובה מחסומי הכניסה לענף מלמד על איום הכניסה של מתחרים חדשים לענף. וכוח המיקוח של הלקוחות מבטא את היכולת של הלקוחות להשפיע על המחירים. **אחד** המאפיינים של גורמים בסביבת המקרו הוא שהפירמה לא יכולה להשפיע על גורמים אלו. **ארגון** הפועל באסטרטגיה גנרית של הובלה בעלויות מתמקד בהשגת יתרון בעלויות ייצור ותפעול. **אסטרטגיה** גנרית כללית מתארת את האופן בו ארגונים משיגים יתרון תחרותי על פני המתחרים.**בניתוח** SWOT חוזקות וחולשות מצביעות על יכולות ייחודיות שהן בשליטת הפירמה. **החלטות** ברמת שליטה ניהולית הן החלטות העוסקות בניהול מיטבי של משאבי הארגון. **כאשר** ארגון מאמץ מערכת מידע תפעולית כגון CEM ERP הדבר ישפיע באופן ישיר על תשתיות התהליכים במודל העסקי שךך הארגון. **מאפיין** מידע נחוץ להחלטות ברמת תכנון אסטרגי זה שמקור המידע בעיקר חיצוני. **על** פי תאורית החדשנות המשבשת של כריסטנסן חידושים משבשים פונים ללקוחות שלא זקוקים למוצר או לשירות המתקדם ביותר. **עם** הזמן חידושים תומכים יכולים להפוך למשבשים- לא נכון. **מעקומת** הS של השוק ניתן ללמוד מתי חצתה הטכנולוגיה את התהום. **עם** הזמן חידושים משבשים יכולים להפוך למוצרים המובילים בקטגוריה. **בקטגורית** הS של השוק אחוז המאמצים ציר Y מתייחס לקונים שרכשו את החידוש, מכל היצרנים והספקים המוכרים את החידוש בשוק. **זיהוי** הלקוחות התובעניים והחשובים ביותר של הפירמה והצגת חידושים המשפרים את הצעת הערך ללקוחות אלה מבטאים חדשנות תומכת. **ארגונים** מבוססים בענף נוהגים להציע ללקוחותיהם גרסאות חדשות ומשופרות. תופעה זו מתארת חדשנות תומכת. **אסטרטגיית** האוקיינוס הכחול חשובה משום שהיא מציגה את האפשרות לפעול בסביבה תחרותית נוחה. **המטרה** של חדשנות ערך היא להגדיל את הערך ללקוח ולהקטין מאפיינים או שירותים בעלי ערך מועט בשוק הנוכחי. **אסטרטגיית** האוקיינוס הכחול מבוססת על פיתוח מוצרים המזהים קהלים חדשים ויוצרים שווקים חדשים.**ארגון** שמיישם חדשנות ערך עובר לפעול באוקיינוס הכחול- לא נכון **חדשנות** ערך מבוססת על ההנחה שכדי להצליח בארגון בשוק תחרותי על הארגון לשפר את הערך ללקוח וגם לצמצם עלויות לארגון. **שימוש** במודל השלבים והשערים מבטיח שבסופו של כל שלב תבחן מחדש את הרלוונטיות של המשך הפרויקט. **גישת** הניהול של DARPA מתאימה לפיתוח חדשנות פורצת דרך ואינה מתאימה לשיפור מוצרים קיימים – נכון. **טענות ממבחנים:** 1. שאלה **במודל פורטר** איום מצד מתחרים קיימים מתייחס למתחרים הפועלים באותה תבנית של מודל עסקי- תשובה **טענה לא נכונה.** במודל פורטר, איום מצד מתחרים קיימים מתייחס לכלל הארגונים בענף שהם מתחרים לארגון. במילים אחרות כל הארגונים שעונים על אותו צורך. תבנית של מודל עסקי מתארת באופן עקרוני כיצד הארגון מעניק ערך ללקוחות. ארגונים באותו ענף יכולים לפעול באמצעות תבניות שונות של מודלים עסקיים. 2. שאלה ארגון שמיישם **חדשנות ערך, עובר לפעול באוקיינוס הכחול**. תשובה **חדשנות ערך:**..... **אוקיינוס כחול:** ..... ולכן **הטענה לא נכונה** כי לא כל הוספת ערך יוצרת שוק חדש. כאשר הערך שנוסף מחזק את הביקוש הקיים אז חדשנות ערך לא תוביל לאוקיינוס כחול. כאשר מלון מסורתי מוסיף פעולה של out check באמצעות רובוט או בנק מסורתי מרחיבים את האפשרויות לביצוע תמיכה באמצעות בוטים. הם אמנם מוסיפים ערך חדש ובו זמנית מצמצמים סעיפים של עלויות שירות אך לא יוצרים ביקוש חדש או שוק חדש. **שאלות פתוחות:** שאלה הציגו **השפעה חיובית ושלילית** של תחום הX על **הצמיחה הלאומית**. תשובה **התמ"ג** הוא ... **השפעה חיובית** - הוזלת תהליך הייצור וגידול בפריון גורמים לכך שבאמצעות אותם משאבים ניתן לייצר כמות גדולה יותר. מכאן, שיהיה גידול בערך הכספי שמיוצר במדינה (תמג)– כלומר, יתרמו לצמיחה. **השפעה שלילית** – שילוב רובוטים גורם לכך שהביקוש לעובדים קטן. כתוצאה מצמצום ההכנסה הפנויה, משקי הבית יצמצמו את הצריכה הפרטית – מה שיכול לפגוע בתמ"ג ובצמיחה. השפעה שלילית – החדשנות המבוססת על שילוב רובוטים "תקבע את גורלם של ארגונים". ארגונים לא יעילים לא יוכלו להתמודד עם התחרות – דבר שיגרום לסגירת חברות ופגיעה בתמ"ג. שאלה כיצד ישפיע X על **פרמיית ההשכלה** תשובה **פרמיית ההשכלה היא**... עובדים בתחומים מגוונים יוחלפו באנשי טכנולוגיה. תופעה זו תגביר את הביקוש למומחים בתחומי הטכנולוגיה ותגדיל השכר של מומחים בתחום הרובוטיקה. מכאן, שפרמיית ההשכלה בתחום הטכנולוגיה תהיה חיובית יותר. מעסיקים ישלמו שכר גבוה לבעלי ידע בתחום הX. שאלה כיצד תשפיע " גידול בשכר עובדי המטבח במסעדות " על **הצמיחה הכלכלית בישראל** **תשובה** לא משפיע על התוצר המיוצר במסעדות. אין קשר בין שכר וצמיחה. הערך של התוצר המיוצר במסעדות נותר ללא שינוי. בנוסף, גידול בשכר עובדי מטבח ← יוביל לגידול בהכנסותיהם ולגידול בצריכה פרטית ← דבר שתורם לצמיחה, באופן זניח. כיצד "פיתוח ישראלי של פלטפורמת משלוחים נוספת המבוססת על בינה עסקית. " תשובה פיתוח פלטפורמות נוספות = עצם הקמה של חברה חדשה ופיתוח של מוצר חדש מגדיל את התוצר. בנוסף, גיוס אנשי טכנולוגיה ופיתוח שיפתחו אלגוריתמים חדשים = תורם לגידול בערך הכספי שמיוצר במדינה ← תרומה לתמ"ג ולצמיחה. לסיכום: פיתוח מוצרים חדשניים תורמת לגידול התוצר ומכאן לצמיחה. שאלה חברת המשלוחים וולט, מתבססת על **מיקור המונים**. תשובה **מיקור המונים** הוא ... **וולט אכן משתמשים במיקור המונים.** השליחים אינם עובדי החברה והם מבצעים את הפעילות המהותית של וולט, העברת המנות מהמסעדה אל הלקוח. שאלה פעילותן של פלטפורמות משלוחים, כדוגמת וולט ותן ביס, מתבססת על **עקרון SaaS )תוכנה כשירות(.** **תשובה הטענה נכונה.** פלטפורמות המשלוחים הן מערכות מורכבות אשר פותחו והן מתוחזקות על ידי החברה )וולט, תן ביס..(. לקוחות הפלטפורמה הם גם המסעדות וגם הלקוחות אשר משתמשים רק בשירות שהפלטפורמה מספקת. השירות ניתן ללקוחות באמצעות אפליקציות הנשענות על רשת האינטרנט ושרותי ענן. אף לקוח לא נדרש להוריד את התוכנה למחשב הפרטי שלו. התוכנה מנוהלת ומתוחזקת על -ידי החברות עצמן (וולט או תן ביס). שאלה כיצד תשפיע **פתיחת החנות באמזון על המודל העסקי**? תשובה **השינויים בהצעת הערך ללקוחות: לקוחות:** לא צפוי שינוי במאפייני הלקוחות אלא רק בתפוצה של הלקוחות. אם בעבר לקוחותיה של דגנית היו תושבות הסביבה כעת דגנית מקבלת חשיפה ארצית ואפילו גלובלית. **הערך:** פתיחת החנות המקוונת מעניקה ערך חדש ללקוחות, האפשרות לקניה מקוונת וקבלת הסחורה לבית הלקוח**.הערוץ:** פתיחת החנות המקוונת פתחה ערוץ נוסף בו דגנית משרתת את הלקוחות, הערוץ המקוון. אין שינוי בצורך של לקוחות החנות של דגנית, אשר היה ונותר "צורך בחצאיות ושמלות בעיצוב האופייני לדגנית". **שינויים בתשתיות המשאבים:** משאבים לא מוחשיים: נתוני על המבקרים באתר האינטרנט. **שותפים עסקיים וספקים חיצוניים**: אמזון הופך שותף עסקי של דגנית כי דגנית תלויה בפלטפורמה לקבלת שירותים חיוניים כמו, תשלום, ניהול הפלטפורמה ועוד. **שינויים בתשתיות תהליכים** : **תהליכי פיתוח**: עד לפתיחת החנות המקוונת דגנית עסקה בפיתוח דגמים של בגדים בלבד. כעת עליה לדאוג גם לפיתוח תהליכי קידום ומכירה מקוונים**. תהליכים הקשורים במשאבי אנוש**: דגנית הוסיפה תפקיד חדש של "מומחית לשיווק מקוון". **תהליכי שימוש במשאבים:** דגנית משתמשת במידע שנצבר על תנועת לקוחות באתר לצורכי שיווק וקידום המכירות. **תהליכי שיווק מכירה ושירות לקוחות:** תהליכי השיווק והמכירה עוברים שינוי והם כוללים את כל הפעילות הלוגיסטית של מכירה מקוונת, שילוח ללקוחות, שירות לקוחות מקוון. תהליכי מידע: נוספו תהליכי מידע מקוונים בין דגנית ולקוחותיה ובין דגנית ואמזון. **כספים: מקורות הכנסה:** נוסף זרם הכנסות ממכירה מקוונת. הוצאות: נוספו סעיפי הוצאות חדשים הקשורים בניהול החנות המקוונת. שאלהנתחו את השפעת אתרי קניות מקוונות על חנויות האופנה הפיזיות בישראל, באמצעות **מודל החדשנות המשבשת של כריסטנסן**. תשובה **מודל החדשנות המשבשת של כריסטנסן** מסייע לבחון האם חידוש מסוים, במקרה שלנו קניות מקוונות, ישבש את אופן הפעולה המקובל בענף האופנה בישראל. כידוע ענף האופנה המסורתי מבוסס על רשתות אופנה כמו קסטרו, רנואר וכד'. המודל נשען על העקרונות הבאים: קהל המטרה: פלטפורמות האופנה פונות לכלל צרכני האופנה בארץ. הן פונות ללקוחות המרכזיים של רשתות האופנה המקומיות. רמת ביצועים: הקריטריונים לאיכות השירות בפלטפורמות המקוונות ובחנויות הפיזיות הם שונים. בעוד בחנות הפיזית מגוון הפריטים מוגבל אך אפשר למדוד את הפריטים ולקחת את הפריט הנרכש, בחנות המקוונת המבחר גדול יותר אך לא ניתן למדוד ויש להמתין עד לקבלת הפריטים. כיוון שתהליך ההמתנה - מדידה – החלפה הוא תהליך ארוך ומייגע, נדמה שרמת הביצועים פחות טובה מזו של חנויות פיזיות. **מודל עסקי:** חנויות מקוונות פועלות באמצעות תבנית מודל עסקי של commers-e ואילו חנויות פיזיות פועלות באמצעות תבנית מודל עסקי של "מכירה בחנות". תבניות אלה שונות בכל חלקי המודל העסקי. **סוג הארגון**: פלטפורמות האופנה הם ארגונים גדולים ובעלי משאבים כמו אמזון. **מחיר/קלות תפעול**: מחיר פרטי האופנה המקוונת יכול להיות דומה או נמוך יותר מהמחיר בחנויות הפיזיות. לסיכום: כיוון שהפלטפורמות פונות לאותו קהל, ברמת ביצועים פחות טובה, עם מודל עסקי שונה יתכן שמדובר בחדשנות משבשת. כלומר, צפוי שהפלטפורמות המקוונות ישבשו את ענף האופנה המסורתי המבוסס על חנויות פזיות. השאלה שיש לבחון כעת היא האם מדובר בשיבוש שוק חדש, תחתית שוק או שיניהם? צפוי שיתרחש שיבוש תחתית שוק, כלומר, אנשים שיכולים להרשות לעצמם להמתין על קבלת הפריטים ואם נדרש להחזיר או להחליף יעדיפו לרכוש בגדים בפלטפורמות המקוונות. עם הזמן צפוי שהשירות בפלטפורמה ישתפר, בעיקר בשני היבטים: מהירות השילוח, אפשרויות מדידה מבוססות טכנולוגיה. לכן עם הזמן יותר ויותר קונים יעדיפו לעבור לקניות אופנה מקוונות. תהליך זה צפוי לשבש את ענף האופנה ולגרום לסגירת חנויות פזיות רבות. שאלה נתחו את השפעת פתיחת החנות באמזון על הפעילות העסקית באמצעות מודל **אסטרטגית האוקיינוס הכחול** תשובה מודל זה בוחנת איך אימוץ חידוש מאפשר לארגון לפעול באוקיינוס כחול או לשפר את עמדתו באוקיינוס האדום. הקריטריונים לבחינה: **זירת התחרות:** השאלה היא "האם בפתיחת החנות המקוונת X ממשיכה להתחרות מול אותם מתחרים בענף האופנה?" והתשובה היא שX אפילו מרחיבה את מעגל המתחרים. אם בעבר המתחרים של X היו חנויות בסביבה הגיאוגרפית, כעת המתחרים של X הם כל מותגי האופנה הנמכרים ברשת האינטרנט**. מטרה:** השאלה היא "האם X יוצרת צורך חדש או שמטרתה לגרום ללקוחות המתחרים להעדיף לרכוש בחנות של X?" נדמה שX שואפת לנצל את הביקוש הקיים וגרום ללקוחות שמחפשות שמלות/חצאיות להעדיף את המותג שלה על פני מותגים אחרים. **מדדי ביצוע:** השאלה היא "כיצד X משיגה את המטרה, האם באמצעות ניצול הביקוש הקיים או שהיא מעוררת צרכים חדשים ומכאן גם ביקוש חדש?" כן, פתיחת החנות המקוונת מחדדת את רצונה של X לפעול במסגרת הביקוש הקיים למוצרי אופנה. היא פונה לכל ....**התמקדות**: השאלה היא "האם X מתמקדת במרכיבי הערך המקובלים בענף או שהיא יוצרת מרכבי ערך חדשים?" מרכיבי הערך המקובלים בענף הם: ... X לא יוצרת מרכיבי ערך חדשים אלא משפרת את מרכיבי הערך המקובלים כמו חווית קניה ונוחות הקניה. **אסטרטגיה גנרית:** השאלה היא "האם X פועלת באמצעות... גנרית של בידול או הובלת עלויות או שפתיחת החנות המקוונת מסייע לה לשלב בין בידול והובלת עלויות?" פתיחת החנות המקוונת מתאימה לאסט. **הבידול של X**. X לא פועלת בגישות ייצור המוני ולכן היא לא משיגה יתרון לגודל. **לסיכום:** פתיחת החנות המקוונת מאפשרת לX להתמודד טוב יותר באוקיינוס האדום ואל מול המתחרים בענף האופנה, וזאת על- ידי שיפור השירות.

