

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 10. בגרות דיגיטלית – Digital Maturity

*Leading digital change is exciting,
but do businesses have the digital maturity to handle the change?"*

Sapan Agarwal, Frost & Sullivan

10.1 מבוא: התאמת המטודה לפרסונה הארגונית

אחת הפעולות הראשונות במסע הדיגיטלי של כל ארגון היא הערכה של השלב בו הארגון נמצא מבחינת בגרותו הדיגיטלית, מבחינת מוכנותו, יכולותיו וכישוריו להצליח במסע הטרנספורמציה הדיגיטלית שלו. תהליך הערכת הבגרות הדיגיטלית "מצלם" את מצב הארגון במספר מימדים וביניהם האסטרטגיה הדיגיטלית, חוויית הלקוח שהוא מספק ללקוחותיו, רמת הדיגיטליות והגמישות של התהליכים העסקיים שהוא מבצע, את התרבות הארגונית שלו, את נחישות והובלת ההנהלה הבכירה ואת מצב הארכיטקטורה הטכנולוגית ומתודולוגיות העבודה של אגף מערכות המידע. מטרת ההערכה היא לגבש תמונה כוללת של מצב הארגון מבחינת רמת מוכנותו ויכולותיו להצליח במסע הטרנספורמציה הדיגיטלית. תמונת מצב זו, המתאימה לעוצמות ולחולשות הארגון במימדים השונים, מהווה מרכיב חשוב בגיבוש תכנית הפעולה ליישום הטרנספורמציה הדיגיטלית. אין שני ארגונים הנמצאים במצב זהה מבחינת נקודת הפתיחה שלהם. כל ארגון הוא בעל עוצמות וחולשות ייחודיות משלו ולכן תהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית שלו יהיה שונה וייחודי. זו הסיבה שלא ניתן להעתיק את תכנית הפעולה לטרנספורמציה דיגיטלית, אפילו בין ארגונים דומים הפועלים באותו ענף. לכל ארגון יש את המאפיינים הייחודיים שלו והמסע הדיגיטלי שלו יהיה שונה מזה של ארגונים אחרים.

בפרק זה נציג את נושא הבגרות הדיגיטלית ומספר מודלים שונים למדידת וקביעת רמת הבגרות של הארגון. נכון להיום, קיימים מספר מודלים ומדדים שונים להערכת הבגרות הדיגיטלית של הארגון ואין הסכמה על מודל אחד אוניברסלי וגם לא ברור אם אי פעם יהיה מודל כזה. יחד עם זאת, התפרסמו מספר מודלים ומדדים שזכו להצלחה ותפוצה רחבה יחסית, מודלים ומדדים שבדרך כלל פותחו ע"י חברות ייעוץ, לעיתים ביחד עם אוניברסיטאות. למרות מצב זה, יש חשיבות בהכרת המושגים והמודלים השונים על מנת לאפשר לארגון להתרשם מהנושאים שנמדדים בעת הערכת הבגרות הדיגיטלית של הארגון. **הבנת מודלי בגרות אלה תאפשר לכל ארגון לבחור לעצמו מודל או לבצע התאמה ולשלב בין מספר מודלים בהתאם לחשיבות שהוא נותן למימדים ולנושאים השונים.**

10.2 הבגרות הדיגיטלית

מתוך כלל המחקרים והמאמרים המתפרסמים, ומדובר על כמות פרסומים משמעותית שרק הולכת וגדלה, עולה תמונה ברורה ובהירה – הצלחה בטרנספורמציה הדיגיטלית תלויה במידה רבה **בבגרות**

הדיגיטליות (Digital Maturity) של הארגון. הטרגספורמציה הדיגיטלית היא אתגר משמעותי לכל ארגון והסיכויים להיכשל במסע זה הם גבוהים יחסית. כדי להגביר את סיכויי ההצלחה, על הארגון להבין ולמדוד את בגרותו הדיגיטלית. נגדיר את המונח בגרות דיגיטלית:

הבגרות הדיגיטלית – Digital Maturity

הבגרות הדיגיטלית היא מדד ארגוני המתאר את המוכנות, ההיקף, העומק והאפקטיביות בה הארגון משתמש בטכנולוגיות הדיגיטליות בביצוע עסקיו ויצירת היתרון התחרותי שלו. מדד זה מצביע על השלב בו הארגון נמצא בכל הקשור ליישום הטכנולוגיות הדיגיטליות, לטיב הכישורים והיכולות (Skills and Capabilities) של מנהלי ועובדי הארגון להתמודד בעידן הדיגיטלי ולטיב כישוריו בהטמעת חדשנות, מודלים עסקיים דיגיטליים וטכנולוגיות דיגיטליות חדשניות.

השיטה המקובלת להערכת הבגרות הדיגיטלית של ארגון היא ע"י תהליך של בחינת המימדים הרלוונטיים השונים החשובים בהצלחת הטרגספורמציה הדיגיטלית. המימדים המקובלים הם:

- א. **החזון והאסטרטגיה הדיגיטלית** – האם קיים חזון דיגיטלי, האם קיימת אסטרטגיה ברורה ליישום החזון, עד כמה החזון והאסטרטגיה ברורים ומתוקשרים לכל עובדי הארגון.
- ב. **התרבות הארגונית** – מהי התרבות הארגונית והאם היא מעודדת חדשנות, האם הארגון מעודד את עובדיו לניסוי ובחינה של רעיונות חדשים, האם הארגון מוכן לקחת סיכונים בתהליכי החדשנות.
- ג. **חווית הלקוח** – מה איכות חווית הלקוח והאם הארגון מספק חוויית לקוח ברמה גבוהה, באיזה ערוצים הארגון משתמש כדי להגיע ללקוחותיו, מה רמת שביעות הרצון של הלקוחות מהשירות שהם מקבלים מהארגון.
- ד. **תהליכים עסקיים** – מה איכות התהליכים העסקיים בארגון, עד כמה התהליכים העסקיים דיגיטליים וגמישים.
- ה. **הכישורים הטכנולוגיים** – מה רמת הכישורים הטכנולוגיים בארגון, אילו כישורים קיימים ואילו חסרים, האם קיים תהליך לשימור בעלי הכישורים הייחודיים (talents).
- ו. **טכנולוגיה** – מה הארכיטקטורה הטכנולוגית של הארגון, האם הארכיטקטורה סגורה או פתוחה ותוכל להתמודד עם האתגרים החדשים, רמת הגמישות של הארכיטקטורה, האם שיטות ותהליכי העבודה באגף מערכות מידע יכולים לתמוך בפיתוח מהיר וגמיש (Agile), האם קיים ידע בטכנולוגיות המתקדמות.

ללא קשר למודל הבגרות הדיגיטלית שהארגון יבחר להשתמש בו (ונפרט כמה מודלים בהמשך), החשיבות היא בעצם ביצוע תהליך הערכת הבגרות הדיגיטלית. התוצאה מציבה מראה ותמונת מצב (Snapshot) אינטגרטיבית רב מימדית של הארגון. תמונת מצב זו מציגה באופן אובייקטיבי, ככל

שניתן, את מוכנותו ומצבו הנוכחי של הארגון – את עוצמותיו ואת חולשותיו ביחס לעצמו ולעיתים גם ביחס לארגונים דומים בענף בו הוא פועל (Benchmarking). הבנת מצב הברגות הדיגיטלית של הארגון מהווה כלי חשוב בגיבוש תכנית הפעולה למימוש הטרנספורמציה הדיגיטלית. חשיפה והסכמה על העוצמות ועל החולשות של הארגון, היא נקודת פתיחה ובסיס חשובים לגיבוש תכנית פעולה ריאלית תוך מינוף העוצמות וביצוע פעולות לסגירת פערים במימדים השונים. להלן מספר דוגמאות היפותטיות של ממצאי סקר בגרות דיגיטלית והמסקנות הנובעות ממנו:

א. בתהליך ההערכה עלה כי לארגון יש חולשה משמעותית בכל הקשור ל**ארכיטקטורת מערך**

המידע ומתודולוגיות העבודה באגף מערכות המידע שאינן מתאימות לעידן הדיגיטלי (המחייב זריזות וגמישות ושימוש במתודולוגיות Agile). הארגון "תקוע" עם טכנולוגיות מיושנות שקשה להתאימן ולחברן לערוצים הדיגיטליים החדשים (אתרי web, יישומי מובייל, יישום אנליטיקה מתקדמת, יישומים המתאימים למחשוב לביש וכד'). ממצאים אלה חייבים להיות ידועים טרם היציאה למסע הדיגיטלי והם מהווים בסיס לבניית תכנית פעולה לצמצום הפערים. ברור שסגירת פערים אלו יכולה להיות משימה מורכבת, מחייבת השקעת משאבים וצורכת זמן. החלופה של יציאה למסע הדיגיטלי תוך התעלמות ממצב מערכות המידע והמוכנות של אגף מערכות מידע, עלולה להביא לסיכונים, להערכה לא נכונה של המאמצים הנדרשים ובסופו של דבר לחוסר יכולת של הארגון ליישם את הטכנולוגיות הדיגיטליות והרעיונות העסקיים החדשים.

ב. בתהליך ההערכה עלה כי לארגון יש חולשה בתחום התרבות הארגונית שלו. בארגון קיימת

תרבות של שמרנות, תרבות שאינה מעודדת לקיחת סיכונים ותרבות שאינה מעודדת חדשנות. תרבות ארגונית כזאת תקשה מאד על ביצוע הטרנספורמציה הדיגיטלית, תהליך המתבסס על תרבות של חדשנות, מוכנות לבצע שינויים בתהליכים העסקיים הקיימים ונכונות לאמץ דפוסי פעולה ותהליכי עבודה חדשים תוך לקיחת סיכונים. הבנת חולשה זו תאפשר לארגון לנקוט בצעדים לשינוי התרבות הארגונית במקביל לצעדיו הראשונים בטרנספורמציה הדיגיטלית.

ג. בתהליך ההערכה עלה כי **בארגון מופעלות יוזמות דיגיטליות ע"י מספר אגפים שונים**

אולם אין תפיסה כוללת והכוונה כלל ארגונית. הצלחה במסע הדיגיטלי מחייבת את הנהלת הארגון להגדיר חזון ואסטרטגיה ברורה בכל הקשור לנושא הדיגיטלי ולפעול בצורה מתואמת להשגת היעדים. במקרה הזה, על הארגון להקים וועדת היגוי וצוות מוביל לנושא הדיגיטלי, להשקיע את הזמן והמאמץ בהגדרת החזון והאסטרטגיה ולהניע את היוזמות הדיגיטליות בראייה חוצת אגפים ובצורה מתואמת וכוללת.

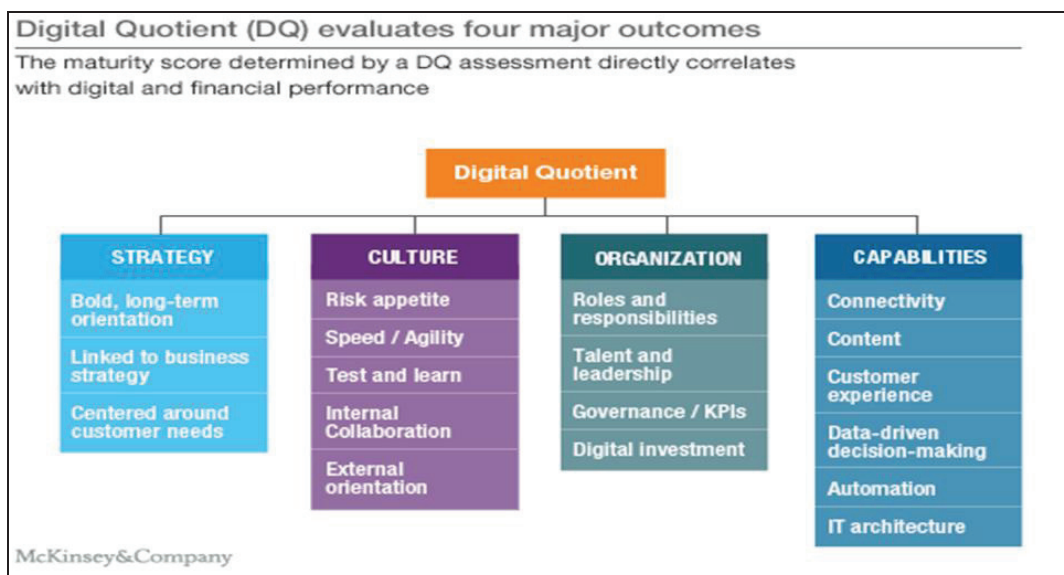
כניסה של ארגון לתהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית בלי בחינת מוכנותו והבנת העוצמות והחולשות שלו עלול להוות סיכון שיתממש תוך כדי המסע הדיגיטלי.

10.3 דוגמאות למדדים ולמודלים למדידת הבגרות הדיגיטלית

נסקור מספר מודלים שונים המשמשים למדידת הבגרות הדיגיטלית של הארגון. היריעה בפרק זה קצרה מדי מכדי לפרט כל אחד מהמודלים האלה ולכן נסקור אותם בקצרה בלבד. הקורא יכול לגשת למקורות ולמאמרים המפורסמים ע"י החברות שנתייחס אליהם בהמשך כדי למצוא מידע רב יותר אודות כל אחד מהמודלים. רוב המודלים המוצגים בהמשך מהווים קנין רוחני של חברות הייעוץ שפיתחו אותם ולכן אינם כוללים את השאלונים המפורטים ואת צורת השקלול שלהם להערכת הבגרות הדיגיטלית של הארגון. יחד עם זאת, הבנת המימדים הנמדדים במודלים השונים יכולה לסייע לארגונים לגבש שאלוני הערכה עצמית עם שאלות רלוונטיות מבחינתם. קיימים כמובן מודלים נוספים כמו אלו של חברת PWC, Gartner, Altimeter ועוד.

10.3.1 מודל 1 – המקדם הדיגיטלי (Digital Quotient) DQ של McKinsey

חברת הייעוץ McKinsey פרסמה ביוני 2015 מאמר שכותרתו *Raise Your Digital Quotient*.⁶ במסגרת המאמר היא הציגה מדד קנייני משלה, המקדם הדיגיטלי DQ (בדומה ל IQ המקובל במבחנים פסיכוכיניים) של הארגון. זהו ציון משוקלל של ארבע קטגוריות, כאשר בכל קטגוריה המודל מתייחס למספר תחומים, סה"כ 18 תחומים. האזור הבא מציג את המבנה העקרוני של המקדם הדיגיטלי.



איור 10-3 – מודל ה Digital Quotient של McKinsey

מאחורי כל אחד מ 18 התחומים הנבדקים, יש לחברת McKinsey שאלון מפורט באמצעותו היא בוחנת ומעריכה את הציון בכל תחום, אולם שאלון זה הוא חלק מהקניין הרוחני שלה ואינו מפורסם. מטרת הצגת הקטגוריות והתחומים היא להציג לקורא את הגורמים המשפיעים על הצלחת הארגון בעידן הדיגיטלי עפ"י McKinsey. החברה גיבשה גם משקלות לכל אחד מהקטגוריות והתחומים ומחשבת את הציון המשוקלל הכולל של הארגון, ציון הנע בין 0 ל 100. מנקודת המבט של הארגון יש חשיבות גדולה להבין את הציונים שהוא קיבל בכל אחד מהתחומים

והקטגוריות על מנת להבין ולנתח את עוצמותיו וחולשותיו ולגבש את תכנית הפעולה הייחודית שלו במסע הדיגיטלי. נסקור בקצרה את ארבע הקטגוריות:

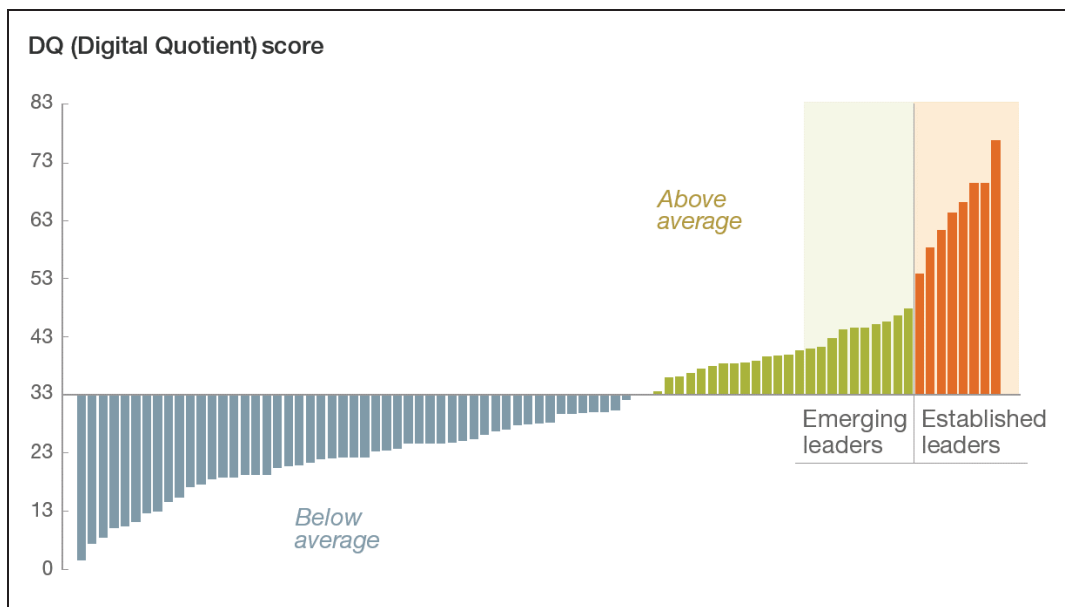
א. **אסטרטגיה** – אוסף של תחומים הקשורים לאסטרטגיה הדיגיטלית של הארגון – האם קיימת אסטרטגיה ברורה בכל הקשור לנושא הדיגיטלי, האם האסטרטגיה הדיגיטלית קשורה בקשר הדוק ותומכת באסטרטגיה העסקית והאם האסטרטגיה מביאה לידי ביטוי את תפיסה המיקוד בלקוח.

ב. **תרבות** – אוסף של תחומים הקשורים לתרבות הארגונית – מה תיאבון הסיכון של הארגון, האם הארגון עובד בשיטות גמישות ומהירות (Agile), האם קיימת בארגון תרבות של בחינה מהירה של סוגיות ולמידה מתוך בחינה זו, מה רמת השיתופיות הפנים ארגונית בין החטיבות והמחלקות השונות, עד כמה הארגון בוחן התרחשויות חיצוניות ופועל להגדלת רמת שיתופי הפעולה החיצוניים.

ג. **ארגון** – אוסף של תחומים הקשורים למבנה הארגוני – האם קיימת הגדרה ברורה של תפקידים וסמכויות ובמיוחד בכל הקשור לנושא הדיגיטלי, האם הארגון מטפח כישרונות ומנהיגות, האם יש בארגון תהליכי משילות ברורים ומדדי הצלחה מוגדרים.

ד. **יכולות** – אוסף של תחומים הקשורים למוכנות ולכישורים הדיגיטליים של הארגון – מה רמת הקישוריות של הארגון לכל בעלי העניין ובכל סוגי הערוצים, מה רמת ניהול התוכן בארגון, האם הארגון ממוקד בחוויית לקוח, האם תהליכי קבלת החלטות בארגון מבוססים על נתונים ואנליטיקה, מהי רמת האוטומציה של התהליכים העסקיים השונים, מה הארכיטקטורה של מערכות המידע של הארגון ועד כמה היא בנויה להתמודד עם האתגר הדיגיטלי. (ראה "מהם חמשת היכולות של ארגון דיגיטלי? מודל 5S" בעמ' 67).

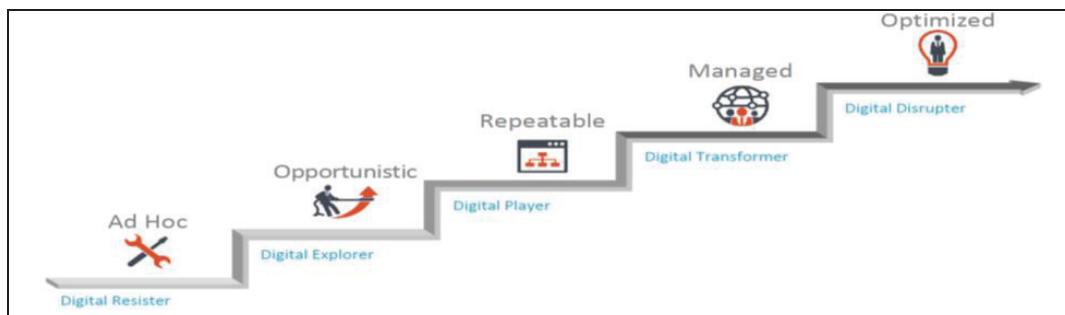
כחלק מתהליך הערכת הבגרות הדיגיטלית ותקפות המודל שלה, חברת McKinsey ביצעה סקר מקיף של 150 ארגונים שונים וחישבה את המקדם הדיגיטלי שלהם. האיור הבא מציג את הציונים השונים שהארגונים השתתפו במחקר קיבלו. המקדם הממוצע שהתקבל היה 33 וניתן לראות שיש ארגונים רבים שקיבלו ציון נמוך מהממוצע ולא מעט ארגונים שקיבלו ציון מעל הממוצע. את הארגונים שקיבלו ציון מעל הממוצע חילקה חברת McKinsey לשתי קבוצות – כאלה שקיבלו ציון בין 40 ל 50 הוגדרו כארגונים מתפתחים דיגיטלית (Emergent Leaders) ואלה שקיבלו ציון מעל 50 הוגדרו כארגונים מובילים דיגיטלית (Established Leaders).



איור b-10 – התפלגות ציוני ה DQ בעקבות סקר של McKinsey

10.3.2 מודל 2 – מודל הבגרות הדיגיטלית של IDC

חברת המחקר הגלובלית IDC מפרסמת מעת לעת מחקרים על ההתפתחויות והמגמות בתחומי המחשוב והטכנולוגיות הדיגיטליות. בין היתר, היא פרסמה מודל של בגרות דיגיטלית ובו 5 מדרגות/שלבים⁹⁷. האיור הבא מציג את השלבים השונים בהתפתחות הדיגיטלית של הארגון, מהמדרג הנמוכה ביותר בה לארגון אין מדיניות דיגיטלית והוא אף אינו מאמין ברלוונטיות שלה מבחינתו (Digital Resister) ועד למדרג הגבוהה ביותר שבה הארגון משתמש בטכנולוגיות הדיגיטליות כדי לערער את הענף בו הוא פועל ואולי אף ענפים אחרים.



איור c-10 – איור המדרגות של הבגרות הדיגיטלית במודל IDC

השלבים השונים בהתפתחות הבגרות הדיגיטלית של הארגון על פי IDC הם:

א. **שלב 1 – טיפול אד הוק במהפכה הדיגיטלית Ad Hoc:** ארגון שאינו מזהה את האיום של המהפכה הדיגיטלית ובמידה מסוימת אף מתנגד לנושא הדיגיטלי ולכן הוא מכונה Digital Resister. ארגון זה בוודאי שאינו מעודד יוזמות דיגיטליות. הנהלת הארגון לא גיבשה חזון ואסטרטגיה דיגיטלית ונותנת לנושא עדיפות נמוכה מאד, עד כדי התנגדות לקידום יוזמות

דיגיטליות של היחידות העסקיות השונות. אין ייזום, הכוונה או תיאום ברמת ההנהלה הבכירה.

ב. **שלב 2 – טיפול מזדמן במהפכה הדיגיטלית Opportunistic:** ארגון המבצע בחינות מזדמנות של הטכנולוגיות הדיגיטליות (Digital Explorer), מאפשר ליחידות העסקיות לייזום ולנסות טכנולוגיות דיגיטליות שונות. ההנהלה מבינה שמתרחשת מהפכה דיגיטלית אולם אינה חושבת שזה רלוונטי לענף בו הארגון פועל ולכן אינה טורחת לגבש חזון ואסטרטגיה דיגיטלית. הנושא אינו נמצא על סדר היום של ההנהלה והדירקטוריון. אין הכוונה ותיאום מרכזיים של היוזמות הדיגיטליות.

ג. **שלב 3 – טיפול מסודר ואחיד ביוזמות דיגיטליות Repeater:** ארגון המזהה ומבין את המהפכה הדיגיטלית והגדיר מדיניות בתחום זה. ניתן לומר כי הארגון משחק את המשחק הדיגיטלי (Digital Player). הוא הגדיר מתודולוגיות ותהליכי משילות, מקפיד שהיוזמות הדיגיטליות תבוצענה בצורה אחידה תוך מעקב מרכזי אחר הפרויקטים ומנהל את הסיכונים בפרויקטים. לארגון יש חזון דיגיטלי אולם הוא אינו נמצא בעדיפות גבוהה. הארגון הגדיר מנגנוני משילות כגון וועדות היגוי, דיווחי סטטוס, ניהול סיכונים ומאפשר ליחידות העסקיות השונות לקדם יוזמות דיגיטליות.

ד. **שלב 4 – טיפול מנוהל ושיטתי Managed:** ארגון שהגדיר חזון ואסטרטגיה דיגיטלית ברורים ודואג לתקשר אותם לכל יחידות הארגון, הנושא הדיגיטלי נמצא במקום גבוה בסדר העדיפויות של ההנהלה והדירקטוריון. הארגון גיבש תכנית לטרנספורמציה דיגיטלית והחל בביצוע התכנית (Digital Transformer). הארגון הקים צוות דיגיטלי שמוביל את הטרנספורמציה ובראשו עומד לעיתים המנכ"ל עצמו או בעל תפקיד בכיר חדש בהנהלת הארגון, כמו סמנכ"ל דיגיטלי (CDO – Chief Digital Officer) או שהאחריות הוטלה על סמנכ"ל השיווק וסמנכ"ל טכנולוגיות המידע או שילוב אחר כלשהו.

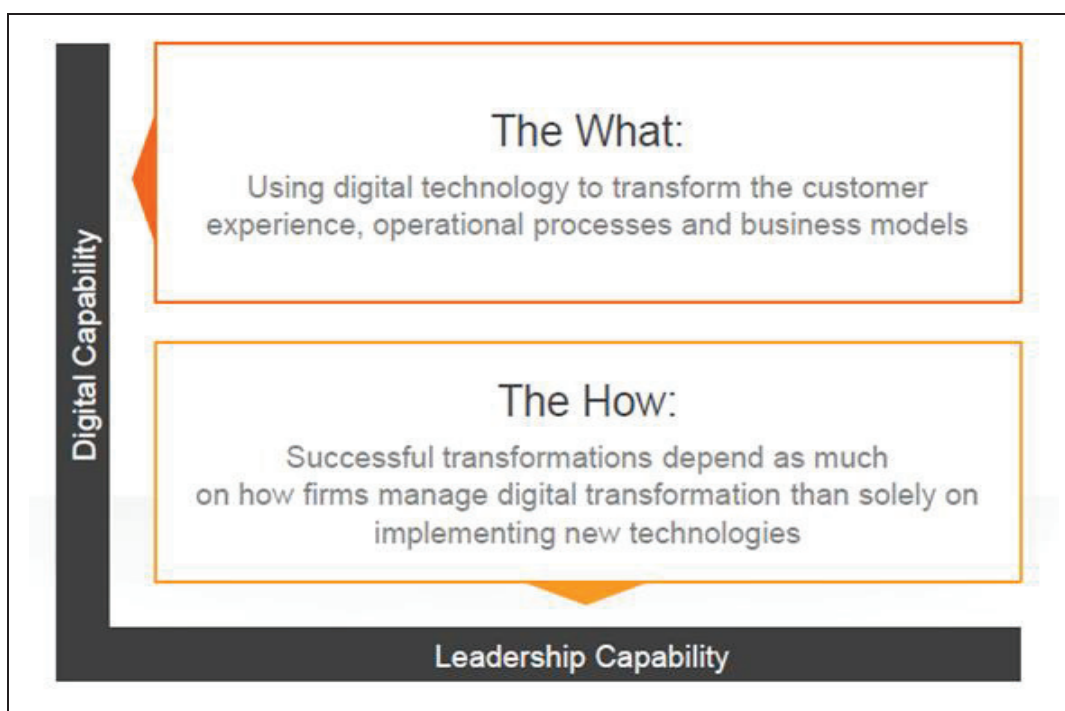
ה. **שלב 5 – טיפול מיטבי Optimized:** ארגון המבצע את תכנית הטרנספורמציה הדיגיטלית ואף נמצא בשלבים המתקדמים שלה. הארגון מזהה את ההזדמנויות לשנות את המודל העסקי תוך אימוץ מודלים דיגיטליים חדשניים ואף מערער את הענף בו הוא פועל ואולי אף ענפים אחרים (Digital Disruptor). ארגון זה מבין היטב את העידן הדיגיטלי, פועל וממנף את כלכלת השיתופיות המתפתחת, מייצר בריתות ומקים או שותף ל eco system רחב יותר ומייצר לעצמו את הבידול והיתרון התחרותי באמצעות הטכנולוגיות הדיגיטליות.

IDC בשנת 2015 דגמה 317 מנהלי טכנולוגיות מידע ומנהלי יחידות עסקיות והעריכה את רמת הבשלות של הארגון. ממצאים אלה מצביעים על כך שרוב הארגונים נמצאים בשלב בגרות 2 או 3 (יותר מ 60% מהארגונים), כאשר רק 14% מהארגונים נמצאים בשלב 4 ורק 8% מהארגונים נמצאים בשלב 5, שלב הבגרות הגבוה ביותר. באופן אולי מפתיע, המחקרים מצביעים על כך ש 14% מהארגונים נמצאים בשלב בגרות 1, כלומר טרם זיהו את הטרנספורמציה הדיגיטלית כסיכון מבחינתם.

10.3.3 מודל 3 – מודל הבגרות הדיגיטלית של MIT | Capgemini

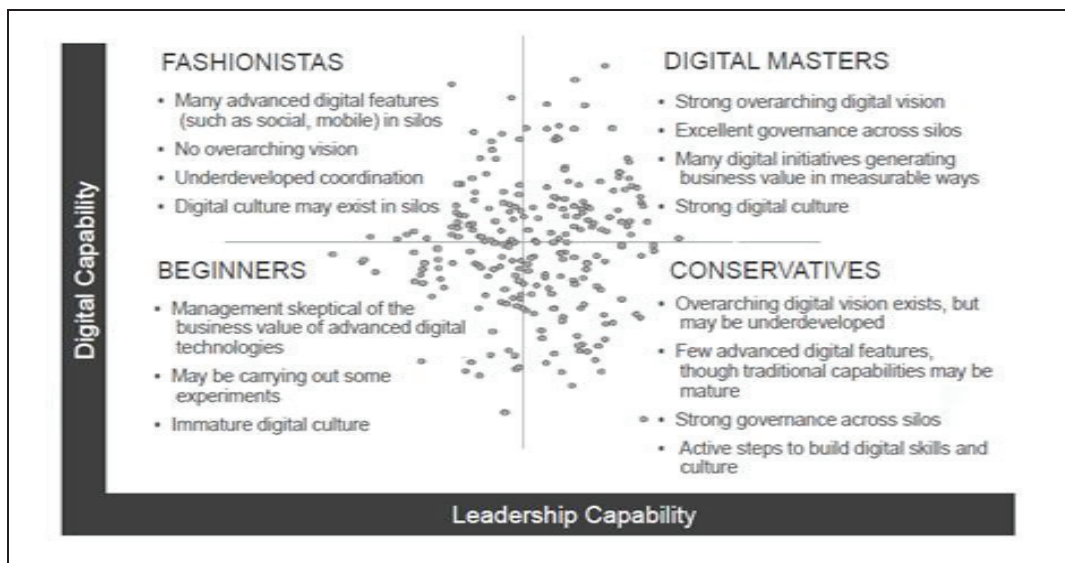
מודל בגרות דיגיטלי נוסף שנסקור פותח ע"י המרכז לחקר עסקים דיגיטליים באוניברסיטת MIT ביחד עם חברת הייעוץ הגלובלית Capgemini. מודל זה הנו תוצר של מחקר שארך שלוש שנים וכלל 390 ארגונים ב 30 מדינות שונות, כאשר 184 מתוך הארגונים בסקר הם ארגונים בעלי מחזור מכירות של יותר מחצי מיליארד דולר. תוצאות המחקר התפרסמו במאמרים שונים ובספר *Leading Digital – Turning Technology into Business Transformation*⁹⁸ שפורסם בשנת 2014 ונכתב ע"י ד"ר George Westerman, ד"ר Didier Bonnet וד"ר Andrew McAfee. בספר מפורטות גם השאלות והשקלול בו החוקרים השתמשו בגיבוש המסקנות לגבי רמת הבגרות הדיגיטלית של הארגונים שהשתתפו במחקר.

מודל הבגרות הדיגיטלית שהם פיתחו מבוסס על מדידת ארגונים בשני צירים שונים: ציר אנכי המציג את הכישורים והיכולות הדיגיטליות (Digital Capabilities) וציר אופקי המציג את המנהיגות הדיגיטלית של הארגון (Digital Leadership). האיור הבא מציג את שני המימדים ומהם הנושאים שנמדדו בכל מימד.



איור d-10 – שני המימדים במודל הבגרות הדיגיטלית של MIT

לצורך המחקר החוקרים השתמשו בשאלונים שכללו מספר רב של שאלות במגוון נושאים ובחלק מהמקרים אף בראיונות אישיים עם המנהלים בארגון. כל ארגון קיבל שני ציונים, אחד עבור כל ציר.



איור e-10 – התפלגות הציונים בסקר MIT עפ"י ארבעת המימדים

הנקודות המופיעות באיור הנ"ל מייצגות את הציונים שקיבלו הארגונים השונים בשני המימדים. החוקרים החליטו לחלק את הציונים לארבעה רביעים, המייצגים שלבים בהתפתחות הבגרות הדיגיטלית של הארגון.

א. **שלב 1 – מתחילים: Beginners:** ארגונים בהם ההנהלה הבכירה מטילה ספק בנושא הדיגיטלי ובערך שהוא יכול להביא לארגון. יתכן שמתבצעים מספר פיילוטס ופרויקטים דיגיטליים. הארגון כמעט ללא תרבות ארגונית דיגיטלית ולכן הוא בשלב מאד ראשוני של הבגרות הדיגיטלית.

ב. **שלב 2 – שמרנים: Conservatives:** הארגון הגדיר חזון דיגיטלי אבל הוא בשלב מאד ראשוני, יש בארגון מספר יוזמות דיגיטליות אולם הכישורים ורוב המערכות של הארגון הן בתחום מערכות ה Legacy. קיימים תהליכי משילות מפותחים אבל הם תהליכים מקומיים ביחידות העסקיות השונות ולא ברמת כל הארגון, הארגון נוקט בצעדים לפתח את הכישורים והיכולות הדיגיטליות שלו.

ג. **שלב 3 – אופנתיים: Fashionistas:** הארגון אוהב טכנולוגיות חדשות ומיישם נושאים דיגיטליים מתקדמים כגון שימוש ברשתות חברתיות, יישומי מובייל, אבל היישומים הם בעלי אופי מקומי והן תוצר של יוזמות מקומיות של היחידות העסקיות השונות. ההנהלה הבכירה טרם גיבשה חזון ואסטרטגיה כוללת, רמת התיאום בין המיזמים הדיגיטליים השונים נמוכה מאד, תרבות דיגיטלית קיימת בעיקר ברמת היחידות העסקיות השונות.

ד. **שלב 4 – מובילים דיגיטליים: Digital Masters:** ההנהלה הבכירה הגדירה ומובילה חזון ואסטרטגיה דיגיטליים ברורים, הוגדרו תהליכי משילות ברמת הארגון כולו ולא רק ביחידות העסקיות השונות. היוזמות הדיגיטליות מבוצעות תוך ראייה רחבה ובתאים.

המחקר מצא שהארגונים במדגם שהוגדרו כמובילים דיגיטליים היו בעלי ביצועים משופרים ביחס לארגונים האחרים. למשל המובילים הדיגיטליים רשמו רווחים של 26% יותר מהממוצע של הארגונים במדגם בעוד הארגונים שהוגדרו כמתחילים היו ברמת רווחיות נמוכה ב 24% ביחס לממוצע של המדגם.

כישורי המנהיגות הדיגיטלית נמצאו כנושא בעל חשיבות רבה בהצלחת הארגון להפוך למוביל דיגיטלי. המחקר מצא ארבעה מאפיינים בולטים אצל המובילים הדיגיטליים:

א. חזון מוגדר היטב: Strong Vision – כדי להצליח בטרנספורמציה הדיגיטלית, על ההנהלה

הבכירה לגבש חזון ברור כיצד הם רואים את הארגון פועל בעידן הדיגיטלי – אילו סוגי קשרים הוא ינהל עם לקוחותיו במגזרים השונים, איך המודל התפעולי והתהליכים העסקיים ישתנו בעקבות הטרנספורמציה הדיגיטלית, כיצד בכוונתם לבחון מודלים עסקיים חדשניים וכד'. אמירה כללית ובלתי מחייבת של ההנהלה הבכירה בנושא זה אינה מהווה תשתית מספקת למסע של שינוי עמוק. ההנהלה חייבת להשקיע זמן ומשאבים בהגדרת החזון שילווה אותה לאורך המסע הדיגיטלי.

ב. מעורבות עובדים: Employee Engagement – מעורבות העובדים בתהליך השינוי הוא

תנאי הכרחי להצלחת המסע הדיגיטלי. עליהם להבין את החזון, להתחבר אליו ולהאמין בו, בדיוק כפי שההנהלה הבכירה מאמינה בו. על ההנהלה להשקיע מאמץ ולהסביר את החזון, לתקשר אותו לעובדי הארגון ולהבטיח שהוא ברור לכולם. על ההנהלה לוודא שמתקיים ערוץ דו סטרי עם העובדים כך שגם לעובדים תהיה יכולת להגיב ולהעיר ולשתף את ההנהלה במחשבותיהם. רשת חברתית פנים ארגונית, מערכות לניהול ידע, פורטלים ארגוניים – כל אלה כלים שעל ההנהלה לגייס כדי להפיץ ולהטמיע את החזון.

ג. משילות: Governance – משילות ברורה בכל הקשור לשינויים וקביעת העדיפויות היא

תנאי הכרחי להצלחה במסע הדיגיטלי. ארגונים המוגדרים כמובילים דיגיטליים הגדירו כללי משילות ברורים, כיצד מחליטים איזה פרויקטים יבוצעו ואיזה לא, מה קודם למה, תהליכי קבלת החלטות בנושא השקעות בטכנולוגיות הדיגיטליות, כיצד עוקבים אחר התקדמות הפרויקטים. חלק מהארגונים מינו בעל תפקיד חדש, CDO (Chief Digital Officer), שירכז את מאמץ הטרנספורמציה הדיגיטלית, יבטיח שהנושאים החשובים מקבלים ביטוי בתוכניות העבודה, שתתקיים זרימה בלתי פוסקת של רעיונות עסקיים חדשים הנתמכים ע"י טכנולוגיה וכד'. חלק מהארגונים השאירו תפקיד זה בידי המנכ"ל (CIO) או סמנכ"ל השיווק (Chief Marketing Officer) או הקימו צוות בהשתתפות מספר סמנכ"לים.

ד. קשר חזק בין היחידות העסקיות ויחידת ה IT (Strong Relationships with IT) –

בארגונים שהוגדרו כמובילים דיגיטליים נמצא כי מתקיים קשר חזק ומוצלח בין ההנהלה הבכירה, היחידות העסקיות השונות ויחידת ה IT. שני הצדדים צריכים לדעת לדבר זה בשפתו של זה – ההנהלה צריכה להכיר את עולם ה IT כדי להבין האתגרים, את מצב המערכות, את הכישורים הטכנולוגיים והיכולת של היחידה להתמודד עם אתגרי המסע

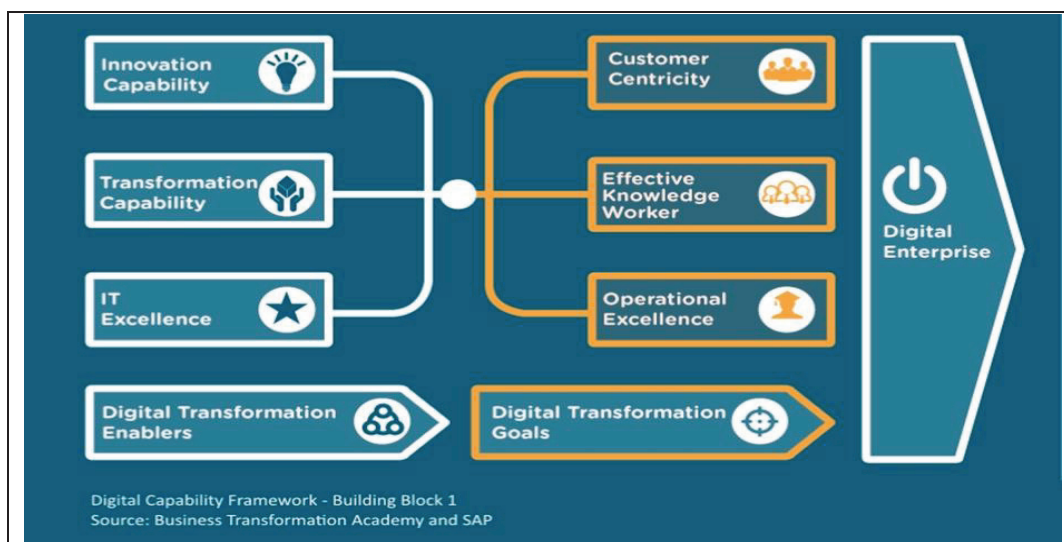
הדיגיטלי ולשתף את המנמ"ר ואת אנשיו בשיח האסטרטגי בארגון. מצד שני על אנשי ה IT ללמוד לדבר בשפה העסקית ולהסביר כיצד הטכנולוגיות הדיגיטליות ישפרו את הביצועים העסקיים. על מנהלי ה IT לאמץ דרכים להפוך את יחידתם לזריזה יותר ובעלת יכולת תגובה מהירה לצרכים המשתנים. חלק מהארגונים אימצו את תפיסת "IT בשתי מהירויות (Bi Modal IT)" כאשר המחלקות העוסקות ביישומים הקרובים לעולם הלקוחות ותומכים בערוצי הלקוחות (Customer Facing Applications) עובדים במתודולוגיות Agile כגון SCRUM ו DevOps ואילו המחלקות המטפלות ביישומי ה Back Office ממשיכות להשתמש במתודולוגיות קלאסיות כגון Waterfall.

10.3.4 מודל 4 – מסגרת הכישורים הדיגיטליות של SAP

מודל הכישורים הדיגיטליים, Digital Capability Framework או DCF בקיצור, פותח ע"י האקדמיה לטרנספורמציה עסקית Business Transformation Academy שהוקמה ע"י חברת SAP, בה פועלים יחדיו מספר חוקרים מהאקדמיה ויועצים בכירים של החברה (כיום האקדמיה פועלת כחטיבה בתוך חברת SAP). האקדמיה פרסמה מספר מודלים, מתודולוגיות, ספרים. חלק מהמודלים שפותחו מוצגים בספר Digital Enterprise Transformation⁹⁹. הרעיון העומד בבסיס המודל אותו נציג כאן הוא כי ארגון המבקש להפוך לארגון דיגיטלי (Digital Enterprise), חייב לזהות את התועלות העסקיות ואת הסיכונים הנובעים מהשימוש בטכנולוגיות דיגיטליות. ההנחה העומדת בבסיס המודל היא שמטרת תהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית היא להפוך את הארגון לארגון בעל אסטרטגיה עסקית, מודל עסקי וכישורים המתאימים כדי לפעול, להצליח ולהתחרות בעידן הדיגיטלי. לשם כך על הארגון לפתח מספר כישורים ולהתמקד במספר יעדים. השילוב בין הכישורים ומימוש היעדים, הוא זה ההופך את הארגון לארגון דיגיטלי. נדגיש כי הפיכת הארגון לארגון דיגיטלי אינה עוסקת באוטומציה של תהליכים עסקיים קיימים, אלא בגיבוש שיטות חדשות לעשיית עסקים בזכות היכולות החדשות שהטכנולוגיה הדיגיטלית מאפשרת. כפי שכבר ציינו במהלך ספר זה, הטכנולוגיה היא התשתית המאפשרת (Enabling Technologies) ולא המטרה.

המתודולוגיה הכוללת הזאת, הנקראת Business Transformation Management Methodology¹⁰⁰ או בקיצור BTM, והצגתה המלאה היא מעבר למטרות ספר זה. אנו מבקשים להתמקד במיוחד במרכיב ה DCF, המגדיר את שלושת הכישורים ושלושת היעדים העיקריים שארגון חייב לפתח ולקדם כדי להפוך לארגון דיגיטלי. השיטה למדידת כישורים ויעדים אלה היא באמצעות תפיסה/מודל של בגרות דיגיטלית.

האיור הבא מציג את 6 המרכיבים – 3 כישורים מאפשרים ו 3 יעדים – של מודל ה DCF.



איור f-10 – כישורים ויעדים של טרנספורמציה דיגיטלית

נסקור תחילה את שלושת הכישורים הנדרשים כדי להפוך לארגון דיגיטלי. כישורים אלה מוגדרים ככישורים מאפשרים של הטרנספורמציה הדיגיטלית (Enablers Digital Transformation). שלושת כישורים אלה הם:

א. **כישורי חדשנות: Innovation Capability** – בפרק "חדשנות עסקית מבוססת דיגיטל"

בעמוד 91 הצגנו את נושא החדשנות ואת חשיבותו להצלחת ארגון בעידן הדיגיטלי. המשמעות של להיות ארגון חדשני היא להיות מסוגל להפוך באופן קבוע רעיונות למוצרים ושירותים רווחיים המתבססים על תהליכים עסקיים גמישים. ארגון חייב להשקיע בפיתוח כישורים אלה. הם אינם באים באופן טבעי ואינם מתרחשים מעצמם. הם תלויים במידה רבה בתרבות הארגונית של הארגון. על הארגון להבין שחדשנות הוא אחד הכישורים החשובים להצלחה בעידן שבו עוצמת התחרותיות הולכת וגדלה עם גלובליזציה מתרחבת בה חברות מכל העולם מתחרות ברוב השווקים. על הארגון להקדיש משאבים לנושא החדשנות, למנות בעלי תפקידים שמטרתם לקדם את החדשנות, להכשיר את העובדים כיצד מבצעים חדשנות (למשל הכשרות בנושא חשיבה עיצובית), לנהל את תיק מיזמי החדשנות, לבצע תחקירים בעקבות כישלונות (כזכור אין חדשנות ללא כישלונות), להגדיר מדדים לחדשנות וכד'.

ב. **כישורי טרנספורמציה: Transformation Capabilities** – כפי שהצגנו בספר זה, תהליך

הטרנספורמציה הוא תהליך/מסע ארוך ומאתגר. כדי להצליח בו על הארגון להיות בעל כישורים להובלת והצלחה בתהליך מאתגר מסוג זה. חייבת להיות הגדרה ברורה מי מוביל את התהליך, נדרשת הכנה של מפת דרכים ברורה המגדירה את העדיפויות של המיזמים השונים, הקמה של צוות שיפעל לאורך זמן בהובלת התהליך, הקצאה של משאבים וכוח אדם וכד'. יש חשיבות שהעובדים המעורבים בתהליך יהיו בעלי מוטיבציה גבוהה ויבינו היטב את חשיבות התהליך בו הם משולבים. על הארגון לדעת לתקשר את מטרות וההתקדמות של התהליך לכל בעלי העניין. פרק "איך להתחיל – יישום טרנספורמציה

דיגיטלית" בעמוד 213 מציג את השיטה (מתודולוגיה) ליישום הטראנספורמציה הדיגיטלית ופרק "מי יוביל? שיקולי דעת" בעמוד 243 דן בשאלה של מי צריך להוביל מאמץ זה. נאמר כי זו משימה מאתגרת המחייבת כישורים שלא בהכרח קיימים בתוך הארגון ואל לו לארגון להמעיט בצורך להשקיע בפיתוח כישורי הטראנספורמציה.

ג. **מצוינות ב IT: IT Excellence** – הצלחת הטראנספורמציה הדיגיטלית תלויה במידה רבה באגף מערכות מידע של הארגון שצריך לבחור את הטכנולוגיות הדיגיטליות הנכונות, לבצע את האינטגרציה שלהן עם המערכות הקיימות, לפתח תכונות חדשות, להדריך ולהטמיע את המערכות החדשות בקרב המשתמשים, לתחזק ולתפעל את הטכנולוגיות הדיגיטליות החדשות. כדי להצליח, על אגף זה לאמץ שיטות עבודה חדשות (כגון DevOps, Bi Modal, Agile, IT ועוד). אגף זה אחראי לנהל את התשתית התפעולית (Operational Backbone) ואת תשתית מערכות הלקוח והשירות (Service Backbone), כפי שהצגנו בספר בסעיף "הפלטפורמות – Platforms For Delivery" בעמוד 135. בלי שותפות אמת בין אגף מערכות מידע והיחידות העסקיות, כל תהליך הטראנספורמציה נמצא בסיכון. פרק "ה-CIO – על תפקידו הדואלי במהלך הטראנספורמציה הדיגיטלית" בעמוד 254 של הספר מוקדש במיוחד לראש האגף, ה CIO, שעליו מוטלת האחריות לקדם ולפתח את הכישורים והמצוינות הנדרשת לצורך הצלחת המסע הדיגיטלי.

יחד עם שלושה כישורים עיקריים אלה, מסגרת ה DCF מגדירה שלושה יעדים עיקריים (Digital Transformation Goals) החייבים להופיע בכל תכנית של טראנספורמציה דיגיטלית והם:

א. **מיקוד בלקוח: Customer Centricity** – קיימת הסכמה רחבה שהעידן הדיגיטלי שם את הלקוח במרכז. ערוצי הלקוח בעידן הדיגיטלי הם רבים ומגוונים, ניתן להציע ללקוח ערך באמצעות מוצרים דיגיטליים חדשים ומוצרים משודרגים דיגיטליים ושירותים איכותיים וחדשניים. על הארגון לבחון את היצע המוצרים שלו, את איכות חוויית הלקוח, להבין את מסע הלקוח. כל אלה הם הבסיס למוצרים ושירותים חדשים וליצירת חוויית לקוח איכותית. הלקוח בעידן הדיגיטלי הוא דעתן, בעל מידע רב, קורא ומגיב ומשתמש ברשתות חברתיות לנושאים רבים. גם הארגון הדיגיטלי חייב ללמוד כיצד לעבוד, לתפקד ולהיות חלק מהעולם החדש הזה. בפרק "מבוא לטראנספורמציה דיגיטלית" בעמוד 68 תיארנו את מודל תשעת תחומי ההשפעה של Westerman, כאשר התחום הראשון שלו הוא חוויית הלקוח (Customer Experience) ומהווה חלק משמעותי מהמיקוד בלקוח.

למרות האמור לעיל והחשיבות של המיקוד ללקוח במודל זה, אנו מבקשים להעיר כי לדעתנו ארגונים צריכים לבחור את היעד המתאים להם במקום מיקוד בלקוח למשל, ישנם ארגונים שהאסטרטגיה העסקית שלהם ממוקדת בנושאים כגון יעילות תפעולית והורדת עלויות (Cost Leadership) או יצירת בידול בתחומים נוספים. למשל ארגון העוסק בפיתוח של ציוד רפואי מתקדם לבתי חולים יכול לקבוע שהאסטרטגיה שלו תתמקד בתחום החדשנות, במקום מיקוד בלקוח.

ב. **עובדי ידע אפקטיביים: Effective Knowledge Workers** – חלק משמעותי מהצלחת הארגון בעידן הדיגיטלי קשורה לנושא עובדי הידע והטאלנטים המועסקים בארגון. עובדי

הידע חייבים להשתמש במערכות לניהול ופורטלים שונים. ידע חשוב נוסף הוא זה העומד לרשות מקבלי ההחלטות וליכולתם לשתף ולמנף אותו בצורה יעילה. משמעות הדבר היא שעל הארגון להשתמש בטכנולוגיות כגון פורטלים, מערכות לשיתוף פעולה פנים ארגוניים (Collaboration Tools), מערכות לניהול ידע, מערכות BI ו Big Data כדי להבטיח שבידי הארגון נמצא המידע הנכון, באיכות הנכונה וברגע הנכון. כלים וטכנולוגיות אלה הפכו ל Must בעידן הדיגיטלי והגלובלי.

ג. **מצוינות תפעולית: Operational Excellence** – ארגון אינו יכול לספק חוויית לקוח איכותית ויעילה אם התהליכים העסקיים הפנימיים שלו אינם יעילים, גמישים וחכמים. זהו המקום של מערכות המידע הפנימיות כגון ERP לניהול משאבי הארגון, CRM לניהול קשרי הלקוחות, SCM לניהול שרשרת האספקה, eCommerce לניהול תהליכי המסחר האלקטרוני ועוד. מערכות אלה, ואחרות כמובן, הן הבסיס להפיכת הארגון לארגון בעל מצוינות תפעולית והן התשתית שיכולה להבטיח את השיפור המתמיד באיכות ויעילות תהליכי העסקיים.

כפי שניתן לראות מסקירה קצרה זו, להצלחת הטנספורמציה הדיגיטלית נדרשים כישורים מיוחדים וחייבת להיות בהירות בהגדרת המטרות. הארגון יכול למדוד את הרמה שלו בכל אחד מששת המימדים האלה, מודל ה DCF מודד את רמת הבגרות הדיגיטלית בכל אחד מששת המרכיבים הנ"ל באמצעות חמש רמות בגרות:

Level 1 Initial – This level is characterized by ad-hoc and chaotic processes. Processes are immature and unstable. No benchmarks are given for judging Digital Capability.

Level 2 Reactive – Digital principles are established and communicated to involved persons. Although no organization-wide process is defined, an elementary management control is installed guaranteeing minimal agreement, which allows repeating the success from prior similar projects.

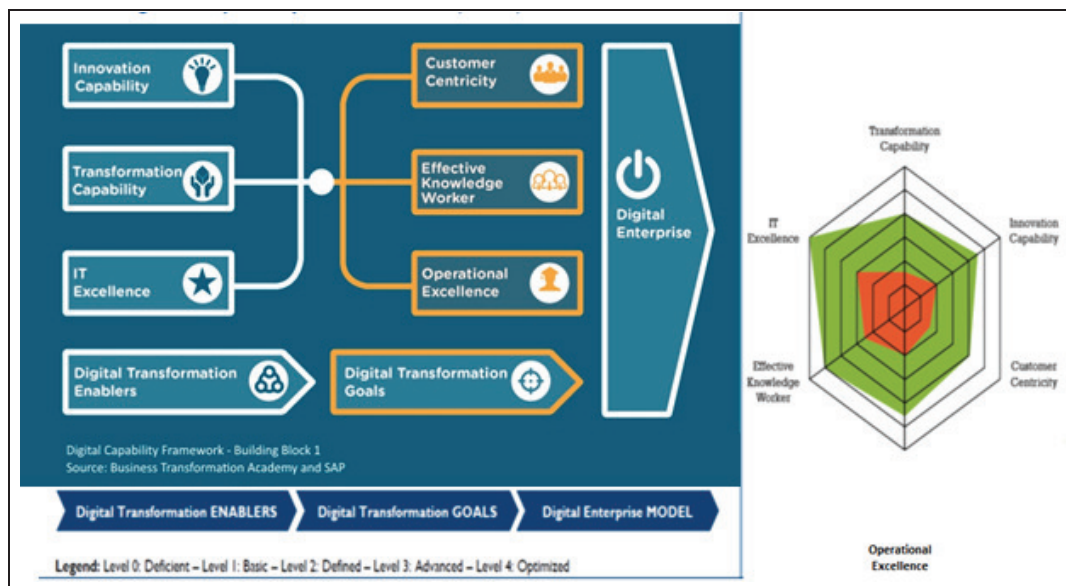
Level 3 Defined – This level is characterized by an organization-internal schema that is imposed on projects. A documented and intraorganizational standard process is established, which allows for project-related customization.

Level 4 Managed – Process standardization is given and quantitative statistical techniques are used to predict (digital) product quality.

Level 5 Excellence – Processes of projects are running routinely. Processes are continuously improved. Problems are analysed systematically and future asset values are identified.

איור 10-g – חמש הרמות של הבגרות הדיגיטלית במודל ה DCF

המתודולוגיה עושה שימוש במודל העכביש כדי להצביע על המצב הנוכחי של הארגון ועל המצב העתידי והרצוי. כל אחד מששת המרכיבים הנ"ל נמדדים על סקאלה בין 1 ל 5 (ציון 1 מציין שהמרכיב נמצא ברמה התחלתית – Initial, בעוד הציון 6 מציין שהמרכיב נמצא ברמה הגבוהה ביותר – Excellence).



איור 10-1 – איור העכביש למדידת רמת הבגרות של ששת המרכיבים

על הארגון להעריך את מצב הכישורים והיעדים ולהגדיר לכל אחד מששת המרכיבים את מצבו הנוכחי וכן את הרמה אליה הוא ירצה להגיע. איור העכביש המופיע בצד ימין, מתייחס לכל אחד מהכישורים והיעדים וממפה את מצבו הנוכחי (צבע אדום) ולאן הוא מבקש להגיע (צבע ירוק) כחלק מהטרנספורמציה הדיגיטלית שלו.

רמה 5 היא הרמה הגבוהה ביותר בכל אחד מהמרכיבים ולא סביר שהארגון יגדיר שהוא רוצה להגיע לרמה זו בכל המרכיבים תוך פרק זמן סביר. לדוגמה לגבי ה Innovation Capability הארגון יכול להעריך שהוא נמצא ברמה 2 והוא שואף להגיע לרמה 4.5 תוך פרק זמן של שנה.

10.4 דוגמא: המדד הדיגיטלי של רשויות מקומיות בארץ

10.4.1 אודות המדד

בסעיף זה נציג דוגמא של מקרה בוחן (Case Study) של מדד דיגיטלי שפותח עבור הרשויות המקומיות בארץ. מדד זו פותח במהלך שנת 2016 בהובלת מפעם עמק יזרעאל, אחת מ 8 יחידות מפעם (מלשון פעימה) אזוריות שתפקידן לסייע לרשויות המקומיות בתחום אחריותן. יחידות אלה הן שותפות של משרד הפנים והרשויות המקומיות ומטרתן לפעול לשיפור ביצועי הרשות המקומית והתמקצעות עובדיה, באמצעות קיום פעולות הדרכה, תכנון וליווי תהליכי פיתוח ארגוני, יעוץ, אימון, וניהול שותפויות. מעת לעת מוטלות על יחידות אלה קידום של פעילויות רוחביות כלל ארציות ופיתוח המדד הדיגיטלי היא אחת מהן.

המדד"ם פותח במסגרת תכנית "מאצנים דיגיטליים בשלטון המקומי", יוזמה משותפת של המשרד לשוויון חברתי – מטה ישראל דיגיטלית ומשרד הפנים, בשיתוף פעולה עם עיריית תל אביב-יפו והעומד בראשה, אשר העמידו לרשות התכנית את הידע והניסיון שנצברו בעירייה בתחום זה.

המדד פותח ע"י צוות שכלל מספר אנשי מקצוע:

- אלה אילת – מנהלת מפעם עמק יזרעאל
- דקלה רוזנשטיין-שלומי – מפעם עמק יזרעאל
- זוהר שרון – מנהל מנהלת הידע העירוני, עיריית תל אביב-יפו
- פרופ' יוני מזרחי – ראש המחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, מכללה האקדמית עמק יזרעאל
- נגה מאירס – מנהלת מערך ערוצי הידע העירוניים, עיריית תל אביב-יפו
- רז הייפרמן – יועץ בכיר לחדשנות (מחבר הספר ☺)

אנו מבקשים להודות לגב. אלה אילת על הסכמתה לאפשר לנו להציג את המדד הדיגיטלי של הרשויות המקומיות (המדר"ם) במסגרת ספר זה.

המדד הדיגיטלי של רשויות מקומיות¹⁰¹ נבנה בהשראת מספר מודלים ומקורות. אחד המקורות היה המסמך South Australia Government: Digital Transformation Guideline¹⁰². המדד התבסס גם על שילוב בין מספר מודלים של בגרות דיגיטלית: מודל חברת IDC¹⁰³ המציג את הבגרות הדיגיטלית כאוסף של שלבים בין 1 ל 5 ומודל של חברת McKinsey¹⁰⁴ שהציג את המימדים השונים בבניית מדד לבגרות דיגיטלית. הצוות פיתח שאלונים מותאמים וייחודיים למדר"ם.

10.4.2 מטרת המדד

המדד הדיגיטלי של הרשות המקומית (הינו כלי המודד את רמת הבגרות הדיגיטלית של רשות מקומית, כלומר את רמת המוכנות הארגונית ואת רמת השימוש וההטמעה של טכנולוגיות דיגיטליות בתהליכים הארגוניים – הפנימיים והחיצוניים – של הרשות מול כל סוגי בעלי העניין שלה: תושבים, בעלי עסקים, תיירים, עובדי העיריה, ספקים ועוד. המדד מאפשר לכל רשות לבחון את מצבה העכשווי על פני ציר מדידה אחיד, יחסית לעצמה וכן יחסית לרשויות מקומיות אחרות – וכן להכיר ולהבין את השלבים הנדרשים ממנה להתקדמות במסע הדיגיטלי.

המדד המפורט כאן, אשר פותח לצורך מדידת הבגרות הדיגיטלית של הרשויות המקומיות בישראל, מורכב מ-5 רמות של בגרות דיגיטלית, 6 מימדים ו-36 נושאים המקיפים את תחומי העשייה הנדרשים מרשות מקומית המבקשת לממש את הטרנספורמציה הדיגיטלית בתחומה.

המדד המוצג בספר הוא בגרסתו הראשונה, וניתן להניח כי הוא יעודכן וישופר בהמשך הדרך.

10.4.3 השלבים בתהליך הבגרות הדיגיטלית של רשות מקומית

המדד הדיגיטלי של הרשות המקומית יוגדר כציון בין 1 ל-5 המציין את השלב בו היא נמצאת במסגרת המסע הדיגיטלי.

1. **שלב 1 – רשות טרום דיגיטלית:** רשות שכמעט ואינה עושה שימוש בטכנולוגיות דיגיטליות.
 2. **שלב 2 – רשות דיגיטלית ברמה בסיסית:** רשות המתחילה להכיר את הנושא הדיגיטלי ושוקלת להתחיל להשתמש בטכנולוגיות דיגיטליות בתחומים שונים.
 3. **שלב 3 – רשות בתהליך מעבר לרשות דיגיטלית:** רשות בה הנושא הדיגיטלי מתחיל לקבל ביטוי בתכניותיה ואף החלה ביישום מספר טכנולוגיות דיגיטליות.
 4. **שלב 4 – רשות דיגיטלית מוכוונת לקוח:** רשות העושה שימוש נרחב בטכנולוגיות דיגיטליות והנושא נמצא על סדר יומה ומקבל ביטוי בפעולותיה ותכניותיה.
 5. **שלב 5 – רשות דיגיטלית מלאה:** רשות העושה שימוש נרחב ומלא בטכנולוגיות דיגיטליות. הנושא הוא חלק בלתי נפרד מהאסטרטגיה והחזון שלה, מקדישה לו את תשומת הלב והמשאבים הנדרשים.
- האיור הבא מציג את חמשת השלבים ברמת הבגרות הדיגיטלית של הרשויות המקומיות עם הסבר קצר לגבי המשמעות של כל אחד מהשלבים.

שלב 1	שלב 2	שלב 3	שלב 4	שלב 5
רשות טרום דיגיטלית	רשות דיגיטלית ברמה בסיסית	בתהליך מעבר לרשות דיגיטלית	רשות דיגיטלית מוכוונת לקוח	רשות דיגיטלית מלאה
Minimal	Informal & Reactive	Transitional	Customer Driven	Transformed
- הרשות אינה מפעילה אתר אינטרנט או יש לה אתר בסיסי המכיל מעט מידע וברמת עדכניות נמוכה - רוב תהליכי השירות הינם פרונסאליים - רוב התהליכים הפנים ארגוניים ברשות הם ידניים, קיימים מעט תהליכים ממוחשבים - לא קיימים תהליכי תיעוד מידע וידע - הרשות אינה עושה שימוש במסדיה חברתית או עושה שימוש סוסי	- הנושא הדיגיטלי עדיין לא מקבל ביטוי בתהליכי החשיבה - ישנן יוזמות מקופיות בתגובה למשאבים שעולים בהזדמנויות שונות - לרשות יש אתר אינטרנט המספק מידע ללקוחות אך לא קיימים בו תהליכים מקוונים או קיימים תהליכים בסיסיים בלבד (למשל תשלום ארנונה מקוון) - הרשות מתחילה להבין את החשיבות בתיעוד המידע והידע הפנים ארגוני אך בפועל טרם החלה בתהליך עדכון ותיעוד מסודר - הרשות עושה שימוש במסדיה חברתית - בעיקר לתהליכי עדכון מידע	- הנושא הדיגיטלי מתחיל לקבל ביטוי בתהליכי החשיבה בקרב מקבלי ההחלטות ברשות - קיימת הגנה לתרומות ותועלות של הנושא הדיגיטלי בכל הקשור לסתן שירות ללקוחות וביצוע תהליכים ארגוניים פנימיים - הרשות יוזמת מספר מהליכים בתחום הדיגיטלי אבל אלו לרוב יוזמות מקופיות של מחלקות ולא ברמת הרשות כולה - קיים אתר אינטרנט התומך במספר משמעותי של שירותים דיגיטליים (חלקם שירותים דיגיטליים מקצה לקצה - Self Service - כלומר ללא מעורבות גורמים ברשות) - הרשות מיישמת תהליכי ניהול ידע ושקיפות ללקוחותיה - הרשות מפעילה שירות לקוחות באמצעות רשתות חברתיות - יש ברשות חשיבה ומיזמים בסיסיים בתחום העיר החכמה	- לרשות חזון ואסטרטגיה דיגיטלית המסארים את שאיפות הרשות בנוח הקצר והארוך להפיקה לרשות דיגיטלית - התועלות והיתרונות של רשות דיגיטלית ברורים - הרשות יוזמת מהליכים בתחום שיפור השירות באמצעים דיגיטליים והמידע שעומד לרשות הלקוחות - קיים אתר אינטרנט התומך במספר משמעותי של שירותים דיגיטליים (חלקם שירותים דיגיטליים מקצה לקצה - Self Service - כלומר ללא מעורבות גורמים ברשות) - הרשות מיישמת תהליכי ניהול ידע ושקיפות ללקוחותיה - הרשות מפעילה שירות לקוחות באמצעות רשתות חברתיות - יש ברשות חשיבה ומיזמים בסיסיים בתחום העיר החכמה	- רשות דיגיטלית באופן מלא ומוכונת לקוח - הרשות מתייחסת לנושא הדיגיטלי כאל ברית המחדל בפיתוח שירותים חדשים - אתר האינטרנט מספק מידע עדכני ומאפשר שירות דיגיטלי מלא, כל השירותים דיגיטליים מקצה לקצה - Self Service - הרשות פועלת בשקיפות מלאה ופותחת מאגרים תפעוליים ללקוחות - הרשות פעילה במסדיה החברתית ומאפשרת ניהול קשר דו סטרי עם התושבים במספר ערוצים - הרשות מקדמת ומקיימת תהליכי שיתוף ציבור באמצעים דיגיטליים - תכניות העבודה של הרשות מקדמות את הנושא הדיגיטלי בכל מסדי העשייה ובכל תכניות העבודה שלה - הרשות מקדמת את תכנית העיר חכמה כחלק מהתפיסה שלה לקידום איכות החיים ויחלול השירות - הרשות מפעילה צוות דיגיטלי קבוע העוקב אחר ההתפתחויות בטכנולוגיות הדיגיטליות ובחדשנות ופועל לערוך ולהתמקד באופן שוטף טכנולוגיות חדשות ברשות

איור i-10 – חמשת שלבי הבגרות הדיגיטלית במדד המדור"ם

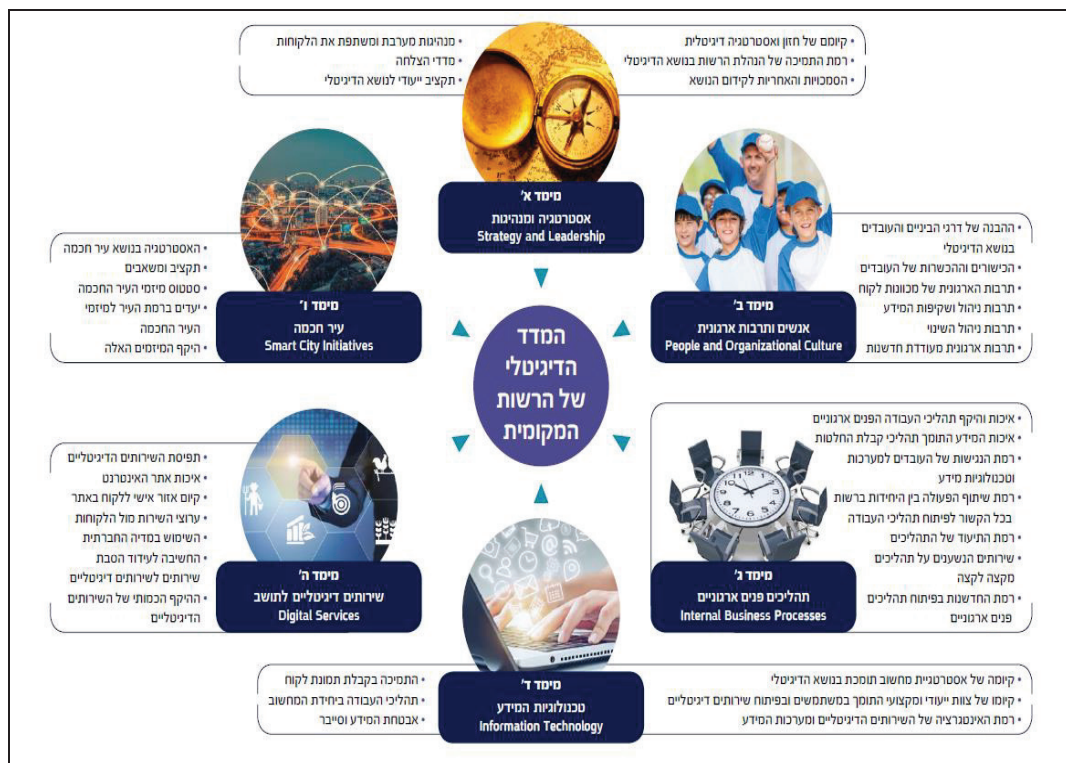
10.4.4 המימדים והנושאים הנבדקים

לצורך קביעת השלב בו נמצאת רשות מקומית בתהליך הבגרות הדיגיטלית, הוחלט להתייחס לשישה מימדים שונים ולמספר נושאים שיבדקו במסגרת כל מימד.

המדד הדיגיטלי של רשות מקומית יקבע ע"י בחינה של שישה מימדים שונים. בכל אחד מהמימדים נקבעו מספר נושאים שיסייעו בהבנת הבגרות הדיגיטלית של הארגון:

- **מימד א' – אסטרטגיה ומנהיגות (Strategy and Leadership):**
 - קיומם של חזון ואסטרטגיה דיגיטלית
 - רמת התמיכה של הנהלת הרשות בנושא הדיגיטלי
 - הסמכויות והאחריות לקידום הנושא
 - מנהיגות מערבת ומשלבת את הלקוחות (תושבי העיר, העסקים בעיר) בהגדרת החזון הדיגיטלי
 - קיומם של מדדי הצלחה בתחום הדיגיטלי
 - קיומו של תקציב ייעודי לנושא הדיגיטלי
- **מימד ב' – אנשים ותרבות ארגונית (People and Organizational Culture):**
 - ההבנה של מדרגי הביניים והעובדים בנושא הדיגיטלי
 - הכישורים וההכשרות של העובדים
 - קיומה של תרבות ארגונית מבוססת על מוכוונות לקוח
 - מהי תרבות הניהול ושקיפות המידע
 - קיומה של תרבות לניהול שינוי
 - תרבות ארגונית מעודדת חדשנות
- **מימד ג' – תהליכים פנים ארגוניים (Internal Business Processes):**
 - איכות והיקף תהליכי העבודה הפנים ארגוניים
 - איכות המידע התומך בתהליכי קבלת ההחלטות
 - רמת הנגישות של העובדים למערכות וטכנולוגיות מידע
 - רמת שיתוף הפעולה היחידות ברשות
 - רמת התייעוד של התהליכים
 - שירותים הנשענים על תהליכים מקצה לקצה
 - רמת החדשנות בפיתוח תהליכים פנים ארגוניים
- **מימד ד' – טכנולוגיות המידע (Information Technology):**
 - קיומה של אסטרטגיית מחשוב תומכת בנושא הדיגיטלי
 - קיומו של צוות ייעודי ומקצועי התומך במשתמשים ובפיתוח שירותים דיגיטליים
 - רמת האינטגרציה של השירותים הדיגיטליים ומערכות המידע
 - התמיכה בקבלת תמונת לקוח
 - תהליכי העבודה ביחידת המחשב
 - אבטחת המידע והסייבר
- **מימד ה' – שירותים דיגיטליים לתושב (Digital Services):**
 - תפיסת השירותים הדיגיטליים
 - איכות אתר האינטרנט
 - קיום אזור אישי ללקוח באתר
 - ערוצי השירות מול הלקוח
 - השימוש במדיה החברתית
 - החשיבה לעידוד הסבת שירותים לשירותים דיגיטליים
 - ההיקף הכמותי של השירותים הדיגיטליים
- **מימד ו' – עיר חכמה (Smart City):**
 - האסטרטגיה בנושא עיר חכמה
 - תקציבים ומשאבים המוקדשים לנושא זה
 - סטטוס מיזמי העיר החכמה
 - יעדים ברמת הרשות למיזמי עיר חכמה
 - היקף מיזמי עיר חכמה

האיור הבא מציג את ששת המימדים והנושאים שיש לבחון בכל אחד מהמימדים.



איור j-10 – ששת המימדים והנושאים למדידה במדר"ם

לכל אחד מהמימדים הוכן שאלון המתייחס לכל אחד מהנושאים שיש לבחון. המשמעות של כל נושא נפרס עבור כל אחת מחמש הרמות של הבגרות הדיגיטלית. האיור הבא מציג את השאלון הראשון עבור מימד א' – אסטרטגיה ומנהיגות וכיצד כל אחד מהנושאים הנבחרים מוצג כתלות ברמת הבגרות הדיגיטלית.

הערה: ניתן לקבל את החוברת המלאה עם כל המימדים ע"י פניה למפעם עמק יזרעאל בדואר אלקטרוני mifam2@eyz.org.il.

עבור כל אחד מששת המימדים הוכן שאלון הערכה עצמית מתאים. לקראת מילוי השאלון המנהלים שאמורים למלא את השאלון יקבלו חוברת הדרכה המתארת את התהליך, את מבנה המדד ואת השאלון של כל אחד מהמימדים. שאלון זה יופץ למנהלים ברשות המקומית ועליהם למלא אותו. בכל מימד עליהם לקבוע את הרמה של הבגרות הדיגיטלית שלהערכתם הרשות המקומית שלהם נמצאת. השאלון מוחזר לרכז הסקר להמשך טיפול.

מימד א' - אסטרטגיה ומנהיגות

Dimension A - Strategy and Leadership

בוחן את קיומם של החזון, האסטרטגיה, את רמת התמיכה של הנהלת הרשות בנושא הדיגיטלי, את הסמכויות והאחריות לקידום הנאש, האם המנהיגות מערבת ומשתפת את הלוקחות, את קיומם של מודי הצלחה ותקציב ייעודי לנושא הדיגיטלי

נושא	רמה 1 רשות טרום דיגיטלית	רמה 2 רשות דיגיטלית ברמה בסיסית	רמה 3 בתהליך מעבר לרשות דיגיטלית	רמה 4 רשות דיגיטלית מוכוננת לקוח	רמה 5 רשות דיגיטלית מלאה
חזון ואסטרטגיה דיגיטלית	■ אין לרשות תכנית או אסטרטגיה דיגיטלית	□ אין לרשות תכנית או אסטרטגיה דיגיטלית. הרשות שוקלת לפתח תכנית כזו	□ הוגדרה תכנית דיגיטלית. קיימת הבנה לנושא	□ קיימת אסטרטגיה דיגיטלית וספת דרכים המתייחסות לכלל השקפים הארגוניים שידרשו	□ האסטרטגיה הדיגיטלית משולבת ובולטת ניתנת להפרדה מהחזון והאסטרטגיה הכוללת של הרשות. השירותים הדיגיטליים מופיעים את פעילות הרשות והמבנה הארגוני
רמת ההבנה של ההנהלה לתועלת הדיגיטלית	■ אין ברשות הבנה לגבי הערך והתועלת הנובעות מהשירותים הדיגיטליים	□ הערך הנובע מהנאש הדיגיטלי נמצא בשלבים ראשוניים מבחינת ההבנה מצד המנהלים ברשות	□ קיימת הבנה בקרב המנהלים ברשות לגבי התועלת שניתן להפיק מהנאש הדיגיטלי בדגש גל תחום השירות ללקוחות	□ ההנהלה הבכירה ודורי הביניים מבינים ושותפים לאופן יישום של הנאש הדיגיטלי ומעורבים בהובלת הנאש	□ המנהלים והעובדים של הרשות מבינים את התועלת הדיגיטלית והחשיבות ביישומן הבכירים ברשות מבינים ומאמצים את הנאש הדיגיטלי ומקדמים אותו ע"י דוגמא אישית
סמכויות ואחריות בנושא הדיגיטלי	□ לרשות יש בעל תפקיד בתחום המחשבות אך אין לרשות בעל תפקיד רשמי להובלת הנאש הדיגיטלי	□ קיימת הבנה לצורך בהגדרת בעלי תפקידים שיוכלו את הנאש הדיגיטלי	□ הוגדרו מספר ממוצעים של בעלי תפקידים להובלת הנאש הדיגיטלי ברשות (כגון מוביל דיגיטלי רשות)	□ קיימים בעלי תפקידים מוגדרים (כגון מובילים ייחודיים) וקיימת הגדרה של הסמכויות והאחריות שלהם מול תהליכי מיהול ופיתוח מוגדרים	□ הנאש הדיגיטלי מוטמע בקרב דרגי הניהול כחלק אינטגרלי מתפקידים ומסמכותם וחלק מתכנית העבודה הרשותית. קיים נאש מתכלל של התהליכים, המידע והשירות בתחום הדיגיטלי
סקר היזומה של פרויקטים או יזומות דיגיטליות	■ אין פעילות בתחום לא קיימות יזומות חדשות בתחום הדיגיטלי ברשות	□ מתחילה פעילות בתחום הדיגיטלי, היזומות בדרך כלל הן של יחידות בודדות ברשות	□ קיימת פעילות בנושאים הדיגיטליים, חלקה יזומות יחידות וחלקה בראיה כלל ארגונית	□ הרשות מתכננת ומפעילה את השירותים הדיגיטליים בראיה רחבת וכלל ארגונית	□ הרשות מתכננת ומפעילה שירותים דיגיטליים בריקפים משמעותיים בראיה כלל ארגונית כאשר סקר היזומה יכול להיות לקוחות, בעלי עניין או עובדי מנהלי הרשות
מנהיגות מערבת ומשתפת באמצעים דיגיטליים	■ אין שיתוף ומעורבות של לקוחות בעלי העניין (תושבים, עסקים, יזמים) באמצעים דיגיטליים	□ יש שיתוף מידע חד כיווני ללקוחות באמצעים דיגיטליים (אתר אינטרנט)	□ יש שיתוף מידע שיתופי מסוים דו כיווני (סקר, פורומים ומגזינים, סטורנס, מילים, שירותים סקוונים בסיסיים)	□ יש שיתוף מלא של מידע, מופעלים מגוון של כלים דיגיטליים לתקשורת דו כיוונית שוטפת עם הלקוחות ומתן שירותים מוניציפאליים בהיקף רחב באמצעים דיגיטליים ללא צורך בהנהגה לרשות המקומית	□ יש שיתוף מלא של מידע פרסונלי ייחודי מותאם לכל לקוח הנהגה בדחיפה ומתן שירותים דיגיטליים מוניציפאליים מותאמים אישית בהיקף רחב הכוללים התראות אישיות ללקוח ללא צורך בהנהגה לרשות המקומית

נושא	רמה 1 רשות טרום דיגיטלית	רמה 2 רשות דיגיטלית ברמה בסיסית	רמה 3 בתהליך מעבר לרשות דיגיטלית	רמה 4 רשות דיגיטלית מוכוננת לקוח	רמה 5 רשות דיגיטלית מלאה
מודי הצלחה (KPIs) בתחום הדיגיטלי	□ אין מודי הצלחה הקשורים לנושא הדיגיטלי	□ הרשות מבינה את האורך בהגדרת מודי הצלחה אולם טרם עשתה זאת	□ יש מספר ממוצעים של מודי הצלחה (KPIs), כולל מודי שפור השירות ויצול מיסבי של התקציב. חלקם מנטורים ומדווחים לבעלי העניין	□ קיימים מודי הצלחה (KPIs) תוצאתיים, המדדים מנטורים ומדווחים לבעלי העניין	□ קיימים מודי הצלחה (KPIs) אינטגרטיביים ותוצאתיים ומשקפים את הרשות לקבלת החלטות בזמן אמת
תקציב ייעודי לנושא הדיגיטלי	□ אין תקציב ייעודי לפיתוח שירותים דיגיטליים חדשים	□ הרשות מקצה תקציב בסיסי לחשיבה ולתכנון של מספר שירותים דיגיטליים חדשים	□ הרשות מקצה תקציב בסיסי לתכנון ויישום של שירותים דיגיטליים חדשים	□ התקציב עבור הנאש הדיגיטלי מוטמע בתכנית העבודה של הרשות ומקצים משאבים הולמים לפיתוח ויישום של שירותים דיגיטליים חדשים	□ תקציב הרשות מכלל באופן ברור ובהיקף מלא את כל הסעיפים הנדרשים לתכנון, פיתוח, יישום, הטמעה ותמיכה שוטפת של כלל השירותים הדיגיטליים

ציין כולל לפרק (יש לבחור מספר אחד בלבד)

1
1.5
2
2.5
3
3.5
4
4.5
5

איור k-10 – דוגמא לשאלון במימד האסטרטגיה ומנהיגות

מרכז הסקר מכין את הדף המסכם של סקר ההערכה העצמית וקובע את רמת הבגרות הדיגיטלית של הרשות המקומית ע"י חישוב ממוצע של הציונים שהרשות קיבלה מכל אחד מהמשתתפים בסקר. האיור הבא מציג את הדף המסכם של הסקר לרשות מקומית.

ציון כולל של הבגרות הדיגיטלית של הרשות על פי המעריך

טופס סיכומי לכל מעריך (מנהל ברשות מקומית) המשתתף בתהליך ההערכה העצמית לביבוס המדד הדיגיטלי וציון כולל לרשות

נושא	ציון הבגרות		
	מעריך 1	מעריך 2	מעריך 3
אסטרטגיה ומנהיגות			
אנשים ותרבות ארגונית			
תהליכים פנים ארגוניים			
טכנולוגיה ומערכות מידע			
שירותים דיגיטליים ללקוחות			
עיר חכמה			
ציון של מערכי הבגרות הדיגיטלית הרשותית			
ציון כולל של הבגרות הדיגיטלית הרשותית			

נשמח לקבל משוב על המדד לכתובת mifam2@eyz.org.il

תודה על שיתוף הפעולה!

איור 10-1 – טבלה מסכמת לחישוב השלב בבגרות הדיגיטלית לרשות מקומית

10.5 סיכום: תהליך התפתחותי

בפרק זה סקרנו את המושג בגרות דיגיטלית, מושג המתאר את השלב בו הארגון נמצא בתהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית ואת רמת בשלותו ומוכנותו מבחינת ההתמודדות עם האתגר הדיגיטלי. הצגנו מספר מודלים שונים להערכת רמת הבגרות הדיגיטלית והשלב בו הארגון נמצא. מאחר והטרנספורמציה הדיגיטלית משפיעה על כל הארגונים ועל כל הענפים העסקיים, הצלחת הארגון במסע הדיגיטלי קריטית להצלחתו בעתיד ושמירה או שיפור היתרון התחרותי שלו. יש חשיבות להבנת הרמה בה הארגון נמצאים ולטפל בפערים שעולים מתוך בחינת הבגרות הדיגיטלית שלהם.

כחלק מהכנת מפת הדרכים הדיגיטלית, על הארגון לבחון ולהעריך את מצבו ביחס לרמת הבגרות הדיגיטלית שלו. לשם כך עליו לבצע תהליך של הערכה בגרותו הדיגיטלית ולזהות מהי רמתו. עליו להבין את עוצמותיו וחולשותיו. הערכת הבגרות הדיגיטלית שלו תאפשר לו להחליט מהן הנקודות שעליו לחזק ומהם הצעדים המעשיים שעליו לנקוט כדי להבטיח את הצלחתו במסע הדיגיטלי. עליו לבחון האם רמת כישוריו הטכנולוגיים מתאימים ואם לא כיצד הוא מתכוון לחזק אותם? האם כישורי המנהיגות של ההנהלה הבכירה מתאימים או שיש תחילה לחזק אותם, למשל ע"י הוספת CDO, מיצוב מחדש של ה CIO או הקמת צוות הנהלה שיוביל את השינוי? המבט הענפי יאפשר לו להתבונן על ההתפלגות של הארגונים בין קבוצות הבגרות הדיגיטלית בענף בו הוא פועל ולהבין את מיצובו ביחס למתחריו. הוא יכול לבחון את כישוריו ע"י בניית שאלון הערכה עצמית המתאים לו ולמאפייניו הייחודיים.

בפרק גם הצגנו כדוגמא מודל שגובש ע"י צוות עבודה עבור הרשויות המקומיות בארץ. הדוגמא מסבירה את המודל שנבחר, את המימדים השונים שנקבעו ואת הנושאים עבור כל אחד מהנושאים בגיבוש שאלוני ההערכה העצמית.

הערכת הבגרות הדיגיטלית של הארגון מהווה שלב חשוב בבניית מפת הדרכים ליישום הטכנספורמציה הדיגיטלי שלו ובסגירת הפערים היכן שנדרש, ולכן מומלץ לבצע הערכה כזאת מיד בתחילת המסע. לעיתים רצוי לבצע הערכה כזאת גם תוך כדי המסע על מנת להעריך את ההתקדמות והפערים שעדיין נותרו.

לסיכום נאמר כי מטרת פרק זה הינה לאפשר לכל אחד להתרשם מהמודלים השונים ולהחליט מהו מודל הבגרות הדיגיטלית המתאים לו ביותר (כאמור קיימים מודלים נוספים של בגרות דיגיטלית מעבר למודלים שהוצגו בספר זה). ארגון יכול גם לבנות לעצמו מודלים משולבים הלוקחים נושאים מסוימים ממודלים שונים ולשלב אותם בהתאם לחשיבותם לארגון הספציפי.