

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 14. ה-CIO – על תפקידו הדואלי במהלך הטרנספורמציה הדיגיטלית

*The Last ten years of IT have been about changing the way people work.
The next ten years of IT will be about transforming your business.*

Aaron Levie, CEO of Box

14.1 מבוא

אחד מבעלי התפקידים הבכירים בארגון המושפע, ובמידה רבה משפיע על תהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית, הוא מנהל מערכות המידע הראשי (מנמ"ר – CIO). בגלל תפקידו המרכזי של המנמ"ר בתהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית, החלטנו להקדיש פרק נפרד לדיון בהשפעת תהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית על תפקידו ומהם הנושאים המחייבים שינוי בתפיסת תפקידו. אלה נושאים שנועדו להגדיל את סיכוייו להצליח בעידן הדיגיטלי ולכן על המנמ"ר להכיר אותם ולפעול למימושם. נציג מספר נושאים שמנמ"ר המבקש להיות מעודכן וערוך לעידן הדיגיטלי, Digital-Ready CIO, חייב להתמקד בהם ולהתאים את תפיסת תפקידו וסגנונו הניהולי כדי להצליח בהובלת הארגון בתקופה שבה הכל הופך לדיגיטלי – המוצרים, השירותים, הקשרים עם הלקוחות, תהליכי קבלת החלטות, שרשרת האספקה, ניהול הידע והשיתופיות בין העובדים ועוד.

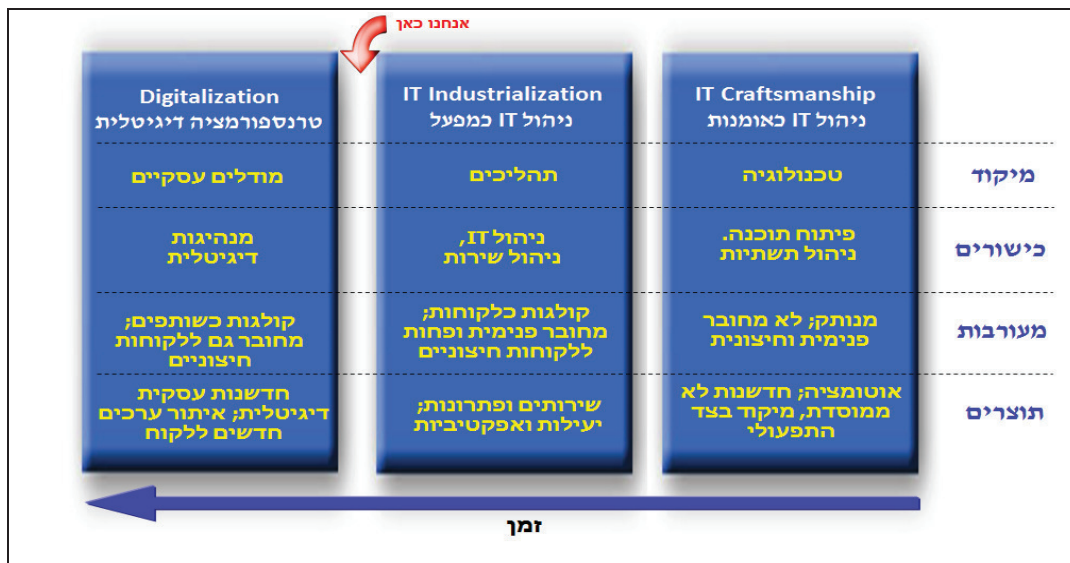
כפי שצינו בפרק הקודם, ההחלטה לגבי מי מוביל את הטרנספורמציה הדיגיטלית בארגון תלויה בגורמים רבים. בין אם הארגון החליט שהמנמ"ר יהיה זה שיוביל את המהלך ובין שהארגון החליט על בעל תפקיד אחר, דבר אחד ברור – הטרנספורמציה הדיגיטלית משפיעה ותשפיע רבות על תפקיד המנמ"ר. בכל מצב, עליו להיות ממוקד וערוך לעידן הדיגיטלי. הוא חייב להתייחס אל תפקידו כאל תפקיד דואלי – מצד אחד מנמ"ר המוביל את המערך הטכנולוגי של הארגון ומצד שני מוביל דיגיטלי (Digital Leader), בין אם לבדו ובין אם כחבר בצוות ההובלה הדיגיטלית של הארגון. עליו לסייע לארגון במינוף מגוון הטכנולוגיות הדיגיטליות ובכל מקרה הוא חייב להיות ולתפוס את עצמו כבעל תפקיד מרכזי המשפיע על הצלחת המסע הדיגיטלי.

14.2 השינוי בתפקיד המנמ"ר

כמו תמיד, שינויים מביאים איתם הזדמנויות וגם סיכונים ותהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית אינו שונה בהקשר זה. השינויים מהווים אתגר לא רק לארגון אלא גם למנמ"ר ומשפיעים בצורה מהותית על תפקידו. תפקיד המנמ"ר עבר שינויים רבים לאורך השנים. ההתמודדות עם האתגרים החדשים מחייבים שינוי בגישה, בתפיסת התפקיד ובכישורים של המנמ"ר המודרני. בסופו של דבר, זו החלטה של כל מנמ"ר כיצד הוא בוחר להתמודד עם האתגרים החדשים – האם הוא מבקש לתפוס עמדת של הובלה, שותף ויזם דיגיטלי, כלומר גישה יוזמת פרואקטיבית, או שהוא בוחר בגישה מגיבה כמי שממתין להנחיות ומבצע את המשימות בהתאם לדרישות ולשינויים המוזרמים אליו,

כלומר גישה פאסיבית. אנו מאמינים כי בסביבה העסקית המודרנית אין למנמ"ר ברירות רבות – עליו לבחור בעמדה פרואקטיבית ולהתאים את עצמו ואת סגנונו בכדי להמשיך ולהביא ערך אמיתי לארגונו.

תפקיד המנמ"ר עבר שינויים רבים לאורך השנים, מהימים הראשונים של המחשוב הארגוני ועד לימינו בהם הטכנולוגיות הדיגיטליות תופסות מקום מרכזי כל כך. האיור הבא, הלקוח מתוך מחקר של חברת גרטנר, ¹¹²Taming the Digital Dragon: The CIO Agenda משנת 2014, מציג את שלוש התקופות העיקריות בתפקיד המנמ"ר והשינויים שחלו בתפקיד המנמ"ר בכל אחת מהן.



איור a-14 – התפתחות ה IT במהלך השנים

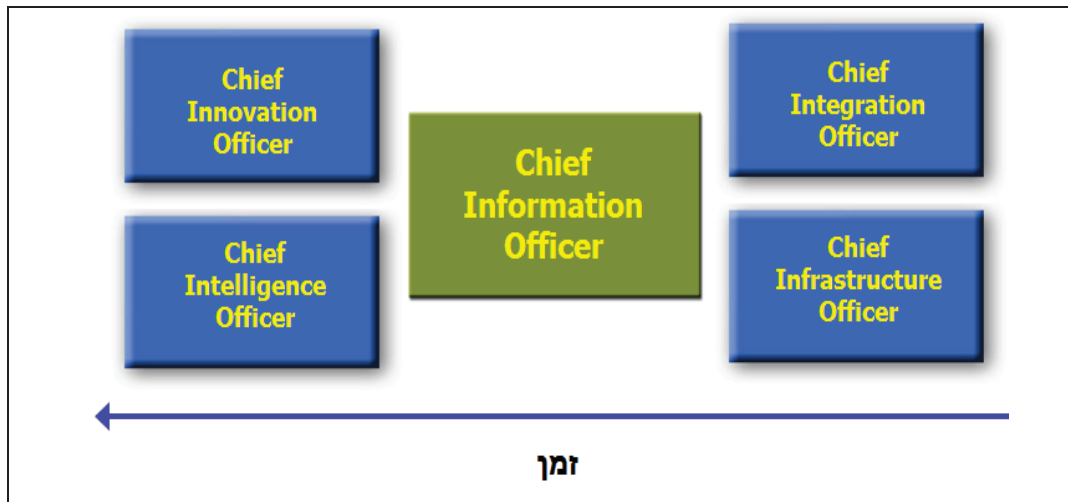
א. **תקופת ניהול ה IT כאומנות: IT Craftsmanship** – הטכנולוגיות הדיגיטליות בעידן הדיגיטלי הראשון עסקו בעיקר בעיבוד נתונים ובאוטומציה של תהליכים פשוטים יחסית (כגון שכר, כוח אדם, הנהלת חשבונות וכד'). הדגש בתקופה זו היה בעיקר על פיתוח תוכנה, תחילה במחשבי Mainframe ואחר כך במחשבי מיני. פיתוח התוכנה דרש מיומנויות מיוחדות, הכרת שפות תכנות ושימוש בקבצים במבנה פשוט יחסית. התשתיות החלו להתפתח ועם הגעת תקשורת הנתונים ניתן היה לחבר משתמשים רבים ומרוחקים למחשב, בעיקר כדי להזין נתונים ולקבל דוחות. בתקופה זו מנהל המחשוב נקרא **מנהל מחלקת עיבוד נתונים (Data Processing Manager)**, תפקיד חדש וקצת מוזר ומנותק מהיחידות העסקיות האחרות בארגון. המיקוד של מחלקת עיבוד הנתונים היה על יעילות וניצול של משאב יקר – המחשב המרכזי ובהמשך מחשבי המיני. השפה שבה דיבר מנהל מחלקת עיבוד הנתונים הייתה לרוב לא מובנת למרבית מנהלי היחידות העסקיות (בדרך כלל מושגים הלקוחים מתחום הטכנולוגיה ובדרך כלל קיצורים של שלוש אותיות), דבר שרק הוסיף לריחוק שבו נתפס המקצוע החדש. בתקופה זו מנהל מחלקת עיבוד הנתונים לא היה חבר הנהלה ובדרך כלל דיווח למנהל הכספים או למנהל התפעול.

ב. **תקופת ה IT כמפעל או עסק: IT Industrialization** – עם הרחבת והעמקת היישומים והמחשוב לתחומים רבים ומגוונים ונגיעה בליבת העיסוק של הארגון, השתנה גם המיקוד של מנהל המחשוב והוא נקרא **מנהל מערכות מידע ניהוליות (MIS Manager)** מאחר ומערכות המידע החלו לתמוך ישירות בתהליכים עסקיים ובתהליכי הניהול. בתחילת שנות ה 80 של המאה הקודמת, הופיע המחשב האישי והחל תהליך הדמוקרטיזציה וההתפשטות של המחשוב – לכל עובד בארגון היה מחשב, השימושים התרחבו והפכו למתוחכמים, המחשוב המרכזי עבר למודל שרת/לקוח (Client/ Server). ככל שהזמן חלף והמחשוב נכנס לעוד ועוד תחומים, הארגון הפך להיות תלוי יותר ויותר במחשוב ובטכנולוגיות המידע וגם תפקיד מנהל יחידת המחשב החל להיתפס כבעל חשיבות רבה יותר. עכשיו הוא נקרא **מנהל טכנולוגיות מידע (IT Manager/Director)**. בארגונים הגדולים, שעשו שימוש נרחב בטכנולוגיות המידע, הדגש עבר להפיכת תהליכים עסקיים ידניים לתהליכים עסקיים דיגיטליים. הטכנולוגיות הדיגיטליות עשו צעד משמעותי מהחצר האחורית של הארגון (Back Office) אל קידמת הבמה העסקית של הארגון (Front Office) והחלו לתמוך בניהול קשרי לקוחות (CRM), באנליטיקה עסקית תומכת החלטות, בניהול קשרי ספקים ושרשרת האספקה, בשיפור התקשורת בין כל בעלי העניין ועוד. זה השלב בו החל להופיע התואר החדש, **מנהל מידע ראשי (CIO – Chief Information Officer) או המנמ"ר**. בעל תפקיד זה הצטרף אל שולחן ההנהלה הבכירה. המנמ"ר התמקד בפיתוח ויישום מערכות מידע גדולות ומורכבות לתמיכה בתהליכים העסקיים, אינטגרציה מורכבת בין הרכיבים השונים של מערכות המידע וביישום פתרונות חדשניים. ככל שהתלות של הארגון בטכנולוגיות הדיגיטליות הלכה וגדלה, המנמ"ר נדרש להתמקד גם באיכות השירות שהיחידה שלו מספקת ללקוחותיה הפנימיים ונדרש לנהל את היחידה שלו כעסק בתוך הארגון. תקציבי טכנולוגיות המידע תפחו והלכו והציפיה מהמנמ"ר הייתה שהוא ינהל את יחידתו כעסק (IT as a Business), יבחן השקעות באמצעות מודלים של ROI, ינהל בצורה חכמה את תיק הפרויקטים וההשקעות, ינהל סיכונים ויטמיע תפיסות ומתודולוגיות מודרניות. בעולם החלו להתפתח מתודולוגיות כגון ITIL, Cobit, CMMI והמנמ"ר המודרני הוביל את יחידתו להשתמש יותר ויותר במתודולוגיות סטנדרטיות.

ג. **תקופת הטראנספורמציה הדיגיטלית (Digital Transformation)** – זו התקופה הנוכחית ואנו רק בתחילתה. ההשפעה העמוקה של הטכנולוגיות הדיגיטליות בכל התחומים – חוויית לקוח, תהליכים עסקיים, חדשנות, פיתוח מודלים עסקיים חדשים, איתור מקורות הכנסה חדשים, במקביל להפיכת המוצרים והשירותים לדיגיטליים, כל אלה מביאים לציפיות חדשות מתפקיד המנמ"ר. בנוסף להבנתו בטכנולוגיות הדיגיטליות וליכולתו לנהל מערך טכנולוגי גדול ומורכב, מצפים הארגונים כי הוא יהפוך ל**מוביל דיגיטלי (Digital Leader) או לחבר בצוות הדיגיטלי** של הארגון.

תואר ה CIO התבסס והפך לנפוץ, תחילה בארגונים הגדולים ובהמשך גם בארגונים בינוניים וקטנים יותר. במקביל להתעצמות של הטראנספורמציה הדיגיטלית, החלו להופיע פרשנויות שונות לאות I Chief Information Officer של ה CIO. בנוסף להגדרה הקלאסית של ה CIO, החלו להופיע תיאורים נוספים, שניתן להתייחס אליהם כאל זהויות (Personas) נוספות ושונות בתוך

אותו תפקיד. האיור הבא מציג זהויות אלה, שבמידה רבה משקפות ציפיות (לעיתים מוגזמות) שאותו בעל תפקיד ימלא.



איור b-14 – הדגשים והמשמעויות השונות בתפקיד ה CIO

האיור הנ"ל מציג את המשמעויות השונות שתואר התפקיד CIO קיבל במהלך השנים. אם נוסף גם את מימד הזמן נוכל לראות שהמשמעויות הנוספות מייצגות את הדגש שהלך והשתנה במהלך השנים – ממשמעויות הקשורות יותר לנושאים טכניים למשמעויות יותר עסקיות. בגלל המורכבות ההולכת וגדלה בתשתיות הטכנולוגיות של הארגון, התווספה המשמעות של מנהל התשתיות הראשי (Infrastructure) למשמעות הראשונית של מנהל מידע ראשי. בהמשך בגלל הריבוי בכמות המערכות השונות והגידול במורכבות האינטגרציה בין כל המערכות, התווספה המשמעות של מנהל אינטגרציה ראשי (Integration) למשמעות הראשונית של מנהל מידע ראשי.

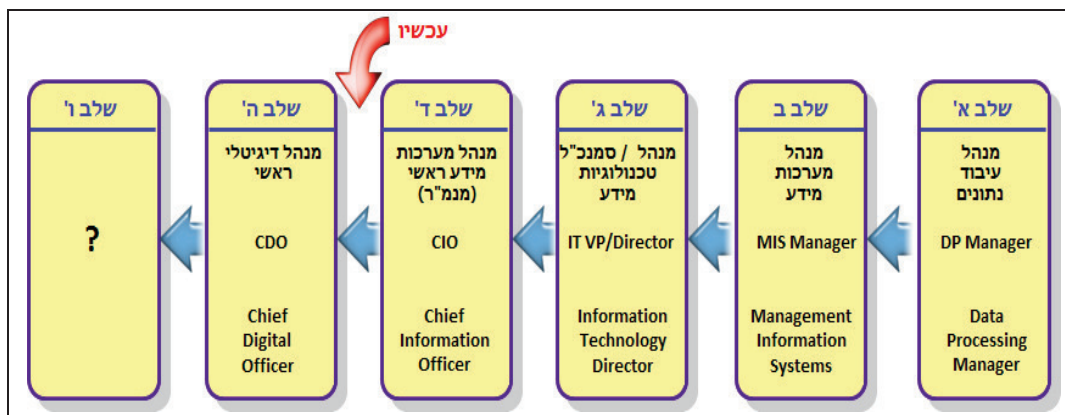
ככל שהטרנספורמציה הדיגיטלית התפתחה והתעצמה, נושא החדשנות (Innovation) החל לתפוס מקום מרכזי בסדר היום של ההנהלה והפך למרכיב בלתי נפרד מהאסטרטגיה העסקית. הטכנולוגיות הדיגיטליות אף האיצו את תהליך החדשנות והפכו למקור של הזדמנויות עסקיות חדשות כמו גם לגורם סיכון.

כדי להתמודד עם נושא החדשנות, ארגונים הבינו שעליהם למנות חבר הנהלה בכיר שיעסוק ויקדם את נושא החדשנות וההתמודדות באתגר שהיא מציבה בפני הארגון. כך נולד התפקיד החדש של סמנכ"ל חדשנות (Chief Innovation Officer). בחלק מהארגונים תפקיד ה CIO החל לקבל משמעות זו ולא רק סמנכ"ל מידע. בחלק אחר מהארגונים הוחלט למנות חבר הנהלה מקרב היחידות העסקיות כדי להתמודד עם אתגר החדשנות. כפי שניתן לשער, אין זה מובן מאליו שכל מנמ"ר הוא בעל כישורים טבעיים להתמודד עם נושא החדשנות, למרות שהוא אחד מבעלי התפקיד החשובים ביותר לטכנולוגיות הדיגיטליות ולתהליכי החדשנות.

משמעות נוספת התווספה בעקבות החשיבות הרבה שנושא האנליטיקה העסקית החל לקבל. ארגונים החלו ליישם מחסני נתונים גדולים והשתמשו במגוון רחב של כלי תצוגה, ניתוח ותחקור נתונים. כך החלה להופיע המשמעות החדשה של מנהל בינה עסקית ראשי (Chief Intelligence).

בשנים האחרונות, עם הופעת טכנולוגיות ה Big Data, נושא מאגרי הנתונים הענקיים המכילים נתונים מסוגים שונים (טקסט, ווידאו, תמונות, מפות, קול וכד') הפך לאחד הנושאים החמים בתעשיית ה IT והצורך במנהל בינה עסקית ראשי הפך לעוד יותר ברור. בדרך כלל הארגונים ממנים לתפקיד זה בעלי התמחות בתחום ניתוח נתונים ושיטות סטטיסטיות ולא מנמ"ר. כך נולד התפקיד של Chief Data Officer שבדרך כלל הוא לא ה CIO.

האיור הבא מסכם את השלבים בהתפתחות תפקיד מנהל המחשוב – משלב א' שבו התפקיד נקרא מנהל עיבוד נתונים ונדרש בעיקר לכישורים טכניים, דרך שני שלבי ביניים ועד לשלב ד' הנוכחי שבו התפקיד נקרא מנמ"ר ונדרש לכישורים עסקיים ולכישורי הובלה דיגיטליים וחדשנות.



איור c-14 – התפתחות בתפקיד מנהל המחשוב לאורך השנים

ברוב הארגונים הגדולים המנמ"ר הפך לחבר ההנהלה הבכירה בדרג של סמנכ"ל ועוסק ב:

- א. רתימה נבונה של טכנולוגיות המידע ליעדים העסקיים.
- ב. תמיכה באסטרטגיה העסקית ויצירת יתרון תחרותי.
- ג. שיפור הרווחיות והבידול מול המתחרים.

כיום הארגון מצפה מהמנמ"ר להפגין כישורי ניהול כדי לנהל יחידה עסקית גדולה, עתירת עובדים ומשאבים. עליו:

- א. לדבר בשפה עסקית.
- ב. להשתלב בגיבוש האסטרטגיה העסקית וביצירת בידול ובהגברת היתרון התחרותי באמצעות הטכנולוגיות הדיגיטליות.
- ג. ליזום ולהוביל תהליכי חדשנות ובבחינת ויישום מודלים עסקיים דיגיטליים חדשניים.

ניתן לראות באופן מוחשי כיצד השינוי בתפיסת תפקיד המנמ"ר בא לידי ביטוי בשוק הישראלי במספר מינויים שבוצעו במערכת הפיננסית. עבור חלק מן העוסקים בתחום, מינויים אלו נראו מפתיעים אולם התמונה מתבהרת אם בוחנים אותם לאור השינוי בתפיסת התפקיד בעקבות

הטרנספורמציה הדיגיטלית. כיום הטכנולוגיות הדיגיטליות, עליהן אחראי המנמ"ר, מגיעות לכל לקוחות הארגון ולא רק לעובדי הארגון ואף מהוות חלק מהמוצר עצמו.

ממצב שבו יחידת המחשב נתנה שירות פנימי בלבד, היא עברה למצב שבו היישומים שהיא מפתחת מופעלים במכשירים הניידים של הלקוחות, באתרי אינטרנט ובעמדות שירות עצמי ומשמשים מאות אלפי ולעיתים אף מיליוני לקוחות באופן ישיר. כמעט כל רעיון עסקי חדש, כל תהליך עסקי חדשני שהארגון מבקש לאמץ, כל ערוצי התקשורת עם הלקוחות – תלויים כיום בטכנולוגיות דיגיטליות. תהליך זה מחייב את המנמ"ר להפוך לשותף עסקי וליועץ נאמן (Trusted Advisor) וחשוב למנכ"ל ולכל חברי ההנהלה הבכירה ולמקור בלתי פוסק של רעיונות ומיזמים חדשניים.

באיור הנ"ל מופיע גם שלב ו' העתידי. קשה לחזות איך נושא זה יתפתח ומה יקרה לתפקיד המנמ"ר. בשלב זה הטכנולוגיות הדיגיטליות משולבות באופן חזק בארגון, בתהליך עשיית העסקים ובמוצרי ושירותי הארגון. דבר אחד ברור, המילה האחרונה בכל הקשור לתפקיד המנמ"ר טרם נאמרה. "הגבינה זזה" ולכן גם המנמ"ר, המבקש להמשיך ולהוביל בעידן הדיגיטלי, חייב להשתנות ולהתאים את עצמו לסביבה החדשה. נסקור בהמשך את הדגשים החדשים בתפקיד המנמ"ר, בין אם הוא יוגדר כמוביל דיגיטלי או שהוא יעבוד בצוות עם המוביל הדיגיטלי ובעלי תפקידים נוספים.

14.3 הדגשים החדשים בתפקיד המנמ"ר

חברת הייעוץ והטכנולוגיה הבינלאומית EY (לשעבר Ernest & Young) פרסמה בשנת 2014 דוח מקיף בשם *Born to be Digital – How Leading CIOs are Preparing for a Digital Transformation*¹¹³. הדוח מציין שהגל החדש של חדשנות מבוססת טכנולוגיות דיגיטליות, הביא לכך שכל ארגון חייב להיות ממוקד בחדשנות, לאתר מקורות חדשים של הכנסות, לפתח מודלים עסקיים חדשניים ובמקביל לפעול גם להתייעלות. עבור ארגונים שנולדו כארגונים דיגיטליים (כגון eBay, Amazon, Apple, Google, Facebook ואחרות) זה ברור והם אינם מכירים דרך פעולה אחרת. עכשיו הצורך להיות דיגיטלי הפך לצורך של כל ארגון, גם כאלה שלא נולדו דיגיטליים, המהגרים הדיגיטליים.

המחקר של חברת EY בחן את הדגשים בתפיסת התפקיד של מנמ"רים מובילים בתעשיות עתירות טכנולוגיות דיגיטליות (Highly IT Intensive Industries) לעומת תפיסת התפקיד של מנמ"רים העובדים בתעשיות שאינן עתירות טכנולוגיות דיגיטליות. הדוח ניסה לבחון האם ניתן להבחין במגמות ובהבדלים משמעותיים לגבי תפיסת התפקיד של שתי אוכלוסיות אלו של מנמ"רים. כמובן שלא נוכל להציג בפרק זה את כל ממצאי המחקר של חברת EY. המחקר זיהה שישה נושאים שבהם קיימת אבחנה והבדל ברור לגבי תפיסת התפקיד של המנמ"רים בשתי אוכלוסיות אלו. נושאים אלה מוצגים בצורה תמציתית באיור הבא.

שש התכונות המיוחדות של מנמ"ר בעל מוכנות דיגיטלית
Six distinctive traits of digital-ready CIOs

1. Have a strategic vision of how technology will transform the business – and know how to implement it	1. בעלי חזון אסטרטגי כיצד הטכנולוגיה תשנה את הארגון וידעים כיצד ליישם את החזון
2. Relentlessly Innovators	2. חדשנים ללא הפסק
3. Focus closely on driving growth – and the relationships they need to support this	3. ממוקדים בצמיחה ובקשרים שהם צריכים לנהל כדי לתמוך בצמיחה
4. Ensure their vision is understood	4. פועלים כדי להיות בטוחים שהחזון שלהם מובן
5. Move beyond operations and infrastructure	5. פחות ממוקדים בתפעול ובתשתיות
6. Are courageous risk-takers	6. אמיצים ומוכנים לקחת סיכונים

איור d-14 – שש התכונות העיקריות של ה CIO עפ"י EY

נסקור את ששת הנושאים שעלו במחקר כדי ללמוד ולהבין את השוני בין תפיסת התפקיד של מנמ"רים מוכנים וערוכים לעידן הדיגיטלי לבין כאלה המוכנים פחות. ניתן לומר שכל מנמ"ר המבקש להישאר רלוונטי בעידן הדיגיטלי, יצטרך לאמץ תפיסת תפקיד חדשה.

א. **חזון אסטרטגי ויכולת ליישם אותו** – על המנמ"ר לפתח חזון והבנה ברורה כיצד הטכנולוגיות הדיגיטליות יכולות להשפיע על הארגון. עליו להבין היכן טכנולוגיות אלו יכולות להפוך מוצר פיסי למוצר דיגיטלי, כיצד ניתן להרחיב את הערוצים הדיגיטליים עם הלקוחות, לחשוב על פתרונות דיגיטליים ובעצם לאתר מקורות חדשים של הכנסות. המנמ"ר חייב להבין את החזון והאסטרטגיה של הארגון ומתוכו לגזור את המקום של הטכנולוגיות הדיגיטליות וכיצד הן יכולות לשרת את האסטרטגיה ואת שיפור הכושר התחרותי. עליו להיות מסוגל להסביר את הצידוק הכלכלי העומד מאחורי ההשקעות הנדרשות למימוש האסטרטגיה ומתן העדיפויות כפי שהוא רואה אותן לאור המטרות העסקיות. עליו להבין היטב את המודל העסקי הנוכחי של הארגון ומהו המודל העסקי העתידי ומהי אותה שכבה דיגיטלית שיש לפתח מעל המודל העסקי או את המודלים העסקיים הדיגיטליים החדשים שהארגון מבקש לפתח. זהו מאמץ ושינוי כיוון משמעותי עבור מנמ"ר, במיוחד לכזה שהתרגל להיות פאסיבי, לקבל ולבצע דרישות מהיחידות העסקיות ועכשיו נדרש לעבור להיות יוזם, בעל הבנה בחזון, באסטרטגיה ובחדשנות, מישהו שחושב בגדול. הטכנולוגיות הדיגיטליות מעצבות מחדש את הערך שהארגון מביא ללקוחות ואת המבנה של התהליכים העסקיים. עליו גם לפתח יכולות בתחום הובלת פרויקטים מורכבים; בבחינה ובחירה בין חלופות; בהובלת שינוי ארגוני מורכב המגיע כמעט לכל עובד ומנהל בארגון; בניהול נכון של סיכונים; וביצירת השותפות המלאה עם היחידות העסקיות. החשיבות של יכולת הביצוע והמימוש חשובה לא פחות מהחשיבות של גיבוש החזון והאסטרטגיה. על המנמ"ר להכיר היטב את השוק והענף בו פועל הארגון; את

המוצרים והשירותים של הארגון; את הסגמנטים של הלקוחות שהארגון משרת; ואת שרשרת הערך של הארגון. עליו לבחון גם מודלים עסקיים חדשניים, אולי מענפים אחרים ולראות מה ניתן ללמוד וליישם בארגונו. הוא יצטרך לפתח את כישוריו הפיננסיים כדי להיות מסוגל לבחון חלופות ולהסביר להנהלה את החלופה המומלצת. לשם כך עליו להכיר את הטכנולוגיות הדיגיטליות העדכניות ולהבין את הפוטנציאל שלהן ולגבש את תפיסתו כיצד לדעתו הן יכולות לתת מענה לאתגרי הארגון. בארגונים גדולים וגלובליים הוא יצטרך לפעול להקמת מרכזי מצוינות רוחביים (Shared Competence Centres) כדי לשפר את הגמישות והיעילות.

ב. **מוביל חדשנות ללא הפסק** – על המנמ"ר להיות שותף ולעיתים אף להוביל את החדשנות בארגון. עליו להבין כיצד טכנולוגיות מובייל, מסחר אלקטרוני, אינטליגנציה מלאכותית ולמידת מכונות, רשתות חברתיות, אנליטיקה עסקית מתקדמת ויכולות Big Data, מחשוב ענן ואחרות יכולות לייצר ערך עבור הלקוחות; לשפר את חווית הלקוח שלהם; כיצד הן יכולות לשפר את מערך המכירות; לקדם את הבנת בסיס הלקוחות; וכיצד הן יכולות לאפשר לארגון להגיע לסגמנטים חדשים של לקוחות. עליו לנסות ולזהות, ביחד עם מנהל השיווק או עם ה CDO, הזדמנויות חדשות כמו גם איומים אפשריים מצד טכנולוגיות או מודלים עסקיים חדשניים. משמעות הדבר היא שעל המנמ"ר להיות שותף, יחד עם חברי ההנהלה הבכירה, בתהליך החשיבה על תפקיד הטכנולוגיות הדיגיטליות בפיתוח מוצרים ושירותים חדשים. ככל שמעורבותו בחדשנות גדלה, כך גם עולות הציפיות של ההנהלה מהמנמ"ר מאחר והיא רואה בו שותף מרכזי ומוביל בפיתוח החדשנות.

ג. **ממוקד בצמיחה ובקשרים הנדרשים כדי לתמוך בכך** – ביחד עם שיפור הבנתו כיצד הטכנולוגיות הדיגיטליות יכולות לשפר ולהגדיל את ההכנסות וכיצד הן יכולות לתמוך בצמיחה, עליו גם לשפר ולהעמיק את הקשרים עם היחידות העסקיות. עליו לספק כלים אנליטיים מתקדמים ליחידות העסקיות השונות, לפתח יישומי מובייל התומכים בעובדים הנמצאים בשטח (אנשי מכירות, טכנאים) ובמקביל מאפשרים ללקוחות הארגון להגיע, לרכוש ולקבל שירות. אין ספק שכיום היכולות האנליטיות המתקדמות השייכות לתחום ה Big Data, הן בעלות פוטנציאל גדול ויכולות להוסיף תובנות רבות ולהגדיל את יעילות מערך המכירות והשירות (אילו לקוחות ירצו לרכוש מוצרים נוספים, איזה מידע ניתן לספק ללקוחות דרך אתר החברה, אילו לקוחות נמצאים בסכנת נטישה וכד'). זה מחייב את המנמ"ר לעבוד בצמוד לאנשי המערך הקדמי של הארגון – אנשי השיווק והמכירות, אנשי מוקדי השירות, טכנאים בשטח ואחרים. עליו להבין את התהליכים העסקיים האלו, כיצד ניתן לשפרם באמצעות טכנולוגיות דיגיטליות, כיצד להפוך חלק מהמגעים עם הלקוחות לשירותים עצמיים באמצעות IVR או צ'אטבוטים או שירותים דיגיטליים בערוצים שונים. משמעות הדבר היא שהמנמ"ר חייב לפתח מערכת יחסים עמוקה ואמינה עם מנהלי השיווק, מנהלי המכירות ומנהלי השירות ולסייע להם בהרחבת המוצרים, השירותים והתהליכים העסקיים ע"י הוספת המימד הדיגיטלי. זו כברת דרך שעל המנמ"ר לעבור ממצב שבו הוא בדרך כלל חושב כיצד למחשב תהליכים עסקיים למצב של חשיבה על התהליכים עצמם, על מוצרים ומודלים עסקיים חדשים וחדשניים. המנמ"ר המודרני חייב

לחשוב על צמיחה ולעשות זאת תוך עבודת צוות וקשרים עם כל בעלי העניין בארגון ולעיתים אף ישירות עם לקוחות הקצה של הארגון ולא רק לקוחות הפנים.

ד. **פועל כדי להבטיח שהחזון מובן** – לא מספיק שלמנמ"ר הדיגיטלי יש חזון והבנה בהירה כיצד הטכנולוגיות הדיגיטליות יכולות לקדם את האסטרטגיה העסקית. עליו להיות מסוגל גם לתקשר חזון זה בצורה בהירה לכל השותפים העסקיים וכמובן גם לכל המנהלים והעובדים ביחידת טכנולוגיות המידע. עליו לוודא שהוא רוכש את אמונם והם מצטרפים אליו למסע הדיגיטלי. הוא חייב להיות בעל כישורי הצגה והופעה בפני קהל כדי להציג בצורה משכנעת את החזון ולהבטיח שהחזון מגיע לכל חלקי הארגון. כישורי התקשור והתקשורת הבין אישית מקבלים חשיבות מיוחדת בעידן הדיגיטלי. עליו להיות בעל כישורים "לספר את הסיפור" מאחר וזה הופך ללא פחות חשוב מהסיפור עצמו. לא כל אחד מסוגל להסתכל אל תוך העתיד ולשכנע את כולם שהוא מבין מה הולך לקרות ולרתום אותם לבצע את השינויים הנדרשים, גם אם הם מורכבים וכואבים. המנמ"ר יכול לעשות זאת ע"י פגישות תדירות עם המנהלים הבכירים האחרים, ע"י הקמת צוותי עבודה חוצי ארגון וע"י העברת מצגות משכנעות בפורומים השונים. כישורי שכנוע הופכים למרכיב חשוב במערך הכישורים שעליו לפתח. ככל שטכנולוגיות הדיגיטליות מניעות יותר ויותר את החדשנות, כישורי התקשור והשכנוע של המנמ"ר הופכים לכלי עבודה חשוב עבורו. עליו לדעת להשתמש ברשתות חברתיות פנימיות, לפרסם את עמדתו ולהפיץ אותה באמצעותן.

ה. **מיקוד הולך וקטן בתפעול ובתשתיות** – אחד האתגרים הגדולים של המנמ"ר הוא שנושאים שוטפים (כגון תקלות, שדרוגים טכנולוגיים, מו"מ מסחרי, ניהול מקרוב של פרויקטים) לוקחים חלק ניכר מזמנו. הזמן שמוקדש לנושאים השוטפים בא בדרך כלל על חשבון הזמן שעליו להקדיש לחשיבה האסטרטגית, לחשיבה על צמיחה וחדשנות ולחשיבה כיצד ניתן להפוך את הנתונים והמידע ליתרון תחרותי. עליו לקבל החלטה (לעיתים קשה ואמיצה) באילו נושאים הוא מתכוון להשקיע את זמנו ובאילו הוא מתכוון להאציל את הטיפול למנהלים אחרים. המציאות מוכיחה כי לא ניתן לבצע את שתי המשימות בו זמנית – ניהול שוטף של התפעול והתשתיות ובמקביל חשיבה על אסטרטגיה, צמיחה, חדשנות ומודלים עסקיים חדשים. אין זה אומר שהנושאים התפעוליים פחות חשובים. זה אומר שעליו למצוא את הדרך כיצד להקטין את מעורבותו בהם, כיצד להאציל סמכויות למנהלים שעובדים איתו; כיצד להקטין במודע את הזמן שהוא מקדיש ל Keep the Lights On וכיצד הוא מגדיל את הזמן המוקדש לנושאים הקשורים ל Transform the Business. עליו לעודד מיקוד של היחידה שלו לנושאים בהם היא מביאה את מירב הערך ולעודד תהליכים של שימוש במיקור חוץ, מעבר לטכנולוגיות ענן וכד'. ארגונים חדשניים וזריזים עברו למודל הענן ואפשרו למנמ"ר וליחידה לעסוק בתהליכים בהם הם מביאים ערך. עליו לעודד יישום של מתודולוגיות פיתוח גמישות ומחזורי פריסה לייצור מהירים (Agile Development and Rapid Releases). עליו לחתור ליצירת הסכמי רכש ושיטות עבודה שיאפשרו גמישות רבה יותר וגידול (או קיטון) מהיר בכוח אדם וזאת כדי להתמודד עם דרישות בלתי צפויות. עבור חלק מהמנמ"רים, השינוי בתפיסת תפקידם, הגדרה שונה של סדרי העדיפויות שלהם

וחלוקת הזמן והקשב שלהם, איננו מהלך פשוט ומהווה אתגר אישי מורכב. חלקם צמחו בתוך יחידות ה-IT וזהו אזור הנוחות שלהם. השיח העסקי ברמת ההנהלה, החשיבה על מקורות צמיחה של הכנסות ועל מודלים עסקיים דיגיטליים חדשים – אינו משהו שהם רגילים אליו והוא בדרך כלל מחוץ לאזור הנוחות שלו. הטרנספורמציה הדיגיטלית והשינוי בתפקידם מחייב אותם לצאת מאזור הנוחות ולהיכנס לאזורים פחות מוכרים ואולי אף זרים, האזור העסקי והשיח הפיננסי.

1. **אמיץ ומוכן לקחת סיכונים** – אין חדשנות ללא סיכונים, זהו לקח שהרבה ארגונים חדשניים למדו אותו. החדשנות מחייבת לעיתים לאמץ טכנולוגיות חדשות עם מעט לקוחות וניסיון וכניסה לתחומים לא מוכרים. מנמ"רים פיתחו במהלך השנים תיאבון נמוך לסיכונים. הם מודעים מאד לצורך ביציבות של המערכות הטכנולוגיות שבאחריותם. אחד המדדים שהארגון מודד את המנמ"ר הוא במיעוט התקלות ובמהירות החזרת המערכות לכשירות. מדדים אלה הביאו לשינוי בערכים שלהם – הם אינם אוהבים לקחת סיכונים ואם הם כבר נדרשים להיכנס לתחומים חדשים, הם עושים זאת בזהירות רבה מאד. האמירה If it ain't broken, don't fix it היא אחת האמירות האהובות על המנמ"רים. הטרנספורמציה הדיגיטלית, הקצב המואץ של החדשנות, המהלכים של המתחרים – כל אלה מחייבים את המנמ"ר לשנות את גישתו לנושא הסיכון. הימנעות מסיכונים עלולה לעיתים להיות בעלת מחיר גבוה מאד מבחינת הארגון. מתחרה שעושה מהלך באמצעות טכנולוגיה חדשנית, בעוד הארגון שלכם תקוע ואינו מסוגל להגיב, יכול להתברר כקטלני בטווח הבינוני והארוך. כמובן שאין להסיק מכך שעל המנמ"ר להתחיל לקחת סיכונים לא מחושבים ולסכן את הארגון. המסקנה מהאמור לעיל צריכה להיות שנדרשת גישה שונה, מאוזנת ואמיצה יותר לנושא הסיכונים. פשוט אין ברירה אחרת בעידן הדיגיטלי.

14.4 סיכום

תפקיד המנמ"ר עבר, עובר וימשיך לעבור שינויים רבים ככל שהטרנספורמציה הדיגיטלית תתעצם ותתגבר. מנמ"ר המבקש להביא ערך בעידן הדיגיטלי, בין אם הוא יהפוך למוביל דיגיטלי ובין אם הוא יפעל כחלק מצוות ביחד עם מוביל דיגיטלי ומנהלים בכירים אחרים, חייב להתאים את עצמו ואת תפיסת תפקידו כנדרש בסביבה העסקית החדשה ולציפיות ממנו.

בפרק זה הצגנו שישה נושאים שהמנמ"ר הדיגיטלי, המבקש להמשיך ולהוביל את ארגונו בעידן הדיגיטלי, חייב להבין ולהפנים. חלק מזמנו חייב להיות מוקדש ללימוד מושגים ומודלים חדשים מעולם האסטרטגיה והניהול (אסטרטגיות צמיחה, מודלים עסקיים, שרשרת ערך, חדשנות מערערת, אנליטיקה עסקית וכד'); להיות חשוף להתקדמות הטכנולוגית העצומה המתרחשת בשוק מאחר והוא המצפן הדיגיטלי של הארגון; לפתח כישורי תקשורת ושכנוע שיאפשרו לו להסביר ולשכנע את חבריו להנהלה על הכיוונים וההזדמנויות החדשות; להיות בעל נכונות לקחת סיכונים רבים יותר ופתיחות רבה יותר לחדשנות.

אפשר להניח שחלק מהמנמ"רים הנוכחיים יצליחו לבצע את הטרנספורמציה הנדרשת בתפיסת תפקידם בעוד שחלק מהם יתקשה לבצע את השינוי ולהתאים את עצמם לאתגרים החדשים.