

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 12. דוגמאות של טרנספורמציה דיגיטלית בארגונים

It's no longer the big beating the small, but the fast beating the slow

Eric Pearson, CIO, International Hotel Group (IHG)

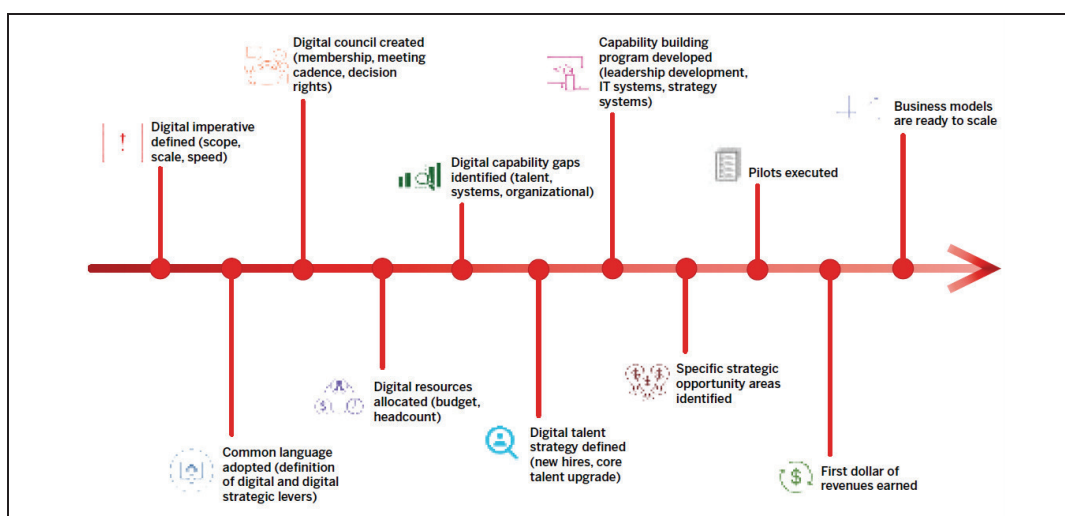
12.1 מבוא: המסע הייחודי של כל ארגון

מטרת פרק זה היא להציג מספר מקרי בוחן (Case Studies) של מסעות ליישום טרנספורמציה דיגיטלית, כפי שבוצעו ע"י מספר ארגונים: רשת המלונאות הענקית AccorHotels, רשת הפיצריות המובילה Domino's Pizza, רשת האופנה Burberry, רשת הקמעונאות הגדולה בישראל שופרסל וחברת הכרייה מצ'ילה Codelco.

באמצעות דוגמאות אלה אנו מקווים לתת לקורא את התחושה לעומק והמגוון של המיזמים הדיגיטליים שכל אחד מהארגונים האלה ביצע במסגרת מסע הטרנספורמציה הדיגיטלית שלו.

כרקע ולפני שנציג את הדוגמאות של הארגונים שבחרנו להציג, חשבנו שיהיה זה נכון להתחיל בהצגת דוגמא של אבני הדרך הטיפוסיות בשלבים הראשונים במסע הדיגיטלי של הארגון. דוגמא זו לקוחה מתוך המחקר ¹⁰⁷Three Steps to Jumpstarting the Digital Transformation של חברת Innosight, חברה שהוקמה ע"י פרופ' Clayton Christensen. המחקר בוצע ע"י מספר יועצים של החברה ובראשם Pontus Siren. המחקר מציג את אבני הדרך הטיפוסיות בשלבים הראשונים של הטרנספורמציה הדיגיטלית, כולל הפיילוט של הנושא הראשון והשקתו.

האיור הבא מציג את אבני הדרך הטיפוסיות בשלבים הראשונים של המסע הדיגיטלי.



איור 12-a – אבני הדרך להתנעת המסע הדיגיטלי

נסקור בקצרה את אבני הבניין :

1. **הגדרת האתגר הדיגיטלי: Digital Imperative Defined** – על ההנהלה להגדיר את האתגר ואת היעדים של המהלך הדיגיטלי (Scope), את עומק השינוי שהיא רוצה להוביל (Scale) ואת מהירות ההתקדמות ולוחות הזמנים הרצויים (Speed). אבן דרך זו מתרחשת בדרך כלל לאחר שלב המודעות ורתימת ההנהלה לצורך בביצוע טרנספורמציה דיגיטלית, שלב ה Why.
2. **יצירת השפה המשותפת: Common Language** – יצירת השפה המשותפת בקרב ההנהלה הבכירה בכל הקשור לנושא הדיגיטל. השפה המשותפת נוצרת במסגרת סדנא אחת או יותר בשלב ה Why. בסדנא זו נחשפים כל המנהלים למושגים, מודלים, כלים, מתודולוגיות ודוגמאות רלוונטיות ומטרתה לייצר הבנה ושפה משותפת לכולם.
3. **יצירת הצוות הדיגיטלי וועדת ההיגוי: Digital Council Created** – אבן דרך זו עוסקת בהקמת הצוות הדיגיטלי של הארגון, אותו צוות שיעסוק בתכנון והגדרת מפת הדרכים הדיגיטלית. בשלב זה הארגון גם מגדיר מי יעמוד בראש המהלך הדיגיטלי וכן מקים את וועדת ההיגוי שתלווה את המהלך מבחינת ההנהלה הבכירה. על הארגון להגדיר את תהליכי המשימות, סמכויות החלטה, תדירות ההתכנסות של הוועדות השונות וכד'.
4. **הקצאת משאבים: Digital Resources Allocated** – הארגון מקצה את המשאבים הנדרשים הן מבחינת תקציב והן מבחינת משאבי אנוש, משאבים הדרושים לביצוע הפעילויות הראשוניות במסגרת המסע הדיגיטלי.
5. **זיהוי הפערים הדיגיטליים: Digital Capability Gaps Identified** – על הארגון לאתר ולזהות את הפערים בכל הקשור לכישורים הדרושים להצלחת המסע הדיגיטלי. הדרך לבצע זיהוי זה היא באמצעות הערכה של הבגרות הדיגיטלית, כפי שפורטו בפרק "הבגרות הדיגיטלית" בעמוד 191. חשוב שהארגון יבדוק את כל המימדים כדי לאתר פערים בכישורים של מנהלים וזיהוי טאלנטים, חולשות במערכות המידע של הארגון, מבנה ארגוני וכד'.
6. **הגדרת מדיניות פיתוח טאלנטים בתחום הדיגיטלי: Digital Talent Strategy Defined** – הצלחת המסע הדיגיטלי תלויה במידה לא מבוטלת בזמינותם של מנהלים ועובדים מוכשרים בעלי סקרנות והבנה דיגיטליים. על הארגון לאתר כישורנות (טאלנטים) אלה. במידה ואין מנהלים פנימיים כאלה, על הארגון לגייס אותם מבחוץ.
7. **פיתוח הידע והכישורים הדיגיטליים: Capability Building Program Defined** – בהתאם לממצאים של הערכת הבגרות הדיגיטלית של הארגון, עליו להשקיע משאבים לפיתוח הכישורים והיכולות בתחום הדיגיטלי. עליו לבחון את הצורך בשיפור יכולות של אגף מערכות מידע ושיטות העבודה שלו, להשקיע בהדרכת העובדים וכד'.

8. **הגדרת מפת הדרכים הדיגיטלית : Specific Strategic Opportunities Areas Defined** – על הצוות הדיגיטלי להכין את מפת הדרכים הדיגיטלית ע"י זיהוי הנושאים העיקריים ותחומי ההזדמנויות הדיגיטליות של הארגון. זהו מימוש של שלב ה-What. הכלים העומדים לרשות הצוות הדיגיטלי תוארו בפרקים השונים בספר.
9. **ביצוע פיילוט : Pilots Executed** – על הארגון להחליט באיזה נושאים הוא מבקש לבצע פיילוטים לבחינת הישימות של המיזמים הדיגיטליים החדשים. עליו לבחור את הטכנולוגיות, את הספקים ולבצע פיילוט כדי להשתכנע שאכן הכיוון הוא נכון. בחלק מהמקרים ניתן להשיק את הפיילוטים ללקוחות ואף להתחיל לקבל הכנסות חדשות.
10. **השקת המודלים העסקיים החדשים : Business Models Ready to Scale** – השקת המיזמים החדשים ופריסתם לשימוש נרחב (לדוגמה לכלל הלקוחות, בכל היחידות העסקיות וכד').

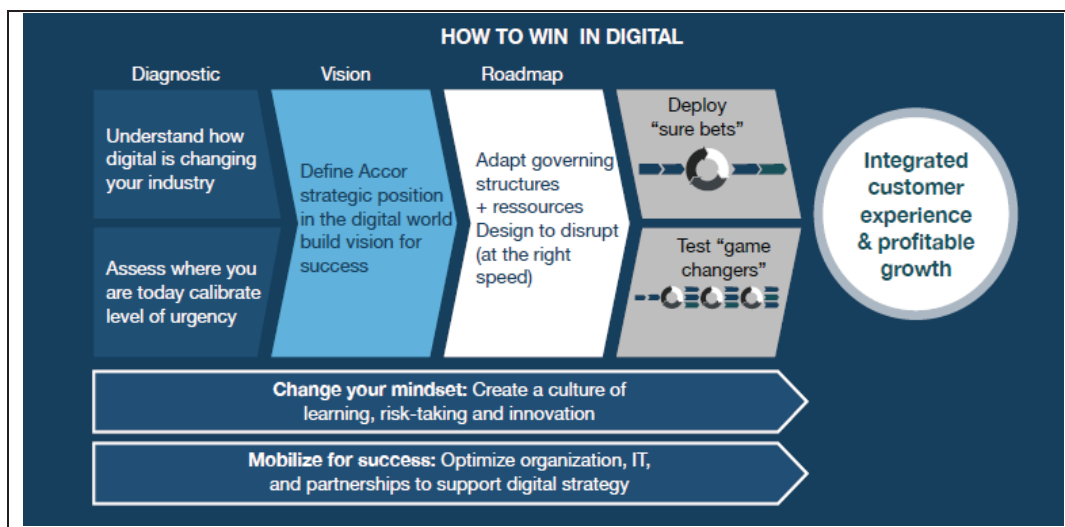
12.2 דוגמא: רשת המלונות AccorHotels

להמחשת המסע הדיגיטלי של ארגון גדול, בחרנו להציג מקרה בוחן (Case Study) מענף המלונאות והאירוח, ענף שחווה ערעור משמעותי עם הופעת Airbnb, Trip Advisor, Booking.com, Expedia, Trivago ואחרים. כולם מתחרים דיגיטליים המבקשים לכבוש נתח משמעותי מהערך שנוצר בתעשיית המלונאות העולמית. הדוגמא שבחרנו להציג כאן היא של רשת המלונאות הגדולה, AccorHotels, אחת מרשתות המלונאות והאירוח הגדולות בעולם. דוגמא זו מדגימה כי גם ארגון וותיק יכול להתמודד עם אתגרי הערעור הדיגיטלי ואין צורך להרים ידיים. גם ארגון וותיק יכול להשתמש בחדשנות וטכנולוגיות דיגיטליות כדי להתמודד ולהצליח בעידן הדיגיטלי. החברה ביצעה תהליך של טרנספורמציה דיגיטלית וכתוצאה אף הגדילה את מכירותיה ורווחיותה.

רשת AccorHotels מפעילה כ-2,500 מלונות תחת מותגים שונים, הידועים שבהם Sofitel, Mercure, Ibis, Novotel ועוד ופעילה ב-95 מדינות שונות. החברה ניתחה את הסביבה העסקית ואת הסיכונים שהחברות הדיגיטליות מציבות בפניה והחליטה בשנת 2014 להתחיל בביצוע מהלך של טרנספורמציה דיגיטלית. החברה החלה בהגדרת החזון שלה להובלת תעשיית האירוח והמלונאות – Leading Digital Hospitality¹⁰⁸. הנהלת הרשת הקימה צוות בכיר שהחל בבחינה לעומק של מסע הלקוח דרך כל השלבים, מהרגע שהוא מתחיל להתעניין ולחשוב על הטיול, דרך שלבי בחירת המלון, שלב הזמנת החדרים, שלב השהיה במלון ומסתיים בשלב שיתוף החוויות והרשמים עם החברים לאחר השהייה במלון.

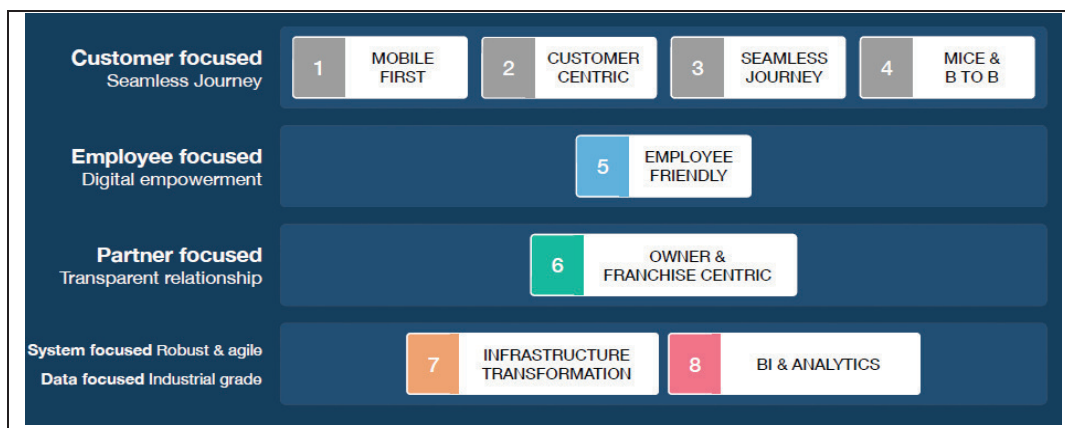
צוות המשימה של הטרנספורמציה הדיגיטלית של רשת AccorHotels, בחן את כל השלבים במסע הלקוח והחליט לגבש תכנית רב שנתית להעצמת החוויה הדיגיטלית של אורחיה. האיור הבא מציג את תמונת העל ואת השלבים העיקריים במסע הדיגיטלי של הרשת. הצוות החליט להתחיל את המסע בהבנת השפעת הדיגיטל על ענף המלונאות והבנה היכן הרשת נמצאת בנקודת המוצא. השלב הבא היה להגדיר את החזון לעידן הדיגיטלי ולאחר מכן הצוות עבר להגדיר את מפת הדרכים הדיגיטלית, להתאים את המבנה הארגוני ולהקצות את המשאבים לביצוע השינויים והמיזמים

הדיגיטליים. שימו לב במיוחד להחלטה שלהם להתמודד עם אתגר שינוי התפיסה – Change the Mindset ויצירת תרבות של חדשנות.



איור b-12 – תפיסת הטרינספורמציה הדיגיטלית של Accor

הרשת יצאה למסע של פיתוח פתרונות דיגיטליים עבור כל בעלי העניין העיקריים ב Ecosystem שלה: עבור לקוחותיה, עבור עובדיה ועבור שותפיה העסקיים. היא יצאה לדרך עם 8 תכניות דיגיטליות גדולות והגדירה את מדדי הצלחה של כל אחד מהן. האיור הבא מציג את 8 התכניות הדיגיטליות בטרנספורמציה הדיגיטלית של הרשת – 4 תכניות הממוקדות בלקוח, תכנית אחת הממוקדת בעובדים, תכנית אחת הממוקדת בשותפים העסקיים שלה ושתי תכניות הממוקדות בתשתיות הטכנולוגיות ובאנליטיקה עסקית.



איור c-12 – הנושאים והפרויקטים בתהליך הטרינספורמציה של Accor

נסקור בקצרה חלק מהמיזמים הדיגיטליים העיקריים שהרשת ביצעה במהלך השנים לאורך המסע הדיגיטלי שלה:

1. **אתר AccorHotels.com** – אתר האינטרנט פותח מחדש במטרה להפוך אותו לפלטפורמה אחידה שתשרת את כל השלבים במסע הלקוח, כולל הזמנת מקום למסעדות. פרופיל הלקוח מועבר באופן אוטומטי ושקוף בין כל השלבים במסע. האתר מאפשר להציג ולהתאים את התכנים ל 32 מדינות ושפות שונות.
2. **מאגר תמונות ווידאו** – בגלל חשיבות החוויה הוויזואלית בעת ההחלטה על המלון, החליטה הרשת לבנות מחדש את כל מאגר התמונות של המלונות, המסעדות והחדרים.
3. **מנוע הזמנות TARS** – מנוע הזמנות מהווה אבן בניין מרכזית בסביבה הדיגיטלית של הרשת. בעקבות השיפור של המנוע, הרשת מבצעת כיום עסקים באמצעותו בהיקף של כ 5.5 מיליארד דולר, 24 מיליון מבקרים באתר בכל חודש. המנוע תומך ב 16 שפות ומאפשר תשלום ב 32 סוגי מטבע שונים. הזמנה חדשה נפתחת כל 1.2 שניות, והרשת מבצעת מספר גדול מאד של עדכוני מחיר ליום.
4. **שיפור החוויה במובייל** – הוחלט על פיתוח תכונות ייחודיות עבור מכשירי המובייל, המהווים את אמצעי הגישה העיקרי לאתר, תוך מתן אפשרות להזמין חדר בשני קליקים.
5. **מועדון לקוחות וארנק וירטואלי** – הוחלט על פיתוח ארנק וירטואלי באמצעותו הלקוח יכול לשלם עבור החדר, עבור המסעדה, הכל בקלות ונוחיות. בקליק אחד האורח יכול לבצע check-in וליהנות ממועדון הלקוחות Le Club AccorHotel. מועדון זה צבר כ 17 מיליון חברים בשש שנות פעילותו.
6. **הזמנת כנסים מקצועיים** – הוחלט על פיתוח יישום המאפשר לחברות ולמפעילי תיירות להזמין חדרים וחדרי הרצאות ושיבות עבור כנסים מקצועיים מרובי משתתפים.
7. **פיתוח Virtual Concierge** – יישום המאפשר לאורחים לקבל הדרכה על המלון ומתקניו, המלצות לאתרים מעניינים בעיר, מסעדות ברחבי העיר, הנחיות לנסיעה ותחבורה וכד'.
8. **פיתוח Accor Press** – יישום המאפשר ללקוחות לקבל למכשירי המובייל שלהם חדשות מעיתונים במספר שפות.
9. **ערוץ טלוויזיה דיגיטלי AccorLive** – יישום המאפשר צפייה בחדשות אזוריות, מבצעים וכד'. היישום זכה ליותר מ 2 מיליון צפיות לחודש.
10. **שיתופי פעולה** – הרשת החליטה להגביר את שיתופי הפעולה שלה עם TripAdvisor כך שניתן יהיה לפרסם בקלות את חוות הדעת של הלקוחות, לראות את כל חוות הדעת של אורחי הרשת וכד'.
11. **פרסונליזציה** – יישום המיועד לעובדי המלון ומאפשר לכל עובד לברך ולקבל (Welcome) ולטפל באופן ייחודי ואישי בכל אורח המגיע למלון, תוך הכרת הצרכים וההעדפות הייחודיים שלו.

12. **פורטל לשותפים העסקיים** – פורטל הכולל תהליך קל ונוח להתחשבות בין הרשת לשותפיה העסקיים תוך יכולת להציע להם הצעות מחיר דינמיות ומבצעים מיוחדים.

13. **יישומי אנליטיקה עסקית** – הרשת החליטה על פיתוח יישומים אנליטיים מתקדמים תוך שימוש בבלטפורמת Big Data לניתוח הנתונים, ניתוח מגמות ויישום Dashboard לכל מלון ולכל סוג שירות.

14. **נקודות Wi-Fi** – הרשת החליטה על התקנת נקודות גישה בכל המלונות, עד היקף של כמיליון חיבורים ליום.

15. **הקמת פינות Web במלונות** – הוחלט על הקמת 1,800 פינות עם מחשבי Mac או Dell המאפשרות לאורחים לשבת ולגלוש באינטרנט.

16. **פיילוט עם Microsoft** – הוחלט על התקנת קונסולת משחקים Xbox ב 310 מלונות והחלו בניסוי מערכות Kinect ב 120 מלונות.

17. **קידום החדשנות** – הרשת החליטה על שיתוף פעולה עם חממת חברות ההזנק בפאריס Innovation Factory המחברת ביחד יזמים, מקצוענים וסטודנטים להעלאת רעיונות חדשים, לפיתוח יישומים ומאפשרים האצה של תהליכי הפיתוח.

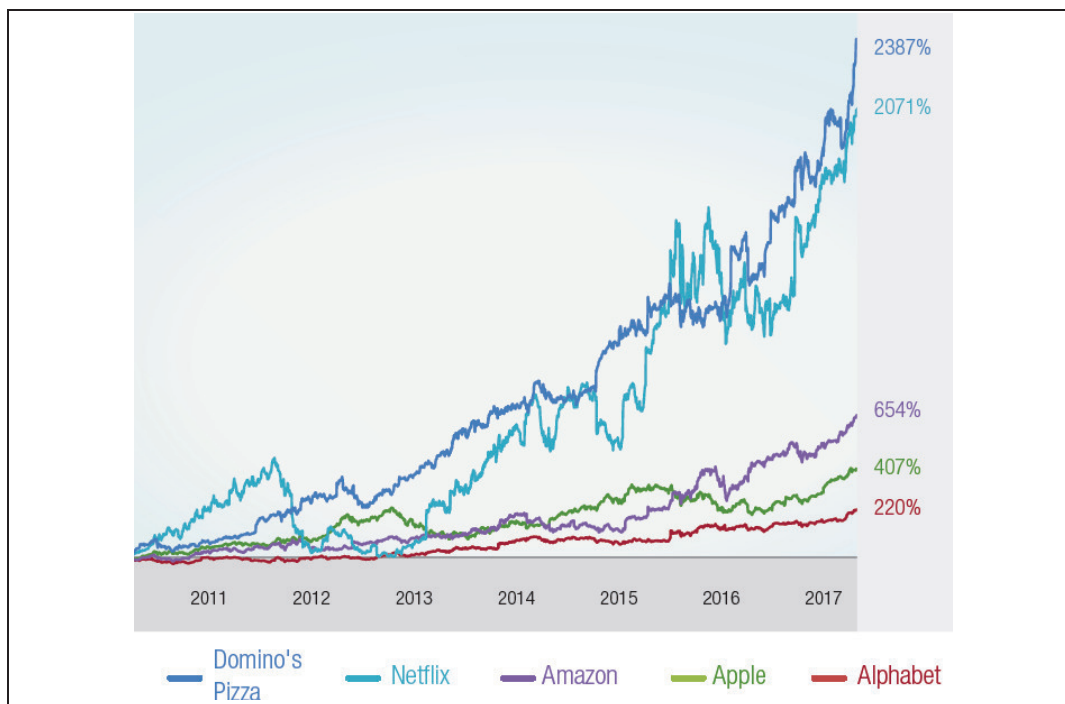
18. **יישום לתכנון מסלול טיול (Trip Itineraries)** – הרשת החליטה על רכישת חברת Wipolo המפעיל אתר מובייל ו Web מתקדם לתכנון מסלולי טיול. ביחד הם פעלו על מנת לאפשר אינטגרציה נוחה עם Facebook ו Twitter על מנת לאפשר לאורחים לשתף בקלות את חוויותיהם ומשוביהם ואף לקבל תגובות מהירות.

וזו רשימה חלקית בלבד!! כפי שניתן לראות זו תכנית עתירת פעילויות, הדורשת משאבים רבים, נמשכת זמן רב ומנוהלת ע"י צוות ניהול בכיר בראייה כוללת של הרשת. הצוות מכוון את מסע הטרנספורמציה הדיגיטלית לכל אורכו, קובע את הנושאים שיטופלו, קובע עדיפויות לביצוע ועוקב אחר ההתקדמות. זה איננו פרויקט אלא תכנית (Program) כוללת ומשמעותית המורכבת ממספר רב של פרויקטים ומכוונת להשגת יעדים ברורים ונפרסת על פני מספר שנים. המטרות שהחברה הגדירה היו נוכחות בכל ערוץ דיגיטלי אפשרי, קידום תפיסת "מובייל תחילה", הצעת פתרונות למידע בזמן אמת ורלוונטי לאורחיהם ופעילות להגברת שיתופי הפעולה עם החברות הדיגיטליות המובילות בתחום רשתות חברתיות ותיירות. המטרה כפי שהוגדרה ע"י החברה הייתה "To Expand the Travel Value Chain to Lead the Industry".

12.3 דוגמא: רשת הפיצריות Domino's Pizza

נציג דוגמא נוספת לחברה ותיקה שביצעה מסע של טרנספורמציה דיגיטלית מוצלח ומרשים. אנו בטוחים שלא הייתם מצליחים לנחש מי היא החברה שביצעה מניויתיה במהלך מספר שנים היו טובות מביצועי מניות כמו כגון Google, Apple, Netflix, Amazon. מדובר על חברת Domino's Pizza, שמנייתה צמחה ב 630% בחמש השנים האחרונות ו 1,200% בעשר השנים האחרונות,

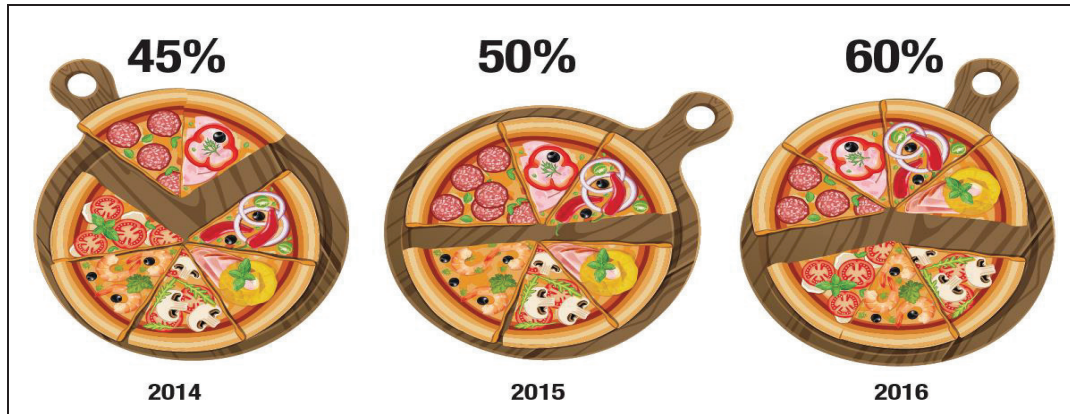
ביצועים יוצאי דופן לחברה שאינה חברת טכנולוגיה אלא עוסקת בתחום וותיק של ייצור ומשלוח פיצות. חברת הייעוץ הבינלאומית Capgemini פרסמה דוח מרתק¹⁰⁹ המתאר את סיפורה המדהים של החברה וכיצד הפכה למובילה דיגיטלית (Digital Master).



איור d-12 – ביצועי מניית Domino's Pizza לעומת ענקיות האינטרנט

לאחר תקופה של הצלחות ופריסת הרשת בעולם, עברה הרשת תקופה לא מוצלחת ואף הגיעה למקום האחרון הלא מכובד בסקר לקוחות בשנת 2009. מחיר המניה שלה צנח והגיע לשפל ורווחיותה נפגעה קשות. בשנת 2010 החליטה החברה להחליף את המנכ"ל ו Peter Doyle מונה למנכ"ל והחל בתהליך של שיקום. הוא הבין מהר מאוד שעליו להתמקד בשני נושאים – איכות הפצה ושיפור מערך המשלוחים שלה. הוא הוביל מהלך משמעותי של שינוי דרמטי באיכות הפיצה והחליף את המתכונים ואת מרכיבי הפיצה. עם שיפור איכות הפיצה הוא אף הודיע שהרשת מתכוונת להיכנס למולדת הפיצות, איטליה, כדי להפיגן את הביטחון במותג ובאיכות המוצר. במקביל החברה החלה להשקיע באופן משמעותי בהפיכתה לחברה דיגיטלית וטכנולוגית ע"י פיתוח ערוצי הזמנת הלקוח ושיפור מערך השליחויות של הפיצה לבתי הלקוחות.

באחת מהופעותיו הפומביות הוא אמר "אנחנו חברת טכנולוגיה לא פחות מחברת פיצות". כ 60% ממחזור המכירות שלה כיום נובע מהזמנות בערוצים דיגיטליים (לעומת כ 20% ברשתות מתחרות).



איור e-12 – הצמיחה בשיעור ההזמנות המגיעות בערוצים דיגיטליים

החברה השיקה בשנת 2015 את הפלטפורמה הדיגיטלית החדשה שלה, AnyWare, המאפשרת ללקוחותיה לבצע הזמנות במגוון רחב של ערוצים כולל Google, Facebook Messenger, Twitter, Smart TV, Smart Home, ועוד. היישומון Domino's App זכה במקום השני בתחרות בארה"ב ליישומים להזמנת אוכל.

מחצית מ 800 עובדי החברה במטה, הם מנתחי נתונים העוסקים באנליטיקה וניתוח הביצועים והערוצים השונים.



איור f-12 – ערוצים דיגיטליים לביצוע הזמנות

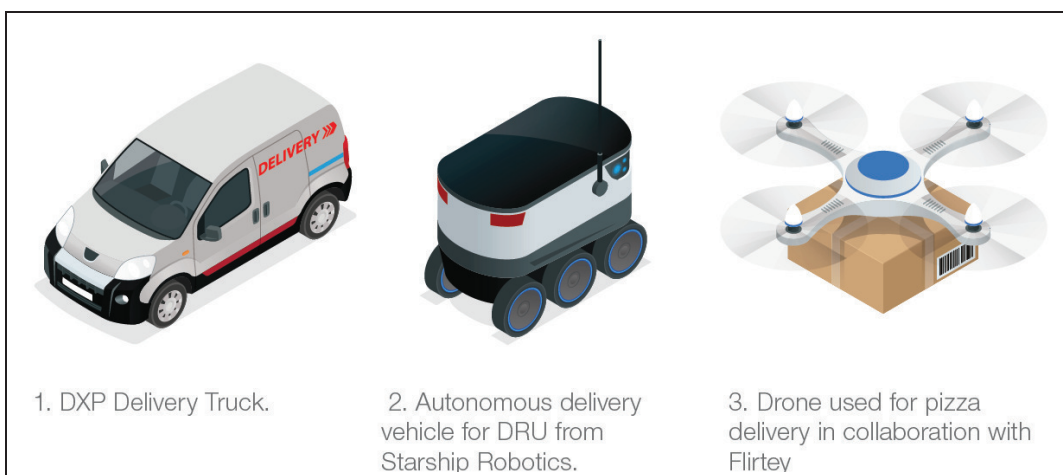
כחלק מהתפיסה הדיגיטלית שלה, החברה מחפשת דרכים לא שגרתיות לשפר את חוויית הלקוח ולקצר את תהליכי הזמנת הפיצה האהובה עליהם. החברה פיתחה יישום הפועל בשעון Apple Watch ומאפשר הזמנת פיצה בנגיעה אחת במסך השעון. כל פרטי הלקוח, הפיצה האהובה עליו,

הכתובת – כבר ידועים לחברה. על מנת למנוע טעויות, הנגיעה ביישום מפעילה תהליך של ספירה לאחור רק עם סיומה, ההזמנה נשלחת.



איור g-12 – הזמנת פיצה במגע אחד בשעון Apple Watch

החברה החלה לעבוד עם חברת Chevrolet לפיתוח וייצור מכונית קטנה ומיוחדת להובלת הפיצה תוך שמירה על טריותה ומידת החום שלה. החברה קוראת למכונית בשם Domino's DXP Delivery Expert, ויש בה מקום לנהג אחד בלבד, תנור חימום ל 80 מגשי פיצה ואפילו מקום לבקבוקי שתיה ותוספות לפיצה. בתהליך העיצוב של המכונית, החברה השתמשה במיקור המונים (Crowd Sourcing) כדי לקבל רעיונות לעיצוב שלה. הם קוראים למכונית Cheese Lover's Batmobile.



איור h-12 – חדשנות באמצעי המשלוח

בנוסף למכונית המיוחדת, החברה ממשיכה במציאת אמצעים חדשניים למשלוח הפיצה לבית הלקוח – מכונית רובוטיות ואוטונומיות ורחפנים. החברה כבר החלה בניסויי משלוח באמצעות רחפנים בניו זילנד.

כפי שניתן לראות, אין גבול לחדשנות אפילו בתחום וותיק ומסורתי כמו הכנת פיצות ומשלוח שלהם לבית הלקוח. המסע הדיגיטלי של Domino's Pizza נמשך וכפי הנראה נמשיך לראות כיצד חברה זו רוכבת על הגל הדיגיטלי כדי לשפר את חוויית הלקוח ולשפר את הביצועים שלה.

12.4 דוגמא: רשת האופנה Burberry

הרשת לאופנה יוקרתית הוקמה בשנת 1985 והמטה שלה נמצא בלונדון. הרשת מעצבת, מייצרת ומוכרת מוצרי אופנה יוקרתיים, כגון בגדים, בשמים, תיקים, משקפיים ועוד, תחת המותג Burberry. אחד המוצרים הידועים ביותר של הרשת הוא מעיל אופנתי הידוע בשם Gabardine שנמכר כבר 145 שנה ובהמשך נודע בשם Trench Coat והיה לאחד המוצרים הידועים והמזוהים ביותר עם המותג. כיום יש לרשת כ-500 חנויות בכ-50 מדינות ומחזור המכירות שלה הוא מעל 2.7 מיליארד ליש"ט. הרשת נקלעה לקשיים והביצועים שלה הלכו והתדרדרו. הרשת חוותה ירידה משמעותית במכירות ולקוחות צעירים כמעט ולא הגיעו אליה. בשנת 2006 הגיעה מנכ"לית חדשה, Angela Ahrendts (כיום סמנכ"לית בכירה בחברת Apple ואחראית על רשת החנויות המצליחה Apple Store).

בתקופה הראשונה, לאחר שלמדה את מצב הרשת, הגדירה Angela את האסטרטגיה החדשה והיא להיות החברה הראשונה ההופכת לדיגיטלית "the first company to go fully digital" וכן להפוך לחברה העושה שימוש נרחב ברשתות החברתיות "build a social enterprise". היא הגדירה שהאסטרטגיה של החברה תהיה ממוקדת על ביגוד, על מיקוד בדיגיטל ותפנה לקהל צעיר יחסית. כיום יש לחברה מעל 48 מיליון עוקבים ברשתות החברתיות השונות.

כדי להגיע אל קהל היעד, הגדירה הרשת שבכוונת להשתמש במרחב הדיגיטלי, המרחב שבו מרבית קהל היעד נמצא, תוך שימוש בפלטפורמות כגון Facebook, Twitter, Instagram ועוד. מכאן החל המסע הדיגיטלי של Burberry, מסע שהוכתר בהצלחה גדולה, שיקם את המותג והפך אותו שוב לנחשק וכמובן קיבל ביטוי בשווי השוק שלה בשוק ניירות הערך.

נסקור חלק מהמיזמים הדיגיטליים העיקריים שהרשת ביצעה במהלך הטראנספורמציה הדיגיטלית שלה:

א. **מבצע שיווקי Art of the Trench** – הרשת השיקה ב-2009 מבצע שיווקי תחת הכותרת Art of the Trench שלראשונה עשה שימוש נרחב במדיה הדיגיטלית. החברה חתמה על הסכם עם אחד הבלוגרים הידועים בתחום האופנה כדי שהוא יעודד את הקוראים של הבלוג לפרסם תמונות שלהם עם המעיל של Burberry, יגיבו לתמונות ב-Facebook, יצייצו ב-Twitter וישלחו מיילים לרשת. כבר ב-2010 היו יותר ממיליון עוקבים בדף שלהם ב-Facebook. הרשת הגיעה לגידול של 50% במכירות באמצעות אתר המסחר האלקטרוני שלה. הרשת הבינה שלקוחות אוהבים "15 דקות של תהילה", אז מדוע לא למנף זאת?



איור i-12 – מוצרי חברה Burberry

- ב. **שילוב עם מוסיקה** – בשנת 2010 השיקה החברה את Burberry Acoustic, אוסף של זמרים בריטיים צעירים הלבושים בבגדים של הרשת. הרעיון היה לעודד כישרונות צעירים ובאותו הזמן לחדש את המותג ולהביא אותו לקהל של צעירים. המבצע הזה הביא לאהדה רבה מצד הקהל הצעיר ויצר buzz רב ברשתות החברתיות.
- ג. **מבצע שיווקי Tweetwalk** – בשנת 2011 השיקה הרשת מבצע שיווקי ביחד עם חברת Twitter. במהלך המבצע שיגרה החברה ציוצים שהכילו תמונות של הסדרה החדשה של הבגדים שעדיין לא היו זמינים בחנויות. הלקוחות שקיבלו את הציוצים יכלו להזמין בהזמנה מוקדמת את המוצרים החדשים עוד טרם השקתם.
- ד. **מבצע שיווקי Kisses** – בשנת 2013 השיקה החברה את המבצע השיווקי Kisses ביחד עם Google. מטרת המבצע הייתה לעודד מוצרי קוסמטיקה ובעיקר שפתונים. במסגרת המבצע הרשת איפשרה ללקוחות להעלות תמונות של נשיקות ובצבעים שהם בחרו ולשלוח את הנשיקות הווירטואליות Burberry Kisses לחברים. הלקוחות יכלו גם להוסיף מסר אישי. בסיוע ה Google Street View ושימוש בטכנולוגיה תלת מימדית, הלקוחות יכלו לראות "את המסע הווירטואלי" של המשלוח אל הנמען. זה היה מבצע שיווקי משעשע ומוצלח, יותר מרבע מיליון לקוחות שלחו נשיקות במשך עשרת ימי המבצע לאנשים ביותר מ 1,300 ערים ברחבי העולם.

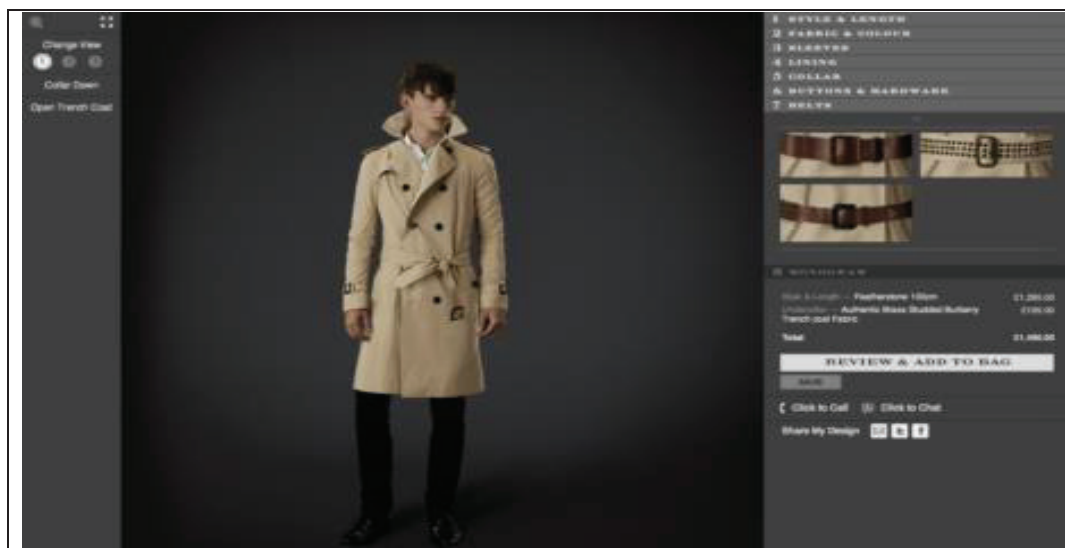


איור 12-j – מבצע "נשיקה" של Burberry

ה. **אתר Burberry.com** – החברה השיקה את המראה החדש של אתר האינטרנט שלה, הנחשב לאחד מאתרי האינטרנט המרשימים ביותר בתחום האופנה. הוא פועל בטכנולוגיה המאפשרת להציג אותו בכל סוגי המכשירים ומספק חוויית שימוש נוחה ומזמינה. חוויית הגלישה באתר נעימה והוא תומך כמובן ברכישה מקוונת של מוצרי החברה. האתר עדכני ומאפשר ללקוחות לרכוש את האופנה העדכנית ביותר שהחברה מייצרת. החברה מציעה משלוח ללא עלות ואפשרות להחזיר את המוצר תוך 30 ימים. האתר משלב טכנולוגיה של צ'אט וכן אפשרות לבקש מנציג החברה להתקשר Call Me.

ו. **חנות הדגל** – החברה השיקה את חנות הדגל שלה בלונדון ב Regent Street, חנות דיגיטלית מתקדמת ומרשימה. החנות נבנתה בהשראת האתר והארכיטקטורה הפנימית דומה לזו של אתר האינטרנט שלה. בחנות יש כ 100 מסכים דיגיטליים וכ 500 מקולים. למוצרים מסוימים הנמכרים בחנות מוצמדים תגי RFID כך שכאשר הלקוח נמצא בתאי מדידה או שהלקוח עומד ליד אחד מהמסכים, מוקרנים סרטי ווידאו מותאמים. החברה הצליחה להפוך את הביקור בחנות שלה לחוויה משודרגת של רכישה דרך אתר האינטרנט. כפי שהמנכ"ל ציינה "כניסה לחנות דומה לכניסה לאתר שלנו".

ז. **פרסונליזציה של חלק מהמוצרים Burberry Bespoke** – החברה מאפשרת התאמה אישית של חלק מהמוצרים לכל לקוח. הלקוח יכול לבחור את המוצר שלו מתוך מבחר גדול מאד ולהתאים את מעיל הרוח המפורסם או צעיפים לפי העדפותיו. הלקוח אף יכול לבקש לשלב על המעיל או הצעיף את החתימה שלו.



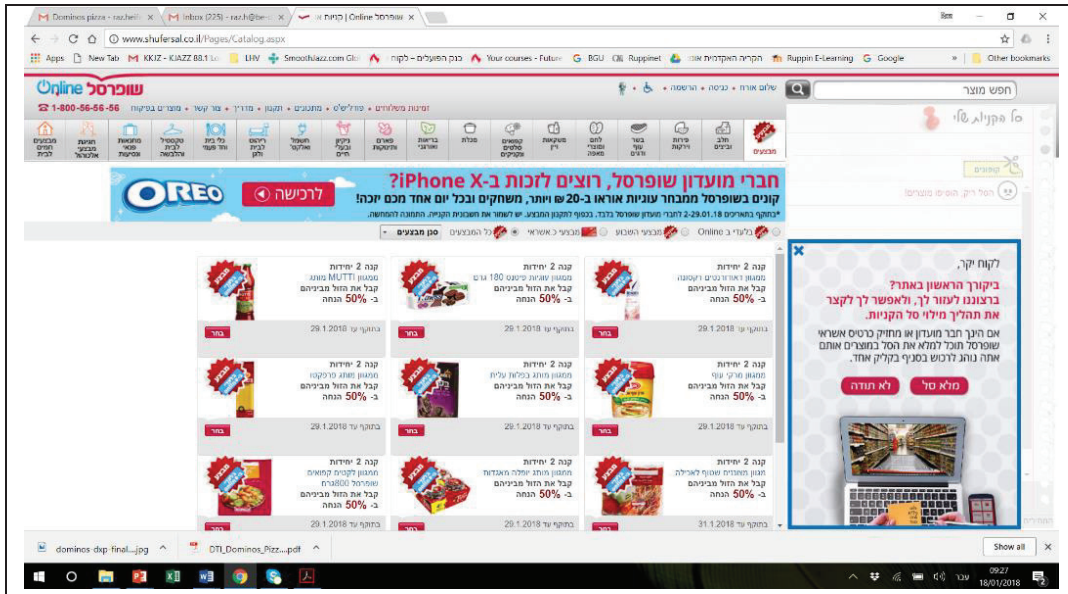
איור k-12 – פרסונליזציה של Burberry

התוצאות של כל המיזמים הדיגיטליים של הרשת לא איחרו להגיע. המכירות צמחו במהירות והם אף זכו להימנות מספר פעמים במצעד המותגים הצומחים ביותר. החברה ממשיכה לאמין בחזון הדיגיטלי שלה וממשיכה להשקיע ולחדש. היא מהווה סיפור הצלחה של מהפך עסקי באמצעות הדיגיטל.

12.5 דוגמא: רשת המרכולים שופרסל

אחת החברות הישראליות שיכולה להוות דוגמא יפה לרתימת הטכנולוגיות הדיגיטליות לשיפור הביצועים העסקיים היא הרשת הקמעונאית הגדולה בארץ, חברת שופרסל. החברה מקדמת בשנים האחרונות מספר רב של מיזמים דיגיטליים המסייעים לה לשפר את המכירות למרות הלחצים התחרותיים.

א. **אתר שופרסל Online** – החברה השקיעה בפיתוח של אתר מסחר אלקטרוני שיאפשר ללקוחותיה חוויית רכישה נוחה של המצרכים וקבלתם במשלוח לבתיהם. כמות הולכת וגדלה של צרכנים מעדיפים לבצע את קניותיהם דרך האתר.

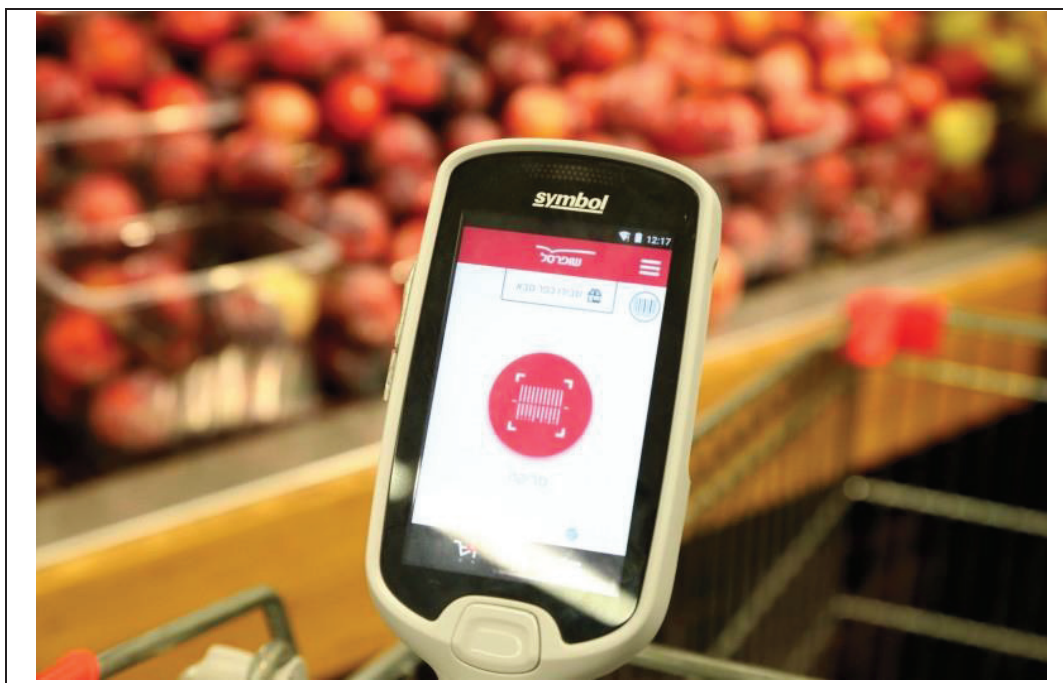


איור 12-1 – אתר קניות Online של שופרסל

- ב. **קופונים מותאמים אישית** – החברה אוגרת את נתוני הרכישות של הלקוחות החברים במועדות הלקוחות, אחד ממועדוני הלקוחות הגדולים בארץ. הנתונים האלה מנותחים בכלים אנליטיים והרגלי הרכישה של הלקוחות משמשים את החברה לשלוח ללקוחות קופונים של מבצעים והנחות מיוחדות המותאמים באופן פרסונלי להרגלי הרכישה שלהם.
- ג. **עמדות Check Out אוטומטיות וללא קופאים** – הרשת פרסה ברוב חנויותיה הגדולות עמדות המאפשרות ללקוחות לבצע את תהליך קבלת החשבון בשירות עצמי. עמדות אלה מאפשרות לחברי מועדון הלקוחות להעביר את פרטי כרטיס המועדון, לרשום ע"י סריקת הברקוד את המוצרים בסל הקניות ולשלם את החשבון ולקבל את הקבלה, כל זאת ללא סיוע של קופאי.
- ד. **עמדות אוטומטיות לקבלת עגלות קניה** – בחלק מסניפי הרשת הותקנה מערכת דיגיטלית חכמה לקבלת עגלות הקניה. אם עד עכשיו היינו רגילים בעיקר לשים מטבע של חמישה ₪ בעגלה כדי לשחרר אותה, לבצע את הקניה ועם סיומה להחזיר אותה ולקבל חזרה את המטבע, הרי שעכשיו התהליך הזה עבר לעידן הדיגיטלי. הלקוח מעביר את כרטיס המועדון שלו בעמדה אלקטרונית מיוחדת ועל המסך מתקבלת הודעה היכן העגלה שלו. העגלה משוחררת באופן אלקטרוני ועומדת לרשות הלקוח. עם סיום הקניה, הלקוח מעביר שוב את כרטיס המועדון שלו והמערכת מודיעה לו באיזה תור של עגלות עליו להחזיר את העגלה שלו. נוח, מהיר, דיגיטלי ואין צורך במטבעות.
- ה. **יישומון שופרסל לסמארטפונים** – החברה פיתחה יישומון נוח ללקוחות המאפשר להם לבצע מגוון פעולות. הקופונים האישיים של הלקוח נטענים ליישומון והלקוח רק צריך לבחור איזה מהקופונים הוא מבקש להשתמש. בתהליך הקופה, הקופונים מופעלים והלקוח הנהנה מהקופונים ללא צורך בהדפסתם. היישומון מאפשר ללקוח לייצר רשימת

קניות ע"י הקלדה, צילום או סריקת הפריט, לייצר רשימה של הפריטים המועדפים על הלקוח, לבצע קניות באתר שופרסל Online, לקבל ליווי חכם בתהליך הקניה בהתאם לרשימת הקניות, לאתר סניפים ולראות היכן הם ממוקמים ומה שעות הפתיחה ועוד.

1. **שירות סרוק וקנה** – החברה מבצעת פיילוט המאפשר ללקוחות לבצע את הקניה ע"י סריקה עצמית של המוצרים במהלך הקניה באמצעות יישומון "סרוק וקנה" בסלולר או באמצעות מסופון ייעודי שניתן לקחת אותו בכניסה לסניף. מלבד הקיצור המשמעותי בקופות, מאפשר שירות "סרוק וקנה" לראות באופן מידית את המחיר הסופי אותו צפוי הלקוח לשלם בסוף הקנייה. הלקוח, שתוך כדי הקנייה אורז לבדו את המוצרים, מתבקש לשקול באופן עצמאי פירות, ירקות ומוצרים אחרים מתומחרים לפי משקל באמצעות משקל אלקטרוני המוצב סמוך לדוכני הירקות והפירות, שגם מנפיק מדבקה עם ברקוד ועליו מחיר המוצר. החברה מתכוונת לפרוס שירות זה בסניפיה עם סיום תקופת ההרצה של השירות.



איור 12-iii – מכשיר דיגיטלי המוצמד לעגלת הקניות

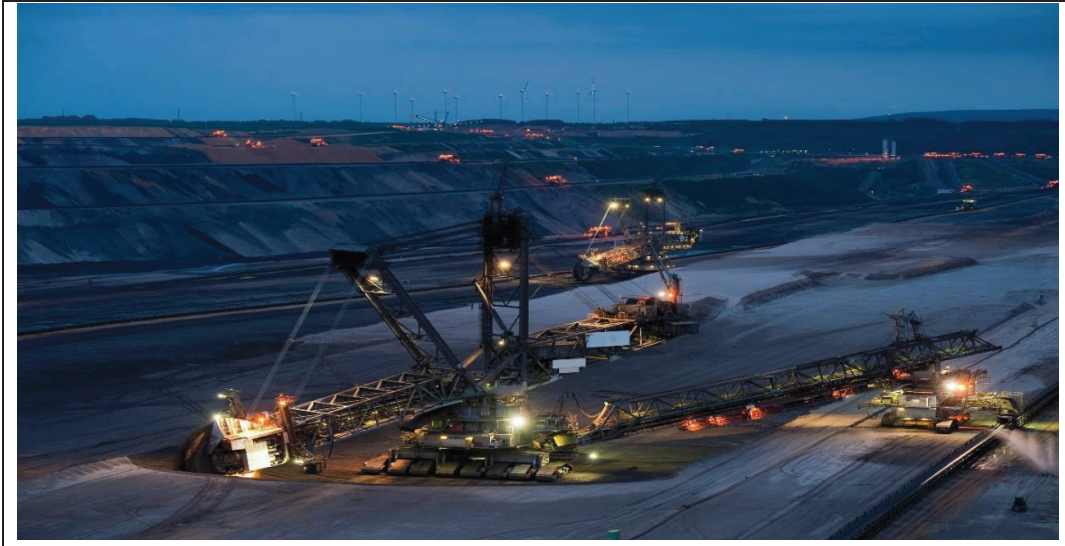
2. **מרכז לוגיסטי** – החברה השקיעה בבניית מרכז לוגיסטי משוכלל המאפשר לה לקבל סחורה מספקים ולשלוח אותו לסניפים השונים. המרכז הוא מרכז אוטומטי רבועי משוכלל ומאפשר לה ליעל את תהליך הטיפול בפריטים המתקבלים והנשלחים לחנויות הרשת.

12.6 דוגמא: חברת הכרייה הצ'יליאנית Codelco

כדי להדגיש את העובדה שהטרנספורמציה הדיגיטלית איננה רלוונטית אך ורק לחברות B2C הנמצאות בקשר ישיר עם לקוחות קצה, אנו מבקשים להשלים את פרק הדוגמאות עם חברת B2B,

חברה הפועלת בענף שאינו זוהר כמו אופנה ואינו מייצר מוצרים הניתנים לשדרוג דיגיטלי. מדובר על חברת הכרייה שבסיסה בצ'ילה, חברת Codelco, הנחשבת לחברת כריית הנחושת הגדולה בעולם.

החברה נוסדה ב 1800 ונמצאת בבעלות ממשלת צ'ילה ומעסיקה קרוב ל 20,000 עובדים. בתחילת שנות ה 2000, החברה עמדה בפני מספר אתגרים עסקיים – הבטיחות של עובדיה, ניסיון להגדיל את הפרודוקטיביות ושיקולי הגנת הסביבה.

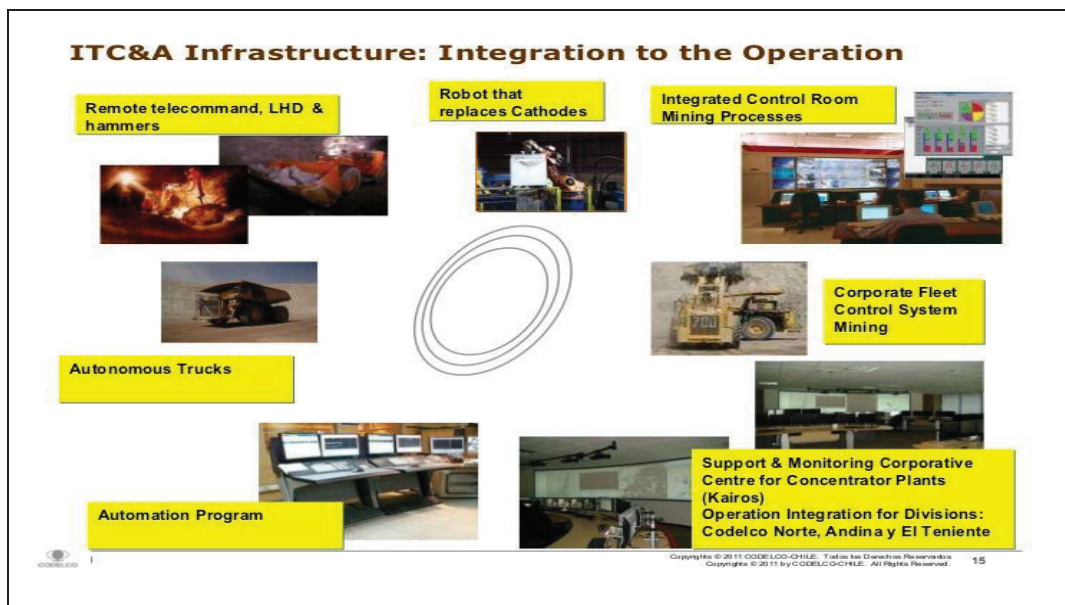


איור n-12 – מכרה של חברת Codelco

החברה החליטה לבחון אסטרטגיה חדשה ומה העתיד צופן לחברה מסוגה. אחת ההחלטות שהחברה קיבלה היה הכנסת אוטומציה בתהליכי הכרייה תוך מעבר מעבודת כפיים לשימוש בטכנולוגיה ומידע להגשת יעדיה האסטרטגיים. כדי להתמודד עם המסע הדיגיטלי היא הקימה בשנת 2003 את Codelco Digital במטרה לקדם יוזמות של אוטומציה בתהליכי הכרייה וכן לסייע למנכ"ל בהעברת המסר על חשיבות הפיכת החברה לחברה דיגיטלית. בעקבות האסטרטגיה הזאת, חברת Codelco הגיעה למצב בו היא משתמשת ברמה גבוהה של אוטומציה במספר מכרות שלה – היא מפעילה משאיות אוטונומיות, תהליכי הכרייה מבוקרים מרחוק, הכנסת רובוטיקה מתקדמת בתהליך הכרייה ושימוש במידע לשיפור התהליכים העסקיים.

הטרנספורמציה הדיגיטלית של Codelco לא הייתה רק אתגר טכנולוגי אלא גם אתגר אנושי – פיתוח כישורים חדשים אצל עובדיה, שינוי התרבות הארגונית ועוד. כפי שאחד ממנהליה אמר "החברה שלנו שמרנית מאד. שינוי התרבות הארגונית הייתה אתגר מרכזי מבחינתנו. יצרנו פרסים לעידוד החדשנות כדי להעביר מסר ברור לעובדים על החשיבות שאנו מייחסים לחדשנות.

במבט לאחור, החברה הקדישה יותר מעשור כדי ליישם מערכות מתקדמות לבקרת תהליכים (APC – Advanced Process Control) ומערכות הדרכה לעובדיה (OPT – Operator Training Systems) ומבינה כי היא נמצאת בעיצומו של מסע שאת סופו לא ניתן לראות.



איור 12-0 – מיזמים דיגיטליים של חברת Codelco

החברה הודיעה בשנת 2016 שבכוונתה להשתמש בטכנולוגיות הענן ו Big Data כדי לנתח את המידע הרב שהיא מקבלת מהחיישנים והציוד שלה וזאת במטרה לשפר את הביצועים שלה. עכשיו לאחר שהתהליכים העסקיים והתפעוליים שלה הם אוטומטיים ודיגיטליים היא יכולה להשתמש באנליטיקה כדי לשפר את הפרודוקטיביות שלה לרמה נוספת.

12.7 סיכום: ללמוד מן הדוגמאות

בפרק זה הצגנו מספר דוגמאות למסעות דיגיטליים של מספר ארגונים. כפי שניתן לראות ארגונים אלה הגדירו חזון ואסטרטגיה המתאימה לעידן הדיגיטלי והצליחו בצורה משמעותית, הם הפכו ל Digital Leaders, אותה קבוצה מצומצמת יחסית של ארגונים שהצליחו באמצעות מנהיגות וכישורים דיגיטליים למנף את הטכנולוגיות הדיגיטליות ולהתאים את צורת עשיית העסקים שלהם לעידן הדיגיטלי.

ברור מתוך הדוגמאות שמדובר על מסעות דיגיטליים שנמשכו שנים ועוד ימשיכו שנים רבות. הארגונים האלה לא נחים על זרי הדפנה. כולם מבינים שהם צריכים להמשיך את המסע ולהיות קשובים ללקוחות שלהם, להתרחשויות בסביבה העסקית שלהם ולחדשנות הבלתי פוסקת בטכנולוגיות הדיגיטליות.