

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 15. להיות מודע לפני היציאה למסע הדיגיטלי

The biggest impediment to a company's future success is its past success

Dan Schulman, CEO of PayPal

15.1 מבוא

הטרנספורמציה הדיגיטלית היא תהליך ייחודי לכל ארגון ולכן כל ארגון יעבור מסע שונה ומותאם. המסע תלוי בנקודת הפתיחה והיא שונה בכל ארגון מבחינת אימוץ של טכנולוגיות דיגיטליות, מבחינת מוכנותו להשקיע בשיפור החוויה והערוצים עם לקוחותיו, מבחינת רמת בגרותו הדיגיטלית, מבחינת תהליכי החדשנות שהוא מקדם ומבחינת איכות התהליכים העסקיים שלו. אין שני ארגונים הנמצאים בדיוק באותו המצב, אף אם הם עוסקים במוצרים או שירותים דומים ופועלים באותו הענף הכלכלי.

אנו מבקשים להדגיש חמש שאלות שעל הארגון לשאול את עצמו טרם תחילת המסע. חשוב להבין שהטרנספורמציה הדיגיטלית תקבע במידה רבה כיצד הארגון יראה בעתיד, ולא יהיה זה מוגזם לומר יקבע את עתידו העסקי. על הארגון להקדיש לשאלות אלה את הזמן הנדרש מתוך הבנת חשיבותן ולהיות בטוח שהוא נתן להן את המענה המתאים ביותר מבחינתו.

15.2 מדוע צריך שוב להתחיל במהלך דיגיטלי חדש?

מנהלים רבים משוכנעים שהארגון שלהם כבר דיגיטלי, ולכן אינם מבינים מדוע עליהם להתחיל עכשיו מסע חדש של טרנספורמציה דיגיטלית. לראיה הם מציינים שהארגון שלהם כבר יישם מערכת ניהול משאבים ארגוניים (ERP), מערכת לניהול קשרי לקוחות (CRM), מערכת לניהול שרשרת האספקה (SCM), מערכת בינה עסקית משוכללת (BI), פורטל פנים ארגוני, אתר מסחר אלקטרוני באינטרנט (e-Commerce), מנהלים דף בפייסבוק, מצייצים ושולחים הודעות ב Twitter, פיתחו מספר אפליקציות במובייל בנושאים שונים, עוקבים אחר הסנטימנט ברשתות החברתיות ועוד. לתפיסתם, הארגון כבר ביצע את המהלכים הדרושים בתחום הדיגיטל, ואין צורך בביצוע צעדים נוספים.

התשובה לתחושתם של הארגונים שהם כבר דיגיטליים היא שהם צודקים במידת מה. הנקודה היא שרובם נמצאים עדיין **בעידן הדיגיטלי השני**, כפי שהגדרנו אותו בסעיף "העידן הדיגיטלי השני – Second Digital Age" בעמוד 40 וכפי הנראה טרם מיצו את כל הפוטנציאל שלו. יחד עם זאת עליהם להתחיל ללמוד ולהבין את **העידן הדיגיטלי השלישי** (ראה שם בהמשך), לבחון את הטכנולוגיות החדשניות, להבין את המודלים העסקיים החדשים המתבססים עליהן ובחלק מהמקרים להתחיל ליישם טכנולוגיות אלה ולפתח מודלים עסקיים חדשניים. Amazon כבר סיימה את הפיילוט של החנות ללא קופות (Amazon Go) ושחררה אותה לקהל הרחב, חברת Uber, באמצעות חברת Otto שהיא רכשה, כבר העבירה את המטען הראשון באמצעות משאית אוטונומית, חברת Domino's

Pizza מבצעת פיילוטים בניו זילנד במשלוחי הפיצות באמצעות רחפנים, המפעלים מתמלאים ברובוטים חכמים, ארגונים מיישמים ChatBots, ארגונים מתחילים להיערך לעידן של מסחר בדו שיח קולי (Commerce Conversational), בנקים דיגיטליים באופן מלא מתחילים להופיע, חברות ביטוח מתחילות להציע תכניות ביטוח מתוחכמות המבוססות על תשלום לפי שימוש ועוד.

לסיכום השאלה הראשונה – אכן רוב הארגונים נמצאים כבר עמוק בעידן הדיגיטלי השני וביצעו את מה שקראנו לו טרנספורמציה דיגיטלית 1.0. עליהם להמשיך ולשפר את מצבם הדיגיטלי, לבחון כל העת מודלים עסקיים חדשים ולהתחיל להתנסות ואף ליישם חלק מהטכנולוגיות השייכות לעידן הדיגיטלי השלישי. התחושה שהארגון כבר דיגיטלי ולכן הוא אינו חייב לבצע טרנספורמציה דיגיטלית, עלולה להיות מסוכנת. במילים אחרות, עליהם להמשיך ולבצע את הטרנספורמציה הדיגיטלית 2.0.

15.3 מה המשמעות של הדיגיטל בענף שלנו?

כל ארגון פועל בסביבה עסקית ובענף עסקי ייחודיים ונמצא במקום שונה במסע הדיגיטלי. ההשפעה של הנושא הדיגיטלי על הענף שונה – ברור שארגון הפועל בענף הקמעונאות מושפע ע"י הדיגיטל באופן שונה מארגון הפועל בענף תעשייתי כגון ייצור מצברים. חשוב שהארגון יבחן את המתרחש בענף שלו תוך התמקדות בנושא הדיגיטלי. האם הטכנולוגיות הדיגיטליות משנות את צורת עשיית העסקים בענף – למשל מעבר של לקוחות למסחר אלקטרוני ולשירות עצמי תוך שימוש באתר באינטרנט ואפליקציות מובייל. לדוגמא:

א. **חברות הסלולר** – מתמודדות עם רמה גבוהה של תחרותיות ביניהן, מאפשרות ללקוחותיהן שירותים עצמיים דיגיטליים רבים – קבלת החשבונית במייל והצפייה בה מכל מכשיר, שינוי תוכנית, הוספת מנויים, שימוש בבוטים לאיתור תקלות וסיוע בפתרון, מעקב אחר התקדמות התיקון של המכשיר שהם מסרו למעבדה תוך קבל התראות SMS על סיום התיקון, קביעת תור למרכזי השירות באופן דיגיטלי ועוד. חברות הסלולר מבקשות למצב את עצמן כספקיות IoT, ספקיות טלוויזיה ובידור.

ב. **ספקי שירותי הבריאות (קופות החולים)** – רוב קופות החולים מאפשרות כיום מגוון רחב של שירותים דיגיטליים החל מקביעת תור, קבלת המרשמים ישירות לבתי המרחקת, קבלת תוצאות של בדיקות, התייעצות דיגיטלית עם רופא או איש הצוות הרפואי ועוד. דוגמא נוספת הן הרשתות הקמעונאיות. חלקן מאפשרות הזמנות מקוונות ומשלוחים הבית, ניהול רשימות קניות בנייד, ניווט בתוך החנות לפי רשימת הקניות, קופונים דיגיטליים להנחות ומבצעים ועוד. אם הארגון שלכם הוא חלק מהענפים הכלכליים האלה, חשוב שתבינו היכן הארגון שלכם נמצא ולהבטיח שלא ייווצר פער גדול מדי. על קופות החולים לשאול את עצמן כיצד הן מבטיחות להמשיך להוביל את הענף בכל הקשור לחדשנות דיגיטלית.

על הארגון לבחון כיצד הדיגיטל משפיע על שרשרת האספקה שלו – כיצד מתנהלים הקשרים עם הספקים והשותפים העסקיים בארץ ובחו"ל? האם הם מנצלים את נושא המרכזים הלוגיסטיים והמחסנים האוטומטיים, כיצד מתבצע השינוע לסניפים, כיצד מנוהל הביקוש וכד'.

לסיכום השאלה השנייה – על כל ארגון לבחון את עצמו מול הארגונים האחרים בענף וכן לבחון את הסתברות הופעת המתחרים החדשים. מתחרים אלה יכולים לבוא מענפים אחרים (למשל Uber שנכנסה לענף המוניות, Airbnb שנכנסה לענף האירוח והמלונאות, Amazon שנכנסה לענף המחשוב והפכה לספקית שירותי הענן הגדולה בעולם, Tesla שנכנסה לענף ייצור מערכות אנרגיה ביתיות המבוססות על סוללות, Apple שנכנסה לתחום המוסיקה והשעונים ועוד). מתחרים חדשים אלה, ולא רק המתחרים המוכרים, יכולים לערער את הענף בו הארגון פועל. הם עושים זאת ע"י שילוב חכם של טכנולוגיה ומודל עסקי חדשני. ניזכר לרגע במודל המערבולת הדיגיטלית וחשוב להבין כי רוב הענפים העסקיים נמצאים בתנועה בלתי פוסקת לכיוון עין המערבולת, כלומר הם הופכים ליותר ויותר דיגיטליים. על הארגון לבדוק היכן נמצא הענף שלו ולפעול כדי לא להישאר מאחור. יש לזכור – אנו עוסקים בנושא בעל דינמיות גבוהה וענפים ולעיתים גם ארגונים בתוך ענף מסוים, מבצעים מהלכים אסטרטגיים כדי ליצור מובילות דיגיטלית. אסור להניח שזהו מצב סטטי ולנוח על זרי הדפנה.

15.4 מה רמת המוכנות של הארגון שלנו למסע הדיגיטלי?

בהנחה שהארגון החליט שעליו לצאת למסע הדיגיטלי, עליו לדעת מהי רמת המוכנות שלו למסע זה. השאלה איננה רק מוכנות טכנולוגית. המסע הדיגיטלי מחייב מוכנות במספר מימדים:

- א. האם יש לארגון אסטרטגיה וחזון ברור כיצד הטכנולוגיות הדיגיטליות תתמוכנה באסטרטגיה העסקית ובצורת עשיית העסקים (פירוט נוסף בשאלה הבאה)?
- ב. האם ההנהלה הבכירה מבינה ורתומה לנושא? האם קיימת בהירות באשר למי אחראי על המסע הדיגיטלי (המנכ"ל עצמו, המוביל הדיגיטלי CDO, מנהל מערכות המידע הראשי CIO, מנהל השיווק CMO או אולי צוות מצומצם של מנהלים)?
- ג. האם התרבות הארגונית תומכת בתרבות של חדשנות ושינוי?
- ד. האם התהליכים העסקיים גמישים?
- ה. האם יש לארגון את האנשים המתאימים ובעלי הכישורים להתמודד עם האתגר הדיגיטלי?
- ו. ועוד.

הצלחת המסע הדיגיטלי תלויה בנושאים אלה לא פחות מאשר בטכנולוגיות הדיגיטליות שהארגון יבחר ליישם. צריך לזכור – הטרגספורמציה הדיגיטלית היא בראש וראשונה אתגר עסקי/ניהולי/ארגוני ולא רק אתגר טכנולוגי.

לרמת מוכנות זו מקובל לקרוא הבגרות הדיגיטלית (Digital Maturity) של הארגון. בפרק "בגרות דיגיטלית" – בעמוד 191 הצגנו מספר מודלים שונים לבחינת הבגרות הדיגיטלית של הארגון. על הארגון להשתמש במודל כלשהו כדי להעריך היכן הוא נמצא על המדרג של הבגרות הדיגיטלית. עליו להבין את מצבו הנוכחי וכן את העוצמות והחולשות שלו בכל הקשור להצלחת המסע הדיגיטלי ולפעול להקטנת הפערים.

לרוב, האתגרים הקשים ביותר במסע הדיגיטלי הם אתגרים אנושיים – התנגדויות של עובדים שמרגישים כי הם עלולים להיפגע, כי הגדרת התפקיד שלהם עלולה להשתנות, צורך בשינוי המבנה הארגוני, צורך בגיוס אנשים חדשים בעלי כישורים דיגיטליים מיוחדים וכד'. על הארגון לנהל את השינוי בכלים ומתודולוגיות קיימות מתחום הייעוץ הארגוני והובלת שינויים (Change Management).

לסיכום השאלה השלישית – על כל ארגון להבין שהמסע הדיגיטלי איננו דומה לפרויקט מחשב כזה או אחר. זו תכנית (Program) המורכבת ממספר רב של מיזמים דיגיטליים שמתורגמים למספר פרויקטים שהארגון מבצע במשך הזמן. מדובר על מסע ארוך ללא סוף מוגדר ולא על יעד מסוים. על הארגון להבין את נקודת המוצא שלו, את הבגרות הדיגיטלית שלו, ולפעול לסגור פערים בכל הקשור לחולשות שלו ולהעצים את העוצמות שלו. עליו להקים צוות דיגיטלי שיעבור את ההכשרות המתאימות וילווה את המסע לכל אורכו. אחד היעדים החשובים של הצוות הדיגיטלי הוא לבחון כל העת את הסביבה העסקית החיצונית, לבחון מודלים עסקיים חדשניים, לבחון טכנולוגיות דיגיטליות חדשות ולהביא להתאמת תכנית הפעולה של הארגון בהתאם להתפתחויות החדשות.

15.5 האם הארגון שלנו הגדיר חזון ואסטרטגיה עסקית המתאימים לעידן הדיגיטלי?

כמו לפני כל מסע, טרם היציאה לדרך, חשוב להגדיר את החזון והאסטרטגיה העסקית המתאימים לעידן הדיגיטלי, כלומר לאן הארגון שואף להגיע, מהן המטרות העיקריות של הארגון בביצוע הטרנספורמציה. חשוב להדגיש – החזון והאסטרטגיה הדיגיטליים אינם עומדים בפני עצמם – הם חייבים לתמוך ולהיות חלק מהחזון והאסטרטגיה העסקית של הארגון. עליו להגדיר כיצד הטכנולוגיות הדיגיטליות ישפרו את הצעת הערך (Value Proposition) של הארגון ללקוחותיו. החזון צריך להתוות את הדרך והכיוון ולהגדיר את סדרי העדיפויות. מרחב האפשרויות לרתימת הטכנולוגיות הדיגיטליות הוא גדול מאוד וכל ארגון צריך להחליט מה חשוב יותר ומהם הנושאים שהארגון מבקש לקדם. החזון מהווה מעין מצפן של המסע הדיגיטלי, מעין כוכב הצפון, ולכן יש חשיבות רבה שכל ארגון יגדיר אותו טרם יציאתו למסע.

הגדרת החזון מחייבת מחשבה רבה ודיון מעמיק בהנהלה. למרות שהחזון יכול לבוא לידי ביטוי במשפט אחד או יותר, עיצובו הנכון הוא בעל חשיבות רבה. חשוב לא לנסות ולקצר את הדרך, ולהגדיר חזון ברור ולא כללי מדי. חשוב שהחזון ידבר בשפה של הארגון, ישקף את האני מאמין שלו ואת סדרי העדיפויות שלו. עליו להיות מספיק ברור כדי שגם אחרון העובדים יבין אותו ויבין למה הארגון שואף מדוע.

החזון צריך לבטא את הייחודיות של הארגון מבחינת כוונותיו לשימוש בדיגיטל כדי לשפר את חוויות הלקוחות שלו ולציפיות הלקוחות לממשקים דיגיטליים עם הארגון, כדי לשפר את התהליכים העסקיים וכדי לשפר את המוצרים ואף להביא מודלים עסקיים חדשניים. סביר להניח שארגון המייצר מוצרים ושירותים מבודלים (Differentiated Products) ייתן ביטוי בחזון שלו לרצון להשתמש בטכנולוגיות דיגיטליות לשיפור ובידול המוצר ולשיפור חוויית הלקוח ופחות לנושא התהליכים הפנימיים. לעומתו, ארגון המייצר מוצרי צריכה ייתן ביטוי בחזון שלו לשימוש בטכנולוגיות הדיגיטליות לשיפור התהליכים הפנימיים לצורך התייעלות והורדת המחיר ללקוח וכן לשיפור חוויית הלקוח להגברת נוחיות הרכישה. רשת קמעונאית (כגון שופרסל) תביא לידי ביטוי בחזון שלה את השימוש בטכנולוגיות דיגיטליות לשיפור וייעול שרשרת האספקה שלה ויצירת חווית רכישה מקוונת איכותית ללקוחותיה. חברת טלקום (כגון אחת מחברות הסלולר, הוט או בזק) תביא לידי ביטוי בחזון שלה את השימוש בטכנולוגיות הדיגיטל לשיפור תהליכי הרכישה, החשבונות והשירות.

לסיכום השאלה הרביעית – ארגון חייב להגדיר את החזון הדיגיטלי שלו טרם היציאה למסע הטרינספורמציה הדיגיטלית. חזון זה יגדיר את הרציונל, את הדגשים ואת העדיפויות הייחודיות שלו. לעיתים זה מפתה לצאת לדרך ולנסות לחסוך את הזמן הנדרש להגדרת החזון. זו עלולה להתגלות כטעות, כי הארגון לא מגדיר לעצמו מדוע הוא יוצא למסע הדיגיטלי ומה הוא רוצה להשיג באמצעותו. ארגון כזה עלול למצוא את עצמו באמצע המסע הדיגיטלי ולא יבין מדוע הוא עושה את מה שהוא עושה.

15.6 מי יוביל את הטרינספורמציה הדיגיטלית?

כפי שהצגנו באחד הפרקים הקודמים, הטרינספורמציה הדיגיטלית היא תהליך מאתגר של התאמת צורת עשיית העסקים לעידן הדיגיטלי. במסגרת התהליך הארגון יעסוק בשיפור המיצוב התחרותי באמצעות הדיגיטל, יבחן טכנולוגיות דיגיטליות חדשניות, יבחן את ההתפתחויות בזירה העסקית ויפעל להתמודד עם סיכוני הערעור הדיגיטלי. הוא יבצע שינויים ארגוניים במידת הצורך, ויבצע מספר פרויקטים דיגיטליים ועוד. זהו מסע ארוך שיש לו התחלה אולם אין לו סוף מוגדר. כפי שהצגנו בפרקים הקודמים, כישלון במסע הזה עלול להיות בעל מחיר גבוה עד כדי יציאה משווקים מסוימים והפסקת פעילות. יש חשיבות רבה להגדרת בעל תפקיד שיקבל את האחריות על ההובלה. במילים אחרות, על הארגון להגדיר מיהו המוביל הדיגיטלי (Digital Leader או Chief Digital Officer). באופן טבעי זו סוגיה שקשורה גם לפוליטיקה הפנים ארגונית, למבנה הארגוני וליכולות והכישורים האישיים של המנהלים בארגון.

לסיכום השאלה החמישית – שאלה זו מונחת בעיקר על שולחנו של המנכ"ל. עליו להחליט בידי מי להפקיד את הובלת המסע הדיגיטלי. האפשרויות רבות – לקחת את המושכות ולהוביל את התהליך בעצמו, להביא מנהל מחוץ לארגון ולמנות אותו כ CDO, להפקיד את ההובלה בידי אחד המנהלים הבכירים בארגון (מנהל מערכות המידע הראשי CIO, מנהל השיווק הראשי CMO או מישהו אחר המתאים לסוג תפקיד זה), להקים צוות של שני מנהלים בכירים. כמובן קביעת אחריות ברורה לנושא היא מפתח קריטי להצלחה במסע הדיגיטלי.

15.7 סיכום: עשרה סיכונים במהלך הטrensפורמציה הדיגיטלית

נסכם בבחינת מספר תמרורי אזהרה שיסייעו לכל ארגון בתהליך הטrensפורמציה הדיגיטלית. התובנות לקוחות ממאמר¹¹⁴ שנכתב ע"י Gill Saby ולדעתנו מסכמות בצורה טובה את הסיכונים העיקריים בתהליך הטrensפורמציה הדיגיטלית.

1. הטrensפורמציה הדיגיטלית תשנה את הארגון שלכם, אבל המיקוד ברמת השינוי הנכונה היא קריטית

Digital transformation will change your business, but focusing on the right level of change is key

על הארגון להתייחס אל הטכנולוגיות הדיגיטליות כאל טכנולוגיות מאפשרות (Enabling Technologies) שיאפשרו לארגון לפעול בצורה יעילה, אפקטיבית ומותאמת לעידן הדיגיטלי. על הארגון להתמקד בטrensפורמציה בנושאים שהם לדעתו המשמעותיים ביותר לצורך השגת מירב התועלות ומשם עליו להתחיל את המסע. אל לו לארגון להתנפל בהתלהבות יתרה על כל טכנולוגיה או על כל רעיון עסקי חדש. ישנם שינויים שיכולים להביא תוצאות בתקופה קצרה יחסית וישנם שינויים עמוקים יותר שמימושם ייקח זמן ומשאבים רבים יותר. סביר להניח שבין הנושאים הראשונים שהארגון יבחר להשקיע קשורים לחוויית הלקוח ושיפורים במסע הלקוח.

2. השקעות בטכנולוגיות חדשות היא חשובה לצמיחה, אבל רק בגלל שזו טכנולוגיה חדשה זה לא אומר שהיא מתאימה לארגון שלכם

Technology investments is crucial for growth, but just because the technology is new, doesn't mean it is right for you

על הארגון לשקול היטב אילו טכנולוגיות מתאימות ליעדים ולאתגרים העסקיים איתם הוא מתמודד. אל לו לארגון להסתנוור מהטכנולוגיות החדשות. מצד שני, על הארגון להיות פתוח ואמיץ מספיק כדי לאמץ טכנולוגיות חדשות שיש להן את הפוטנציאל לשנות את הצורה בה הוא עושה עסקים. כישלונות הם לעיתים בלתי נמנעים בתהליך של חדשנות ולכן החוכמה היא להיכשל מהר ולנוע קדימה.

3. בחנו היכן הארגון שלכם נמצא במסע של הטrensפורמציה הדיגיטלית

Consider where your organization is on the digital transformation journey

כל ארגון נמצא במקום כלשהו על הרצף של המסע הדיגיטלי וברמת הבגרות הדיגיטלית שלו. הגדלת מאגר הטכנולוגיות בהן הארגון משתמש אינו מביא באופן אוטומטי לצמיחה עסקית. לעיתים הכלל של "פחות הוא יותר" צריך להנחות את הארגון. האפשרויות החדשות כגון יישומי מובייל עבור אנשי המכירות והשירות, אתרי web ויישומי מובייל משוכללים, למחסנים אוטומטיים משוכללים, שימוש באינטליגנציה מלאכותית ולמידת מכונות, יישומי Big Data, הן חשובות כל עוד הן מביאות לשיפור בחוויית הלקוח ולאפקטיביות הארגונית שלכם. חשוב שארגון יבין את מצב הבגרות הדיגיטלית שלו ואת המימדים השונים המשפיעים על הצלחת המסע ולא יתמקד רק במימד הטכנולוגיה. תרבות ארגונית, מוכנות צוות ההנהלה והעובדים, המוכנות לאמץ ולעודד חדשנות,

איכות התהליכים העסקיים, מוכנות אגף טכנולוגיות המידע – כל אלה הם גורמים לא פחות חשובים.

4. לא כל אחד בארגון שלכם ירגיש בנוח עם הטנספורמציה הדיגיטלית

Not everyone in your company will feel comfortable with the digital transformation

הטכנולוגיה משתנה בקצב מהיר יותר מקצב השינויים של ארגונים. ממערכות לניהול משאבים (ERP) ועד טכנולוגיות מדהימות בתחומי למידת מכונות, Big Data, הדפסה תלת מימדית ועוד, העידן הדיגיטלי מספק כלים חדשים, פלטפורמות מתקדמות וערוצי לקוח חדשים. כל אלה מספקים הזדמנויות משמעותיות לארגונים ליצירת חוויית לקוח איכותית ולשיפור התהליכים העסקיים שלהם. הזדמנויות אלה מחייבות את הארגונים להיות גמישים (Agile) ונכונים להתאים את עצמם לעידן הדיגיטלי. בכל מצב, עובדי הארגון מהווים חלק משמעותי מתהליכי השינוי ולכן על הארגון לרתום אותם מוקדם ככל הניתן לתהליך הטנספורמציה. על העובדים להיות פתוחים לשינויים הנובעים מתהליך זה. המציאות היא שלא כל העובדים מרגישים בנוח עם שינויים אלה. על הארגון להשקיע ולנהל את השינוי ולא להתעלם מאתגר זה. ניהול השינוי חייב להיות חלק אינטגרלי מהמסע הדיגיטלי.

5. מה הטעם אם לארגון יש נתונים רבים אם הוא אינו מבין את משמעותם

It's no good having data if you don't know what it means

ארגונים העוברים טנספורמציה דיגיטלית שמים את הנתונים במרכז של המודלים העסקיים שלהם. חלקם אף נדהמים לגלות עד כמה הם עתירי נתונים שאינם מנוצלים כראוי. הכלים החדשים מאפשרים לארגונים לנצל את הנתונים שיש בידם ולהפוך אותם להזדמנויות עסקיות. מנתונים לתובנות (From Data to Insights), זהו הדלק שמניע את הטנספורמציה הדיגיטלית ומספק הזדמנויות לשיפור בתהליכי קבלת החלטות בזמן אמת, ואף להפוך את הנתונים למקור של הכנסות חדשות.

6. טנספורמציה דיגיטלית לא תגדיל באופן מידי את רווחיות הארגון; חשוב להתייחס אל השינוי כאל מרכיב בראייה הרחבה יותר של אסטרטגיית צמיחה עם מדדים ברורים

Digital Transformation won't grow your profits overnight – embrace change as part of a wider growth strategy with measurable goals

אנו חיים במציאות בה השינוי הוא הדבר הקבוע היחיד. יחד עם זאת, חשוב שהארגון יפתח ציפיות סבירות בקשר למה שניתן להשיג בטווח קצר. הציפיות של הלקוחות מניעות במידה רבה את החדשנות בארגונים. על הארגונים להשקיע בחדשנות ולפתח ציפיות סבירות באשר לטווח הקצר ולראותן כחלק מהמסע הארוך של הטנספורמציה הדיגיטלית.

7. טנספורמציה דיגיטלית תהפוך את הארגון שלכם לבעל יכולות הסתגלות טובות יותר אבל הוא לא יחסן אותו בפני תחרות

Digital Transformation should make your business more adaptable but it won't make it immune to competition

בסופו של דבר, על הארגון להבטיח שהפוטנציאל של הטרינספורמציה הדיגיטלית יתורגם ליתרון תחרותי. על המנהלים בארגון להבטיח שהטכנולוגיות הדיגיטליות יגדילו את הגמישות העסקית, ישפרו וישנו את הדרך בה הארגון עושה עסקים ומחובר עם לקוחותיו. יישום הטכנולוגיות הדיגיטליות מאפשר להגיע לקהל לקוחות רחב יותר, לחדור למקומות חדשים בקלות רבה יותר, תוך השקעה נמוכה יחסית של משאבים ולהגיב בצורה מהירה וגמישה יותר לצרכי הלקוחות.

8. יש צורך ביותר מאשר טכנולוגיה דיגיטלית כדי לעודד ולטפח שיתוף פעולה בין מחלקות ואגפים

It takes more than just technology to encourage collaboration across departments and divisions

על הארגון לטפח את נושא שיתוף הפעולה בין היחידות העסקיות ולמנף את היכולות של הטכנולוגיות הדיגיטליות כדי לחצות את הגבולות בין היחידות והמחלקות, אף אם הן שוכנות באזורים ומדינות שונות. לעיתים, השקעות שמבצעות יחידות מסוימות יכולות להיות מוצלחות אבל הצלחתן היא מקומית בלבד. על הטכנולוגיות החדשות לשפר ולאפשר פיתוח של תהליכים עסקיים חדשים חוצי יחידות, לטפח תרבות של שיתוף פעולה, לעודד ולהעצים את עובדי הידע (Knowledge Worker Empowerment) וכל זאת כדי לשפר את חוויות הלקוח ואת האפקטיביות הארגונית. נושא שיתוף הפעולה והכישורים הדיגיטליים של עובדי הארגון מקבל חשיבות מיוחדת בעידן הדיגיטלי.

9. הלקוחות שלך אינם חושבים על הטרינספורמציה הדיגיטלית, אולם הם מצפים שהארגון שלכם יעשה זאת

Your customers don't think about your digital transformation, but they do expect it to happen

הלקוחות של הארגון מאמצים את הנושא הדיגיטלי בחייהם באופן מהיר ומשמעותי והם מצפים שגם הארגונים איתם הם עושים עסקים, יעשו זאת. חשוב שהארגון יזכור שהטרינספורמציה הדיגיטלית משפיעה על כל חלק בארגון ודבר זה לא הולך להשתנות. גם המתחרים שלכם מבינים זאת וחברות הזנק מאיימות להשפיע על כל הארגון, קטן כגדול.

10. הארגון יכול לדבר על הטרינספורמציה הדיגיטלית, אבל מה שקובע, בסופו של דבר, הוא מה הוא עושה

You can talk the talk, but make sure you walk the walk

על מנת שהטרינספורמציה הדיגיטלית תתרחב בארגון, מס שפתיים אינו מספיק. על הארגונים להפנים את חשיבות התופעה ולהיות רתומים ומוכנים להשקיע את המשאבים הנדרשים בטכנולוגיה ובחדשנות כדי שהארגון אכן יהפוך לדיגיטלי.