

חלק ג – פרקטיקה

חלק זה של הספר עוסק בחלק הפרקטי של הטראנספורמציה הדיגיטלית, כלומר איך מבצעים את הטראנספורמציה עצמה. הפרקים בחלק זה הם:

פרק 10 – בגרות דיגיטלית – Digital Maturity

פרק זה מציג את נושא הבגרות הדיגיטלית של ארגונים ועוסק במימדים החשובים להצלחת הטראנספורמציה הדיגיטלית שעל הארגון לקחת בחשבון. הבגרות הדיגיטלית מהווה מעין צילום מצב (Snapshot) של מוכנות הארגון לטראנספורמציה דיגיטלית במספר מימדים. נציג מספר מודלים של בגרות דיגיטלית שפותחו ע"י חברות ייעוץ גלובליות וחוקרים באוניברסיטאות. נציג גם דוגמא מעשית של מדד לבגרות דיגיטלית שפותח עבור רשויות מקומיות.

פרק 11 – איך להתחיל – יישום טראנספורמציה דיגיטלית

פרק זה מציג מתודולוגיה לביצוע הטראנספורמציה הדיגיטלית. הטראנספורמציה הדיגיטלית היא אתגר ארגוני משמעותי ואינה מהלך מהיר וחד פעמי. זהו תהליך ארוך ומתמשך של שינוי ארגוני ועסקי. כדי להצליח בו, על הארגון לבצע סדרה של מהלכים מחושבים ומתוכננים היטב ליישום האסטרטגיה העסקית שלו בעידן הדיגיטלי (Digitally Enabled Business Strategy). נציג את השלבים שעל הארגון לבצע ואת הנושאים העיקריים המטופלים בכל שלב.

פרק 12 – דוגמאות של טראנספורמציה דיגיטלית בארגונים

פרק זה מציג מספר דוגמאות (Case Studies) למסעות דיגיטליים של ארגונים ממספר ענפים עסקיים שונים - רשת המלונות AccorHotels, רשת הפיצריות המובילה Domino's Pizza ורשת המרכולים הישראלית שופרסל. הדגש יינתן למיזמים הדיגיטליים שארגונים אלה בחרו ליישם.

פרק 13 – מי יוביל? שיקולי דעת

פרק זה עוסק בהגדרת התפקיד של המוביל הדיגיטלי, מי שאחראי על הובלת הארגון במהלך הטראנספורמציה הדיגיטלית. בחלק מהארגונים מונה מנהל בכיר (CDO – Chief Digital Officer). כפי שנראה ה D בתואר התפקיד קיבל משמעויות נוספות – כגון מן הצד השיווקי ומצד הרגולציה.

פרק 14 – ה-CIO – על תפקידו הדואלי במהלך הטראנספורמציה הדיגיטלית

פרק זה דן בהשפעת תהליך הטראנספורמציה הדיגיטלית על תפקידו של מנהל המחשוב הראשי של הארגון והנושאים המחייבים שינוי בתפיסת התפקיד שלו כדי להצליח בעידן הדיגיטלי. נציג מספר נושאים שמנהל המבקש להיות מעודכן וערוך לעידן הדיגיטלי, Digital-Ready CIO, חייב להתמקד בהם ולהתאים את תפיסת תפקידו וסגנונו הניהולי כדי להצליח בהובלת הארגון, במסע הדיגיטלי.

פרק 15 – להיות מודע לפני היציאה למסע הדיגיטלי

פרק זה מהווה מעין סיכום של המסע הדיגיטלי ומציג הן שאלות שמומלץ שכל ארגון ישאל הבנות והן אשליות שכדאי לארגון להיות ער להם לפני היציאה לדרך.

פרק 11. איך להתחיל – יישום טרנספורמציה דיגיטלית

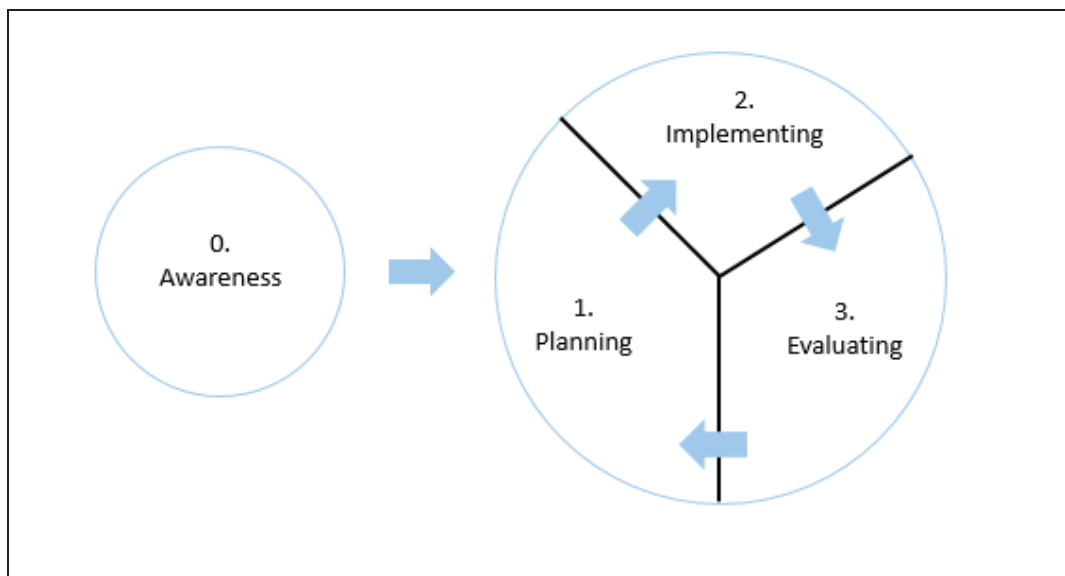
*When digital transformation is done right,
it's like a caterpillar turning into a butterfly,
but when done wrong, all you have is a really fast caterpillar*

*Dr. George Westerman, Principal Research Scientist with the MIT Sloan
Initiative on the Digital Economy*

11.1 מבוא: מודעות ואז תכנון, יישום, והערכה

בפרקים הקודמים סקרנו אוסף של מודלים, רעיונות וכלים – מה זה להיות דיגיטלי, מהי טרנספורמציה דיגיטלית, מהו דרוויניזם דיגיטלי, מהי המערבולת הדיגיטלית, מהם סוגי הטרנספורמציות הדיגיטליות, מהן הטרנספורמציות העיקריות באסטרטגיה העסקית של הארגון, מהי חדשנות, חדשנות מערערת וחדשנות מערערת דיגיטלית, מהם מודלים עסקיים דיגיטליים ומהי הבגרות הדיגיטלית.

כאשר ארגז הכלים שלנו מלא וגדוש, אנו יכולים להציג מתודולוגיה כיצד עושים זאת. בסעיף זה נציג גישה עקרונית לביצוע הטרנספורמציה הדיגיטלית. כפי שהצגנו, תהליך החשיבה מחדש והשינויים הפוטנציאליים במודל העסקי, במוצרים ובשירותים, בקשרי הלקוחות ועם כל בעלי העניין, הוא אתגר ארגוני משמעותי ואינו בר ביצוע באופן מידי (אירוע) אלא כתהליך מתמשך (מסע). האיור הבא מציג את מבט העל של מתודולוגיה עקרונית ליישום הטרנספורמציה הדיגיטלית. ביססנו את המתודולוגיה על מודל ה- (Plan, Implement, Evaluate) PIE – מתודולוגיה מארגנת המתייחסת לשלושה שלבים בפיתוח ויישום אסטרטגיה – תכנון, יישום והערכה. המשמשת אותנו, במקרה זה, כבסיס תפיסתי לתהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית.



איור a-11 – מתודולוגיה תפיסתית ליישום טרנספורמציה דיגיטלית

11.1.1 שלב 0 – המודעות (Awareness - Why?)

כפי שחכם סיני אמר פעם, גם מסע של אלף ק"מ מתחיל בצעד הראשון. שלב המודעות הוא הצעד הראשון שכל ארגון חייב לעשות ומטרתו להתניע את תהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית. שלב זה עוסק בנושאים הבאים:

א. מודעות ומחויבות הנהלה: **Executive Management Awareness and Commitment** –

הצלחת הטרנספורמציה הדיגיטלית תלויה בראש ובראשונה במודעות, בהבנה, ברתימת ובמחויבות ההנהלה הבכירה למהלך זה. עליה להבין ולהשתכנע בנחיצותו ובעומק השינוי הנדרש כתוצאה מהשינויים בסביבה העסקית, עליה להבין את ההזדמנויות ואת הסיכונים החדשים. מחקרים רבים מצביעים על כך שלא מחויבות הנהלה, הארגון יתקשה מאד לבצע ולהשלים בהצלחה את הטרנספורמציה הדרושה. הרתימה מתבצעת בדרך כלל באמצעות סדנה אחת או יותר שבה ההנהלה נחשפת לכל המושגים, הרעיונות והמודלים וביניהם: מהי המהפכה התעשייתית הרביעית, מהם סוגי טרנספורמציות דיגיטליות, מהם תחומי ההשפעה של הטרנספורמציה הדיגיטלית, על חשיבות החדשנות ועל סיכוני החדשנות המערערת, מה מאפיין חדשנות מערערת דיגיטלית, מהם המודלים העסקיים הדיגיטליים, על חשיבות הנתונים בעידן הדיגיטלי ועל דרכים להפוך את הנתונים לזרם חדש של הכנסות, מה החשיבות של מדידת הבגרות הדיגיטלית של הארגון ועוד. בתום הסדנה ההנהלה תקיים דיון משותף ותחליט על היציאה לדרך תוך קביעת המיקוד המבוקש.

ב. גיבוש חזון עסקי/ דיגיטלי: **Digital Vision** – על ההנהלה לגבש את החזון הדיגיטלי של

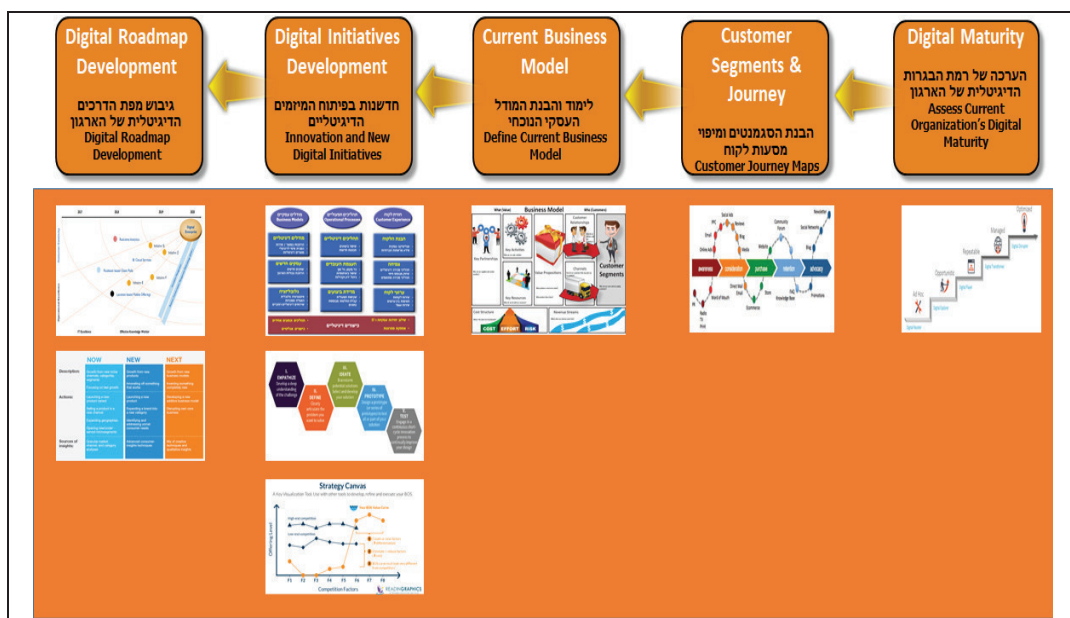
הארגון. עליה להגדיר ולדמיין כיצד היא רואה את הארגון בעוד מספר שנים פועל ומצליח בסביבה הדיגיטלית. חזון זה מהווה את הבסיס לגיבוש האסטרטגיה העסקית לעידן הדיגיטלי של הארגון, המהווה כמובן חלק בלתי נפרד מהאסטרטגיה העסקית של הארגון.

ג. **מינוי מוביל דיגיטלי: Digital Leader** – כדי להצליח במסע הדיגיטלי, על ההנהלה למנות מנהל אחראי על המהלך הדיגיטלי. הטרנספורמציה הדיגיטלית, בהיותה מהלך של שינוי ארגוני ועסקי ארוך טווח, מחייבת מינוי מנהל בכיר להובלת התכנית. בנושא זה קיימות מספר גישות וחלופות באשר לזהות הגורם הארגוני שיוביל את התכנית. האפשרויות הן – המנכ"ל (CEO), סמנכ"ל טכנולוגיות המידע (CIO) או סמנכ"ל השיווק (CMO) או מינוי בעל תפקיד חדש ברמת ההנהלה, המוביל הדיגיטלי (Chief Digital Officer) או מנוי של צוות מוביל דיגיטלי (Leadership Digital Team) המורכב ממספר מנהלים בכירים. נושא זה נדון בהרחבה בפרקים "מי יוביל? שיקולי דעת" בעמוד 243 ו"ה-CIO – על תפקידו הדואלי במהלך הטרנספורמציה הדיגיטלית" בעמוד 254.

ד. **הקמת צוות עבודה דיגיטלי: Digital Team** – הטרנספורמציה הדיגיטלית איננה נושא שמנהל אחד יכול וצריך לטפל. כאמור, זהו מהלך ארגוני משולב ולכן על הארגון להקים צוות עבודה דיגיטלי בין תחומי בהשתתפות גורמים בכירים פנימיים ובליווי גורם חיצוני, במידת הצורך. צוות זה צריך לעבור הכשרות מתאימות, להבין את תהליכי החשיבה העיצובית (Design Thinking), להבין את הפוטנציאל הדיגיטלי בכלל ולזהות ולהגדיר מה רלוונטי לארגון.

11.1.2 שלב 1 – תכנון מפת הדרכים הדיגיטלית (Plan - What?)

תכנון וגיבוש מפת הדרכים הדיגיטלית, כלומר החלטה על איזה מיזמים דיגיטליים הארגון מתכנן לבצע, מתי ובאיזה סדר, מה המשאבים הדרושים לכל מיזם וכד'. מפת הדרכים היא תוצר של עבודת הצוות הדיגיטלי. האיור הבא מציג את מבט העל של שלב זה ואת הכלים העיקריים המשמשים את הצוות הדיגיטלי, כלים שהוצגו בפרקים הקודמים בספר.



איור b-11 – פירוט השלבים בתהליך הכנת מפת הדרכים הדיגיטלית

נפרט בקצרה את כל אחד מהשלבנים בהכנת מפת הדרכים הדיגיטלית.

א. **אבחון הבגרות הדיגיטלית הנוכחית של הארגון: Digital Maturity** – הצוות יכול להשתמש באחד המודלים שהוצגו בפרק "הבגרות הדיגיטלית" בעמוד 191 כדי לאבחן את מצב המוכנות והבגרות הדיגיטלית שלו. על הצוות להחליט מהם המימדים הרלוונטיים לארגון, להכין שאלונים מתאימים ולבצע תהליך של הערכה באמצעות ראיונות של בעלי התפקידים השונים או ע"י משלוח השאלונים לאותם בעלי תפקידים למילוי עצמי.

ב. **ניתוח מסעות לקוח: Customer Journey Maps** – הצוות יבצע מיפוי של סוגי הלקוחות השונים שהארגון משרת ולכל סוג לקוח לומד וממפה את מסע הלקוח, באמצעות מפת מסע לקוח בדומה למה שהוצג בסעיף "חויית הלקוח – Customer Experience – How is it Packaged" בעמוד 132. מסעות הלקוח יישמשו את הצוות כבסיס לשלבים הבאים.

ג. **ניתוח המודל העסקי הקיים: Business Model Canvas** – הצוות יעסוק בהבנת המודל העסקי הנוכחי כדי להבין את המודל הנוכחי. קנבס המודל העסקי, שהוצג בסעיף "המודל העסקי הקלאסי" בעמוד 127, מהווה את אחד הכלים המרכזיים בהם הצוות יכול להשתמש.

ד. **פיתוח המיזמים הדיגיטליים: Digital Initiatives Development** – זהו השלב בו הצוות עוסק באיתור ופיתוח המיזמים הדיגיטליים העתידיים של הארגון. אחד הכלים החשובים בשלב זה הוא מודל תשעת תחומי ההשפעה של MIT (או מודל Westerman כפי שקראנו לו) שהוצג בסעיף "תחומי ההשפעה של הטרנספורמציה הדיגיטלית" בעמוד 68. כזכור מודל זה מחלק את תחומי ההשפעה לשלוש קטגוריות עיקריות:

(1) **חויית לקוח: Customer Experience** – חויית הלקוח מהווה את אחד הנושאים המרכזיים בתהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית. על בסיס מפות מסעות הלקוח שהצוות הכין, סעיף "חשיבה עיצובית – Design Thinking" בעמוד 113. הצוות יבצע מחקר מעמיק של חוויות הלקוח על סוגיהם השונים ושל נקודות הכאב שלהם ומשם יתחיל בהעלאת רעיונות (Ideation) לשינויים במסעות הלקוח תוך שימוש בטכנולוגיות דיגיטליות, יבנה אב טיפוס (Prototype) אחד או יותר ויבחן אותם (Test) ביחד עם לקוחות אמת של הארגון. באופן טבעי בשלב זה יעלו הרבה רעיונות ולכן על הצוות להתמקד ברעיונות שנראים כבעלי הפוטנציאל הטוב ביותר לייצר חויית לקוח איכותית.

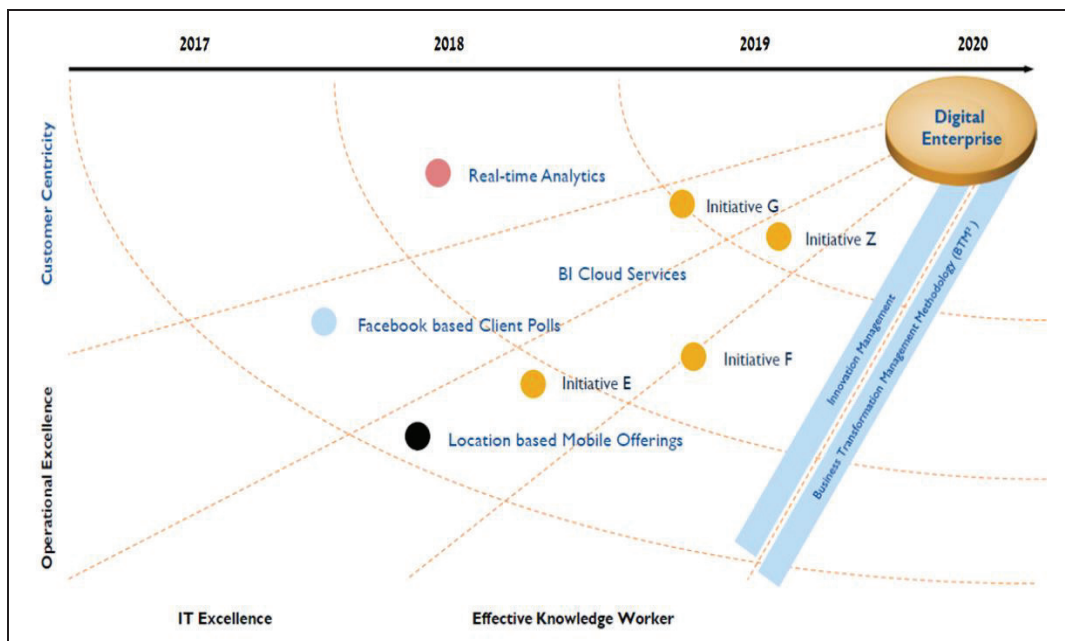
(2) **תהליכים עסקיים דיגיטליים: Digital Business Processes** – נושא נוסף שעל הצוות לבחון הם התהליכים העסקיים הקיימים וכיצד ניתן לשפר אותם באמצעות כלים וטכנולוגיות דיגיטליות. זהו נושא גדול ומורכב ובמיוחד בארגונים גדולים שיש בהם תהליכים עסקיים רבים ומורכבים. על הצוות להתמקד בתהליכים העיקריים, להבין את מצבם הנוכחי ולהמליץ כיצד ניתן לשפר ולייעל אותם. ניתן

זה עוסק יותר בתשתית התפעולית (Operational Backbone) של הארגון, איזה מערכות הוא משתמש ועד כמה הוא בנה תהליכים עסקיים גמישים ויעילים.

(3) **מודלים עסקיים דיגיטליים: Digital Business Models** – זהו אחד הנושאים המרתקים בתהליך פיתוח המיזמים הדיגיטליים. בשלב זה הצוות מתחיל לבחון שיפורים ומודלים עסקיים חדשניים המתאפשרים בזכות הטכנולוגיות הדיגיטליות. עליו לבחון חלופות לפתרונות דיגיטליים (Digital Solutions), סוגי טרנספורמציות אפשריים כגון הפיכת המוצר לשירות, שיטות חדשניות למחירי המוצר על פי שימוש או שיטות אחרות המתאפשרות בזכות הכלים הדיגיטליים. אחד הכלים שהצוות יכול להשתמש בבואו לבחון מודלים עסקיים חדשים הוא **עקומת הערך (Value Curve)** אותה הצגנו בסעיף "אוקיינוס כחול ועקומת הערך כתשתית לפיתוח חדשנות" בעמוד 116. הצוות יגדיר את גורמי התחרות ואת הרמה המוצעת ע"י המתחרים וע"י הארגון ותוך שימוש במסגרת של ארבעת הפעולות, ינסה למצוא אזור תחרות חדש (אוקיינוס כחול) או שינויים שניתן לעשות במודל העסקי הקיים.

ה. **הכנת מפת הדרכים הדיגיטלית: Digital Roadmap** – בשלב הזה הצוות אוסף את הרעיונות השונים למיזמים דיגיטליים, מבצע ניתוחי ישימות (Feasibility Analysis), ניתוחי עלות תועלת (Cost/Benefit Analysis), ניתוחי סיכונים (Risk Analysis), (Prioritization) המיזמים ומגבש את מפת הדרכים הדיגיטלית. מפה זו מציגה את המיזמים המומלצים ומציגה אותם על ציר הזמן – מתי מומלץ לבצע איזה מיזם. האיור הבא מציג דוגמא של מפת דרכים דיגיטלית.

האיור הבא לקוח מתוך הספר שנערך ע"י פרופ' Alex Uhl ו Lars Alexander Gollenia וכותרתו ¹⁰⁵ Digital Enterprise Transformation. האיור מציג דוגמא של מפת דרכים הפורסת את המיזמים הדיגיטליים על פני מספר שנים תוך הקבצתם למספר נושאים כגון מיקוד בלקוח, מצוינות תפעולית, מצוינות בניהול טכנולוגיות המידע, שיפור הכלים לעובדי הידע בארגון.



איור 11-c – דוגמא למפת דרכים דיגיטלית

זו גם הזדמנות טובה עבור הארגון לבחון האם תיק המיזמים הדיגיטליים המופיעים במפת הדרכים הוא תיק מאוזן, כלומר מכיל מיזמים המשפרים את המצב הקיים וגם מיזמים המרחיבים את היצע של המוצרים והשירותים ואולי אף מיזמים שאמורים לשנות בצורה משמעותית את צורת עשיית העסקים והשווקים בהם הוא פועל. הארגון יכול להשתמש במודל של McKinsey שהצגנו בסעיף "ניהול תיק החדשנות הדיגיטלית – Innovation Portfolio" בעמוד 122 ומתייחס לשלושה פרקי זמן – Now, New, Next. ארגונים רבים נוטים למקד את מיזמי החדשנות בעיקר במיזמי המוצרים והשווקים ונוטים לחשוש מהמיזמים העוסקים בהתמודדות עתידית עם מתחרים דיגיטליים שעלולים לערער את המודל העסקי הנוכחי.

1. **אישור מפת הדרכים הדיגיטלית: Digital Roadmap Approval** – מפת הדרכים שגובשה ע"י הצוות מוצגת לאישור ההנהלה. על ההנהלה הבכירה של הארגון להבין את המיזמים המוצעים, את המשאבים הנדרשים לביצועם, את סדר העדיפויות המומלץ, את המשמעויות הארגוניות ביישום המיזמים ואת הסיכונים הנלווים. במידת הצורך, ההנהלה תבצע שינויים או תבקש מהצוות הדיגיטלי לחזור ולבחון נושאים נוספים.

11.1.3 שלב 2 – מימוש (Implementation)

זהו השלב שבו הארגון מממש את מפת הדרכים הדיגיטלית, כלומר מבצע את המיזמים הדיגיטליים כפי שהוגדרו במפת הדרכים הדיגיטלית ואושרו ע"י הנהלת הארגון. זהו השלב המורכב, הארוך והמאתגר ביותר בתהליך הטרנספורמציה.

בין היתר, על הארגון למנות מנהלי פרויקט לכל אחד מהמיזמים, להקים צוות פרויקט לכל מיזם, להכין תכניות עבודה מפורטות, לבחור ספקים וטכנולוגיות, לפתח את התוכנה הנדרשת, לבצע אינטגרציה בין כל הרכיבים, לבצע בדיקות תוכנה ובדיקות קבלה, ליישם ולהטמיע את המערכות

ולאחר מכן לעבור לתפעול שוטף של המערכות. נדגיש את החשיבות של ביצוע בשלבים ואספקה מהירה של תוצרים. תכנית הפעולה צריכה לאפשר אספקת תוצרי ביניים בפרקי זמן קצרים יחסית, להתמקד בתכונות העיקריות והמינימליות ההכרחיות (Minimal Viable Product) ולעסוק בפיתוח בשיטות Agile.

כאמור, זהו מסע ארוך וחשוב לספק תוצרים בפרקי זמן קצרים. על הארגון לבנות וליישם תהליכי ומנגנוני משילות לתכנית הדיגיטלית (Digital Program Governance). מנגנונים אלה צריכים להבטיח שלכל מיזם תוקם וועדת היגוי מתאימה, יוגדרו הסמכויות לקבלת החלטות, יוגדרו מנגנוני ניהול הסיכונים ושיטות הדיווח שלהם, יוגדרו תהליכי האסקלציה של בעיות ועוד. מנגנוני המשילות מהווים מרכיב קריטי כדי להבטיח הצלחה במימוש תכנית מורכבת וארוכה כמו טרנספורמציה דיגיטלית.

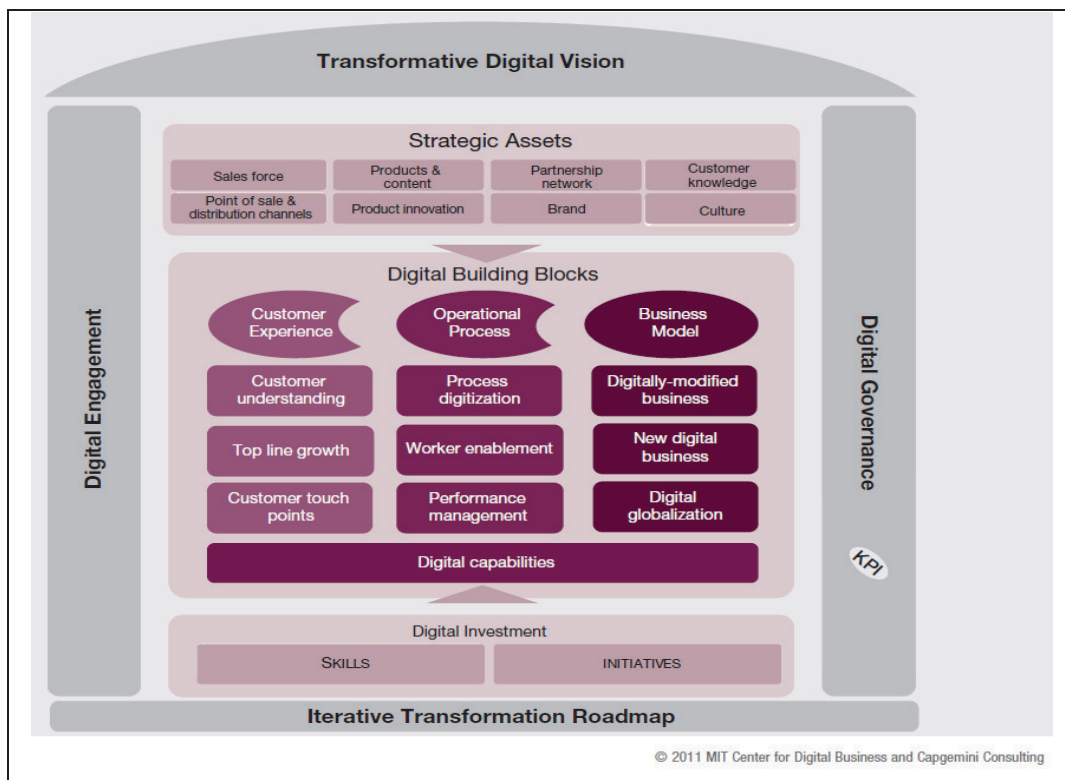
11.1.4 שלב 3 – הערכה (Evaluation)

כפי שכבר ציינו, הסביבה הדיגיטלית משתנה כל העת, טכנולוגיות חדשות מופיעות כל העת, מתחרים חדשים נכנסים לשוק, מודלים עסקיים חדשניים מופיעים וכד'. בגלל הדינמיות של העידן הדיגיטלי, על הארגון לנטר ולעקוב באופן שוטף אחר ההתפתחויות ובהתאם לצורך לעדכן את מפת הדרכים הדיגיטלית שלו. תהליך זה מבטיח את השמירה על הרלוונטיות והעדכניות של מפת הדרכים הדיגיטלית למרות השינויים הבלתי פוסקים והאתגרים החדשים של הסביבה העסקית.

11.2 "תמונת העל" של הטרנספורמציה הדיגיטלית

האיור הבא מציג את "תמונת העל – Top Level View", של מירב מרכיבי ושלבי הטרנספורמציה הדיגיטלית. האיור לקוח מתוך המחקר של אוניברסיטת MIT ביחד עם חברת Capgemini שכותרתו Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations¹⁰⁶. תמונת על זו מחברת את הרכיבים השונים שהצגנו בספר זה לכדי "תמונת על" של הטרנספורמציה הדיגיטלית.

האיור הבא מציג את המרכיבים הבאים שארגון חייב לקחת בחשבון במהלך הטרנספורמציה הדיגיטלית שלו.



איור d-11 – תמונת על של המתודולוגיה לביצוע טרנספורמציה דיגיטלית

נסקור בקצרה את מרכיבי תמונת העל:

א. **החזון הדיגיטלי: Transformative Digital Vision** – המסע הדיגיטלי חייב להתחיל בחזון כלשהו המתאר את הרצון והכוונה של החברה בעידן הדיגיטלי. הוא מגדיר את הצורה בה הארגון מתכוון להשתמש בטכנולוגיות הדיגיטליות כדי לחזק ולשפר את שביעות הרצון של הלקוחות ואת הקשרים עימם, כיצד הארגון מתכוון לשפר את התהליכים העסקיים ולהגיע למצוינות תפעולית וליישם מודלים עסקיים חדשניים. במידה רבה זהו המצפן של המסע הדיגיטלי. ארגון המתחיל בתהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית חייב להגדיר את החזון שלו ואת המטרה בטווח הרחוק יותר. על הארגון לדמיין (Reimagine) לעצמו כיצד הוא מתכוון להראות ולפעול בעידן הדיגיטלי. חזון זה ימומש ע"י האסטרטגיה העסקית שתגדיר בצורה מדויקת יותר כיצד הארגון מתכוון לפעול בעידן הדיגיטלי. החשיבות של הגדרת חזון היא בהיותו מכשיר רב ערך לתקשורת – הוא יכול לשדר בתמציתיות את הכוונות של הארגון, לכל עובדיו ומנהליו. הארגונים שמצליחים היטב בטרנספורמציה דיגיטלית הם אלה שמבינים את העוצמות שלהם וממנפים אותם לעידן הדיגיטלי.

כדי להדגים את העוצמה של חזון, בחרנו להציג מספר דוגמאות למשפטי חזון של ארגונים מובילים. משפטים אלה הובילו ארגונים אלה לאורך שנים להצלחות עסקיות וליישום חכם של טכנולוגיות דיגיטליות:

- חברת Google הגדירה בתחילת דרכה "לארגן את המידע הקיים בעולם ולהפוך אותו לנגיש ושימושי באופן גלובלי".
- חברת Amazon הגדירה בתחילת דרכה "המטרה שלנו היא להיות החברה ממוקדת הלקוח המובילה בעולם. אנו רוצים לבנות חברה שתאפשר לאנשים למצוא ולרכוש כל מה שהם רוצים בצורה מקוונת".
- חברת Tesla הגדירה "החזון שלנו הוא להאיץ את המעבר של העולם לאנרגיות מתחדשות".
- חברת Dell הגדירה "אנו מקשיבים ללקוחות שלנו ומספקים ללקוחותינו טכנולוגיה ושירותים חדשניים המביאים להם ערך".
- חברת Investco הגדירה "החברה מבינה ומנחה אותי, מפשטת עבורי את תהליך קבלת ההחלטות כדי שארגיש בטוח יותר בהחלטותיי בנושא השקעות".
- חברת האופנה Burberry הגדירה ב-2006 "להיות החברה הראשונה שתהיה לגמרי דיגיטלית".
- חברת ביטוח ישיר הגדירה ב-2008: "ביטוח ישיר תהיה חברת הביטוח הדיגיטלית הראשונה בישראל".

ב. **נכסים דיגיטליים: Strategic Assets** – בתחילת המסע הדיגיטלי על הארגון לזהות את הנכסים הדיגיטליים שלו. נדגיש כי המטרה של המסע הדיגיטלי היא למנף את הכישורים, נכסים ויכולות של החברה ולהתאימם לעידן הדיגיטלי. אלה עוצמות של הארגון והן התשתית עליה הארגון יבצע את הטרנספורמציה הדיגיטלית. על הארגון להגדיר את אותם הנכסים שע"י מינוף שלהם באמצעות טכנולוגיות דיגיטליות, הוא יוכל פעול בהצלחה בעידן הדיגיטלי. נכסים אפשריים של ארגון יכולים להיות:

- **כוח המכירה: Sales Force** – חלק משמעותי מהיכולת להצליח בעידן הדיגיטלי היא ע"י מינוף והעצמה של כוח המכירה של הארגון. חשוב שהארגון יבחן כיצד ניתן להעצים אותו ולא ליצור סתירות בין ערוצי המכירה השונים. הטכנולוגיות הדיגיטליות יכולות לשפר את הקשר עם הלקוחות תוך שימוש במגוון רחב של ערוצים ותוך מתן האפשרות של הלקוח מהו הערוץ המועדף עליו. הטכנולוגיות הדיגיטליות יכולות להעמיד מידע רב לאנשי המכירות, לבצע ניתוחים ותחזיות מתוחכמות איזה לקוח ירצה איזה מוצר ובאיזה עיתוי ומהו הערוץ שעדיף לפנות אליו.
- **נקודות מכירה והפצה: Point of Sales and Distribution Channels** – למרות המעבר הבלתי פוסק למסחר אלקטרוני, לנקודות מכירה ולנוכחות פיזית יש

הרבה יתרונות. לקוחות מעוניינים בחוויית לקוח המשלבת את החוויה הדיגיטלית עם חוויה של חנות או סניף פיסי. על הארגון לבחון את מערך נקודות המכירה שלו ולהחליט כיצד להפוך אותם לנכס דווקא בעידן הדיגיטלי. ארגונים רבים משתמשים כיום בנקודות המכירה כנקודות המאפשרות איסוף של סחורה שנרכשה באופן דיגיטלי.

- מוצרים ותוכן : Products and Content** – ארגונים העוסקים בתוכן (כמו עיתונות, מגזינים וכד') מבינים שהתוכן האיכותי שלהם הוא בעל ערך ועליהם למצוא דרכים כיצד למנף אותו בעידן הדיגיטלי. ארגונים העוסקים בייצור ציוד, כמו ציוד חשמלי לבית, ציוד אלקטרוני, מכשור רפואי וכד', חייבים לבחון כיצד הם הופכים את הציודים שלהם לציודים חכמים המחוברים לאינטרנט (IoT), כיצד ניתן לעשות שימוש חכם בנתונים המתקבלים, כיצד ניתן לשפר את תהליכי התחזוקה של הציוד ועוד. שדרוג דיגיטלי של ציודים הוא ללא ספק אחד הנושאים בעלי פוטנציאל רב. גם השירותים סביב המוצרים, אם שירותי המכירה, שירותי התחזוקה ואחרים, יכולים ליהנות מהשפע הדיגיטלי החדש.
- חדשנות במוצרים/שירותים : Product Innovation** – העידן הדיגיטלי הפך את נושא החדשנות לאחד הנושאים העיקריים. נושא זה נסקר בהרחבה בפרק "חדשנות עסקית מבוססת דיגיטל" בעמוד 91 העוסק בחדשנות. ארגונים חייבים לבחון כיצד הם יכולים לקדם ולמנף את נושא החדשנות במוצר וכיצד ניתן להשתמש בטכנולוגיות הדיגיטליות לקידום תהליכי החדשנות.
- רשת השותפים העסקיים : Partnership Network** – השותפים העסקיים מהווים חלק משמעותי מה Eco System של כל ארגון. על הארגון לבחון את רשת השותפים שלו וכיצד ניתן למנף נכס זה בעידן הדיגיטלי באמצעות יצירת ממשקים דיגיטליים בין הארגונים, באמצעות חדשנות שיתופית, עשיית עסקים בין השותפים בצורה נוחה וחלקה וכד'.
- מותג : Brand** – המותג היה, נשאר ויישאר אחד הנכסים החשובים של כל ארגון. העידן הדיגיטלי מאפשר לחזק את המותג בצורות רבות. למשל ע"י יצירת ערוצי לקוח חדשים, השתתפות פעילה ברשתות החברתיות, ניהול קשרים בעלי משמעות עם הלקוחות וכד'.
- הידע על הלקוחות : Customer Knowledge** – המידע והידע על הלקוחות הוא בעל משמעות רבה גם בעידן הדיגיטלי. ארגונים אספו במהלך השנים מידע רב על הלקוחות, אבל לא תמיד ידעו לנצל ולמנף אותו כדי לייצר ערך הן לארגון והן ללקוחות. הטכנולוגיות הדיגיטליות הגדילו את החשיבות של הנתונים ויכולות הניתוח שלהם. הנתונים הפכו לנפט של העידן החדש, כפי שהסברנו בפרק "נתונים

– הנפט של העידן הדיגיטלי" בעמוד 147. האנליטיקה העסקית, טכנולוגיות ה Big Data הפכו לאחד הנכסים החשובים של הארגון המודרני.

• **התרבות הארגונית: Organizational Culture** – ישנם ארגונים הנכנסים לעידן הדיגיטלי כאשר יש להם תרבות ארגונית טובה, כזו המעודדת חדשנות ולקחת סיכונים, מעודדת שיתופיות (Collaboration), מעודדת רצון לשיפור מתמיד של התהליכים העסקיים וכד'. אלה נכסים חשובים לעידן הדיגיטלי. מומלץ שארגונים יבצעו מיפוי של התרבות הארגונית שלהם באמצעות כלים כגון הערכת הבגרות הדיגיטליים שלהם ויטפלו בפערים, במידה וישנם כאלה. התרבות הארגונית מהווה גורם בעל חשיבות רבה בקידום הטראנספורמציה הדיגיטלית.

ג. **אבני הבניין הדיגיטליות: Digital Building Blocks** – זו הליבה של תהליך הטראנספורמציה הדיגיטליות. אנחנו סקרנו אבני בניין אלו בסעיף "תחומי השפעה של הטראנספורמציה הדיגיטלית" בעמוד 68 וקראנו למודל המציג אותם בשם מודל Westerman. אבני בניין אלה מחולקות לשלוש קטגוריות ולתשעה תחומי השפעה. ארגון המבקש לבצע טראנספורמציה דיגיטלית חייב להשתמש במודל זה כרשימת התיוג ולבחון כל אחד מתשעת התחומים ואת הרלוונטיות והמשמעות לארגון.

נחזור ונדגיש את החשיבות של היכולות/כישורים הדיגיטליים של הארגון (Digital Capabilities). כל אבני הבניין האחרות נשענות על תשתית זו. תשתית זו מורכבת באופן עקרוני מתשתית לבניית שירותים דיגיטליים (Digital Services Backbone) ומתשתית דיגיטלית תפעולית (Operational Backbone) אותם תיארו בסעיף "Error! Reference source not found." בעמוד Error! Bookmark not defined. בנוסף תשתית זו מבוססת על איכות משאבי האנוש באגף מערכות מידע, משיטות העבודה והפיתוח ועוד.

ד. **השקעות בדיגיטל (Digital Investments)** – הטראנספורמציה הדיגיטלית לא יכולה להתבצע ללא השקעות של הארגון במיזמים דיגיטליים ובפיתוח הכישורים הדיגיטליים שלו. לא מדובר בהשקעות זניחות וכמו כל דבר הקשור לחדשנות, החזר ההשקעה לא תמיד ברור בשלבים הראשונים. על הארגון לנקוט בשיטות שונות להקטנת הסיכון, למשל ע"י התקדמות מהירה אבל בצעדים קטנים, שחרור מוצרים שעדיין אינם מושלמים (Minimal Viable Products) ועוד. אסור לארגון להירתע מהשקעות אלה בגלל הטיעון שה ROI עדיין לא ברור. טראנספורמציה דיגיטלית היא תהליך שיש בו סיכונים, וזה אחד מהם. קשה להגדיר מראש ובצורה מדויקת מה יהיה ה ROI אבל די ברור מה תהיינה התועלות במידה והמיזם יצליח.

כישורים וטאלנטים בתחום הדיגיטליים אינם מצויים בשפע. על הארגון לוודא שהוא מגייס אנשים בעלי הכישורים המתאימים, מטפח ומשמר אותם לאורך זמן. על הארגון להבין שהטראנספורמציה הדיגיטלית תלויה גם בספקים ושותפים עסקיים חיצוניים. כדאי להשקיע בטיפוח קשרים עסקיים טובים ובריאים עם שותפים אלה – הם מהווים גורם הצלחה חשוב. טאלנטים בתחום האנליטיקה במיוחד קשים להשגה, אבל בלעדיהם יהיה קשה לנתח את הנתונים ולהפיק מהם את התובנות.

חשוב שהארגון יאתר ויגייס מספר טאלנטים כאלה. עקרונית ניתן להתבסס עם אנליסטים ומדעני נתונים חיצוניים, אולם חשוב שהידע הזה יפותח גם פנימית.

ה. **מעורבות דיגיטלית: Digital Engagement** – הצלחת המסע הדיגיטלי תלויה במידה רבה במעורבות ובמחויבות של ההנהלה הבכירה ואף של הדירקטוריון. שילוב חכם של הובלה מלמעלה עם עידוד יוזמות מלמטה, הוא המתכון הנכון להצלחת המסע. מעבר למעורבות ההנהלה הבכירה בהיגוי המיזמים הדיגיטליים ובתיאום ביניהם, יש חשיבות עצומה בשידור בלתי פוסק לכל הארגון בדבר החשיבות שהנהלה מייחסת למהלך, בתקשורת בלתי פוסקת לגבי ההתקדמות וההישגים, במציאת הזדמנויות למתן הוקרה והערכה למנהלים ולעובדים המעורבים. הכלים הדיגיטליים, כמו דואר אלקטרוני, פורטלים ארגוניים ומערכות ניהול ידע, רשתות חברתיות פנים ארגוניות, ידיעונים תקופתיים ועוד, מאפשרים כיום להגיע בקלות ובמהירות לכל אחד מעובדי הארגון. מנהיגות דיגיטלית של המנכ"ל וההנהלה הבכירה הם תנאי הכרחי להצלחה. מחויבות זו יוצרת את ההבנה ואת הכלים לכלל המנהלים והעובדים בכל הקשור לעולם הדיגיטלי החדש, דואגת לכך ששישורי וערך החדשנות הופך לחלק בלתי נפרד מהתרבות הארגונית (Organizational DNA). הכישורים הדיגיטליים של המנהלים והעובדים יבטיחו שכולם מבינים את התמורות של העידן הדיגיטלי ואת חשיבות הטרנספורמציה

ו. **משילות דיגיטלית ומדדי הצלחה: Digital Governance and KPI's** – הטרנספורמציה הדיגיטלית היא מהלך ארגוני חוצה אגפים ומחלקות ולכן יש חשיבות גדולה להטמיע בשלב מוקדם ככל הניתן תהליכי משילות וניהול מתקדמים. הטרנספורמציה הדיגיטלית היא תכנית המערבת מספר רב של מנהלים ועובדים, מחייבת השקעות וניהול מסודר של סיכונים. חשוב שהארגון יפעיל כלי משילות מודרניים כגון וועדות היגוי, שיטות יעילות לאסקלציה במקרה של בעיות וסיכונים, הגדרת האחראיות ומיהו מנהל העל של כל התכנית, ניהול סיכונים, הגדרת מדדי הצלחה (כמו למשל שתוך שנתיים 40% מהמכירות שלנו צריכים להגיע דרך ערוצים דיגיטליים) ומעקב שוטף אחר התקדמות המיזמים השונים. בלי כלי משילות אלה, תכנית הטרנספורמציה הדיגיטלית עלולה להיכשל או להתעכב תקופות ארוכות.

11.3 סיכום: עקרון המעגליות

בפרק זה הצגנו מתודולוגיה המכילה מספר שלבים ליישום הטרנספורמציה הדיגיטלית. אנו ממליצים לא לדלג על אף שלב: השלב הראשוני של **המודעות** (Why) שמטרתו יצירת המודעות ואת רתימת הנהלת הארגון לתהליך ולחשיבות הטרנספורמציה הדיגיטלית לעתיד הארגון, שלב ה**תכנון** (What) שמטרתו להכין את מפת הדרכים הדיגיטלית הכוללת את רשימת המיזמים הדיגיטליים שבכוונת הארגון לבצע לאחר שהם נבחנו מבחינת עלות/תועלת, בחינה של סדר העדיפויות ובחינת הסיכונים שלהם, שלב ה**יישום** (How) המהווה את ליבת תהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית והביצוע בפועל של המיזמים הדיגיטליים ושלב ה**ניטור** (Evaluate) המבטיח מבט מפורכ ועדכני של המתרחש בסביבה העסקית והטכנולוגית ועדכון מפת הדרכים בדיגיטלית בהתאם ובמידת הצורך.

המתודולוגיה שהצגנו מבוססת מבחינה רעיונית על מתודולוגיית ה-PIE שמציגה את התהליך כתהליך מחזורי וללא סוף מוגדר. מטרת השימוש בתפיסת ה-PIE היא להדגיש ולהצביע על כך שהטרנספורמציה הדיגיטלית היא מסע ולא יעד, נושא עליו חזרנו מספר רב של פעמים לאורך הספר.

המתודולוגיה שהצגנו עושה שימוש בארגז הכלים והרעיונות שהצגנו בפרקים השונים בספר ואורות אותם לאוסף של שלבים שיטתיים שעל הארגון לבצע במהלך המסע הדיגיטלי שלו. כמובן שניתן היה להרחיב את הדיון בכל אחד מהשלבים והכלים בצורה מעמיקה יותר, אולם זה היה חורג מהמטרות שהצבנו לעצמנו בכתיבת ספר זה.

לסיכום פרק זה, נדגיש מספר נקודות שיש לקחת בחשבון כדי להגדיל את סיכויי ההצלחה במסע הדיגיטלי:

- א. **מחויבות הנהלה: Management Commitment** – נשמע נדוש, מופיע בכל ספר למנהל עסקים או ניהול פרויקטים, אבל קריטי להצלחה ובוודאי במסע דיגיטלי שהוא מסע ארוך ומורכב. ככל שניתן לרתום את הנהלה בשלב מוקדם יותר, יותר טוב. על הארגון לזהות את סוכני השינוי ולרתום אותם מוקדם ככל הניתן. סביר להניח שבארגון יהיו לא מעט מתנגדים ולכן חשוב לזהות את סוכני השינוי ולהסתייע בהם ככל הניתן בתהליך.
- ב. **התחילו בקטן: Start Small** – כמו שציינו, גם מסע של אלף ק"מ מתחיל בצעד הראשון. חשוב שהצעד הראשון, המיזם הדיגיטלי הראשון, יהיה בעל גודל וסיכון סבירים, לא גדול מדי אבל גם לא קטן מדי, כזה שאף אחד לא ירגיש בו. ההצלחה של המיזם הראשון גוררת את ההצלחות הבאות. שוב לתקשר את ההצלחה בכל רחבי הארגון. זה מסייע לרתימה של כל חלקי הארגון למסע הדיגיטלי.
- ג. **כישלונות מהירים: Fail Fast** – כישלון איננו יעד בפני עצמו אולם הוא חלק בלתי נמנע מהמסע הדיגיטלי. צריך לעודד כישלונות מהירים ולהתקדם הלאה. הפקת לקחים היא חשובה, עריפת ראשים היא קטלנית לתהליך של חדשנות.
- ד. **הקצב רק ילך ויגבר: Pace is Increasing** – הטכנולוגיות הדיגיטליות אינן עוצרות והפער בין מה שהטכנולוגיה יכולה להציע לבין מה שהארגון יכול לעכל רק ילך ויגדל. זה לא צריך לתסכל אבל גם לא לגרום לשאננות. על הארגון לנתר באופן שוטף את ההתפתחויות ולהתאים את עצמו אליהם ככל הניתן.
- ה. **ניהול השינוי: Manage the Change** – המסע הדיגיטלי הוא מסע של שינוי בלתי פוסק. יש להקצות משאבים לניהול השינוי והאתגרים הנובעים ממנו. מנהלים ועובדים אינם אוהבים שינוי – הם היו מעדיפים להמשיך באזור הנוחות המוכר להם. הכנסת ארגון לעידן הדיגיטלי, ובמיוחד ארגון גדול שנולד לפני העידן הדיגיטלי ("מהגר דיגיטלי"), היא אתגר משמעותי. זהו האתגר של הטרנספורמציה הדיגיטלית. הטכנולוגיה היא Enabler אבל בלי השינוי בתהליכים עסקיים, בתרבות הארגונית, בכישורים הדיגיטליים של המנהלים והעובדים, הטרנספורמציה עלולה להיכשל.