

אפילוג: האתגר – גם איגרא רמה וגם בירא עמיקתה

*It is not the strongest of the species that survives,
nor the most intelligent that survives.
It is the one that is the most adaptable to change*

Charles Darwin, English Naturalist and Geologist

ארגונים חייבים להבין את הגלקסיה הדיגיטלית המשתנה ולהיערך לפעול בה. העידן הדיגיטלי הוא מצד אחד עתיר הזדמנויות עסקיות, ומצד שני עתיר סיכונים. החלופה של "שב ואל תעשה" תחזיק מעמד, במקרה הטוב, לתקופה קצרה. מתישהו, במקום כלשהו כבר עובדים על רעיון עסקי או על טכנולוגיה דיגיטלית חדשה או על שניהם, שעלולים לערער את המודל העסקי הנוכחי של הארגון שלכם. רצוי ואף מומלץ להיות פרנואידים בהקשר זה.

זאת ועוד, לעיתים ארגונים משתמשים במונח טרנספורמציה דיגיטלית כי זהו מונח מודרני ומצביע על הארגון כעדכני וחדשני. אחד היועצים הבכירים בתחום זה, Rob Llewellyn מבריטניה, מזהיר את הארגונים מתופעה שהוא קורא לה **האשליה הדיגיטלית הגדולה**, The Great Digital Illusion. לטענתו ישנם ארגונים המשוכנעים שהם מבצעים טרנספורמציה דיגיטלית אולם במידה רבה הם משלים את עצמם. המיזמים הדיגיטליים שהם עושים נופלים במקרה הטוב בקטגוריה של מיצוי ושיפור (Exploitation) המודל העסקי הקיים והם אינם מוכנים לקחת את הסיכון בביצוע מיזמים שאפתניים יותר. לטענתו, זה לגיטימי אך רצוי שהארגון לא ישלה את עצמו. מיזמים אלה אינם מבצעים טרנספורמציה בדרך בה הארגון עושה עסקים אלא מבצעים שיפור מקומי במקרה הטוב.

כמו שהוא נוהג לצטט **"השינוי מתקן את העבר, הטרנספורמציה מייצרת את העתיד"**. עיסוק בפרויקטים פשוטים הוא פתיחה טובה ליצירת יכולות, אבל אינו מספק את התשתית לעמידה בלחצי התחרות או שגשוג עתידי. פרויקטים קטנים משפרים את מצבו הדיגיטלי הנוכחי (למשל שיפור אתר האינטרנט, תוספת יישום מובייל, ערוץ דיגיטלי חדש לקשר עם מוקד השירות וכד'). כל אלה הם מיזמים לגיטימיים ויכולים בהחלט להוסיף ולשפר את המודל העסקי הנוכחי של הארגון, אבל הם אינם מיזמי טרנספורמציה דיגיטלית אמיתיים.

כפי שהצגנו בסעיף "ניהול תיק החדשנות הדיגיטלית – Innovation Portfolio" בעמוד 122, תיק המיזמים הדיגיטליים צריך להתפרס על פני הרצף בין מיצוי ועד חקירה (Exploit to Explore). התמקדות במיזמי מיצוי בלבד לא תספיק כאשר המערבולת הדיגיטלית תכה בענף בו הארגון שלכם פועל. חשיבה יצירתית ועקבית על שינוי המודל העסקי, פיתוח פתרונות, מוצרים ושירותים דיגיטליים חדשניים (תוך כדי הכלת הכישלונות), חייבים להיכלל בתוך תיק המיזמים. לפחות אחד או שניים מהמיזמים שלכם צריכים להיות כאלה.

בספר זה ניסינו לכסות טווח רחב של נושאים רלוונטיים לטרנספורמציה הדיגיטלית, על מנת להבטיח שהקוראים והקוראות יכירו את הרקע והתאוריה הנדרשים כדי להגיע לפרקטיקה.

וכאן טמון האתגר הגדול – האתגר של חיבור הרקע והתיאוריה של מעלה עם הפרקטיקה של מטה – **החיבור של איגרא רמה ובירא עמיקתא הוא ליבת העשייה של העידן הדיגיטלי** – והמפתח להנהגת השינוי בהצלחה.

Bon Digital Voyage

תודות ואודות

תודות

רבים וטובים סייעו לנו במהלך השנים לפתח ולטייב את הרעיונות בספר זה. מורים ותלמידים, ספקים ולקוחות, שותפים ומתחרים – כמו בכל תחום – יצרו רשת שהיוותה כר פורה לצמיחת הידע. לרשת זאת חשיבות מיוחדת בתחום שלנו שמשנתנה תדיר. זהו הקסם (והאתגר) של תחום הדיגיטל. במיוחד רצינו להודות לד"ר אייל יניב, ראש בית הספר למנהל עסקים של אוניברסיטת בר-אילן, פרופ' מרים ארז מהטכניון, פרופ' משה צבירן מהפקולטה למנהל עסקים באוניברסיטת ת-א, ופרופ' קלארק צ'אן מבית הספר למנהל עסקים של האוניברסיטה הסינית בהונג קונג, אשר נתנו תשתית לפיתוח הרעיונות. תודה לד"ר אופיר בן אסולין ראש ההתמחות ל MBA במערכות מידע ויזמות טכנולוגית, ד"ר אילן רחמי וד"ר ציפי הרט מהקריה האקדמית אונו, ד"ר דיצה ביימל ראש ההתמחות ללימודי MBA בטכנולוגיה ועסקים דיגיטליים ממרכז אקדמי רופין, פרופ' נאווה פליסקין לשעבר מרכז תחום מערכות מידע במחלקה להנדסת תעשייה וניהול באוניברסיטת בן גוריון. תודה מיוחדת לרביב צולר, שהיה מנכ"ל חברת ביטוח ישיר וזימן לרז את ההזדמנות להיות שותף בהובלת חברת ביטוח ישיר לחברה דיגיטלית מובילה.

תודה לרמי ניסן אשר השקיע שעות רבות בקריאת הספר ובמתן הערות מקצועיות וסייע רבות בעריכתו. תודה מיוחדת לצפנת שפאק שסייעה בעריכת הספר, מבחינה לשונית וגרפית.

אודות רז

רז הייפרמן, יועץ בכיר לטרנספורמציה דיגיטלית בחברת i8 ventures. לשעבר מנכ"ל משותף ויועץ בכיר בחברת Be-Digital המתמקדת ביועץ בתחום הטרנספורמציה הדיגיטלית. שימש כמנהל חטיבת מערכות ושירותים רוחביים ברשות התקשוב הממשלתי במשרד ראש הממשלה במשך 3 שנים. במהלך תקופה זו אף שימש במשך שנה וחצי כמ"מ ראש רשות התקשוב הממשלתי. לשעבר סמנכ"ל מערכות מידע בחברת ביטוח ישיר (6 שנים), סמנכ"ל טכנולוגיות מידע בחברת בזק (10 שנים), סמנכ"ל ומנהל חטיבה בחברת התכנה קונתהל (4 שנים), מנהל אגף המחשוב בחברת ההיי-טק אופטרטק כיום אורבוסק, (5 שנים) ועוד.



בעל תואר שני במנהל עסקים (בהצטיינות) בהתמחות חקר ביצועים ותואר ראשון בכלכלה וסטטיסטיקה, שניהם מהאוניברסיטה העברית בירושלים. מרצה בתכניות לתואר שני במספר מוסדות להשכלה גבוהה וכן בקורס ניהול בכיר למנהלי מחשוב (CIO) של המוסד ללימודי המשך של הטכניון. כתב 6 ספרים בנושאי מחשוב ועשרות מאמרים מקצועיים. נבחר ברשימת 100 המשפיעים בדיגיטל לשנת 2017 מטעם ארגון הדיגיטל הישראלי. משמש כחבר נשיאות לשכת טכנולוגיות המידע וכיו"ר הוועדה המקצועית של הלשכה.

אודות ישע

פרופ' ישע סיון הוא המייסד והמנכ"ל של חברת i8 ventures – פלטפורמה עסקית לחדשנות בחדשנות. הוא גם מרצה אורח לחדשנות והשקעות סיכון בבית הספר למנהל עסקים באוניברסיטה הסינית של הונג קונג, ומנהל אקדמי של התוכנית לטרנספורמציה דיגיטלית בלהב – הכשרת מנהלים של הפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל-אביב.



התמחותו כוללת פיתוח ומימוש פתרונות חדשניים בחברות, בהיי-טק, במוסדות ממשלתיים וביטחוניים. הוא מתמקד בנושאי אסטרטגיה וטכנולוגיות מידע (SVIT – Strategic Value of Innovation Technology), חדשנות ויזמות-סיכון (employment black holes), מנהיגות מודעת (Mindfulness – Orange Bike Mind Workshop), עולמות וירטואליים (3D3C platforms), תשתיות ידע ומערכות תקינה. לאחר קבלת הדוקטורט באוניברסיטת הרווארד, לימד סיון בתוכניות הכשרת מנהלים, MBA, EMBA, עיצוב, והנדסה בתחומי העניין שלו.

מקורות

- ¹ Nicholas G. Carr. IT Doesn't Matter, Harvard Business Review, May 2003
- ² www.nicholasgcar.com
- ³ Nicholas G. Carr. Does IT Matter – Information Technology and the Corrosion of Competitive Advantage, Harvard Business Review Press, April 2004
- ⁴ Michael Schrage. Why IT Really Does Matter, CIO Magazine, August 2003
- ⁵ James C. Collins, Jerry I. Porras. Built to Last, Harper Business, 1997
- ⁶ Jim Collins. Good to Great, Harper Collins, 2001
- ⁷ James C. Collins, Jerry I. Porras. Built to Last, Harper Business, 1997
- ⁸ Michael Porter. Competitive Advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, 1998
- ⁹ Peter Coy. The 21st century Corporation, the Creative Economy, Business Week, August 2000
- ¹⁰ Gary Loveman. Diamonds in the Data Mine, Harvard Business Review, May 2003
- ¹¹ Diana Farrell. IT Investments That Pay Off, Harvard Business Review, Vol 81, No 10, October 2003
- ¹² James C. Collins. Jerry I. Porras, Built to Last, Harper Business, 1997
- ¹³ Peter Coy. The 21st century Corporation, the Creative Economy, Business Week, August 2000
- ¹⁴ Gary Hamel. Leading the Revolution, Harvard School Press, 2000
- ¹⁵ Gordon Moore. Cramming More Components onto Integrated Circuits, Electronics, Vol.38/9, April 1965
- ¹⁶ Nicholas Negroponte. Being Digital, Vintage, January 1996
- ¹⁷ Klaus Schwab. The Fourth Industrial Revolution, January 2016
- ¹⁸ Louis Lamoureux. Doing Digital Right: How Companies Can Thrive in the Next Digital Era, 2017
- ¹⁹ Marc Andersen. Why Software is Eating the World, The Wall Street Journal, August 2011
- ²⁰ Leading from the Front – CEO Perspectives on Business Transformation, a Survey by Economist Intelligence Unit for British Telecom. April 2017.
- ²¹ World Economic Forum. 100 Trillion \$ by 2025: the Digital Dividend for Society and Business, January 2016
- ²² Brian Solis. The End of Business as Usual, December 2011
- ²³ Innosight. Creative Destruction Whips through Corporate America – S&P 500 Lifespans Are Shrinking, 2016 Updated Report
- ²⁴ Mark Rasking, Graham Waller. Digital to the Core: Remastering Leadership for Your Industry, Your Enterprise and Yourself, Bibliomotion, 2015

-
- ²⁵ Volvo CEO: We will Accept all Liability when our Cars are in Autonomous Mode, Fortune, October 7, 2015
- ²⁶ Andrew Grove. Only Paranooids Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company, Crown Business, March 1999
- ²⁷ Andrew Grove. Only Paranooids Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company, Crown Business, March 1999
- ²⁸ Michael Wade. Digital Business Transformation – A Conceptual Framework, Global Center for Business Transformation, An IMD and Cisco Initiative, June 2015
- ²⁹ George Westerman, Didier Bonnet, Andrew McAfee. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation, October 2014
- ³⁰ Mark Rasking, Graham Waller. Digital to the Core: Remastering Leadership For Your Industry, Your Enterprise and Yourself, Bibliomotion, 2015
- ³¹ Erik Brynjolfsson, Andrew McAfee. The Second Machine Age: Work and Property in a Time of Brilliant Technologies, W.W. Norton & Company, January 2016
- ³² Michael Wade. Digital Business Transformation – A Conceptual Framework, Global Center for Business Transformation, An IMD and Cisco Initiative, June 2015
- ³³ Venkat Venkatraman. The Digital Matrix: New Rules for Business Transformation Trough Technology, LifeTree Media Book, 2017
- ³⁴ MIT Center for Digital Business, Capgemini Consulting. Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations, 2011
- ³⁵ George Westerman, Didier Bonnet, Andrew McAfee, The Nine Elements of Digital Transformation, MIT Sloan Management Review, January 2014
- ³⁶ Peter Weill, Stephanie Worener. Is Your Company Ready for a Digital Future, MIT Sloan Management Review, December 2017
- ³⁷ George Westerman, Didier Bonnet, Andrew McAfee. The Nine Elements of Digital Transformation, MIT Sloan Management Review, January 2014
- ³⁸ George Westerman. Your Company Doesn't Need a Digital Strategy, MIT Sloan Management Review, October 2017
- ³⁹ Yesha Sivan, Raz Heiferman. The Digital Leader: Master of Six Digital Transformations, Cutter Consortium, Business Technologies Strategies, Vol. 17/2, 2014
- ⁴⁰ Nicholas Negroponte. Being Digital, Vintage, January 1996
- ⁴¹ Peter Weill, Michael Vitale. Place to Space: Migrating to eBusiness Models, Harvard Business Review Press, June 2001 MIT Sloan Management Review, March 2013
- ⁴² Michael Porter. Competitive Advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, 1998
- ⁴³ Michael Porter. Competitive Advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, 1998
- ⁴⁴ Thomas Friedman. The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century, Farrar, Straus and Giroux, April 2005

-
- ⁴⁵ Rita McGrath. The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business, Harvard Business Review Press, June 2013
 - ⁴⁶ Clayton Christensen. The Innovator's Dilemma, The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business, Harper Business, Reprint October 2011
 - ⁴⁷ Larry Downes, Paul Nunes. Big Bang Disruption: Strategy in the Age of Devastating Innovation, Portfolio, January 2014
 - ⁴⁸ Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, John Wiley & sons, July 2010
 - ⁴⁹ Charles O'Reilly, Michael Tushman. Lead and Disrupt: How to solve the Innovator's Dilemma, Brilliance Audio, September 2016
 - ⁵⁰ Clayton Christensen. The Innovator's Dilemma, The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business, Harper Business, Reprint October 2011
 - ⁵¹ Theodore Levitt. Marketing Myopia, Harvard Business Review, 1960
 - ⁵² Michael Porter. Competitive Advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, 1998
 - ⁵³ Richard D'aveni. Hyper-Competition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering, Free Press, March 1994
 - ⁵⁴ C.K. Prahalad, M.S. Krishnan. The New Age of Innovation: Driving Concreted Value Through Global Networks. McGraw-Hill Education, April 2008
 - ⁵⁵ Erik Brynjolfsson. The Ways IT is Revolutionizing Innovation, MIT Sloan Management Review, April 2010
 - ⁵⁶ Clayton Christensen. The Innovator's Dilemma, The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business, Harper Business, Reprint October 2011
 - ⁵⁷ Clayton Christensen, Michael Raynor. The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth, Harvard Business Review Press, November 2013
 - ⁵⁸ Clayton Christensen, Jeff Dyer, Hal Gregsen. The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators, Brilliance Audio, May 2014
 - ⁵⁹ Charles O'Reilly, Michael Tushman. Lead and Disrupt: How to solve the Innovator's Dilemma, Brilliance Audio, September 2016
 - ⁶⁰ James McQuivey. Digital Disruption: Unleashing the Next Wave of Innovation, Amazon Publishing, February 2013
 - ⁶¹ Frederic Frery, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier. Competing with Ordinary Resources, MIT Sloan Management Review, March 2015
 - ⁶² Nathan Bennett, James Lemoine. What VUCA Really Means for You, Harvard Business Review, January-February 2014 Issue
 - ⁶³ Tim Brown. Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation, Harper Collins e-Books, September 2009
 - ⁶⁴ Kim W. Chan, Renee Mauborgne. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Harvard Business School Press, 2005
 - ⁶⁵ Banshi Nagji, Geof Tuff. Managing Your Innovation Portfolio, HBR, May 2012

-
- ⁶⁶ Jonathan Gordon, Nile Liedtke, Bjorn Timelin. Now, New, Next: How Growth Champions Create New Value, McKinsey, September 2016
- ⁶⁷ George Westerman Your Company Doesn't Need a Digital Strategy, MIT Sloan Management Review. October 2017.
- ⁶⁸ Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, John Wiley & sons, July 2010
- ⁶⁹ Peter Weill, Stephanie Woerner. Optimizing Your Digital Business Model, MIT Sloan Management Review, March 2013
- ⁷⁰ Peter Weill, Stephanie Woerner. Optimizing Your Digital Business Model, MIT Sloan Management Review, March 2013
- ⁷¹ Peter Weill, Stephanie Woerner. Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem, MIT Sloan Management Review, June 2015
- ⁷² Peter Weill, Stephanie Woerner. What's Your Digital Business Model? Six Questions to Help you Build the Next-Generation Enterprise, Harvard Business Review, 2018
- ⁷³ Jeff Loucks, James MaCaulay. Andy Noronha, Micahel Wade, Digital Veortex: How Today's Market Leaders Can Beat Disruptive Competitors at Their Own Game, IMD 2016
- ⁷⁴ Oliver Gassman, Karolin Frankenberger, Michaela Csik. The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionize Your Business, FT Press, January 2015
- ⁷⁵ Alex Osterwalder, Yves Pigneur. Assess & Design Your Innovation Portfolio, Startegyzer blog, June 2017
- ⁷⁶ McKinsey Quarterly. Interview of Don Callahan CITI's leader, Technology, 2016
- ⁷⁷ Roberto Baldwing. Shipshape: Tracking 40 Years of Fedex Tech, Wired, April 2014
- ⁷⁸ John Nasibitt. Megatrends 2000, Avon, February 1991
- ⁷⁹ Peter Sondengaard Gartner Inc. Big Data Fades to the Algorithm Economy, Forbes Tec. August 2015
- ⁸⁰ Tom Davenport. Analytics 3.0, Harvard Business Review, December 2013
- ⁸¹ World Economic Forum. 100 Trillion \$ by 2025: The Digital Dividend for Society and Business, January 2016
- ⁸² Milan Manwar. Learning Machine Learning, Dev. IT Journal, 2017
- ⁸³ Strategy+Business. 7 Surprising Disruptions, 2017 Industry Trends
- ⁸⁴ Joseph Bradley et-al. Digital Vortex: How Digital Disruption is Redefining Industries, Global Center for Digital Business Transformation, an IMD and Cisco Initiative, June 2015
- ⁸⁵ Michael Wade. The Digital Vortex in 2017: It's not a Question of "when", IMD Center Research, October 2017
- ⁸⁶ Joseph Bradley et-al. Digital Vortex: How Digital Disruption is Redefining Industries, Global Center for Digital Business Transformation, an IMD and Cisco Initiative, June 2015

-
- ⁸⁷ Megane Beck, Barry Libert. Three Signals Your Industry is About to Be Disrupted, MIT Sloan Management Review, June 2018
- ⁸⁸ Howard Smith, Peter Fingar. IT Doesn't Matter – Business Processes Do, Meghan-Kiffer Press, 2003
- ⁸⁹ Brynjolfsson Eric, McAfee Andrew. Investing in the IT that Makes a Competitive Difference, Harvard Business Review, 2008
- ⁹⁰ Leadbeater Charles. We-Think, Mass Innovation, not mass production, Profile Books, 2009
- ⁹¹ McAfee Andrew, Enterprise 2.0 – New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges, Harvard Business School Press, 2009
- ⁹² Davenport H. Thomas and Harris G. Jane. Competing on Analytics – The New Science of Winning, Harvard Business School Press, 2007
- ⁹³ SAP Hana (www.saphana.com)
- ⁹⁴ Mann Andi, George Watt and Peter Matthews. The Innovative CIO: How IT Leaders Can Drive Business Transformation, Apress, 2012
- ⁹⁵ Nicholas G. Carr. IT Doesn't Matter, Harvard Business Review, May 2003
- ⁹⁶ McKinsey & Company. Raise your Digital Quotient, December 2015
- ⁹⁷ Meredith Whalen. A Digital Transformation Maturity Model & Your Digital Roadmap, 2014
- ⁹⁸ George Westerman, Didier Bonnet, Andrew McAfee. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation, October 2014
- ⁹⁹ Axel Uhl, Lars Alexander Gollenia. Digital Enterprise Transformation: A Business-Driven Approach to Leveraging Innovative IT, 2014
- ¹⁰⁰ Axel Uhl, Lars Alexander Gollenia. A Handbook of Business Transformation Management Methodology, Farnham: Gower Publishing Ltd. 2012
- ¹⁰¹ המדריך – המדד הדיגיטלי של הרשות המקומית, מפעם, מהדורה ראשונה, ינואר 2017
- ¹⁰² South Australia Government. Digital Transformation Toolkit Guide, The Office for Digital Government
- ¹⁰³ Meredith Whalen, IDC SVP IT Executive, A Digital In Transformation Maturity Model and Your Digital Roadmap, 2014
- ¹⁰⁴ McKinsey & Company. Raise your Digital Quotient, December 2015
- ¹⁰⁵ Axel Uhl, Lars Alexander Gollenia, Digital Enterprise Transformation: A Business-Driven Approach to Leveraging Innovative IT, 2014
- ¹⁰⁶ MIT Center for Digital Business, Capgemini Consulting, Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations, 2011
- ¹⁰⁷ Pontus Siren et all. Three Steps to Jumpstarting the Digital Transformation, Innosight Executive Briefing, February 2018
- ¹⁰⁸ Hospitalitynet, Accor Launches its Digital Transformation – Leading Digital Hospitality, October 2014

-
- ¹⁰⁹ Capgemini Consulting. Domino's Pizza: Writing the Recipe for Digital Mastery, Capgemini Consulting, 2017
- ¹¹⁰ Pierre Peladeau, Mathias Herzog, Diaf Acker. The New Class of Digital Leaders, PWC Strategy+Business, June 2017
- ¹¹¹ Leading from the Front – CEO Perspectives on Business Transformation, A Survey by Economist Intelligence Unit for British Telecom. April 2017
- ¹¹² Gartner Executive Programs, Taming the Digital Dragon: The 2014 CIO Agenda, 2014
- ¹¹³ EY. Born to be Digital: How Leading CIO's are Preparing for a Digital Transformation, Performance Volume 6 Issue 1, 2014
- ¹¹⁴ Gill Saby. 10 Things You Need to Know About Digital Transformation, IT Web, June 2017