

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 13. מי יוביל? שיקולי דעת

Do not be embarrassed by your failures, learn from them and start again

Richard Branson, CEO Virgin Group

13.1 מבוא

בגלל החשיבות האסטרטגית והמורכבות הארגונית והעסקית של תהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית, עולה באופן טבעי סוגיה ניהולית/ארגונית/תהליכית חדשה – מי צריך להוביל מהלך אסטרטגי זה? כפי שנראה מיד, אין פתרון בית ספר לגבי מי צריך להוביל מהלך זה. להלן מספר חלופות שארגונים שונים בחרו:

- א. הבנת החשיבות והמורכבות של המהלך, הביאה חלק מהארגונים למנות בעל תפקיד חדש ברמת ההנהלה הבכירה כאחראי על הובלתו. תואר התפקיד שניתן לו הוא CDO (Chief Digital Officer). ארגונים מובילים רבים וביניהם Starbucks, Caterpillar, Michelin, CVS, GE, AXA ואחרים מינו מנהלים בכירים לתפקיד ה CDO והתוו במידה מסוימת את הדרך לארגונים אחרים כיצד יש להוביל את הטרנספורמציה הדיגיטלית.
- ב. ישנם ארגונים שהחליטו להטיל את התפקיד על אחד המנהלים הבכירים בארגון. כך נולד התפקיד של מוביל דיגיטלי (Digital Leader), מישהו שמונה לתפקיד ייעודי או אחד מחברי הנהלה שקיבל עליו את האחריות, בנוסף לתפקידו הרגיל.
- ג. בחלק אחר של הארגונים, המנכ"ל החליט לעמוד בראש המאמץ הארגוני ולהוביל אישית את התהליך.

ככל שתהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית של הארגונים התקדם והעמיק, החלו להופיע תפקידים נוספים שהשתמשו בתואר CDO, למרות המיקוד השונה בתפקידים. אחת הדוגמאות היא השימוש בתואר CDO לצורך תיאור תפקיד **מנהל הדיגיטל**, מנהל בשיווק שקיבל אחריות על נושא השיווק והפרסום בערוצים הדיגיטליים (אתר האינטרנט, רשתות חברתיות, דואר אלקטרוני ועוד). הערוצים הדיגיטליים החלו לקבל תשומת לב ומשאבים הולכים וגדלים על חשבון הערוצים הקלאסיים (עיתונות, רדיו, טלוויזיה). מנהל הדיגיטל קיבל בדרך כלל את האחריות על גזרה ממוקדת – גזרת השיווק והפרסום בערוצים הדיגיטליים ולא את האחריות הכוללת להובלת מהלך הטרנספורמציה הדיגיטלית. כך נוצר המצב שתואר ה CDO קיבל שתי משמעויות שונות.

בנוסף, הטרנספורמציה הדיגיטלית הביאה לתופעה נוספת – הגידול המהיר והאקספוננציאלי בנפח הנתונים. עסקנו בנושא בפרק "נתונים – הנפט של העידן הדיגיטלי" בעמוד 147 בו סקרנו את החשיבות של הנתונים בעידן הדיגיטלי. בנוסף למקורות הנתונים הפנים ארגוניים, שעד לא מזמן היו בעיקר מקורות פנים ארגוניים שבאו מתוך מערכות המידע הפנימיות של הארגון, הצטרפו

מקורות נתונים חדשים כגון מיילים, תמונות, מסמכים ונתונים ממקורות חדשים חוץ ארגוניים (מכשירי מובייל, נתוני מיקום באמצעות GPS, סנסורים, רשתות חברתיות, מפות, סרטי ווידאו ועוד). ארגונים החלו להבין שיש להתייחס אל הנתונים כאל נכס ארגוני חשוב והחלו לטפח את התפיסה של **מידע כנכס (Information as an Asset)**. העלייה בחשיבות הנתונים כנכס ארגוני ואסטרטגי הביאה ארגונים למנות בעל תפקיד חדש – **מנהל הנתונים הראשי (Chief Data Officer)** או בקיצור CDO. והנה קיבלנו משמעות נוספת היכולה להסתתר מאחורי התואר CDO.

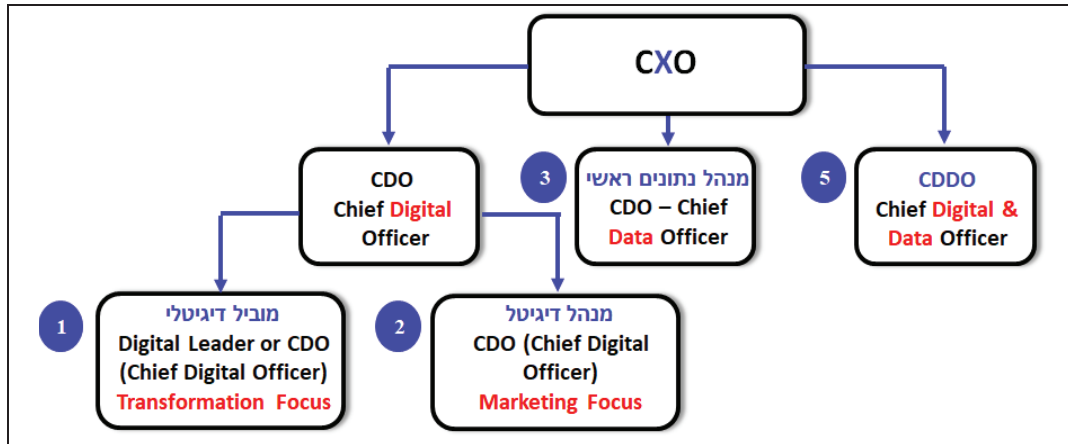
בשנים האחרונות אף החלו להופיע תוארי תפקיד דואליים המבטאים איחוד בין שני התפקידים. ארגונים מסוימים בחרו לאחד את תפקיד המוביל הדיגיטלי עם תפקיד מנהל הנתונים הראשי ויצרו תפקיד חדש הנקרא CDDO (Chief Digital & Data Officer).

שיקוף מסוים של ריבוי משמעויות זה בתואר ה CDO ניתן למצוא גם בארץ. בשנים האחרונות הוקמו מספר עמותות/מועדונים/פורומים המבקשים לשמש במה לשיתוף ידע ופעולה ולייצג את בעלי התפקידים השונים בתחומים הדיגיטליים. דוגמאות – "ארגון הדיגיטל הישראלי", עמותה חדשה יחסית המבקשת להפוך בית לעובדי תעשיית הדיגיטל בישראל. עמותה זו ממוקדת בעיקר בתחומי השיווק והפרסום הדיגיטלי ושואפת לקדם את הענף ואת עובדיו. מועדון נוסף הוא "CDO Club ישראל" מועדון מנהלי הדיגיטל בישראל, מועדון שהוקם בשיתוף פעולה עם מועדון ה CDO Club הבינלאומי ופועל ב 12 מדינות שונות וחברים בו בעלי תפקידים שונים וביניהם סמנכ"לי שיווק, מערכות מידע, דאטה, דיגיטל, חדשנות, חוויית לקוח ועוד. פורום נוסף, שאף הוא החל לפעול בארץ הוא "CDO Forum" של אנשים ומחשבים שמטרתו לשמש במה לשיתופי פעולה וידע של מנהלי דיגיטל, חדשנות, מערכות מידע והשיווק (גילוי נאות – רז חבר בוועדת ההיגוי של פורום זה).

התבלבלתם קצת? אתם לא לבד! אז בואו נעשה קצת סדר, נמפה ונגדיר את בעלי התפקידים השונים האוחזים בתואר CDO ונראה כיצד ארגונים שונים מממשים בצורות שונות את הפעילות שלהם בתחום הדיגיטלי. אנו מקווים שפרק זה יתרום לצמצום הבלבול וחוסר הבהירות.

13.2 מיפוי תפקידי ה CDO השונים

האיור הבא ממפה את ההגדרות השונות של תפקיד ה CDO. ה X בתואר CXO יכול לקבל מספר משמעויות – מוביל דיגיטלי (Digital Leader), מנהל דיגיטל, מנהל נתונים ראשי (Data) ומוביל דיגיטלי ונתונים ראשי (Digital & Data).



איור 13-a – המשמעויות השונות שתואר ה CDO יכול לקבל

נסקור את ההגדרות השונות ונבחר מה עומד מאחורי כל אחת מההגדרות הנ"ל.

13.2.1 מוביל דיגיטלי – Digital Leader

המוביל הדיגיטלי הוא אחד התפקידים החדשים שנולד כתוצאה מההבנה של ארגונים רבים את המורכבות ורוחב היריעה של הטרנספורמציה הדיגיטלית ואת החשיבות שבמנוי בעל תפקיד בכיר ברמת ההנהלה להובלת התהליך. בחלק מהארגונים הוא נקרא CDO ובחלק מהארגונים בתארי תפקיד נוספים (ראה דיון בהמשך על צורות המימוש השונות של המוביל הדיגיטלי). הטכנולוגיות הדיגיטליות משפיעות כמעט על כל תחומי הפעילות של הארגון, ללא קשר לסוג הארגון, לגודלו ולענף הכלכלי שבו הוא פועל. הטרנספורמציה הדיגיטלית בעלת פוטנציאל השפעה במגוון רחב של קטגוריות. מקובל להתייחס לארבע הקטגוריות העיקריות הבאות:

- א. חוויית לקוח (Customer Experience)
- ב. תהליכים עסקיים (Business Processes)
- ג. מודלים עסקיים (Business Models)
- ד. מוצרים או שירותים דיגיטליים (Digital or Digital Augmented Products and Services)

ארגון יכול לרתום את הטכנולוגיות הדיגיטליות ולייצר חדשנות בכל אחת מארבע הקטגוריות האלה. מאחר ועיקר תפקידו של המוביל הדיגיטלי הוא הובלת הטרנספורמציה הדיגיטלית, הוספנו באדום את המיקוד העיקרי שלו במסגרת תהליך הטרנספורמציה.

הנושאים העיקריים בהם עוסק המוביל הדיגיטלי הם:

א. גיבוש האסטרטגיה הכוללת של הארגון בכל הקשור לנושא הדיגיטלי וכיצד הוא משתלב באסטרטגיה העסקית.

ב. ייזום מיזמים דיגיטליים חדשניים בתחומים השונים.

- ג. סקירה מתמדת של ההתפתחויות הטכנולוגיות, המתחרים והמודלים העסקיים (Hyperawareness).
- ד. הטמעת תהליכי חדשנות בארגון.
- ה. הובלת הצוות הדיגיטלי של החברה.
- ו. השגת והגדרת המקורות והמשאבים למימוש המיזמים הדיגיטליים.
- ז. קביעת מדדי הצלחה למיזמים הדיגיטליים שהארגון מבצע.
- ח. סנכרון, תיאום וגיבוש "מבט על" של כל המיזמים.
- ט. קביעת סדר העדיפויות בין המיזמים השונים ועוד.
- י. פיתוח ועדכון שוטף של מפת הדרכים הדיגיטלית (Digital Roadmap) הארגונית ויישומה.

הערה – המטרה של המוביל הדיגיטלי איננה לגבש אסטרטגיה דיגיטלית אלא לשלב את המימד הדיגיטלי בתוך האסטרטגיה העסקית. כפי שכבר ציינו בפרקים הקודמים, לארגון לא צריכה להיות אסטרטגיה נפרדת לנושא הדיגיטלי אלא אסטרטגיה עסקית המותאמת לעידן הדיגיטלי. נושא הדיגיטל צריך להשתלב בצורה כמעט שקופה בתוך האסטרטגיה העסקית.

המוביל הדיגיטלי חייב להיות מנהל עם כישורים בין אישיים ויכולת ליצירת שיתופי פעולה מעולים, הבנה עמוקה בנושא הדיגיטלי וההתפתחויות שלו, הבנה עסקית ותהליכית, יכולת בהובלת תהליכי שינוי ועוד. הרקע הקודם שלו יכול להיות באחד התחומים העסקיים כגון מנהל שיווק, מנהל שירות, מנהל תפעול, מנהל מערכות מידע וכד'.

תואר Chief Digital Officer שמור בדרך כלל למנהל שהוא חבר הנהלה ומדווח למנכ"ל (תפקיד C-Level או סמנכ"ל בעברית). תואר מוביל דיגיטלי יכול לקבל גם מי שאינו חבר הנהלה. בחלק מהארגונים אין אבחנה בין CDO למוביל דיגיטלי.

13.2.2 מנהל הדיגיטל – Chief Digital Marketing Officer

הגידול בפופולריות של הרשתות החברתיות והשימוש ההולך וגובר של ארגונים בערוצי לקוח דיגיטליים (אתר אינטרנט, יישומי מובייל, מיילים, צ'אטים, מסרונים, רשתות חברתיות), הביא את הארגונים להקדיש נתח הולך וגדל של תקציבים ומשאבים לנושא הדיגיטלי. אגף השיווק שחלק ניכר מתקציביו ותשומת הלב שלו היו מוקדשים לערוצים הקלאסיים (עיתונות, רדיו, טלוויזיה, פרסום חוצות) החל להסיט את המשאבים לעבר הערוצים הדיגיטליים:

- א. אתר האינטרנט של החברה
- ב. יכולות המסחר האלקטרוני
- ג. אופטימיזציה של מנועי חיפוש (SEO – Search Engine Optimization)

- ד. ניתוח חוויית המשתמש באתרי הארגון
- ה. יישומי מובייל.
- ו. הנוכחות ב Facebook וברשתות החברתיות.
- ז. המעקב אחר הסנטימנט למותג ולמוצרי החברה ברשתות החברתיות.
- ח. תגובות מהירות ב Twitter.
- ט. סרטוני תדמית ל YouTube.
- י. הפעלת כלי Marketing Automation.
- יא. ניתוח נתונים ומודלים באמצעות אנליסטים ומדעני נתונים המטפלים במאגרי ענק (Big Data).
- יב. שיתופי פעולה עם אתרים המשמשים כאגרנטורים של תכנים (כגון Booking.com, Tripit, Trivago, TripAdvisor ועוד בתחום התיירות או Wobi בתחום ביטוחי הרכב, אתרים בתחום המזון וההסעדה כמו 10bis וכד').
- כל התחומים האלה דורשים תשומת לב מיוחדת, התמחות, מיקוד, משאבים ייעודיים. מנושא שבתחילת דרכו היה בעל משקל נמוך יחסית בפעילות השיווקית של הארגון, הדיגיטל הפך לאחד הנושאים המשמעותיים ביותר בארגונים רבים שדורש גם התמקצעות נפרדת וחדשה יחסית.
- שינוי זה במיקוד השיווקי של הארגון הביא להופעת בעל תפקיד חדש, מנהל הדיגיטל. תואר התפקיד המלא של בעל תפקיד זה היה צריך להיות Chief Digital Marketing Officer אולם מסיבות כאלה או אחרות הוא נקרא Chief Digital Officer או בקיצור CDO. בחלק מהארגונים תפקיד זה מתבצע באגף שיווק באמצעות מחלקה ייעודית. ישנם ארגונים בהם מנהל הדיגיטל איננו חבר הנהלה אלא מדווח לסמנכ"ל השיווק.
- בעל תפקיד זה חייב להכיר היטב את עולם הערוצים הדיגיטליים, שיטות לאופטימיזציה של מנועי חיפוש (Search Engine Optimization), כלים כגון Google Analytics, כיצד נכון לארגן את אתר האינטרנט של החברה ואת דפי הנחיתה שלו, לתפעל כלי Marketing Automation, לבצע אופטימיזציה של חוויית הלקוח המשתמש בערוצים דיגיטליים, כיצד ניתן לגשת ולקבל תכנים ומידע הנמצא ברשתות החברתיות, לעקוב אחר הסנטימנט כלפי המותג ברשתות חברתיות, להגיב להתרחשויות ברשתות החברתיות, להחליט איזה נתח מעוגת הוצאות הפרסום יופנה לרשתות חברתיות וערוצים דיגיטליים ואיזה יופנה לערוצים הקלאסיים ועוד. אלה כישורים חדשים וייחודיים וכל זאת כמובן בנוסף להבנתו וכישוריו בתחום השיווק. כיום יש מוסדות להשכלה גבוהה ומכוני הכשרה המכשירים מנהלים בהתמחות חדשה יחסית זו.

13.2.3 מנהל הנתונים הראשי – Chief Data Officer

בפרק "נתונים – הנפט של העידן הדיגיטלי" בעמוד 147, הצגנו את נושא הנתונים ואף התייחסנו לנתונים כאל הנפט של העידן הדיגיטלי וציינו כי הסביבה הדיגיטלית מייצרת כמויות עצומות של נתונים.

התפתחויות אלה בהיקף ובחשיבות הנתונים, הביאו חלק מהארגונים להבנה שעליהם למנות בעל תפקיד בכיר שיוביל את הפיכת הארגון לארגון המנצל את משאב הנתונים בצורה מיטבית. כך נולד התפקיד מנהל נתונים ראשי – Chief Data Officer. בארגונים גדולים בעל תפקיד זה הוא חבר הנהלה הבכירה וביתר הארגונים בעל תפקיד זה איננו חבר הנהלה הבכירה אלא מדווח לאחד מחברי הנהלה (למשל למוביל הדיגיטלי או ל CIO).

תפקידיו העיקריים הם:

- א. גיבוש האסטרטגיה הארגונית ומדיניות ניהול הנתונים בארגון
- ב. הובלת ותיאום כל היוזמות בארגון הקשורות לנושא הנתונים
- ג. מיפוי כלל נכסי המידע והנתונים של הארגון
- ד. פיתוח עקרונות המשילות של הנתונים (Data Governance)
- ה. אחריות על הציות (Compliance) לרגולציות שונות הקשורות לנושא הנתונים
- ו. קידום הניצול והשימוש במאגרי המידע לשיפור תהליכי קבלת החלטות
- ז. קידום תהליכים של פיתוח מוצרי נתונים
- ח. איתור הזדמנויות עסקיות בהפיכת הנתונים למקור חדש של הכנסות (Monetize the Data)
- ט. קידום ומינוף בלתי פוסק של הנתונים
- י. קידום ערכים כגון צנעת הפרט
- יא. פיתוח המדיניות של הגנה וניהול הסיכונים על הנתונים למשל General Data Protection Regulation (GDPR).
- יב. בחינה של שימוש בממשקי תכנות (API's) למאגרים של חברות חיצוניות
- יג. טיוב מתמיד של הנתונים (Data Quality Enhancement)
- יד. מדיניות פתיחת מאגרי המידע של הארגון לארגונים אחרים וקידום תפיסת Open Data לפתיחת מאגרים לשימושי הציבור וכן שימוש במאגרי Open Data ציבוריים וממשלתיים לפיתוח יישומים חדשים.

לפי תחזיות של חברת Gartner, עד שנת 2019 ל 90% מהארגונים הגדולים יהיו מנהלי נתונים ראשיים. מנהל זה הוא בעל תפקיד חדש וייחודי הנובע מההכרה הארגונית בחשיבות נכס הנתונים. הסביבה הדיגיטלית עתירת הנתונים מביאה את הארגונים להקדיש משאבים בניהול ומיצוי הנכס הזה כדי להפיק ממנו את מירב הערך.

לחברת Gartner יש מספר המלצות כיצד להבטיח את הצלחתו של בעל התפקיד החדש הזה. עליו:

- א. להתמקד בגיבוש אסטרטגיה ארגונית לניהול המידע (Information Management Strategy) בהתבסס על האסטרטגיה העסקית של הארגון.
- ב. לפעול ליצירת האמון עם כל בעלי העניין בארגון ובמיוחד עם המנמ"ר.
- ג. להשקיע משאבים בהדרכת המנהלים הבכירים כדי שהם יוכלו להבין את הערך הטמון בנתונים וביכולת שלהם לקדם את ההצלחה העסקית של הארגון.
- ד. להגדיר את נקודת הפתיחה בנושא המשילות (Governance) של הנתונים ושל הפקת הכנסות מנתונים (Monetization) כדי להיות מסוגל למדוד את ההתקדמות של הארגון בנושאים אלה.
- ה. להגדיר מדדים ברורים הקושרים בין המדדים העסקיים לפעילות בתחום הנתונים.
- ו. לפעול להפצת המדדים לכלל הארגון.

די ברור שארגונים המוכנים להשקיע משאבים בניהול המשאב של הנתונים, יצליחו לייצר תועלות עסקיות רבות.

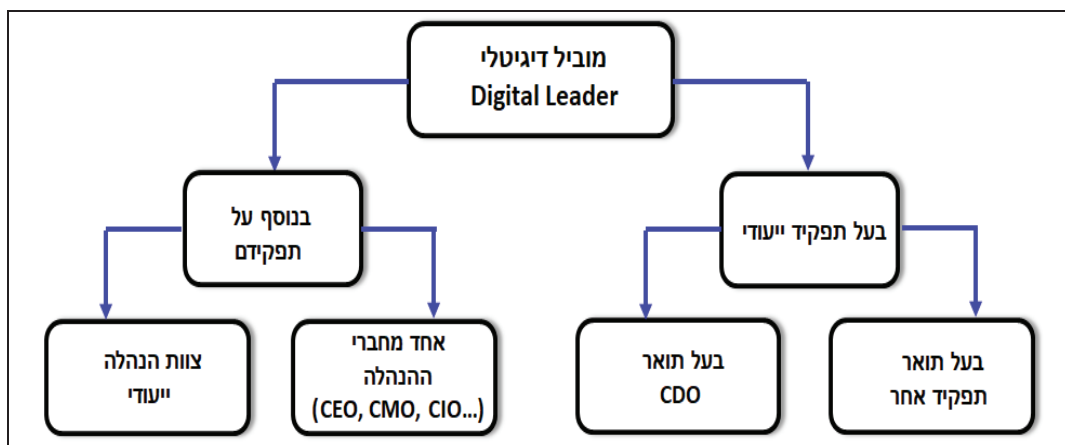
13.2.4 מוביל דיגיטלי ונתונים ראשי – Chief Digital & Data Officer

ארגונים מסוימים החליטו לשלב בין שני התפקידים שתיארנו – מוביל דיגיטלי ומנהל נתונים ראשי והגדירו תפקיד חדש, ה CDDO. אלה בדרך כלל ארגוניים המשרתים בסיס לקוחות רחב ומנהלים מאגרי נתונים גדולים ורבי ערך. ארגונים אלה הבינו שחלק משמעותי מהחדשנות תבוא משילוב חכם בין תהליכים ושירותים דיגיטליים לבין מינוף נכסי הנתונים של הארגון. אחת הדוגמאות הבולטות בארץ היא חברת ישראלכרט שמינתה מנהלת בכירה לתפקיד חדש זה.

13.3 צורות המימוש של תפקיד המוביל הדיגיטלי

תפקיד המוביל הדיגיטלי הוא לנהל את תהליך הטראנספורמציה הדיגיטלית של הארגון. לצורך ענייננו, כל בעל תפקיד הנושא באחריות למימוש החזון והתאמת האסטרטגיה העסקית של הארגון לעידן הדיגיטלי, יקרא מוביל דיגיטלי. כפי שנראה מיד, מימוש תפקיד המוביל הדיגיטלי יכול להתבצע במספר צורות – מוביל דיגיטלי ייעודי שיקרא CDO, מינוי חבר הנהלה שיעסוק בהובלה דיגיטלית בנוסף על תפקידו, מינוי של צוות מנהלים בכירים שימלאו את התפקיד של מוביל דיגיטלי או הובלת המהלך ישירות ע"י המנכ"ל. לצורך ענייננו – כל בעל תפקיד בכיר הנושא באחריות ישירה

להובלת הטראנספורמציה הדיגיטלית יקרא **מוביל דיגיטלי**. האיור הבא מציג חלק מצורות המימוש האפשריות.



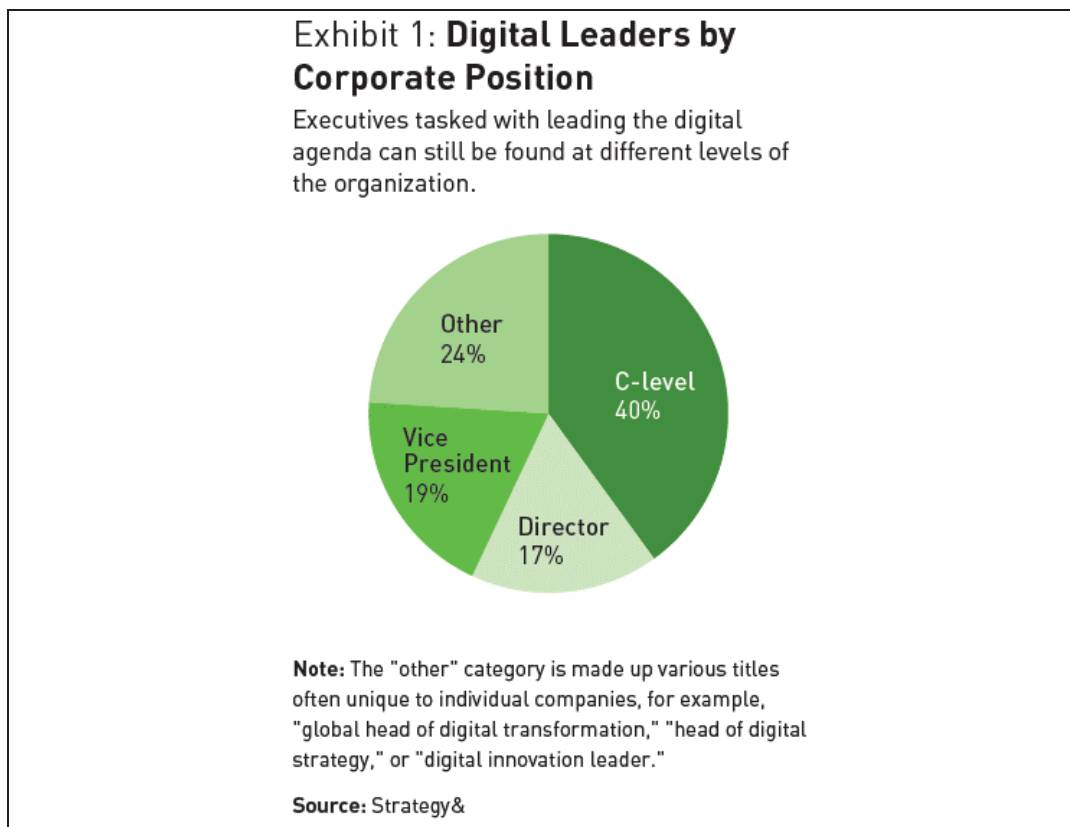
איור 13-b – החלופות השונות למינוי מוביל דיגיטלי

- א. **תפקיד ייעודי בעל תואר מוביל דיגיטלי או CDO** – חלק מהארגונים החליטו למנות בעל תפקיד ייעודי חדש הנושא בתואר של מוביל דיגיטלי – CDO שאחראי באופן כולל על תהליך הטראנספורמציה הדיגיטלית של הארגון. בעל תפקיד זה הנו בדרך כלל חבר הנהלה ועוסק במירב זמנו בייזום, פיתוח ויישום מפת הדרכים הדיגיטלית של הארגון. הוא עובד בשיתוף פעולה עם כל יתר חברי ההנהלה הבכירה.
- ב. **בעל תואר תפקיד אחר** – חלק מהארגונים החליטו למנות בעל תפקיד ייעודי שנושא בתואר שונה מתואר המוביל הדיגיטלי. למשל מנהל חדשנות ראשי (Chief Innovation Officer) או תואר עסקי אחר. דוגמאות מענף הבנקאות בארץ – המשנה למנכ"ל ומנהל חטיבת החדשנות בבנק הפועלים, סגנית נשיאה ומנהלת חטיבת הבנקאות הדיגיטלית בלאומי, מנהל אגף דיגיטל בבנק דיסקונט שאחראי על פיתוח המוצרים והערוצים הדיגיטליים, CRM ועוד, מחלקת חדשנות ודיגיטל בבינלאומי.
- ג. **המנכ"ל או אחד מחברי ההנהלה ובנוסף על תפקידו** – בחלק מהארגונים המנכ"ל יכול להחליט שמפאת חשיבות הנושא הוא יוביל בעצמו את הטראנספורמציה הדיגיטלית. בארגונים אחרים המנכ"ל יכול למנות את אחד מחברי ההנהלה האחרים להוביל את המהלך. המועמדים האפשריים הם סמנכ"ל השיווק, סמנכ"ל טכנולוגיות מידע או כל חבר הנהלה שהנושא נמצא בתחום העניין, הכישורים והאחריות שלו.
- ד. **צוות הנהלה ייעודי בנוסף על תפקידם** – בחלק מהארגונים המנכ"ל יכול להחליט שהוא מבקש להטיל את המשימה של הובלת הטראנספורמציה הדיגיטלית על צוות המורכב משני מנהלים בכירים, תפיסה שזכתה לשם Two in a Box. צוות זה יכול להיות מורכב לדוגמה מסמנכ"ל השיווק וסמנכ"ל טכנולוגיות מידע. צוות זה מוביל ביחד את המהלך כאשר החשיבה וגיבוש מפת הדרכים מתבצעת ביחד ובהמשך כל אחד מהסמנכ"לים לוקח אחריות על הנושאים הקרובים לתפקידו המקורי. לדוגמה סמנכ"ל השיווק יוביל מהלכי

שינוי ופיתוח מוצרים חדשים כאשר במקביל סמנכ"ל טכנולוגיות המידע יבחר את הטכנולוגיה ואת הספקים, יפתח, יישם ויתחזק את הטכנולוגיות הדיגיטליות.

13.4 התפלגות התפקיד של מוביל דיגיטלי

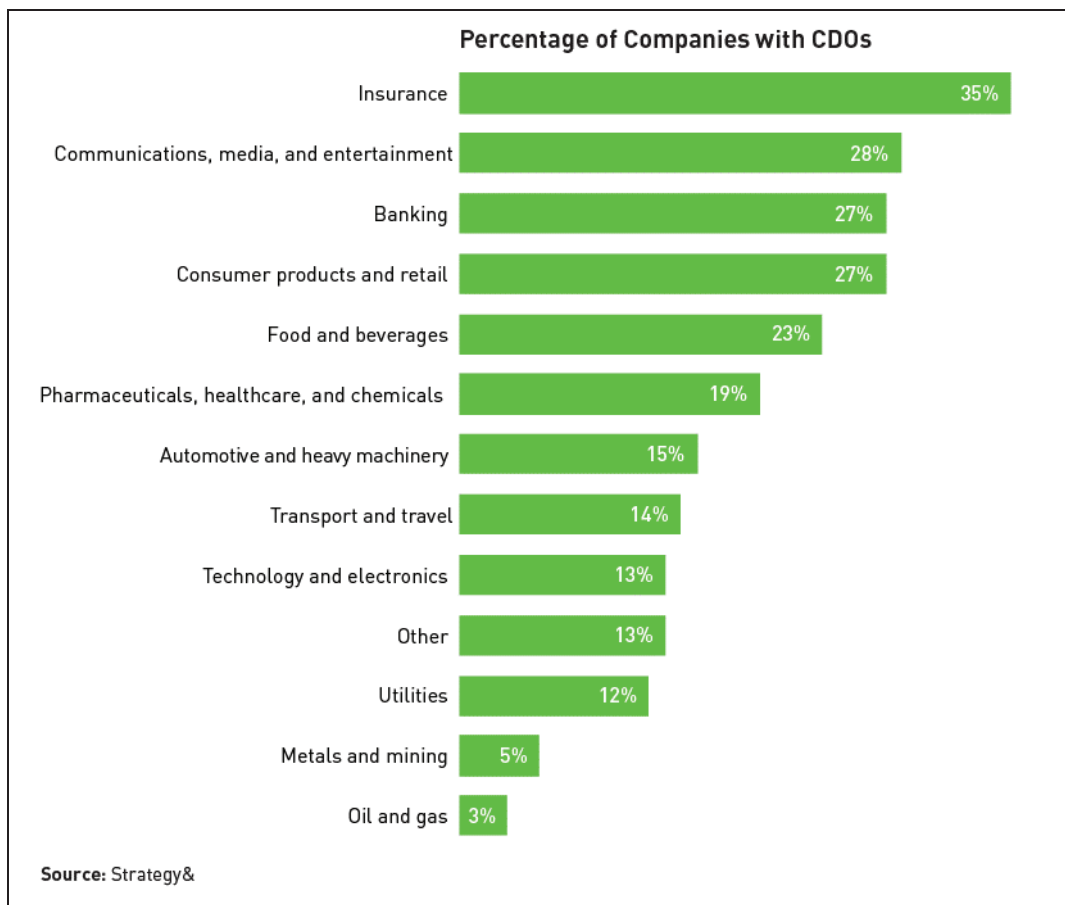
נסקור בקצרה שני ממצאים מתוך הסקר A New Class of Digital Leaders¹¹⁰ שפורסם ביוני 2017 ע"י זרוע האסטרטגיה של חברת PWC, חברת Strategy &. זהו סקר מקיף המתבסס על תשובות של 2,500 מנהלים המשמשים בתפקידי מובילים דיגיטליים (Digital Leaders) במגוון רחב של חברות, ענפים עסקיים וארצות. מהסקר עולה כי מספר המובילים הדיגיטליים עלה בצורה משמעותית מ 6% בין השנים 2015 ל 19% בשנת 2016. מתברר כי 60% מהמינויים לתפקיד המוביל הדיגיטלי בוצעו במהלך 2015, כלומר התהליך הואץ בשנים האחרונות.



איור 13-c – סקר המצביע על הדרג הניהולי של המוביל הדיגיטלי

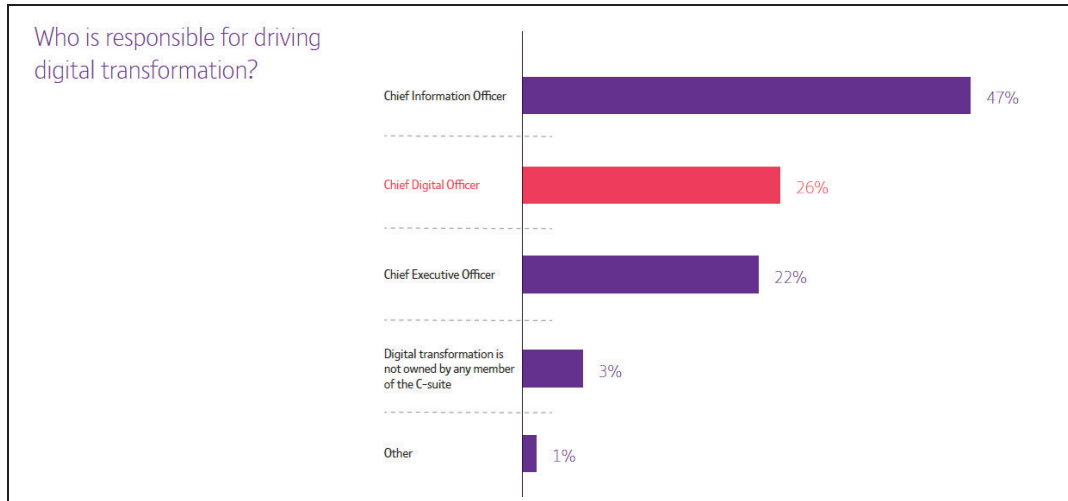
האיור הנ"ל מציג את ההתפלגות של המובילים הדיגיטליים לפי רמת בכירותם ודרג הדיווח שלהם: 19% מבעלי תפקיד מוביל דיגיטלי הם בדרגת סמנכ"ל, 40% הם חברי הנהלה בעלי תארים אחרים, 17% הם מנהלים בדרג נמוך יותר המדווח לאחד מחברי הנהלה ו 24% הם בדרגי דיווח אחרים. כ 60% מהמובילים הדיגיטליים הם חלק מההנהלה הבכירה של הארגון עם תארים כאלה ואחרים !!

האיור הבא מציג תמונה מעניינת של התפלגות המובילים הדיגיטליים לפי ענפים העסקיים. במקום הראשון מופיע ענף הביטוח (בנושא הזה ישראל נמצאת בפיגור). במקום השני ענפי המדיה והבידור ובמקום השלישי ענף הבנקאות (בנושא זה ישראל נמצאת במקום גבוה יותר).



איור d-13 – התפלגות המובילים הדיגיטליים עפ"י הענפים הכלכליים

סקר אחר מציג את ההתפלגות של בעלי התפקידים האחראים על הובלת הטראנספורמציה הדיגיטלית. הסקר¹¹¹, שבוצע באפריל 2017 ע"י יחידת המחקר של ה-Economist עבור חברת התקשורת הבריטית British Telecom, בקרב 400 מנכ"לים בכירים בארגונים רב לאומיים ב 13 מדינות. מתוך הסקר עולה כי ב 47% מהארגונים שהשתתפו בסקר, ה CIO מונה כמי שאחראי על הטראנספורמציה הדיגיטלית, ב 26% מהארגונים האחריות הוטלה על ה CDO, וב 22% מהארגונים המנכ"ל עצמו החליט להוביל את התהליך. האיור הבא מציג את ממצאי סקר זה.



איור e-13 – התפלגות בעלי התפקיד הנושאים באחריות לטרנספורמציה הדיגיטלית

מן הראוי לציין כי אין כאן עניין של נכון או לא נכון, ובעצם כל ארגון יכול להחליט ליישם את תפקיד ה CDO בצורה המתאימה לו בהתאם ליעדיו העסקיים, למבנה הארגוני שלו, לתהליכי העבודה שלו, לתרבות הארגונית ולאנשים בתפקידים השונים שלהם בארגון. מה שברור הוא דבר אחד – מישהו חייב לשאת באחריות למהלך הטרנספורמציה הדיגיטלית מעצם היותו מהלך אסטרטגי וחוצה ארגון.

13.5 סיכום

בפרק זה סקרנו את הנושא של ריבוי הפנים בתוארי התפקיד של ה CDO – מוביל דיגיטלי, מנהל דיגיטל ומנהל נתונים. כפי שראינו ארגונים שונים מיישמים את רעיון המוביל הדיגיטלי בצורות שונות – מינוי בעל תפקיד ייעודי, מינוי בעל תפקיד אחר בנוסף על תפקידו או מינוי צוות דיגיטלי מצומצם.

אנו צפויים לראות ארגונים נוספים, בעולם ובארץ, ממנים בעלי תפקידים ייעודיים להובלת התהליך הקריטי של הטרנספורמציה הדיגיטלית. מגמה זו תגבר בשנים הקרובות. מה עם הארגון שלכם? יש לכם מוביל דיגיטלי? אם לא, כדאי לשקול ואולי אף למהר למנות מישהו כזה.