

חלק א – רקע

מטרת חלק א' היא לתת את הרקע לתופעת הטרנספורמציה הדיגיטלית. להלן סקירה קצרה של הפרקים בחלק זה:

פרק 1 – "זה" לא חשוב – "IT" Doesn't Matter

בפרק זה אנו מציגים בפני הקורא את אחד המאמרים החשובים והפופולריים ביותר שנכתבו בנוגע לקשר שבין אסטרטגיה עסקית וטכנולוגיות המידע. המאמר, IT Doesn't Matter, נכתב ב-2003 ע"י Nicholas Carr ובו נטען שטכנולוגיות המידע כבר אינן תורמות ליתרון התחרותי של הארגון והפכו לקומודיטי (Commodity). אנו מאמינים שהבנת טיעונו של Carr וטיעוני הנגד שלנו, קריטיים להבנת הנושא של הזיקה שבין אסטרטגיה עסקית, יתרון תחרותי וטכנולוגיות דיגיטליות.

פרק 2 – הטכנולוגיות דיגיטליות – סקירה היסטורית

פרק זה סוקר בצורה קצרה את שלושת העידנים של התקופה הדיגיטלית. שמנו דגש מיוחד על האוסף המדהים של הטכנולוגיות הדיגיטליות החדשניות המניעות ומהוות חלק משמעותי בעידן הדיגיטלי הנוכחי. טכנולוגיות אלה מהוות אבני בניין חשובות בתהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית.

פרק 3 – מבוא לטרנספורמציה דיגיטלית

פרק זה מסביר את הרקע למהומה הגדולה סביב נושא הדיגיטל והטרנספורמציה הדיגיטלית. המונח טרנספורמציה דיגיטלית הופיע רק לפני מספר שנים, ומאז הדיון סביבו רק הולך וגובר. למרות הדיון הנרחב, התחושה היא שלא כולם מסכימים על ההגדרה הבסיסית של מהי הטרנספורמציה הדיגיטלית. פרק זה מגדיר מספר מושגי יסוד, המהווים את התשתית לכל הפרקים הבאים, ומכאן חשיבותו. המושגים העיקריים שנסקור בפרק זה הם: המהפכה התעשייתית הרביעית; תהליך הדרוויניזם הדיגיטלי; הסיבות שהביאו להאצה ולצורך במושג הטרנספורמציה הדיגיטלית; מהי נקודת פיתול אסטרטגית; מהי ההגדרה של הטרנספורמציה הדיגיטלית; תשעת תחומי ההשפעה של הטרנספורמציה הדיגיטלית; התכונות העיקריות של ארגון דיגיטלי; השפעת הטרנספורמציה על המגזר הציבורי.

פרק 4 – להנהיג שינוי באמצעות שש טרנספורמציות

פרק זה מציג שישה סוגים של טרנספורמציות דיגיטליות, שעל פי הבנתנו, כל מנהיג/מנהל/מוביל חייב להכיר, כדי להוביל בהצלחה את ארגונו בעידן המודרני. את ששת סוגי הטרנספורמציות הדיגיטליות חילקנו לשתי קטגוריות – שלוש טרנספורמציות חיצוניות, כלומר כאלה המשפיעות על המוצרים והשירותים שהארגון מציע ללקוחותיו, ושלוש טרנספורמציות פנימיות, העוסקות באסטרטגיה העסקית, במודלים העסקיים של הארגון ובתהליכי החדשנות שעליו לנקוט. טרנספורמציות אלה אינן טכנולוגיות או מודלים עסקיים העומדים בפני עצמם. יש להתייחס אליהן כאל רקמה המחברת בין הטכנולוגיות הדיגיטליות לבין האסטרטגיה העסקית.

פרק 3. מבוא לטרנספורמציה דיגיטלית

Change fixes the past, transformation creates the future

Tanmay Vora, An Indian Author and Blogger

3.1 מבוא

פרק זה סוקר את מושגי יסוד של הטרנספורמציה הדיגיטלית, ומסביר את המהומה סביב הנושא. מתברר כי אין הסכמה רחבה להגדרות הכי בסיסיות. לעיתים משתמשים באותם מושגים, אבל מתכוונים לדברים אחרים, או משתמשים במושגים שונים, אבל מתכוונים בעצם לאותו הדבר. מטרת פרק זה היא ליישר את הקווים, ולהגדיר את המושגים השונים, כפי שאנו מבינים ומשתמשים בהם – כתשתית מושגים לפרקים הבאים.

נושא הטרנספורמציה הדיגיטלית הפך לאחד הנושאים הכי חמים בקהילה העסקית, באקדמיה, בקרב חברות הייעוץ וספקי הטכנולוגיה. סביב נושא זה נכתבו עשרות ספרים, מאות מאמרים ומחקרים, שפורסמו ע"י:

א. מגזינים מקצועיים פופולריים ורבי תפוצה כמו: MIT Sloan, Harvard Business Review, Business Review ועוד

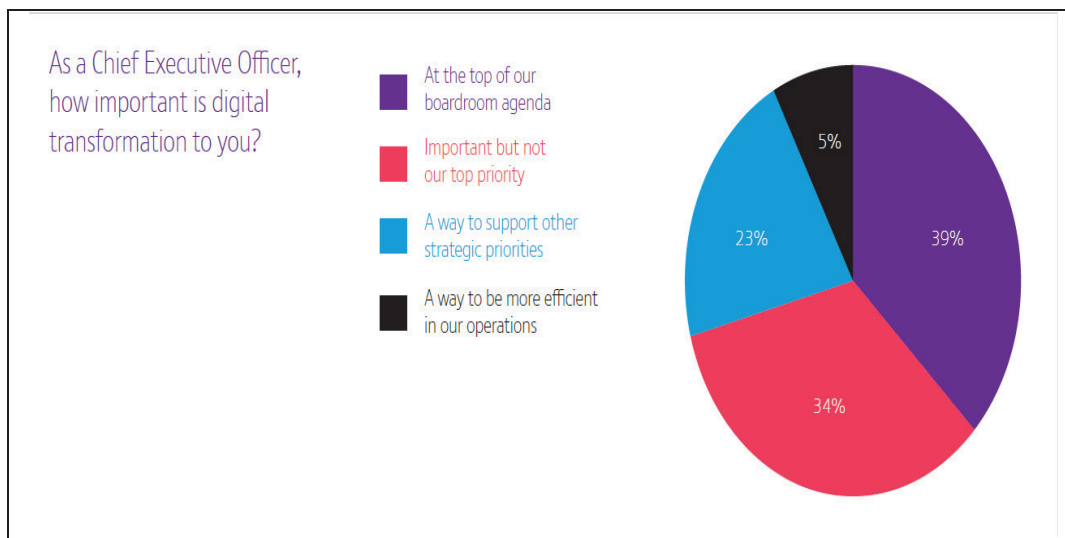
ב. מחקריים אמפיריים רבים שפורסמו ע"י מכוני מחקר כמו: IMD Global Center for Digital Business Transformation, MIT Initiative on the Digital Economy, Harvard Business School Digital Initiative, Dartmouth Tuck Center for Digital Strategies ועוד

ג. חברות ייעוץ גלובליות מפרסמות פרסומים, מחקרים אמפיריים ו Case Studies, כמו: Bain and Company, Boston Consulting Group, PWC, EY, Accenture, Deloitte Digital, McKinsey ועוד

ד. חברות מחקר גלובליות רבות מפרסמות ניתוחים ותחזיות בנושא, כמו: IDC, Gartner, Forrester ועוד

ה. העיתונות הכללית והמקצועית כמו: Economist, Forbes, Huffington Post, Fortune ועוד

ניסיון רב נצבר בביצוע מהלכים דיגיטליים ע"י מספר רב של ארגונים, גדולים וקטנים. בסקר שבוצע באפריל 2017 ע"י יחידת המחקר של ה-Economist, עבור חברת התקשורת הבריטית British Telecom²⁰, בקרב 400 מנכ"לים בכירים בארגונים רב לאומיים ב 13 מדינות, התברר, כי הנושא נמצא במקום גבוה יחסית בסדר היום של מנכ"לים בארגונים רבים. כי 39% מהמנכ"לים רואים בנושא זה את אחד הנושאים העיקריים בסדר היום של ההנהלה. עוד 34% מהמנהלים ציינו כי הם רואים את הנושא כחשוב, אולם, הוא לא נמצא בעדיפות עליונה בסדר היום של ארגונם.



איור a-3 – נושאים הנמצאים בראש סדר היום של מנכ"לים

על פי מחקר²¹ של הפורום הכלכלי העולמי, WEF – World Economic Forum, הערך הכלכלי המשולב לחברה ולעסקים של הדיגיטליזציה יגדל לכ 100 טריליון דולר עד שנת 2025. המחקר מתייחס למספר נושאים, וביניהם להשפעה הכלכלית של מכוניות אוטונומיות ומודלים חדשנים של ביטוח על פי שימוש (Usage Based Insurance), שעשויים להביא לירידה של כמיליון הרוגים מתאונות דרכים. לטענת החוקרים, אימוץ הטכנולוגיות הדיגיטליות עשוי להביא לחסכון של 867 מיליארד דולר, כתוצאה מהקטנת רמת פליטת זיהום האוויר, בעקבות שימוש בתכנון חכם של צריכת החשמל והנכסים של חברות חשמל.

הטרנספורמציה הדיגיטלית איננה אסטרטגיה או יעד העומד בפני עצמו. היא מהווה אמצעי להשגת היעדים האסטרטגיים של הארגון של המשך צמיחה ורווחיות, תוך יישום חדשנות בלתי פוסקת ועיצוב ארגון גמיש (Agile), המותאם לפעול ולהצליח בעידן הדיגיטלי. הטרנספורמציה הדיגיטלית איננה אירוע חד פעמי (בדומה לפרויקט), אלא מסע או תהליך המתפתח לאורך זמן, מסע ללא סוף ידוע ומוגדר. במסגרת המסע הדיגיטלי הארגון יתאים את עצמו באופן דינמי, כדי להתמודד בו זמנית עם ההזדמנויות והסיכונים של העידן הדיגיטלי.

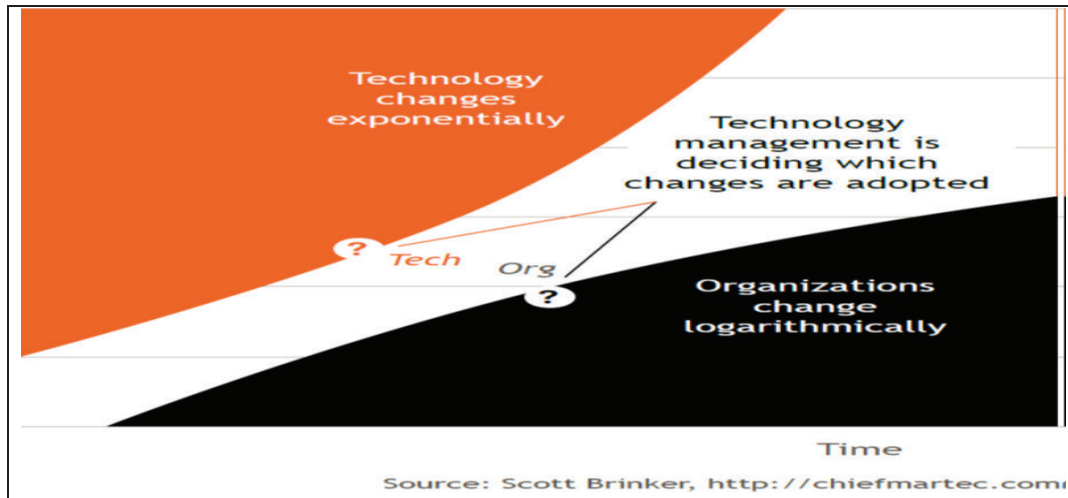
סביר להניח כי גם אתם שמעתם את המונח טרנספורמציה דיגיטלית פעמים רבות בשנים האחרונות, ואולי אף השתמשתם בו בהזדמנויות כאלה ואחרות. למרות הפופולריות שלו, יתכן ששמעתם הגדרות רבות ושונות, שמעתם על מודלים שונים ועל מתודולוגיות שונות ליישומה.

העולם הדיגיטלי לא נולד עם הופעת המושג טרנספורמציה דיגיטלית. הוא מלווה אותנו כבר שנים רבות, למעשה מאז הופעת המחשבים הדיגיטליים הראשונים וחדירתם למרחב הארגוני והעסקי, לפני עשרות שנים (ראה "שלוש התקופות בהתפתחות הטכנולוגיות הדיגיטליות" בעמ' 39). בפרק זה נטען, שאסור לארגון לייחס אל הדיגיטל רק כתוספת חדשה למצב הקיים, אלא כאל מונח המתייחס לשינוי שעל הארגון לעבור כדי להתאים את עצמו לפעילות ועשיית עסקים בעידן הדיגיטלי. חשוב להבין – להיות דיגיטלי אין משמעותו לבצע פרויקט או לבצע שדרוג טכנולוגי כזה

או אחר, להוסיף אתר מסחר אלקטרוני או יישום מובייל חדש. להיות דיגיטלי משמעותו לעדכן את האסטרטגיה העסקית, ולהתאימה לעידן הדיגיטלי, לעדכן את המודל העסקי ולהתאים את התרבות הארגונית בגלל ובאמצעות הטכנולוגיות הדיגיטליות. במילים אחרות, להיות דיגיטלי משמעותו להתאים את הארגון לעשיית עסקים בסביבה העסקית המודרנית של המאה ה-21.

3.2 דרוויניזם דיגיטלי – Digital Darwinism

ארגונים אינם קיימים לעד, והדינמיקה העסקית מביאה להתחלפות מתמדת של הארגונים המובילים בענפים עסקיים שונים. השינוי העמוק בסביבה העסקית והיעלמותם של ארגונים מובילים, הביאו חוקרים ויועצים לקרוא לתופעה זו בשם **הדרוויניזם הדיגיטלי**. התברר, שתיאוריות התפתחותיות המסבירות תופעות בעולם החי והצומח, תקפות גם בעולם העסקי. ארגון שלא מצליח להסתגל במהירות לשינויים המתרחשים בסביבה העסקית, שינויים שחלקם נובעים מהטכנולוגיות הדיגיטליות, לא יצליח לשרוד לאורך זמן, ודינו להיכחד.



איור 3-b – הטכנולוגיה והארגונים מתפתחים בקצבים שונים

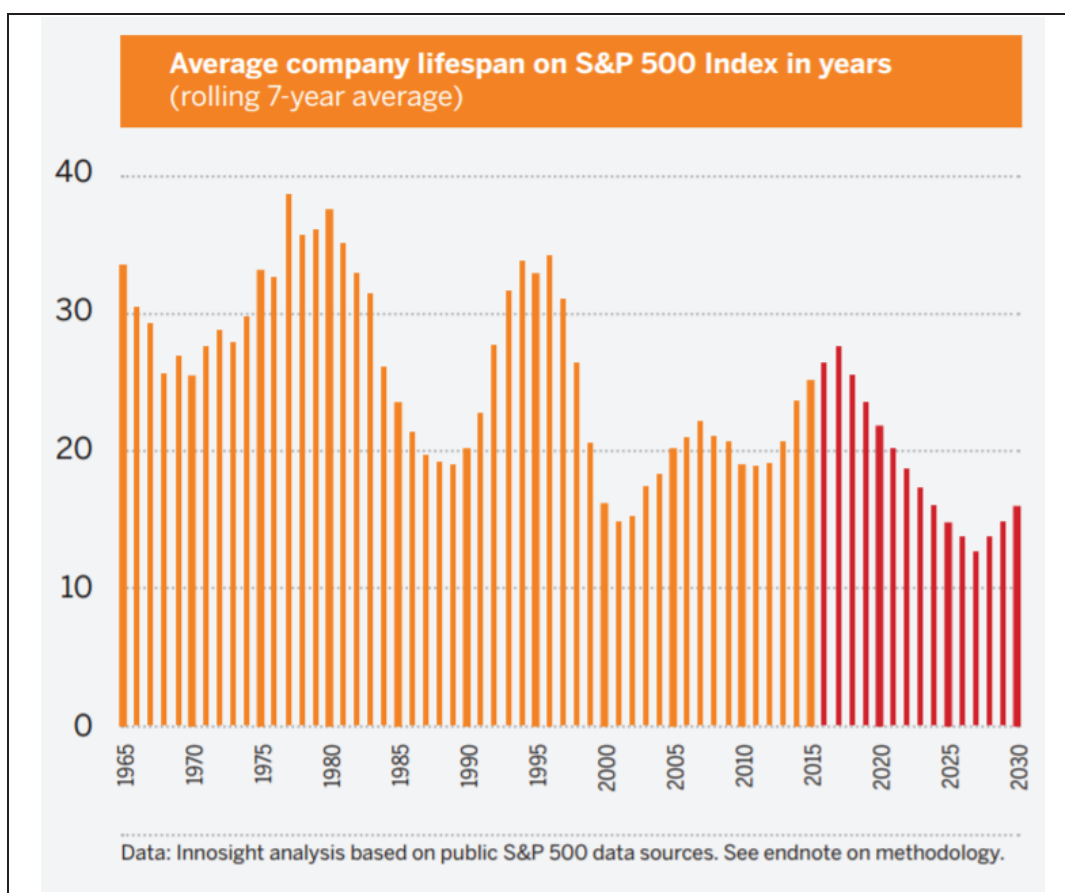
האיור הנ"ל מצביע על הקצב השונה בו הטכנולוגיה והארגונים מתפתחים. הטכנולוגיה מתפתחת בקצב אקספוננציאלי, בעוד הארגונים מתפתחים בקצב לוגריתמי. הפער בקצב ההתפתחות שלהם הולך וגדל, וארגונים שלא יצליחו לסגור פערים אלה, דינם להיעלם.

אחד היועצים הבכירים בתחום הטרנספורמציה הדיגיטלית, Brian Solis מחברת הייעוץ Altimeter Group, היה אחד הראשונים להשתמש במונח זה²².

דרוויניזם דיגיטלי – Digital Darwinism

תהליך שבו הטכנולוגיה והחברה מתפתחים מהר יותר מאשר הארגון מצליח להתפתח. זהו תהליך של סינון וברירה המתרחש, לאורך זמן, בין ארגונים שמצליחים להסתגל לעידן הדיגיטלי לבין ארגונים שאינם מצליחים לשרוד בו ומפסיקים לפעול, או נרכשים ע"י ארגונים אחרים.

אחת העדויות לתופעת הדרוויניזם הדיגיטלי נמצאת במדד Standard & Poor's – S&P, מדד המציג את 500 החברות בעלות שווי השוק הגדול ביותר, מבין הארגונים הרשומים למסחר בבורסת ניו יורק, NYSE. אורך החיים הממוצע של ארגון הכלול במדד זה, ירד מ-33 שנה בשנת 1965, התקרב ל-20 שנה ב-1990, וצפוי לרדת ל-14 שנה ב-2026. לפי מחקרים שלהם, כמחצית מבין 500 הארגונים הכלולים באינדקס S&P 500 יוחלפו ע"י ארגונים אחרים. במילים אחרות, **ארגונים שורדים פחות זמן**. מדהים לחשוב על כך שבעוד תוחלת החיים של בני האדם נמצאת בעלייה מתמדת כתוצאה מהתפתחויות במדע הרפואה, תוחלת החיים של ארגונים עסקיים נמצאת בירידה מתמדת כתוצאה מההתפתחויות הטכנולוגיות. האיור הבא מציג את הירידה המתמדת במשך החיים הממוצע של ארגונים במדד S&P 500²³.



איור c-3 – הגידול במספר החברות היוצאות מרשימת S&P 500 במהלך השנים

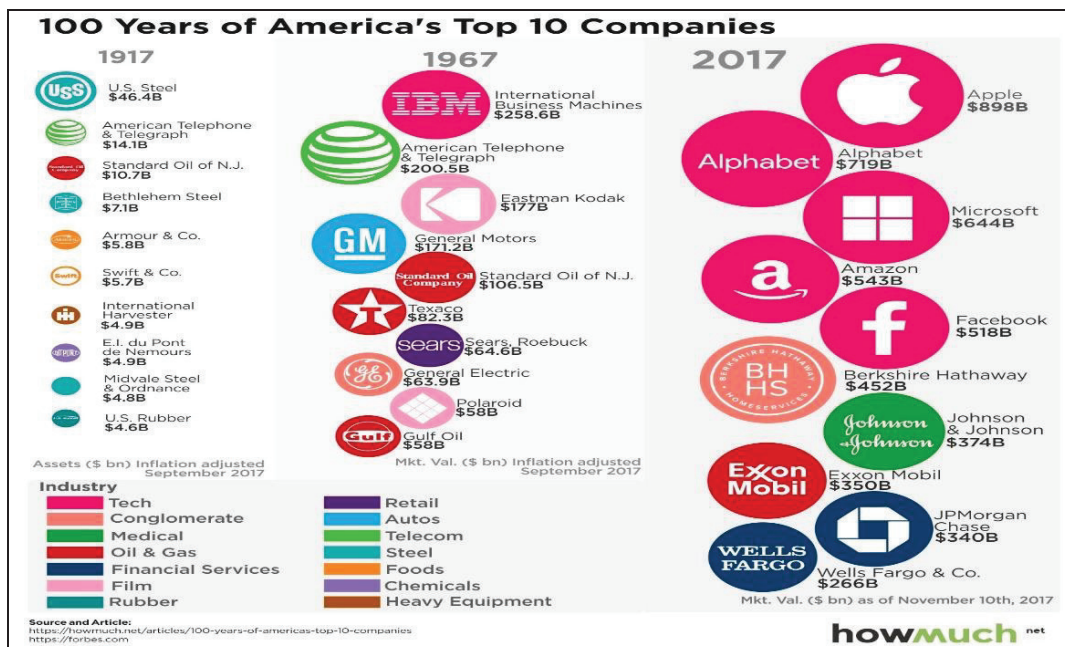
עדות נוספת של הדינמיקה המתרחשת בשוק, היא רשימת Fortune 500, רשימת 500 החברות הגדולות במשק האמריקאי. גם רשימה זו מעידה על המגמה הברורה של התחלפות הארגונים המובילים. בין השנים 1955 ו-1975 יצאו מהרשימה מדי שנה בממוצע כ-11 ארגונים. בין השנים 1976 ו-1995 מספר זה עלה ל-15 ארגונים מדי שנה. משנת 1996 ו-2013 מספר זה עלה כבר ל-21 ארגונים. קיימים הסברים שונים לתחלופה ברשימה זו ולהאצה במספר הארגונים שיצאו מהרשימה – למשל כישלונות ניהוליים, מיזוגים ורכישות, התפצלות לארגונים קטנים יותר וכד'. הסבר אחד בולט מעל ההסברים הקודמים לתופעה זו – ערעור דיגיטלי (Digital Disruption). ארגונים רבים יצאו מהרשימה בעקבות הצמיחה המהירה של ארגונים מתחרים, כאלה שהצליחו למנף את הטכנולוגיות הדיגיטליות ולעשות בהן שימוש חדשני. מומחים צופים שמספר זה אף יעלה בשנים הקרובות. לא לעולם חוסן, כמו שנאמר.

ארגונים כגון Kodak, Blockbuster, Borders, Motorola, Nokia, Blackberry ורבים אחרים, הם הדוגמאות הבולטות לתופעת הדרוויניזם הדיגיטלי. אל הדוגמאות הפופולריות האלו, של ארגונים שחוו את תופעת הערעור הדיגיטלי במודל העסקי שלהם, ואף נאלצו להפסיק את פעילותם בתחום, ניתן להציג עוד מספר דוגמאות נוספות:

- **חברת Britannica מפיקת האנציקלופדיה הפופולרית** – פעלה במשך 244 שנה ושרדה שתי מלחמות עולם ואף את היעלמותה של האימפריה הבריטית, אבל נאלצה להפסיק את הפקת ופרסום האנציקלופדיה בשנת 2012. היא לא הצליחה לשרוד מול מתחרה דיגיטלית ופתוחה כמו Wikipedia, ונאלצה לשנות את המודל העסקי שלה ולעבור לעיסוק בהפקת תכנים דיגיטליים. השינוי במודל העסקי שלה הציל את החברה, והיא ממשיכה לפעול ברמת רווחיות סבירה. גם האנציקלופדיה הדיגיטלית של חברת Microsoft, שהחלה להתפרסם על גבי דיסקים בשנת 1993, הפסיקה להופיע, ובשנת 2009 האתר MSN Encarta נסגר.
- **חברת Rand McNally** – חברה המפיקה מפות גיאוגרפיות מודפסות, שכמעט לכל נהג בארה"ב או בעולם היו ברכב, ומותג מוביל, המייצג אמינות ודיוק במפות שהפכה כמעט לשם נרדף למפות. החברה עברה משבר עם הופעת טכנולוגיית ה-GPS ומכשירי הניווט, תוכנות הניווט וטכנולוגיות המובייל, ונאלצה לבצע התאמות ושינויים משמעותיים במודל העסקי שלה.
- **הדואר האמריקאי (US Post)** – (חשוב לציין שהכוח הדיגיטלי משפיע גם על שירותים ממשלתיים, מיתר אותם או מחייב התערבות רגולטורית עדכנית). הדואר האמריקני נאבק כבר שנים רבות לשרוד ולמצוא את מקומו בעידן הדיגיטלי, עם הירידה הדרמטית של כ-35% בנפח המכתבים בעקבות המעבר לדואר אלקטרוני והמעבר לחשבונות אלקטרוניים (Paperless bills). אגב, גם חברת דואר ישראל מתמודדת עם אתגרים גדולים בגלל העידן הדיגיטלי.

גם ארגונים גדולים ומובילים אינם חסינים בפני תופעת הדרוויניזם הדיגיטלי. שימו לב לאיור הבא, המתאר את השינוי שחל ברשימת 10 החברות הגדולות בארה"ב במהלך של 100 שנה. בשנת 1917

החברות הגדולות באו בעיקר מתחום האנרגיה והפלדה. בשנת 1967 עדיין רוב החברות ברשימה היו מתחום האנרגיה, אם כי חברת IBM כבר מופיעה בראש הרשימה. בשנת 2017, חמש החברות הגדולות ביותר באות כולן מתחום הטכנולוגיה הדיגיטלית.

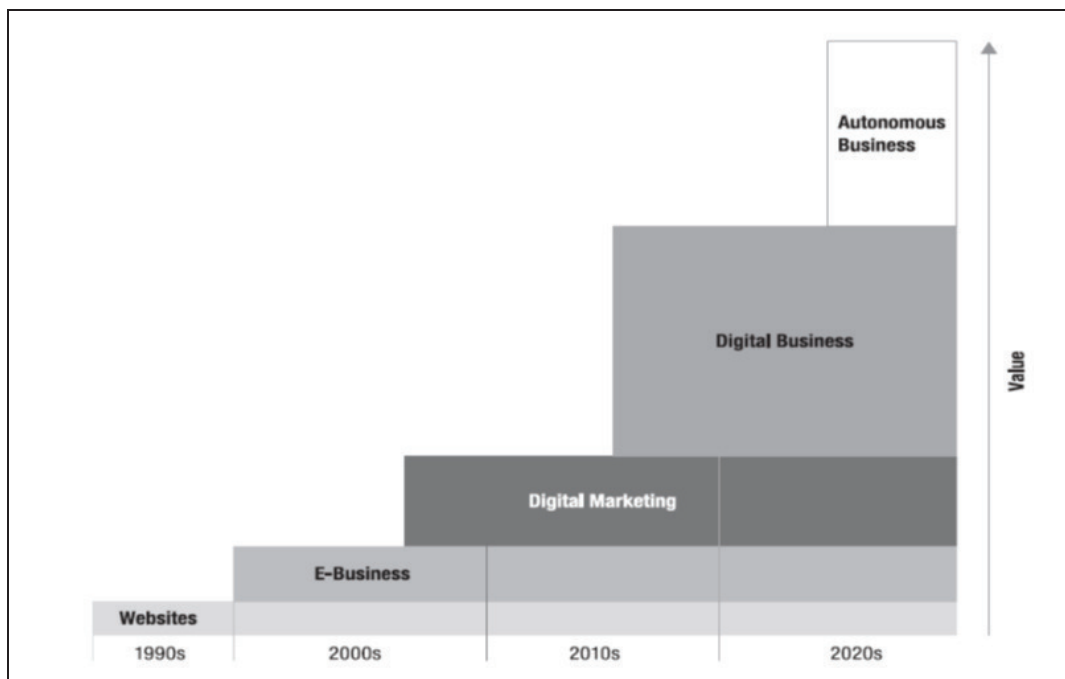


איור d-3 – הדורוויניזם הדיגיטלי 1917-2017

מחקרים עדכניים, וביניהם גם מודל המערבולת הדיגיטלית (Digital Vortex), שיוצג בפרק "המערבולת הדיגיטלית – מבט ענפי" בעמוד 164, מצביעים על כך שאין ענף כלכלי החסין בפני תופעת הערעור הדיגיטלי. השאלה היחידה שנותרה פתוחה היא, מתי הערעור הדיגיטלי יגיע לענף שלכם, ובאיזה קצב הארגון שלכם יהפוך לדיגיטלי. האם הארגון שלכם יספיק להגיב בזמן ולהפוך לארגון גמיש ודיגיטלי, ויתאים את עצמו לשינויים שיחולו בענף בו הוא פועל, או שהוא יאלץ לסגת, לשנות את המודל העסקי שלו, ובמקרה הגרוע אף להפסיק לפעול?

3.3 אז למה לי טרנספורמציה דיגיטלית עכשיו?

כאמור, תהליך החזירה וההתפתחות של הטכנולוגיות הדיגיטליות נמשך כבר עשרות שנים. האזור הבא לקוח מתוך ספרם של שני היועצים של חברת Gartner: Mark Raskino ו-Graham Waler, שפרסמו ב-2015 את ספרם Digital to the Core²⁴. האיור מתאר את ההתפתחות של האינטרנט ושל טכנולוגיות נוספות, שהביאו לשינוי דרמטי במימד אחד – מימד השיווק.



איור e-3 – דוגמא להתפתחות השפעת הדיגיטל בתחום שיווק

א. **תחילת האינטרנט: אתרי Web** – השלב הראשוני, בשנות ה 90 של המאה הקודמת, החל עם הופעת אתרי האינטרנט. עם הפיתוח של הגלשנים (Browsers) ופרוטוקול ה HTTP, החל עידן האינטרנט, ומספר עצום של אתרים החל להופיע. כל ארגון אף כדי להבטיח את הנוכחות הדיגיטלית שלו. אתרים אלה היו סטטיים, וסיפקו בעיקר מידע ללקוחות של החברות. הלקוחות לא יכלו לבצע פעולות כלשהן באתר.

ב. **עסקים דיגיטליים: e-Business** – בשנות ה 2000 האינטרנט החל להתפתח בקצב מהיר, והחלו להופיע אתרים מסחריים, שאיפשרו ללקוחות לבצע פעולות, לשאול שאלות ולקבל מידע המותאם להם באופן אישי. בעידן הזה החלו להופיע אתרי המסחר האלקטרוני בין הארגונים ללקוחות הקצה שלהם (B2C), וכן מסחר בין ארגונים לבין עצמם (B2B) ועוד. היתרון היה ברור ומידי – שיפור בשירות, הוזלת עלויות השירות, מהירות בעשיית עסקים ועוד.

ג. **שיווק דיגיטלי: Digital Marketing** – ככל שהתפוצה של האינטרנט הלכה וגדלה, כשלקוחות החלו להתרגל לשימוש באתרי המסחר האלקטרוני, התפוצה העצומה של רשתות חברתיות והחדירה המהירה של נושא המובייל - הארגונים הבינו שעליהם להסיט את תשומת הלב והמשאבים שלהם בנושאי שיווק, מהערוצים המוכרים (עיתונות, רדיו, טלוויזיה, שלטי חוצות ועוד) לערוצים החדשים, וביניהם רשתות חברתיות, עיתונות דיגיטלית, מובייל, אתרי מסחר וכד'.

ד. **עסקים דיגיטליים: Digital Businesses** – ההתרחבות העצומה של רשת האינטרנט הביאה להופעת מוצרים דיגיטליים מלאים, כגון: מוסיקה, עיתונים, ספרים, סרטים, מפות וכד'.

פלטפורמות דיגיטליות חדשניות אפשרו לנהל קשר ישיר בין לקוחות ללקוחות (C2C) או (P2P) כמו eBay, Apple Store, iTunes, Uber, Airbnb ואחרות. המודלים העסקיים של פלטפורמות דיגיטליות (Platform Business Models) התפתחו במהירות. חלקם של העסקים הדיגיטליים הלך וגדל, לעיתים על חשבונם של העסקיים הפיסיים. אנו רואים היום את האתגרים, העומדים בפני רשתות הקמעונאיות והקניונים, בבואם להתמודד עם ענקי המסחר האלקטרוני כמו Amazon, Alibaba ואחרים. גם בארץ מורגשת ירידה במחזורי הקניות בקניונים וברשתות שונות (כמו הוניגמן ואחרות).

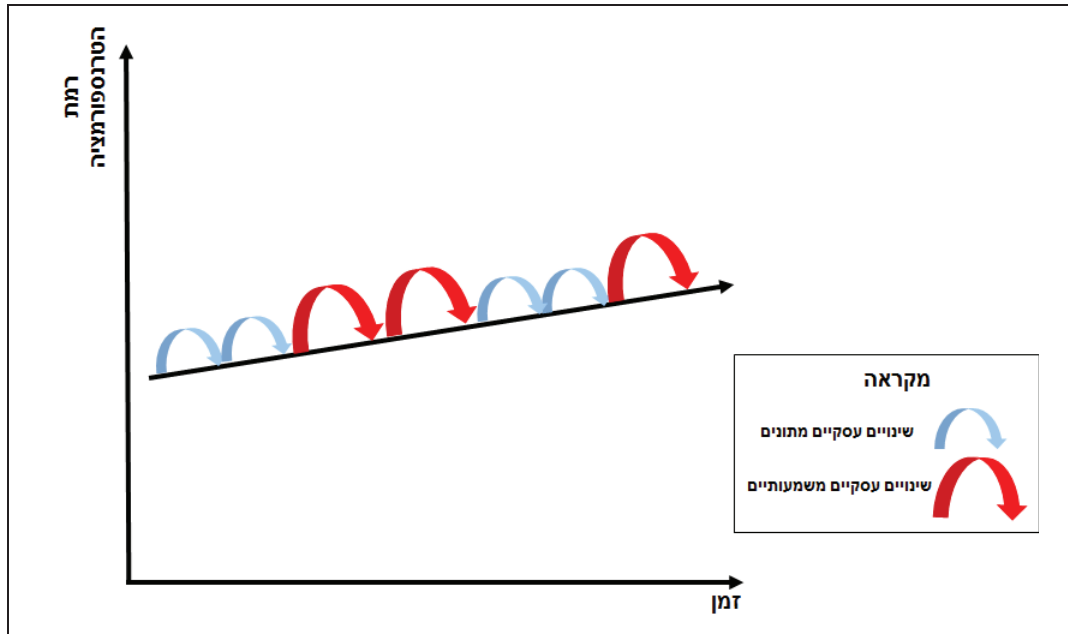
ה. **עסקים אוטונומיים: Autonomous Businesses** – בעידן הנוכחי ובעתיד, אנו צפויים לראות עסקים הפועלים כמעט באופן אוטונומי. אנו רואים מפעלים הפועלים באמצעות רובוטים כמעט ללא התערבות אדם; מחסנים אוטומטיים בהם צבא של רובוטים מתרוצצים ומאחסנים או אוספים את המוצרים; בקרוב, מכוניות אוטונומיות, רחפנים, חוות שרתים בענן המופעלות ע"י מספר קטן ביותר של עובדים ועוד. אנו צועדים לקראת העתיד האוטונומי. מערכות אלה לומדות, מבצעות אופטימיזציה עצמית, מתקשרות ביניהן ועוד. המימוש של חלק גדול מסרטי המדע הבדיוני מתרחש לנגד עינינו המשתאות.

אז מדוע המושג טרנספורמציה דיגיטלית הופיע רק בשנים האחרונות? הרי ארגונים מבצעים טרנספורמציה דיגיטלית כבר עשרות שנים, מאז הופעת המחשב בסביבה העסקית. הכנסת מערכת מידע כלשהי לארגון מחוללת שינוי/טרנספורמציה, לעיתים שינוי עמוק מאוד. למשל, יישום מערכת ניהול משאבים (ERP) בארגון הוא אירוע משמעותי, המחייב אותו לשנות את תהליכי העבודה שלו, לשנות הגדרות תפקיד של חלק מהעובדים, להדריך מאות ואף אלפי עובדים, לטייב את בסיסי הנתונים ולהשלים נתונים שלא נאספו, ולעיתים אף לבצע שינויים במבנה הארגוני. לדוגמא: הכנסת מערכת גביה (Billing) חדשה ברשות מקומית היא אירוע משמעותי המחייב שינויים בחלק ניכר מתהליכי העבודה, בכל הקשור לגביית ארנונה ומיסים מהתושבים. מתן אפשרות לרישום לבתי ספר באמצעות האינטרנט והמובייל, במקום הגעה לאגף החינוך ברשות המקומית, הוא שינוי משמעותי, המקל מצד אחד על התושב, ומשנה את שיטות העבודה ברשות המקומית, מצד שני. אנחנו נקרא לגל הראשון הזה של טרנספורמציות דיגיטליות בשם **טרנספורמציה דיגיטלית 1.0**. את השינויים שהארגונים ביצעו במהלך השנים, נקבץ לשתי קטגוריות עיקריות:

א. **שינויים עסקיים גדולים ומשמעותיים: Major Business Transformations** - מהלכי שינוי עסקי משמעותיים, בעקבות יישום טכנולוגיות דיגיטליות חדשות. לדוגמא: הקמת מחסן אוטומטי המשנה את התהליכים הלוגיסטיים בארגון, יישום מערכת Billing בחברת טלקום, דבר המביא לשינוי דרמטי בתהליכי העבודה, יישום מערכת ERP חדשה וכד'.

ב. **שינויים עסקיים מתונים והדרגתיים: Minor Business Transformations** - מהלכי שינוי עסקי שוטפים והדרגתיים. לדוגמא: שיפורים באתר האינטרנט של החברה, הנגשת האתר למובייל, שינויים שוטפים בתהליכים העסקיים וכד'.

האיור הבא מציג באופן סכמתי את מהלך השינויים, בשתי הקטגוריות, שארגונים ביצעו במהלך השנים.



איור f-3 – טרנספורמציה דיגיטלית 1.0 הגל הראשון של הטרנספורמציה

אז מה קרה עכשיו? מדוע פתאום הופיע המונח טרנספורמציה דיגיטלית לפני מספר שנים, והפך לפופולרי כל כך? מה שהשתנה באופן דרמטי היא העוצמה וקצב השינוי. לגל השני והחדש יחסית, החלטנו לקרוא **טרנספורמציה דיגיטלית 2.0**. ניתן לחלק את מקור השינויים של השנים האחרונות, בגללם החלטנו לקרוא להם טרנספורמציה דיגיטלית 2.0, לארבע קטגוריות עיקריות:

א. **הטכנולוגיה** – אנו עדים לגל עצום של טכנולוגיות דיגיטליות חדשות. חלק גדול מהטכנולוגיות שתיארנו בתחילת הפרק הופיעו רק בשנים האחרונות. אלו טכנולוגיות שעד לפני מספר לא רב של שנים נראו דמיוניות והופיעו בעיקר בסרטי מדע בדיוני. כיום הן הפכו לטכנולוגיות זמינות, וכל ארגון יכול לרכוש וליישם. הן מאפשרות לארגונים לפתח מוצרים ושירותים חדשניים, וליישם רעיונות ומודלים עסקיים חדשניים, שהיו בלתי אפשריים עד לפני זמן לא רב. כמו שזה נראה כרגע, גל זה אינו עומד לפוג או להיעצר.

ב. **המודל העסקי** – הטכנולוגיות הדיגיטליות החדשות הביאו לגל גואה של מודלים עסקיים חדשניים. Uber ו Airbnb האיצו את כלכלת השיתופיות. סכומי כסף גדולים מגויסים כיום דרך רשתות חברתיות (Crowd Funding) וחברות כגון Zopa, eLoan, Lending Club ועוד. החלו להופיע מודלים חדשים להפצת ידע אקדמי באמצעות קורסים מקוונים וחינמיים (Massive Open Online Courses - MOOC) ע"י אתרים, כגון: Khan, EdX, Coursera. שיטות הלמידה המקוונות מביאות לשינויים גם בשיטות ההוראה במוסדות להשכלה גבוהה המסורתיים. יותר ויותר קורסים החלו להשתמש בשיטת ההוראה ההפוכה (Flipped Learning), בה התלמיד לומד בבית באמצעים מקוונים, ומתרגל ומבצע עבודת צוות בכיתה. קורסים רבים החלו להתבסס על הוראה משולבת (Blended Learning), המשלבת הרצאות פרונטליות עם שיעורים מקוונים. ספרים רבים יוצאים כיום לאור כספרים דיגיטליים. המוסיקה מופקת ומופצת כמוסיקה

דיגיטלית, ונמכרת במודל של מנוי חודשי למשל. תחנות רדיו משדרות דרך האינטרנט במודלים של תשלום חודשי לתוכן פרמיום או לפי השימוש. הטכנולוגיות הדיגיטליות גרמו לטשטוש הגבולות בין ענפים עסקיים, וחברה כמו Apple הפכה מיצרנית מחשבים אישיים לשחקנית מובילה בתחומים כגון מוסיקה, חנות ליישומים, טלפונים, שעונים חכמים, מכשירי Streamer לטלוויזיה ועוד. חברת Amazon הפכה מחברת מסחר אלקטרוני לחברה מובילה בתחום שירותי ענן, וחברה המייצרת מכשירים אלקטרוניים מתקדמים, כגון: הרמקול Echo, המכיל את רכיב זיהוי הדיבור Alexa וממשקים רבים לניהול הבית החכם. החברה מייצרת גם את מכשיר ה Kindle ואת היישום הפועל על מגוון מערכות הפעלה. זהו זן חדש של מודלים עסקיים, והם משפיעים בצורה רחבה על כל הכלכלה והסביבה העסקית.

ג. **הלקוחות** – הלקוחות הפכו לדיגיטליים, פתוחים לאמץ שינויים ומחפשים ריגושים, נוחות ואיכות דיגיטלית. הם מצפים מארגונים, מכל הסוגים, לספק להם חוויית שירות דיגיטלית, בכל מקום, בכל זמן, על כל מכשיר (במחשב הביתי, במחשב הנייד, בסמארטפון או בשעון הדיגיטלי) ובכל ערוץ אפשרי (אינטרנט, מיילים, צ'אטים, פייסבוק, WhatsApp ועוד). הזן החדש של הלקוחות הדיגיטליים הוא הרבה פחות נאמן למותגים וארגונים, בין היתר בגלל קלות החלפת ארגונים במקרה של אי שביעות רצון מהשירות או מהמחיר. ארגונים חייבים להשקיע בחוויית הלקוח הרב-ערוצית והבין-ערוצית (Omni Channel), אחרת הם מסתכנים בנטישה מהירה של לקוחות למתחרים. ניתן לומר שבמידה רבה הכוח עבר לידי הלקוחות.

ד. **סיכוני הערעור: Disruption** – התופעה של הדרוויניזם הדיגיטלי, אליה התייחסנו קודם, מכה במלוא עוצמתה בארגונים שלא הסתגלו לסביבה החדשה. ארגונים שהחליטו לנקוט במדיניות של "עסקים כרגיל" כגון: Kodak, Nokia, Motorola, Blockbuster, Polaroid, AOL ואחרים, נאלצו לפנות את הבמה לדור החדש של ארגונים דיגיטליים וחדשניים. ארגונים מסורתיים אחרים, שנקטו בצעדי הסתגלות והתאמה תוך שינוי דרך עשיית העסקים והמודלים העסקיים שלהם, ממשיכים להצליח. בין ארגונים אלה נוכל להצביע על: Starbucks, Nestle, Burberry, Codelco, Cisco, Domino's Pizza ואחרים, כדוגמאות לארגונים שהצליחו בטרנספורמציה הדיגיטלית שלהם. ארגונים רבים נוספים עדיין נמצאים עדיין בעיצומו של קרב ההישרדות העסקי שלהם (כמו McDonald's, Wall-Mart, Intel ועוד), קרב שמטרתו להבטיח את הצלחתם גם בעידן הדיגיטלי. חברות חדשות כגון Tesla, מתחילות לחדור אל שוק המכוניות באמצעות המכונית החשמלית והדיגיטלית שלהם, ומאיימות על חברות הרכב המוכרות והענקיות.

כל השינויים המשמעותיים האלה גרמו להופעת המונח "טרנספורמציה דיגיטלית". ניתן להתייחס אליו כאל הגל השני של הטרנספורמציה הדיגיטלית. במילים אחרות, ברוכים הבאים לטרנספורמציה דיגיטלית 2.0.

האיור הבא מציג את צומת ההחלטה שבה ארגונים נמצאים כעת. האם להמשיך בטרנספורמציה דיגיטלית 1.0, כמו שהם עשו עד כה, או לבחון ברצינות את ההתפתחויות החדשות ולהתחיל בגל

איור 3-g – טרנספורמציה דיגיטלית 2.0 הגל השני של הטרנספורמציה

3.4 דוגמא: טרנספורמציה דיגיטלית 2.0 בענף הביטוח

לכאורה, חברות אלה יכולות להמשיך ולבצע את הטרנספורמציה הדיגיטלית בדרך שבה הן היו רגילות לבצע אותה במשך שנים. אבל, הגל השני של הטרנספורמציה הדיגיטלית הולך ומתקרב,

והענף יצטרך להתאים את עצמו. נסקור בקצרה מספר התפתחויות צפויות בענף הביטוח, התפתחויות המחייבות את חברות הביטוח להתחיל להיערך כבר עכשיו:

א. **מכוניות אוטונומיות** – מחקרים רבים מצביעים על כך שבעוד מספר שנים לא רב ייסעו

בכבישי העולם כ-10 מיליון מכוניות אוטונומיות. כל יצרניות הרכב הגדולות וביניהן: GM, Toyota, Mercedes, BMW, Volvo, Audi ואחרות, משקיעות סכומי עתק בנושא. חברת Tesla, חברה פורצת דרך עם רכב חשמלי הפכה את הרכב שלה לבעל יכולות אוטונומיות, ובנובמבר 2017 אף הציגה את הדור של החדש של משאית חשמלית המסוגלות לנסוע כ-750 ק"מ בין טעינה לטעינה ומכילה רמה גבוהה של אוטונומיות. חברות טכנולוגיה כמו Google, Apple, Uber, Lyft משתתפות במרוץ. חברת NuTonomy החלה להפעיל מוניות ללא נהג במרכז העיר של סינגפור. Volvo בשיתוף עם Uber מבצעות ניסוי, בעיר פיטסבורג ארה"ב, שבו מכוניות אוטונומיות יסיעו נוסעים ללא נהג. מנכ"ל Volvo אמר בשנת 2015 ²⁵ שיצרני הרכב האוטונומי יהיו חייבים לשאת בעלויות הנזקים שרכבם יגרור. מה זה אומר מבחינת ענף הביטוח, שחישובי הסיכונים שלו מבוססים על ההיסטוריה של התביעות והנהיגה של הנהג? פחות תאונות, פחות הרוגים, פחות תיקונים במוסך, פחות גרירות, פחות צריכת דלק, פחות זיהום – וזה רק חלק קטן מההשפעות האפשריות של מכוניות אוטונומיות.

ב. **ביטוח קצר מועד לפי ביקוש (On-Demand Insurance)** – בשוק החלו להופיע חברות

המציעות ביטוח רכוש קצר מועד. חברת Trov האוסטרלית מאפשרת ביטוח לפי ביקוש (On Demand Insurance) של חפצים (למשל, גיטרה, אופניים יקרות, מצלמה יקרת ערך, מחשב נייד וכד') לימים בודדים. הפעלת והפסקת הביטוח מתבצעת באמצעות הסמארטפון בלבד. חברת Slice האמריקאית מציעה ביטוח לדירה המושכרת באמצעות Airbnb, לכיסוי נזקים שעלולים להיגרם ע"י השוכר. החברה מאפשרת הפעלה נוחה באמצעות יישום מובייל של מועד תחילת השכירות ומועד סיומה. בתמורה ל-4 עד 7 דולר, ללילה היא מציעה כיסוי מורחב לעומת הפוליסה הסטנדרטית של Airbnb, וטיפול דיגיטלי בתביעות. חברת Lemonade מציעה ביטוח רכוש במודלים חדשניים ודיגיטליים. חברת Next Insurance המציעה פוליסות ביטוח לעסקים קטנים, באופן דיגיטלי בלבד, ומאפשרת ביטוח המותאם לסוג העסק.

ג. **ביטוח לפי שימוש (Usage Based Insurance)** – חלק מחברות הביטוח מציעות תכניות

מסוג Pay How You Drive, המבוססות על התקן ברכב שמשדר את נתוני הנסיעה למחשבי החברה. נתונים אלה מנוהלים ומנותחים בשיטות מתקדמות (Big Data), ומאפשרים לחברות להציע הנחה משמעותית לנהגים הזהירים. חברת Progressive מפעילה את התכנית Snapshot וחברת State Farm מפעילה את התכנית Safe & Save. הראשונה מתבססת על התקן מיוחד, המתחבר למחשב הרכב ומשדר נתונים, והשנייה על התקן Beacon המונח במכונית, ותקשורת Bluetooth לטלפון הנייד, המשדר נתונים על זמני הנהיגה, משך הנהיגה, מהירויות וכד'. חברת AIG בישראל החלה להציע גם תכניות מסוג זה.

ד. **מעקב אחר חפצים** – חברת TrackR פיתחה התקן בגודל מטבע, שהוא בר הצמדה לכל ציוד (כמו רכב, מפתחות, מזוודה, מחשב נייד, תיק וכד') ומאפשר איתור מהיר וקל במכשיר הנייד. עם הזמן, חברות הביטוח יעודדו את הלקוחות להשתמש בהתקן כזה ע"י מתן הנחות למי שיתקין אותו.

ה. **מחשוב לביש** – לקוחות רבים החלו להשתמש במחשוב לביש (כגון צמידים, שעונים, נעלי התעמלות וכד'), ציוד היכול לשדר נתונים על הפעילות ועל מצב הבריאות של הלקוח. סביר להניח, שחברות יוכלו לעשות שימוש בנתונים אלה, הן כדי לעודד לקוחות לשיפור בריאותם והן למעקב אחר מצבם הרפואי.

ו. **סייבר** – סיכוני הסייבר הופכים למשמעותיים מאד. מעבר לצורך של חברות הביטוח להגן על עצמן, ניתן להסתכל על הנושא גם כהזדמנות עסקית לחברות הביטוח, שיכולות להציע פוליסות לסיכוני סייבר. חברות החלו להציע ביטוח המתמודד עם סיכוני הסייבר.

ז. **Big Data** – היכולת לעבד ולנתח נפחי נתונים עצומים ומגוונים, תאפשר לחברות הביטוח ניתוח חכם של הסיכונים ובניית מוצרי ביטוח ותעריפים חכמים יותר.

הגל השני של הטרנספורמציה הדיגיטלית מתקרב לענף הביטוח. הן תצטרכנה ללמוד, להיערך ולהתארגן לטכנולוגיות ולמודלים עסקיים חדשים. חברה שלא תעשה זאת, עלולה להתעורר כאשר כבר יהיה מאוחר מדי. וזו דוגמא רק של ענף אחד. יכולנו לתת דוגמאות מענפים נוספים - חינוך, בריאות, קמעונאות, תעשייה, כרייה, ספנות, תעופה ועוד. הגל השני לא יפסח על אף ענף. נדגיש - **מה שהיה הוא לא מה שיהיה**, כלומר **Business as Usual is Dead**.

הגל הגואה של חדשנות טכנולוגית, מבשר חדשות טובות, רעות, ורעות ממש:

א. **החדשות הטובות** – הטכנולוגיות הדיגיטליות החדשניות מביאות מגוון של הזדמנויות עסקיות חדשות, המאפשרות לארגונים להגיע ללקוחות בכל מקום בעולם; לספק מוצרים חדשניים בעלי יכולת שדרוג (לדוגמא מכונית Tesla יכולה לקבל תכונות חדשות גם לאחר שהיא נרכשה, ע"י שדרוג התוכנה במכונית); ארגונים יכולים לספק ללקוחותיהם חוויות שירות איכותיות; להוזיל את עלות המוצרים והשירותים; לבנות תהליכים עסקיים גמישים, יעילים וחכמים; לפתח מודלים עסקיים חדשניים; לעשות שימושים חדשניים במאגרי הנתונים העצומים שטכנולוגיות אלו מייצרות, כדי לשפר את תהליכי קבלת ההחלטות ואת התובנות העסקיות, ואף לייצר זרם חדש של הכנסות.

ב. **החדשות הפחות טובות** – כדי ליהנות מכל השפע החדש, על הארגונים להשתנות ולהתאים חלק מהתפיסות הכי בסיסיות שלהם לעידן החדש. עליהם להגדיר מחדש את הליבה העסקית שלהם (Digital to the Core) ואת צורת עשיית העסקים: לבחון את היתרון התחרותי שלהם; לבחון ולהתאים את המודל העסקי שלהם; לגבש ולעדכן את האסטרטגיה התחרותית שלהם; להתאים ולשנות את המבנה הארגוני שלהם: להתאים את הצורה בה הם מנהלים את הקשרים עם כל בעלי העניין – הלקוחות, העובדים, השותפים העסקיים, הנהלות ודירקטוריונים. כלומר, כדי ליהנות מהשפע החדש, יש צורך

בביצוע שינויים והתאמות משמעותיים. וכמו שאנחנו יודעים, אף ארגון אינו אוהב שינויים, ולכן זו בשורה לא פשוטה עבור חלק מהארגונים.

ג. **החדשות הרעות ממש!** – הטכנולוגיות הדיגיטליות מאפשרות למתחרים זריזים ולעיתים לחברות הזנק חדשות, לערער לחלוטין את המודל העסקי הקיים של הארגון, ולקחת מהם לקוחות במהירות עצומה. Uber, Airbnb, Waze, Netflix, Kindle, Amazon כבר אמרנו? לקוחות יכולים לעבור במהירות בין מתחרים בעולם הדיגיטלי. ראו מה קרה עם הרפורמה בארץ של ניידות מספר הטלפון שלנו. אנו מסוגלים לעבור בין ספקי תקשורת בקלות ומהירות. ראו מה קורה היום בשוק הטלוויזיה, עם כניסת חברות פרטנר וסלקום לשוק, והמעבר המהיר של לקוחות יס והוט אליהן.

3.5 הטרנספורמציה הדיגיטלית כנקודת פיתול אסטרטגית – Strategic Inflection Point

המונח **נקודת פיתול אסטרטגית**, הוצג לראשונה ע"י מנכ"ל האגדי של חברת אינטל, Andy Grove. המונח Inflection Point לקוח ממתמטיקה, ומציין את הנקודה בה עקומה משנה את הכיוון (למשל מעקומה עולה לעקומה יורדת או הפוך). בספרו הידוע משנת 1999 ²⁶Only Paranoids Survive, הוא השתמש במונח. נציג את ההגדרה של המושג זה:

נקודת פיתול אסטרטגית – Strategic Inflection Point

נקודה בזמן (או פרק זמן) המייצגת מה קורה לארגון כאשר מתרחש **שינוי משמעותי** בסביבה התחרותית בה הוא פועל. מקור השינוי יכול להיות הופעה של טכנולוגיה חדשה, שינוי ברגולציה, שינוי בערכים או ציפיות של הלקוחות או שינויים אחרים. למרות שהשינוי מוכר וידוע, הוא בדרך כלל תופס את הנהלת הארגון לא מוכנה ולכן היא נמנעת מלקבל החלטות על שינוי משמעותי באסטרטגיה העסקית, דבר היכול להביא להידרדרות במצב העסקי של הארגון.

מקור השינויים המשמעותיים בסביבה העסקית בה פועל הארגון יכול להיות:

א. **רגולציה** – שינוי בכללי הרגולציה כגון: פתיחת שוק הסלולר לתחרות, שינוי כללי המשחק בשוק הפנסיוני, הכנסת מתחרים חדשים לשוק התחבורה הציבורית, פתיחת שוק שירותי הבריאות לתחרות וכד'.

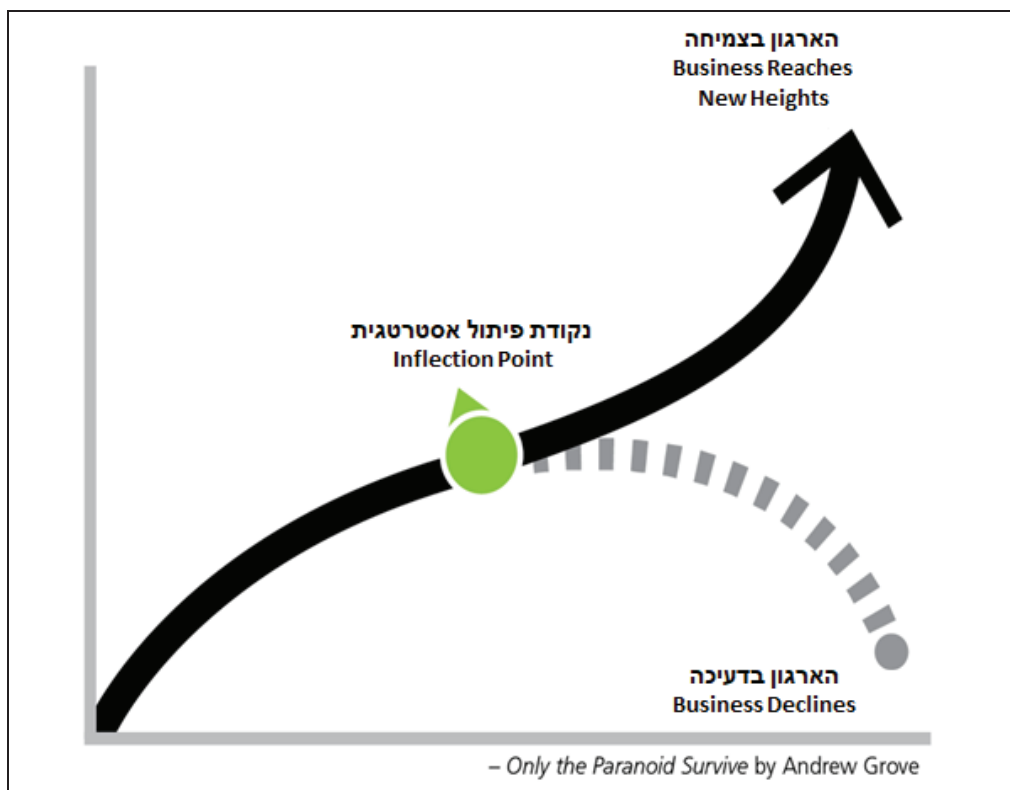
ב. **שינוי בטעם הציבור** – ציבור הלקוחות יכול לשנות טעמיו מעת לעת. למשל, רגישות הציבור לאיכות והגנת הסביבה והענשה של חברות המזהמות את הסביבה, מעבר למוצרים ללא סוכר, רגישות לסבל של בעלי חיים, רגישות להעסקה של בני נוער, העדפה של מוצרים הפוגעים פחות בקיימות כדור הארץ וכד'.

ג. **שינוי בסביבה העסקית** – שינוי משמעותי בסביבה העסקית בה פועלים הארגונים. למשל משבר כלכלי עולמי, שגרם לצורך במעורבות ממשלות ובנקים מרכזיים כדי לשמור על

יציבות הכלכלה, עודף קיבולת בתובלה הימית בגלל ירידה דרמטית בסחר העולמי, ירידה או עליה במחירי האנרגיה, מחסור במים לחקלאות, מעבר לשימוש בגז במקום בסולר או פחם וכד'.

ד. **שינוי טכנולוגי** – הופעה של טכנולוגיה חדשה יכולה לפגוע קשות במודלים עסקיים של חברות קיימות. למשל הופעת ה iPhone פגעה קשות ביצרניות כגון: Nokia או BlackBerry, הופעת טכנולוגיית הצילום הדיגיטלי פגעה ב Kodak, או הופעת הספרים הדיגיטליים פגעה בחברות דפוס וברשתות למכירות ספרים. הופעת iTunes פגעה בחברות התקליטים והמוסיקה וברשתות להפצת מוסיקה, הופעת Uber אפשרה קבלת שירותי הסעה גם מנהגים פרטיים, הופעת Airbnb אפשרה לאנשים פרטיים להשכיר את דירותיהם ואף של חדר בודד, הצלחת Amazon ו Alibaba (ואתרים נוספים) במסחר אלקטרוני פגעה ברשתות קמעונאיות כגון, Sears, ואילצה את Walmart להיכנס באופן אגרסיבי למסחר האלקטרוני כד'.

נקודת הפיתול האסטרטגית היא נקודה (או כאמור פרק זמן), בה גורל של ארגון יכול להתחלף מארגון מוביל, צומח, מצליח ומרוויח (עקומה עולה) לארגון הנכנס לתקופת האטה (עקומה יורדת), המתחיל לאבד נתחי שוק, ההכנסות והרווחים נשחקים, ובסופו של דבר הוא אף עלול להגיע לפשיטת רגל. האיור הבא מציג את רעיון נקודת הפיתול האסטרטגית של Grove בצורה ויזואלית.



איור h-3 – איור הממחיש את רעיון נקודת הפיתול

האתגר הגדול של ההנהלות הבכירות הוא, **לזהות** את נקודות הפיתול האסטרטגיות ו**להתמודד** איתן בנחישות. ההתמודדות עם נקודות הפיתול אסטרטגיות דורשת שינוי משמעותי באסטרטגיה העסקית, שינוי המהווה אתגר עבור כל הנהלה. הנטייה הטבעית של הנהלות רבות היא להתעלם מנקודת הפיתול ולהניח ש"יהיה בסדר", כלומר לנקוט במדיניות של הטמנת הראש בחול והיצמדות למודל העסקי הקיים, מודל שהביא את הארגון להצלחה במשך שנים רבות. הרעיון של נקודת פיתול אסטרטגית דומה במידה מסוימת לרעיון של החדשנות המערערת (Disruptive Innovation), שפותח ע"י פרופ' Clayton Christensen ויוצג בסעיף "חדשנות מערערת – Disruptive Innovation" בעמוד 103. מנכ"ל אינטל, Andy Grove, הושפע רבות ממחקריו של Christensen, והרעיון של נקודת מפנה אסטרטגית הוא הפרשנות שלו לתיאוריית החדשנות המערערת.²⁷

אנו מאמינים כי **טרנספורמציה דיגיטלית 2.0** מהווה נקודת פיתול אסטרטגית עבור ארגונים רבים. ארגונים שיבינו את התופעה, יאמצו אותה ויתארגנו בהתאם, יהיו הארגונים המצליחים בעתיד. ארגונים שיחמיצו את נקודת הפיתול, עלולים להיכנס לתקופת דעיכה, קצרה או ארוכה, שבסופה הם אף עלולים להעלם מהזירה העסקית (למשל כתוצאה מתהליך של מיזוג ורכישה ע"י ארגון אחר או בגלל פשיטת רגל עסקית).

3.6 הטרנספורמציה הדיגיטלית – מוטיבציה והגדרה

מכל האמור לעיל, מתברר שההתמודדות עם הסביבה הדיגיטלית מחייבת את הארגונים לשנות חלק מהתפיסות הכי בסיסיות שלהם, את ה State of Mind העסקי שלהם. שינויים עוצמתיים כאלה זוכים לכותרת של **שינוי פרדיגמה**, כלומר, שינויים דרמטיים ומשמעותיים ולא שינויים אינקרמנטליים בסגנון More of the same. חוקרים, חברות ייעוץ מובילות וארגונים רבים הבינו שאין זה נכון להתייחס למושג **דיגיטלי** כאל נושא טכנולוגי או כאל תוסף חדש כלשהו (Add-on) לסביבה העסקית. הם ממליצים לארגונים להתייחס אל המושג **דיגיטלי** כאל דרך חדשה של עשיית עסקים, כאל עולם חדש של הזדמנויות, המשולב עם עולם חדש של סיכונים. ארגונים החושבים שדיגיטלי זה תוסף חדש כלשהו למצב הקיים (למשל, החלטות כגון "הגיע הזמן שגם לנו יהיה אתר מסחר אלקטרוני", "בואו נפתח יישומי מובייל" וכד'), מפספסים את המהות, את ליבת השינוי. המושג **דיגיטלי** נוגע בליבה ובמהות של כל מה שהארגון עושה וחושב, ולכן מקובל להשתמש במושג Digital to the Core, כדי להצביע על החשיבות והקריטיות שלו. על הארגון לחשוב על הליבה העסקית שלו, ולבחון כיצד הוא משנה ומתאים אותה לעידן הדיגיטלי.

מסקנתנו: על הארגון להתייחס לכוח **דיגיטלי** תחילה מנקודת מבט **טכנולוגית**, אבל בהמשך וביתר עוצמה מנקודת מבט **עסקית**. מדובר על **תפיסה עסקית כוללת של הצורה בה הארגון עושה עסקים בעידן הדיגיטלי**. עליו לבחון מחדש את צורת עשיית העסקים הנוכחית שלו, ולהבין שיהיה עליו לצאת למסע של שינוי עסקי כתוצאה מהיכולות החדשות של הטכנולוגיות הדיגיטליות, מההזדמנויות ומהסיכונים החדשים שהן מביאות.

נציג את אחת ההגדרות הנפוצות, הלקוחה מתוך אחד המחקרים של המרכז הגלובלי לחקר הטרנספורמציה הדיגיטלית, המשותף לביה"ס למנהל עסקים IMD ולחברת Cisco²⁸:

טרנספורמציה דיגיטלית – Digital Transformation

תהליך שינוי ארגוני ועסקי משמעותי, תוך שימוש ב-טכנולוגיות דיגיטליות ו-מודלים עסקיים דיגיטליים במטרה לשפר את ביצועי הארגון.

הטרנספורמציה הדיגיטלית היא תהליך של שינוי משמעותי ומתמשך, המחייב את הארגון לאמץ תפיסות חדשות ושונות, לעומת המצב הנוכחי. על הארגון להבין שלא מדובר בשינוי קל ואינקרמנטלי, אלא שינוי משמעותי ומתמשך בצורת עשיית העסקים. הטרנספורמציה מחייבת את הארגון לחשיבה חדשה ורעננה (Re-Thinking) במגוון רחב של נושאים כגון:

- כיצד להפוך לארגון גמיש יותר (Agile), המסוגל להגיב ובזריזות להזדמנויות ולאיזומים תחרותיים.
 - כיצד ניתן להפוך את התהליכים העסקיים לתהליכים יעילים וחכמים.
 - כיצד לספק חווית לקוח ומסע לקוח (Customer Experience and Journey) ייחודיים ואיכותיים, ולספק לכל לקוח חוויה ייחודית ופרסונלית (Personalization).
 - כיצד לאמץ תפיסות של חדשנות ולהטמיע אותן בתוך הארגון, כדי להפוך אותן לחלק מה DNA הארגוני.
 - כיצד ליישם חדשנות במודלים העסקיים שלו (Business Model Innovation).
 - להגדיל את הערך שהוא מביא ללקוח (Value Proposition).
 - לגלות ולהגיע אל פלחי לקוחות חדשים.
 - להפוך לארגון ממוקד לקוח באופן קיצוני (Customer Obsessed).
 - לנצל את נכסי המידע שלו (Data as an Asset).
 - לקבל החלטות חכמות המבוססות על נתונים (Data Driven Decisions).
 - למנף את כלכלת השיתופיות והממשקים (Sharing and API's Economy).
- זהו הארגון הדיגיטלי – הרבה הזדמנויות, הרבה עבודה והרבה אתגרים וסיכונים.

חלק מהארגונים, שהבינו את עוצמת השינוי המתחולל, החלו בתהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית כבר לפני מספר שנים במטרה לייצר לעצמם יתרון תחרותי ובמקביל, להתגונן בפני סכנת הערעור ממתחרים חדשים.

ד"ר George Westerman, חוקר בכיר במיזם MIT Initiative on Digital Economy, במסגרת בית הספר למנהל עסקים Sloan של אוניברסיטת MIT ואחד משלושת מחברי הספר Leading Digital²⁹,

אמר: "האסטרטגיה הדיגיטלית היא הביטוי לדרך בה ארגון ניגש לתהליך השינוי, ולצורה בה הוא עושה עסקים בעקבות ובאמצעות הטכנולוגיה. למרבה הצער, **ארגונים רבים ממוקדים יותר בצד הדיגיטלי מאשר בצד האסטרטגי. הם משתמשים ומיישמים מגוון טכנולוגיות דיגיטליות, אולם ללא הכוונה, תיאום או תכנון מראש כיצד כל היוזמות האלה מתחברות יחדיו.** אין צורך שאסטרטגיה דיגיטלית תהיה מושלמת, ותגדיר במדויק כיצד כל היוזמות הדיגיטליות מתחברות, **אולם מידה מסוימת של חזון ותיאום נדרשים, והם מהווים מרכיב חיוני בהצלחת מהלך השינוי.**"

לעשות דיגיטלי משמעו שהארגון מאמץ גישה או State of Mind, שמקובל לקרוא לה "**דיגיטלי כברירת מחדל – Digital by Default**". ארגון כזה נוטה להשתמש בטכנולוגיות הדיגיטליות בכל מקום ועבור כל נושא, כמובן היכן שניתן והגיוני. **הדיגיטל** הוא דרך הפתרון המועדפת.

דיגיטלי כברירת מחדל – Digital by Default

תפיסה ארגונית / ניהולית המהווה חלק בלתי נפרד מתהליכי העבודה ותהליכי קבלת החלטות בארגון, ונותנת עדיפות לפתרון אתגרים עסקיים באמצעות טכנולוגיות.

חלק מהארגונים מפרשים את המונח "**להיות דיגיטלי**" כאוסף של פרויקטים נקודתיים, כגון צורך באתר מסחר אלקטרוני חדש, או הוספת ערוץ צ'אט או email למוקד השירות או השקת אפליקציית מובייל חכמה חדשה. אלה צעדים חשובים, אבל הם צעדים בדרך "**להיות דיגיטלי**". המשמעות המעשית של "**להיות דיגיטלי**" מחייבת את הארגון לחשיבה מחודשת (Rethinking) של חלק גדול מהנחות היסוד שעל פיהם הוא פעל עד כה, לבחון את ההזדמנויות והאיומים החדשים של העידן הדיגיטלי, לדמיין את עצמו מחדש (Reimagine) וכיצד הוא מתכוון לפעול, ולייצר ערך ללקוחותיו בעידן הדיגיטלי.

ארגונים רבים חושבים על הטrensפורמציה הדיגיטלית בעיקר במונחים של תהליכים תומכים, (Supporting Processes) ולא מקדישים זמן לחשיבה מחודשת של המוצרים והשירותים שלהם, וכמובן גם של התהליכים העסקיים. זה לא מספיק - הטrensפורמציה הדיגיטלית מגיעה גם אל הליבה והמהות של הארגון. המונח המתאר כוונה זו היטב הוא **דיגיטלי עד הליבה (Digital to the Core)**, מונח הלקוח מכותרת הספר Digital to the Core³⁰ שנכתב ע"י שני יועצי חברת Gartner. במילים אחרות על הארגון לחשוב כיצד הטכנולוגיות הדיגיטליות משנות את הארגון, המוצרים והשירותים (Reshape the Business) ולא רק כיצד הן תומכות בארגון.

ככל שהצפיפות הדיגיטלית (Digital Density) גדלה, כלומר, מספר יחידות הקצה החכמות שמכילות רכיב דיגיטלי הולך וגדל, עוצמת הטrensפורמציה הדיגיטלית רק תלך ותגדל. הטכנולוגיות הדיגיטליות מתקדמות ומשתפרות בקצב בלתי נתפס, וסביר להניח שבקרוב כולנו נעשה שימוש במחשבים לבישים (שעונים, צמידים), במדפסות תלת מימד ביתיות ועוד. בעתיד הרחוק יותר, נתייעץ עם מערכות מתוחכמות בתהליכי קבלת החלטות רפואיות ואחרות (כמו למשל, מערכת Watson שחברת IBM משקיעה כרגע מאמץ בלאמן אותה לפעול בתחום חקר וטיפול במחלת הסרטן), או שתיסעו במכונית אוטונומית ללא נהג, מכונית שכיום כל ייצרני המכוניות הגדולים וכן

חברת Google משקיעים משאבים רבים בפיתוחה. אפילו המושג "השמיים הם הגבול" כבר עומד למבחן - חברת Google מבצעת ניסוי נרחב עם בלונים השטים בגובה רב, ויאפשרו גישה לאינטרנט מכל מקום בעולם. שני חוקרים מאוניברסיטת MIT, פרופ' Brynjolfsson וד"ר McAfee, פרסמו בתחילת 2014 ספר מרתק שכותרתו היא The Second Machine Age – Work, Progress and the Prosperity in a Time of Brilliant Technologies³¹, המתאר את התופעה המדהימה של התפתחויות טכנולוגיות בעידן החדש, ובו הם בוחנים תרחישים שונים של השפעתה על התפקידים והעבודה בארגונים.

3.7 מהם חמשת היכולות של ארגון דיגיטלי? מודל 5S

לאן ארגונים צריכים לשאוף, איזה ארגון יהיה לנו כאשר נהיה ארגון דיגיטלי? כתשובה אנו מציעים את מודל חמשת היכולות הדיגיטליים 5S. מודל זה הוא חיבור של שתי עבודות: הראשונה נעשתה במרכז הגלובלי לחקר טרנספורמציה עסקית דיגיטלית³², המשותף לביה"ס למנהל עסקים IMD וחברת Cisco, והשנייה נעשתה ע"י פרופ' Venkatraman מבית הספר למנהל עסקים באוניברסיטת בוסטון, מצביע על תכונות אלה בספרו³³ The Digital Matrix. למודל חמש תכונות – כולן מתחילות באות S באנגלית (בקריצה למודל ה-S7 של מקינזי).

א. **יכולת חישא: Sensing** – על הארגון להיות רגיש וקשוב להתפתחויות העדכניות בסביבה העסקית בה הוא פועל. עליו לנטר באופן קבוע את הסביבה העסקית בה הוא פועל, את המתחרים החדשים הנכנסים או מתכוונים להיכנס לשוק, את הטכנולוגיות החדשות והפוטנציאל ליישם אותן בארגון, ואת המודלים העסקיים החדשים המופיעים בשוק. ארגון, הפועל בסביבה העסקית הדיגיטלית המודרנית, אינו יכול לנוח על זרי הדפנה ועליו להיות קשוב ורגיש באופן רציף להתרחשויות החדשות (Sense and Respond). הסביבה העסקית הדינמית מחייבת תגובה מהירה.

ב. **יכולת החלטה מושכלת: Savvy** – קרי קבלת החלטות על בסיס מידע, מידע חלקי – תוך לקיחת סיכונים מחושבים. על הארגון לפתח את הכישורים והיכולות בתחום שימוש בנתונים וניתוחים חכמים, לצורך קבלת החלטות על סמך אנליטיקה עסקית מתקדמת. זה מחייב יישום של תרבות ארגונית, התומכת ומעודדת תהליכי ניתוח נתונים וקבלת החלטות מבוססות נתונים (Data Driven Decision Making). אינטואיציה וניסיון אינם טובים מספיק כדי להתמודד עם אתגרי העידן הדיגיטלי.

ג. **יכולת גידול: Scale** – חברות דיגיטליות מסוגלות לגדול במהירות ויעילות, ולשרת מספר עצום של לקוחות ללא מאמץ מיוחד. חברה כמו Google צמחה במהירות עצומה בזכות היכולת שלה לענות ביעילות על שאילתות. אם בשנת 1999 היא טיפלה במיליארד שאילתות בשנה, הרי בשנת 2014 היא כבר טיפלה בטריליון שאילתות בשנה. חברת Uber החלה עם מספר קטן של נהגים שעבדו איתה ושירתה מעט לקוחות, צמחה בקצב מדהים ובשנת 2015 הנהגים שלה ביצעו מעל מיליארד נסיעות. כעבור חצי שנה הם כבר ביצעו שני מיליארד נסיעות. חברת Amazon הגיעה ל 304 מיליון לקוחות פעילים בסוף 2015. קשה לחשוב על ארגון מסורתי המסוגל לגדול בקצבים עצומים כאלה תוך פרקי זמן קצרים יחסית.

ד. **יכולת מיקוד: Scope** – חברות דיגיטליות מסוגלות לנצל את הפלטפורמה הדיגיטלית שהן בנו כדי להתרחב במהירות לתחומי מיקוד נוספים, מעבר למיקוד הראשוני שלהן. חברת Amazon, הפכה במהירות מארגון הממוקד במכירת ספרים באמצעות אתר מסחר אלקטרוני לענקית המוכרת כמעט כל סחורה שאפשר לחשוב עליה, ופרצה במהירות גם לתחומים נוספים כגון: שירותי ענן (AWS), קוראי ספרים דיגיטליים (Kindle), רמקולים מופעלי קול ואינטליגנציה מלאכותית (Echo) ועוד. חברת Apple הצליחה לפתח במהירות גדולה מוצרים דיגיטליים מצליחים, הפכה במהירות לענקית של חנות מוסיקה ויישומים, חדרה תחום התשלומים (Apple Pay) השעונים (Apple Watch) וסביבת הפעלה למערכות הבידור ברכב (CarPlay), לעומת הארגונים המסורתיים המרחיבים את העסקים שלהם באיטיות ולתחומים קרובים, החברות הדיגיטליות נעות במהירות ומרחיבות את תחומי המיקוד שלהם לנושאים שונים וחדשניים.

ה. **יכולת מהירות: Speed** – חברות דיגיטליות המבוססות על תוכנה, מסוגלות להגיב ולהרחיב את העסקים שלהן במהירות עצומה. הן נמצאות במגע עם מיליונים של לקוחות, מבינות את מה שמעניין לקוחות אלה ומגיבות במהירות רבה. חברת Tesla פיתחה מכונית חשמלית עתירת תוכנה. היא מסוגלת לשחרר במהירות תכונות חדשות של מכוניותיה באמצעות שדרוגי תוכנה הנשלחים למכוניות שלה (Over-the-Air Upgrades). גם מערכות ההפעלה iOS, Android מתעדכנות באופן תדיר ומוסיפות תכונות חדשות למכשירי הסמארטפון המופעלות על ידן. ארגון שמוצרו אינו מבוסס תוכנה, אינו יכול לעדכן את מוצריו בקצב כזה, ולעיתים אינו יכול לשדרג את מוצריו בכלל. על הארגון לפתח יכולות ביצוע מהיר של החלטות. פרויקטים המספקים את התוצרים שלהם כעבור שנתיים או שלוש, אינם מתאימים יותר לעידן הדיגיטלי. על הארגון לפתח את הרעיונות בשלבים (Piecewise), לשחרר חלק מהמוצרים כאשר הם עדיין אינם מכילים את כל התכונות (MVP - Minimum Viable Product), תוך התקדמות מהירה ובחינה מתמדת של הרלוונטיות. יש כאלה הקוראים לתכונה הזו גם בשם Fail fast. הארגון צריך ללמוד לנטוש במהירות יוזמות אם הן מתגלות כלא מוצלחות. חדשנות כרוכה גם בכישלונות.

בעוד חברות כגון Google, Apple, Facebook, Amazon, Alibaba, Uber, Airbnb, Netflix נולדו כחברות דיגיטליות (Born Digital), נאנקות החברות המסוריות תחת המסורת, תרבות, שוק קיים, נכסים וכו' – זהו האתגר העומד בפני מובילי הארגונים (והם מוזמנים להשתמש במודל זה כדי להגדיר את החזון שלהם).

3.8 תחומי ההשפעה של הטרינספורמציה הדיגיטלית

אחד הנושאים החשובים בהבנת תופעת הטרינספורמציה הדיגיטלית הוא הכרה במגוון תחומי ההשפעה שלה. ברור שלטרינספורמציה הדיגיטליות יש וצריכה להיות השפעה על חוויית הלקוח. אבל, האם זהו תחום ההשפעה העיקרי שלה? התשובה היא לא! הטרינספורמציה הדיגיטלית משפיעה על קשת רחבה של נושאים.

כל ארגון, בבואו לגבש את מפת הדרכים הדיגיטלית שלו, צריך להתחיל את הבדיקה בצורה שיטתית ולא להתפזר לכל כיוון. השאלה היא האם קיימת רשימת תיוג (Check List), שתאפשר לארגון לבחון באופן שיטתי את הנושאים המושפעים ולהחליט באופן מושכל אילו נושאים הוא רוצה לבחון ואילו אינם רלוונטיים מבחינתו. המודל שנציג יכול לשמש כרשימת תיוג כזאת.

בשנת 2011 פורסם המחקר Digital Transformation: A Roadmap For Billion-Dollar Organizations³⁴, שבוצע ע"י המרכז לעסקים דיגיטליים של MIT ביחד עם חברת הייעוץ Capgemini. המודל הופיע גם במאמר The Nine Elements of Digital Transformation³⁵, שפורסם ב-2014 ב-MIT Sloan Management Review ונכתב ע"י McAfee ו-Bonnet, Westerman, ומציג שלוש קטגוריות של תחומי השפעה, המפורטים ע"י תשעה נושאים שונים. אנו נקרא למודל זה בקיצור מודל Westerman לתחומי ההשפעה.

המחקר מצא 9 תחומי השפעה עיקריים, אותם קיבצו החוקרים לשלוש קטגוריות, כאשר בכל קטגוריה הם הציגו 3 תחומים עיקריים. האיור הבא מציג את מודל תשעת תחומי ההשפעה שפותח ב-MIT.



איור i-3 – מודל תשעת תחומי ההשפעה של הטרנספורמציה הדיגיטלית

נסקור בקצרה את כל אחת מהקטגוריות ואת שלושת תחומי ההשפעה בכל קטגוריה.

3.8.1 שינוי חוויית הלקוח – Customer Experience

קטגוריה זו עוסקת בהשפעות הטרנספורמציה הדיגיטלית על הקשר בין הארגון לבין לקוחותיו וחוויית הלקוח שהוא מספק. זהו אחד התחומים העיקריים שבהם ארגונים מחליטים להתחיל את המסע הדיגיטלי שלהם. שלושת תחומי ההשפעה העיקריים בקטגוריה זו הם:

א. **הבנת הלקוח: Customer Understanding** – הטכנולוגיות הדיגיטליות מאפשרות לארגון להבין טוב יותר את בסיס לקוחותיו, אילו מגזרי לקוחות הוא משרת הן מבחינה גיאוגרפית

והן מבחינת סוגי הלקוחות. האנליטיקה העסקית משמשת כמנוע עיקרי להבנת בסיס הלקוחות, לביצוע תחזיות, לניתוח מגמות וליצירת קמפיינים שיווקיים ממוקדים. חלק מהארגונים משתמשים בכלים אנליטיים כדי לבחון תרחישים שונים של הערוצים המועדפים על לקוחות במגזרים שונים. למשל, הם בוחנים את הרגישות של המחיר לתנאים שונים, כמו למשל מזג אוויר, השעה ביום וכד'. ארגונים משתמשים ברשתות חברתיות ויוצרים קהילות של לקוחות עפ"י תחומי העניין שלהם. הם משתמשים בקהילות אלה, הן כאל במה לספק להם ייעוץ ותמיכה, והן ליצירת אינטראקציה בין הלקוחות לבין עצמם.

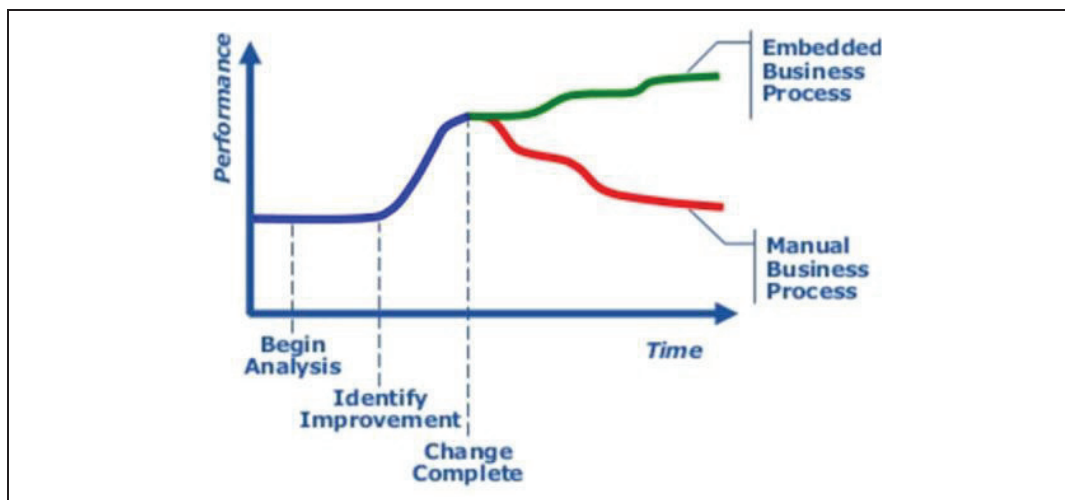
ב. **צמיחה: Growth** – ארגונים משתמשים בכלים דיגיטליים לסיוע לאנשי המכירות, לניהול קשרי הלקוחות, להגברת יחס ההמרה בין פניות למכירות, לשיפור מכירות צולבות (Cross Sales) ומכירות של שדרוגים ותוספות (Up Sales). ליצירת חוויית לקוח מותאמת אישית לכל לקוח, משתמשים במנועי המלצות, ליצירת המלצות מותאמות על פי הפרופיל של הלקוח וקניותיו האחרונות. אין גבול ליצירתיות בתחום זה, וניתן להראות קשר ישיר בין היישומים הדיגיטליים האלה לבין שיפור המכירות, המחזור והרווחיות של הארגון.

ג. **ערוצי לקוח: Customer Touch Points** – הקשר בין הארגון ולקוחותיו יכול להשתפר בעקבות השימוש במגוון הערוצים החדשים שהטכנולוגיות הדיגיטליות מאפשרות. הארגון יכול, למשל, לפתוח חשבון Twitter כדי לענות על תלונות לקוח, להשתמש ברשתות חברתיות כדי לבחון ביחד עם הלקוחות רעיונות חדשים (Crowdsourcing), לשלוח SMS או הודעת WhatsApp ללקוח כל פעם שיש אירוע רלוונטי (למשל בוצעה תנועה בחשבון מעל סכום מסוים), לאפשר ללקוח לראות את החשבון שלו במחשב האישי, בנייד או בטאבלט שלו. ריבוי הערוצים מאפשר לארגון לייצר חוויית לקוח טובה ומותאמת לצרכי הלקוח.

3.8.2 תהליכים תפעוליים ועסקיים – Operational Processes

קטגוריה זו עוסקת בטרנספורמציה של התהליכים התפעוליים ושל שרשרת הערך של הארגון באמצעות יישום טכנולוגיות דיגיטליות, טכנולוגיות המהוות כיום תשתית הכרחית לכל תהליך עסקי. שלושת תחומי ההשפעה העיקריים בקטגוריה זו הם:

א. **דיגיטציה של תהליכים: Process Digitization** – הטכנולוגיות הדיגיטליות מאפשרות אוטומציה של חלק מהתהליכים העסקיים, ושחרור העובדים למשימות בעלות ערך רב יותר. המעבר לתהליכים עסקיים דיגיטליים מביא בדרך כלל לייעול, לביצוע מהיר וזול יותר, לגמישות רבה יותר בשינוי התהליכים. תהליכים דיגיטליים מייצרים נתונים רבים, בהם ניתן להשתמש לניתוח התהליכים ולייעולם ע"י כלים אנליטיים. האיור הבא מציג תהליך של ניתוח ושיפור תהליך עסקי והפיכתו לדיגיטלי. תהליך דיגיטלי הנתמך ע"י טכנולוגיות דיגיטליות, ביצועיו הולכים ומשתפרים עם הזמן. הארגון לומד לבצע אותו, ובקלות יחסית יכול לשנות אותו ולשפר אותו. לעומתו, ביצועיו של תהליך עסקי ידני הופכים לגרועים יותר ככל שכמות האנשים המשתתפים בו הולכת וגדלה, והוא הרבה פחות גמיש לשינויים.



איור j-3 – פער הביצועים בין תהליך עסקי דיגיטלי לידני

ב. **העצמת עובדים: Worker Enablement** – הטכנולוגיות הדיגיטליות תומכות בהעצמת עובדים ע"י הגברת השיתופיות (Collaboration), הקישוריות (Connectivity), ניהול והפצת ידע ארגוני בצורה יעילה ומהירה. יישום של מערכות לניהול ידע (Knowledge Management), פורטלים ארגוניים או מחלקתיים, כלי שיתוף כגון Wikis ועוד. כל אלה יכולים להביא לשיפור ניכר בפרודוקטיביות הארגונית, כתוצאה משיפור יכולות שיתוף הפעולה בין העובדים והמנהלים.

ג. **מדידת ביצועים: Performance Management** – הטכנולוגיות הדיגיטליות מאפשרות יצירת ושיפור תהליכי מדידת ביצועים (Key Performance Indicators) ארגוניים בזמן אמת, ברציפות וביעילות, ואת קיומם של תהליכי קבלת החלטות, המבוססים על מדדים אלו. הן מאפשרות יצירת לוחות תצוגה (Management Dashboards) המאפשרים למנהלים לעקוב אחר הביצועים, ולהגיב במהירות על מצבים חריגים.

3.8.3 שינוי מודלים עסקיים – Business Models Transforming

קטגוריה זו עוסקת בפוטנציאל של הטכנולוגיות הדיגיטליות לשנות את המודלים העסקיים של הארגון. שלושת תחומי ההשפעה העיקריים בקטגוריה זו הם:

- א. **מודלים עסקיים מותאמים דיגיטלית: Digitally Modified Business** – ארגון יכול להשתמש בטכנולוגיות דיגיטליות כדי לשפר ולייעל את מוצריו, שירותיו ואת המודל העסקי שלו. כפי שנראה בסעיף "המודל העסקי הדיגיטלי", בעמוד 136 בהמשך הספר, הטכנולוגיות הדיגיטליות יכולות להשתלב בכל אחד מאבני הבניין של המודל העסקי.
- ב. **מודלים עסקיים חדשים: New Digital Businesses** – בנוסף ליכולת לפתח מוצרים ושירותים חדשים, הטכנולוגיות הדיגיטליות מאפשרות פיתוח מודלים עסקיים חדשניים (Business Model Innovation). גם נושא זה יוצג בסעיף "ארבע קטגוריות של מודלים עסקיים דיגיטליים", בעמוד 140.

ג. **גלובליזציה דיגיטלית: Digital Globalization** – הטכנולוגיות הדיגיטליות מאפשרות לארגונים ולהגיע אל שווקים חדשים, תוך הרחבת גבולות הארגון ומינוף הגלובליזציה. כיום, עסק קטן בתל אביב יכול למכור מוצרים באמצעות האינטרנט בכל העולם, ולשגר את הסחורה אל הלקוח באמצעות חברות לוגיסטיקה (כמו UPS או Federal Express), כך שהלקוח יקבל את המוצר לביתו למחרת.

3.8.4 התשתיות והכישורים הדיגיטליים

כל הפוטנציאל הזה של הטרינספורמציה הדיגיטלית, על תשעת אבני הבניין, נשען במידה רבה על התשתיות והכישורים הדיגיטליים של הארגון. כישורים אלה חייבים לבוא לידי ביטוי במספר מישורים:

א. **תהליכים עסקיים ונתונים אחידים: Unified Processes and Data** – התשתית הבסיסית

וההכרחית לטרנספורמציה דיגיטלית היא יישום תהליכים עסקיים אחידים ביחידות העסקיות השונות, והתבססות על מודל נתונים משותף, אחיד ואיכותי. ארגונים גדולים פועלים לעיתים במבנה של יחידות נפרדות (Silos), כאשר כל אחת מהיחידות מיישמת תהליכים שונים ומתבססת על נתונים משלהם, שלעיתים נמצאים בסתירה עם הנתונים של יחידות אחרות. המידע על הלקוח מפוזר בין יישומים ומערכות שונות, וכולל לעיתים סתירות. קונסולידציה וטיוב הנתונים הם תנאי הכרחי להצלחה בטרנספורמציה הדיגיטלית. הפיצול של הנתונים בין היחידות השונות יכול להוות מעצור להתקדמות ביישום הטרינספורמציה הדיגיטלית, ועל הארגונים להשקיע בתחום זה.

ב. **אספקת פתרונות: Solution Delivery** – יחידות המחשב בארגונים רבים פועלות

במתודולוגיות פיתוח מוכחות, אך מבוססות על תהליכים יציבים ותהליכי פיתוח איטיים יחסית (מתודולוגיות המפל – Waterfall). כדי להצליח בעידן הדיגיטלי, על יחידות אלה לפתח כישורים של פיתוח מהיר ומתודולוגיות גמישות (כגון DevOps and Agile Development Methodologies). חלק מיחידות המחשב מאמצות גישה משולבת, בה חלק מהמערכות מפותחות במתודולוגיות ישנות יותר והחלק של היישומים הקדמיים (Front End Applications), בעיקר אלה המטפלות בערוצי הלקוח, מפותחות במתודולוגיות חדשניות של Agile. לגישה כפולה זו מקובל לקרוא Bi Modal IT Development.

ג. **יכולות אנליטיות: Analytics Capabilities** – היכולת של ארגון לנתח את הנתונים

שעומדים לרשותו, הן נתונים פנימיים והן נתונים חיצוניים, הפכה לאחד הכישורים ההכרחיים להצלחה בעידן הדיגיטלי. על הארגון לחזק את היכולות האלה כדי להיות מסוגל להפוך במהירות את הנתונים למידע ותובנות בעלי ערך.

ד. **השילוב בין יחידת המחשב לבין היחידות העסקיות: Business/IT Integration** –

טרנספורמציה דיגיטלית מחייבת שילוב ושיתוף פעולה חזקים ואיכותיים בין היחידות העסקיות לבין יחידת המחשב. יהיה קשה מאד להתקדם ולהתמודד עם אתגרי הטרינספורמציה הדיגיטלית ללא שיתוף פעולה עמוק והדוק זה. על הארגון להשקיע בפיתוח

שילוב זה, ולייצר צוותי עבודה משותפים, שיטות ניהול דרישות מתקדמות ושקופות, מדדי ביצוע ושירות ברורים ושקופים ועוד.

לסיכום, מודל תחומי ההשפעה של Westerman, מציג את מגוון הנושאים וההזדמנויות לשיפור עסקי באמצעות טכנולוגיות דיגיטליות, וכפי שניתן לראות, מגוון זה גדול ומתפרס על קשת רחבה של נושאים. על הארגון להבין את הפוטנציאל הזה בבואו לגבש את מפת הדרכים הדיגיטלית שלו. הבנת הפוטנציאל תאפשר לו גם לקבוע את סדר העדיפויות ליישום ואת תכנית הפעולה שלו.

3.9 רמת המוכנות של הארגונים לעידן הדיגיטל

מתברר שלמרות שנושא הטראנספורמציה הדיגיטלית אינו חדש, וארגונים החלו במסע הדיגיטלי שלהם לפני מספר שנים, עדיין ישנם ארגונים רבים שאינם מוכנים וערוכים לעידן הדיגיטלי. אחד המחקרים העדכניים שהתפרסם בשנת 2017, הוא מחקר שבוצע ע"י המרכז לחקר מערכות המידע (CISR) באוניברסיטת MIT, ע"י פרופ' Peter Weill וד"ר Stephanie Woerner, שפרסמו את המאמר *Is Your Company Ready for a Digital Future*³⁶. במסגרת מחקר זה, בחנו החוקרים מאות ארגונים וראיינו כ-50 מנכ"לים של ארגונים גדולים.

כדי להתמודד עם שאלת המחקר – מה רמת המוכנות של הארגון לעתיד הדיגיטלי, החליטו החוקרים לבחון לעומק את מוכנות הארגונים בשני מימדים – מהי חוויית הלקוח הדיגיטלית שהארגון מספק ועד כמה התהליכים העסקיים שלו יעילים. להזכירכם, מודל תשעת תחומי ההשפעה של MIT³⁷, התייחס לשלוש קטגוריות עיקריות של תחומי ההשפעה והם – חוויית הלקוח, התהליכים עסקיים ומודלים עסקיים. המחקר של Weill ו Woerner, התמקד בשתיים מתוך שלוש הקטגוריות.

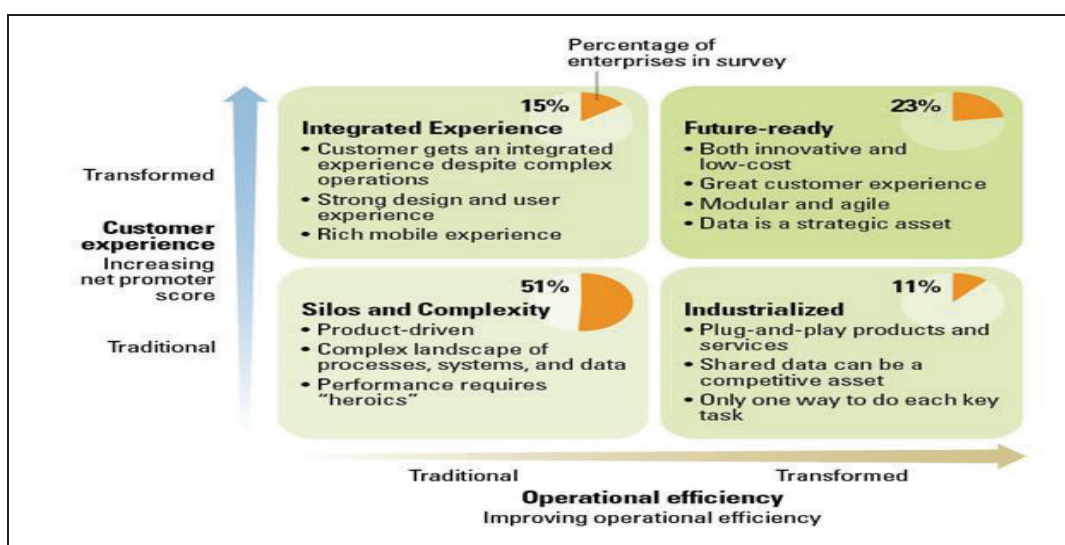
המחקר חילק את הארגונים לארבעה רביעים, כאשר כל רביע מצביע על מאפיינים מסוימים ברמת המוכנות של הארגונים לעידן הדיגיטלי. ארבעת הרביעים שהחוקרים הגדירו הם:

- א. **מערכות לא אינטגרטיביות ומורכבות: Silos & Complexity** – אלה ארגונים בהם המערכות הדיגיטליות אינן אינטגרטיביות, מורכבות מאוד, החשיבה המובילה את הארגונים האלה היא ממוקדת מוצר ולא ממוקדת לקוח, הנתונים מפוצלים בין המערכות השונות עם כפילות נתונים רבה, וכדי להתמודד עם אתגרי העידן הדיגיטלי, הם נדרשים לבצע מעין "מבצעי גבורה" של פיתוחים מיוחדים ומורכבים מאוד.
- ב. **תעשייתיים: Industrialized** – ארגונים שהצליחו לפתח את המוצרים והשירותים שלהם בצורה מודולרית, מעין Plug & Play, הנתונים משותפים ואינטגרטיביים בין הפלטפורמות השונות. המערכות לא גמישות מספיק ולכן יש, בדרך כלל, רק דרך אחת לבצע משימה מסוימת.
- ג. **חוויית לקוח אינטגרטיבית: Integrated Experience** – ארגונים המספקים ללקוחות שלהם חוויית לקוח טובה ואינטגרטיבית, למרות שמאחורי הקלעים התהליכים העסקיים

שלהם מורכבים, ולא תמיד יעילים. ארגונים אלה מספקים ללקוחות שלהם גם יישומי מובייל מתקדמים.

ד. **מוכנים לעתיד: Future-Ready** – ארגונים הערוכים היטב לעידן הדיגיטלי, ארגונים חדשניים ויעילים, ולכן מסוגלים להציע מוצרים ושירותים במחירים זולים יחסית. אלה ארגונים גמישים (Agile) מאד, המספקים ללקוחותיהם חוויה דיגיטלית איכותית, ומתקדמת. ארגונים אלה שמים דגש גם על יישומי המובייל. אלה ארגונים המתייחסים לנתונים שלהם כאל נכס אסטרטגי, ולכן מנהלים אותם בצורה טובה ואינטגרטיבית.

האיור הבא מציג את ממצאי המחקר. בפינה הימנית העליונה בכל רביע מופיע אחוז הארגונים שסווגו לרביע המסוים, מתוך כלל הארגונים שהשתתפו במחקר.



איור k-3 – מודל לבחינת המוכנות של ארגונים לעידן הדיגיטלי

שימו לב לממצאים - רוב הארגונים (51%), נמצאים ברביע של מערכות לא אינטגרטיביות ומורכבות, כלומר ארגונים שאינם ערוכים היטב לעידן הדיגיטלי. רק כרבע מהארגונים שהשתתפו במחקר (23%), נמצאו כערוכים היטב לעידן הדיגיטלי. יתר הארגונים נמצאים בשלב כזה או אחר של מוכנותם לעידן הדיגיטלי. למרות שנושא הטרנספורמציה הדיגיטלית נמצא על שולחן הדיונים של ההנהלות ברוב הארגונים, עדיין כמחצית מהארגונים אינם ערוכים היטב להתמודדות עם אתגרי העידן הדיגיטלי. עדיין, יש לארגונים אלה כברת דרך ארוכה לעבור כדי להיות מוכנים היטב לתחרות בעידן הדיגיטלי.

המחקר בחן גם את הצעדים, שעל ארגונים שעדיין אינם מוכנים היטב לעידן הדיגיטלי, לנקוט כדי לנוע ממקומם הנוכחי אל עבר המצב של מוכנים לעתיד :

א. **מסלול 1: סטנדרטיזציה תחילה** – אפשרות אחת העומדת בפני ארגונים אלה היא להשקיע משאבים משמעותיים בכדי להפוך את המערכות שלהם למערכות סטנדרטיות, לשנות את התהליכים העסקיים שלהם בהתאם, ולהשקיע בסטנדרטיזציה של הנתונים שלהם (סילוק

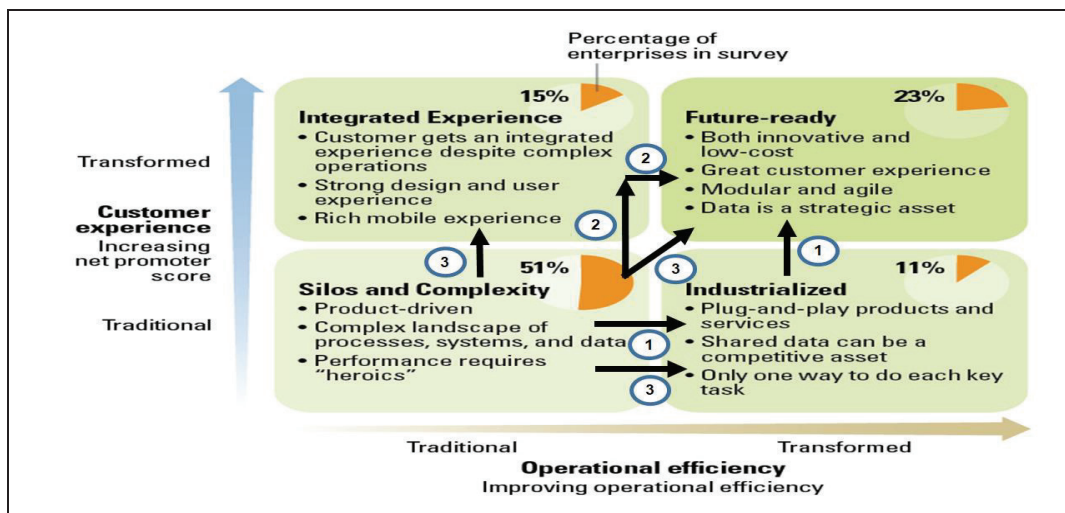
כפילויות, השקעה בשיפור איכות הנתונים והפיכתם למשותפים לכלל היישומים). משמעות הדבר היא מעבר תחילה לרביע ה Industrialized, ורק לאחר מכן מעבר לרביע Future-Ready. זהו מסלול ארוך, מורכב ויקר, אבל לעיתים מצב המערכות בארגונים אלה הוא כזה, שלא ניתן להמשיך ולתמוך באמצעותם בתהליכים ופתרונות דיגיטליים מתקדמים.

ב. **מסלול 2: שיפור חוויית הלקוח תחילה** – אפשרות אחרת העומדת בפני ארגונים אלה היא להשקיע משאבים משמעותיים בשיפור חוויית הלקוח, כדי להגיע למצב של Integrated Customer Experience, ומשם לעבור למצב של Future-Ready. ארגונים אלה יכולים להשקיע משאבים בפיתוח יישומים לשיפור חוויית לקוח, יישומי מובייל, הקמת מוקדי שירות ללקוחות, וכלים להעצמת מנהלי לקוח. הם יתנו עדיפות לנושא חוויית הלקוח, על אף הקשיים והאתגרים בכל הקשור לתהליכים העסקיים והנתונים הלא אינטגרטיביים. הם יבצעו החלפה איטית של מערכות הליבה, ובסופו של דבר יעברו למצב של Future-Ready.

ג. **מסלול 3: צעדים משולבים** – אפשרות נוספת העומדת בפני ארגונים אלה היא לנוע קדימה ואחורה בצעדים מדודים. לשפר תהליכים עסקיים מסוימים, ומיד לאחר מכן לשפר את חוויית הלקוח, וחזור חלילה. גם מסלול זה הוא עתיר משאבים וסיכונים בגלל הצורך להחליף מערכות ליבה, ומיד לחשוף את התהליכים החדשים ללקוחות. ביצוע מהלכים משולבים אלה יביא את הארגון לאורך הזמן להתקרב ולהפוך לארגון Future-Ready.

ד. **מסלול 4: בניית ארגון חדש** – לעיתים, האתגר בהחלפת המערכות הקיימות במערכות חדשות, גדול ויקר כל כך, שארגונים יצטרכו לבחור בגישה שונה. הם יכולים לבחור להקים ארגון חדש, תוך שימוש במערכות חדשות ומקבילות, כדי שניתן יהיה להציג במהירות חוויית לקוח איכותית המתבססת על תהליכים עסקיים חדשניים. לעיתים, הארגונים יכולים להתחיל ולבצע הגירה של שירותים ולקוחות למערכות החדשות במקום לנסות ולהחליף אותן. בארץ, בנק לאומי בחר באסטרטגיה מסוג זה כאשר החליט על הקמת ארגון ומותג חדש, Pepper, המבוסס על מערכות ליבה חדשות, המסוגלות לספק חוויית לקוח, ולתמוך בחזון הבנק הדיגיטלי.

האיור הבא מציג באופן גרפי את שלושת המסלולים הראשונים.



אזור 1-3 – המסלולים האפשריים לשיפור המוכנות של הארגון לעידן הדיגיטלי

ההנהלה של כל ארגון חייבת לבחון חלופות אלה, ולקבל החלטה כיצד לבצע את המעבר של הארגון מהמיצוב הנוכחי שלו, והפיכתו לארגון Future-Ready. בכל מקרה, ובמיוחד בארגונים גדולים ועתידי לקוחות ומוצרים, זהו מעבר מורכב ומאתגר, עתיר במשאבים, ועם לא מעט סיכונים. זו החלטה אסטרטגית של הארגון, ולכן עליו לבחון את החלופות היטב, את המשמעויות של אחת מהן, ובסופו של דבר לקבל את ההחלטה.

כפי שניתן להתרשם, הסיבה לכך שכמחצית מהארגונים עדיין אינם ערוכים היטב לעידן הדיגיטלי, היא ברורה, וכרוכה באתגר של התאמת המערכות, והתהליכים העסקיים שלהם. ככל שהארגון גדול יותר, האתגר העומד בפניו גדול יותר.

3.10 דוגמא: המגזר הציבורי

אחת הסוגיות המסקרנות שנתקלנו בהן במהלך השנים, היא – האם גם מגזר ציבורי (ממשלה, רשויות מקומיות, עמותות וכד') צריך לעבור טרנספורמציה דיגיטלית? הרי מגזר זה אינו מצוי בתחרות ואין הוא עומד בפני סכנת ערעור. אף ארגון עסקי אינו מאיים על קיומו של משרד ממשלתי או של רשות מקומית, בהיותם מונופולים בתחומם. רשות האוכלוסין וההגירה תמשיך להנפיק את תעודות הזהות והדרכונים, רשות המיסים תמשיך לגבות את המיסים מהאזרחים והארגונים, הרשות המקומית תמשיך לגבות ארנונה ולהיות אחראית על מערכת החינוך, על התאורה ברחובות, על פינוי האשפה ועל אספקת המים לבתי התושבים. אז מדוע על ארגונים ציבוריים להשקיע משאבים לביצוע טרנספורמציה דיגיטלית?

נתחיל מהשורה התחתונה – **המגזר הציבורי חייב גם הוא לבצע טרנספורמציה דיגיטלית.** עליו לספק שירות ברמה גבוהה, בדומה לרמה המסופקת על ידי ארגונים עסקיים, ועליו לפעול כל העת להתייעלות. הטרנספורמציה הדיגיטלית יכולה לסייע לו להשיג את שני היעדים האלה.

תהיה זו טעות להתעלם מהאתגרים הייחודיים של מגזר זה, אתגרים ההופכים את הטרנספורמציה הדיגיטלית שלהם לאיטית ומורכבת יותר. חלק מהתהליכים העסקיים מורכבים מאד, ובחלק

מהמקרים חוצים יותר מאשר משרד או רשות אחת. תחשבו לרגע על תהליך של קבלת היתר לפתיחת עסק – הוא מחייב אישור של משרד הכלכלה, ובהתאם לסוג העסק גם היתר של משרד הבריאות, המשטרה, מכבי אש, הרשות המקומית ועוד. תחשבו על דוגמא נוספת של תהליך של קבלת היתר בניה, המערב את אגף התכנון במשרד האוצר, את רשות מקרקעי ישראל, את משרד השיכון והבינוי, ועדות בניה מחוזיות ומקומיות ועוד.

נקודה נוספת המחייבת התייחסות, היא העובדה כי המגזר הציבורי מתאפיין ע"י עבודה מאורגנת (ועדי עובדים, הסכמים קיבוציים וכד') ולכן יהיה עליו לבצע את השינויים תוך שיתוף פעולה עם ארגוני העובדים, בכל מה שקשור להשפעות השינויים המתוכננים על העובדים. מגזר זה כפוף לחוק המכרזים, ולכן תהליכי הרכש שלו מורכבים ואיטיים יותר, ומלווים בבירוקרטיה רבה של ועדות רכש, ועדות פטור וכד'. תיאבון הסיכון בארגונים אלה נמוך מאד בגלל תרבות של חשש מכישלונות ודוחות מבקר המדינה. כפי שהסברנו, אין חדשנות ורעיונות חדשים ללא סיכונים או כישלונות. במגזר הציבורי תהליכי גיוס כוח האדם איטיים יותר וכפופים למכרזים והנחיות של נציבות שירות המדינה. ביצוע שינויים ארגוניים במגזר זה כפופים לאישורים ודיונים עם הרגולטורים (משרד האוצר, ובנוסף נציבות שירות המדינה ולעיתים אף דורשים אישור ממשלה או שינויי חקיקה בכנסת).

למרות כל האתגרים הנ"ל (וכפי הנראה אתגרים נוספים), גם מגזר זה חייב לבצע טרנספורמציה דיגיטלית ולראות בה הזדמנות לשיפור השירות לאזרחים. נסקור בקצרה את הסיבות העיקריות לכך:

א. **נוחיות קבלת השירות וצמצום הבירוקרטיה** – האזרחים התרגלו לקבל שירות איכותי ויעיל מהארגונים נותני השירות במגזר העסקי. קשה להסביר לאזרח מדוע הוא יכול לקבל מגוון גדול של שירותי בנקאות (או שירותי בריאות, או שירותים אחרים) מבלי לקום מהכורסא ובאמצעות המחשב האישי או מכשיר הסמארטפון שלו, אבל כדי לקבל שירות ממשרד ממשלתי או מהרשות המקומית, עליו להיכנס לרכב, לבזבז דלק, לעמוד בפקקים, למצוא חניה ולשלם עליה מחירים גבוהים, לעמוד זמן ארוך בתור ורק אז לקבל את השירות המבוקש. בחלק ממשרדי קבלת הקהל, אין אפילו מערכת חכמה לניהול תורים, ואזרחים נאלצים לעמוד בתור צפוף כדי לשמור על מקומם. מדוע האזרח לא יכול לקבל חלק משמעותי מהשירותים בצורה דיגיטלית, נוחה, איכותית ומהירה? הציפיה של האזרחים והתושבים, היא לקבל מהמגזר הציבורי איכות שירות הדומה לשירות שהם התרגלו לקבל במגזר העסקי.

ב. **עלות מתן השירות** – מתן השירות לאזרח, מטלה שהמשרדים והרשויות מחויבים לספק, יכול להיות יקר למדי. שטחי משרד והעסקת עובדים רבים, כל אלה מייקרים מאד את השירות פנים אל פנים במשרד לקבלת קהל. למשל, השירות הדיגיטלי הבריטי (GDS – UK) (Government Digital Service), בחן בצורה מפורטת את עלות השירות בערוצים השונים לאזרחי בריטניה. המחקר הראה, שעלות שירות הניתן בערוץ דיגיטלי זול פי 20 לעומת מתן אותו השירות באמצעות מוקד שירות טלפוני, זול פי 30 לעומת מתן אותו השירות ע"י משלוח דואר, וזול פי 50 לעומת מתן אותו השירות במשרד קבלת קהל. יחסים דומים מאד

נמצאו גם בבחינה שנעשתה בזמנו ע"י רשות התקשוב הממשלתי בארץ. המשמעות ברורה – ניתן להשיג חסכון ניכר בעלויות מתן השירות ע"י העברתו לערוץ דיגיטלי. זהו ניצול חכם יותר של כספי המיסים שממשלה גובה מאזרחיה.

ג. **האזרח במרכז** – השירות הדיגיטלי הוא בעל פוטנציאל לשבירת המחיצות הקיימות בין היחידות נותנות השירות השונות. המצב כיום, בהרבה מקרים, הוא שהאזרח נדרש להתרוצץ בין המשרדים והרשויות השונות כדי להשלים את השירות. עליו להעביר מסמכים ליחידות אחרות, לעיתים אף למלא את אותם פרטים בטפסים שונים, ולמעשה לשמש כאינטגרטור בין היחידות נותנות השירות. הפיכת השירות לשירות דיגיטלי מאפשרת יצירת תזרים (Workflow) שקוף מבחינת האזרח, כך שהוא לא חייב אפילו להיות מודע מי היחידה המטפלת בבקשתו. זהו מימוש של התפיסה "האזרח במרכז", שאומצה כאסטרטגיה ממשלתית בפיתוח של שירותיה הדיגיטליים. אתר האינטרנט gov.il החדש, מממש תפיסה זו בצורה מלאה, כתשתית אשר תקבל לתוכה את כל שירותי הממשלה באופן הדרגתי. האזרח כלל אינו צריך להיות מודע למשרד או הרשות המספקת את השירות. האתר מאפשר לאזרח לבקש את השירות ולקבל אותו באופן דיגיטלי ושקוף, כלומר שירות מקצה לקצה (End to End) בחלק גדול מהמקרים.

ד. **צמצום פערים חברתיים** – ערוץ השירות הדיגיטלי מאפשר צמצום של פערים חברתיים, ולהבטיח את אותה רמת שירות לכלל האזרחים. השירות ניתן באותה איכות לכל האזרחים, ללא קשר למיקום הגיאוגרפי שלהם (מרכז או פרפריה), למגזר אליו הם משתייכים, או למרחק מגוריהם ממשרד קבלת הקהל.

ה. **מוצרים ציבוריים דיגיטליים מתקדמים** – הטכנולוגיה הדיגיטלית אינה עוסקת אך ורק בשירותים דיגיטליים, אלא היא בעלת פוטנציאל לשנות בצורה דרמטית את המוצרים הציבוריים שהמגזר הציבורי מספק לאזרחים, כמו למשל חינוך, בריאות, רווחה ועוד. לדוגמה: ילדים במערכת החינוך יכולים ליהנות מתכנים דיגיטליים מתקדמים בכיתה (כגון ספרים דיגיטליים העומדים לרשותם בכל מקום מאחר והם מאוחסנים בענן חינוכי מיוחד). מערכת הרפואה הציבורית יכולה לתת שירותי רפואה מרחוק, כמו למשל התייעצות עם רופא מומחה או קבלת תוצאות של בדיקות או קבלת מרשמים ללא צורך להטריח את החולה בהגעה למרפאה או לבית החולים.

ממשלת ישראל זיהתה את הצורך והחשיבות בקידום הנושא הדיגיטלי במגזר הציבורי והקימה מטה מיוחד "מטה ישראל דיגיטלית" המהווה מטה מתאם ויוזם, הפועל כיום במסגרת המשרד לשוויון חברתי ומטרתו לקדם מוצרים ומיזמים דיגיטליים. מטה זה פועל, ביחד עם רשות התקשוב הממשלתי, עם רשות הסייבר, עם הרשות למשפט, טכנולוגיה ומידע במשרד המשפטים ועם משרדי ורשויות הממשלה, כדי לקדם את הנושא הדיגיטלי במגזר הציבורי. רשות התקשוב הממשלתי פועלת במסגרת משרד ראש הממשלה, ומטרתה לקדם את השירותים הדיגיטליים הניתנים ע"י משרדי הממשלה, להוביל תשתיות ושירותים רוחביים (Services Shared) עבור כל משרדי הממשלה, ולהגדיר סטנדרטים ואסטרטגיה כלל ממשלתית. המשמעות של הקמת יחידות אלה והמיזמים שהן מובילות, היא שנושא הטכנולוגיה הדיגיטלית לא חמק מעיני הממשלה והיא פועלת לקדמו.

נקודה הדורשת התייחסות מיוחדת, היא הנגישות לשירותים דיגיטליים לכלל מגזרי האזרחים. על ספקי השירותים (ממשלה, שלטון מקומי) להבטיח, שקיימים ערוצים מקבילים עבור אוכלוסיות בעלי מוגבלויות או חוסר נגישות לשירות דיגיטלי. התפיסה המקובלת היא "דיגיטלי תחילה", כלומר מתן עדיפות לפיתוח השירות החדש באופן דיגיטלי, ובמקביל לפתח אותו גם בערוצים נוספים (למשל בטלפון או משרד קבלת קהל). גישה זו מאפשרת לתת לרוב האזרחים שירות דיגיטלי נוח, ולהקטין את מספר עמדות השירות במשרדי קבלת קהל או במוקד השירות. משרד התחבורה לדוגמה, אימץ גישה זו ופיתח ביחד עם רשות התקשוב הממשלתי עמדת שירות עצמי, "רישיומט" המאפשרת הנפקת רישיון נהיגה או רישיון רכב תוך מספר שניות, באחת מעשרות עמדות שירות המפוזרות כיום בסניפי רשת סופר-פארם. עמדות נוספות לשירות עצמי לשירותי הממשלה, מוצבות כיום גם בשירות התעסוקה או במקומות בהם האוכלוסייה פחות נגישה לאינטרנט (למשל אוכלוסייה חרדית במודיעין עלית).

3.11 הארגון שלכם לא צריך אסטרטגיה דיגיטלית

ד"ר George Westerman מ MIT כתב ב 2016 מאמר מעניין שפורסם ב MIT Sloan Management Review, וכותרתו Your Company Doesn't Need a Digital Strategy³⁸. לטענתו ארגונים אינם זקוקים לאסטרטגיה דיגיטלית, אלא לאסטרטגיה עסקית המותאמת לעידן הדיגיטלי. זו נקודה חשובה ואנו מבקשים להדגיש אותה. לטענת ד"ר Westerman ארגונים רבים, בבואם להתייחס לטרנספורמציה הדיגיטלית, נותנים דגש רב מדי לנושא הדיגיטלי (כלומר לטכנולוגיה), ודגש קטן מדי לטרנספורמציה (כלומר לחלק של השינוי הארגוני והעסקי). לדעתו, זו טעות שעלולה לעלות לארגון ביוקר, מאחר והיא עלולה להביא את הארגון להתמקד בדבר הלא נכון. האתגר הגדול של הטרנספורמציה הדיגיטלית, הוא השינוי שהארגון צריך לבצע. טכנולוגיה, בפני עצמה, אינה מביאה ערך לארגון. טכנולוגיה תביא ערך אך ורק אם הארגון יבצע את עסקיו בצורה שונה בזכות הטכנולוגיות החדשות. זו נקודה חשובה שיש לתת עליה את הדעת כאשר מגדירים את הציפיות ואת היעדים של הטרנספורמציה הדיגיטלית.

ד"ר Westerman מביא במאמר מספר דוגמאות לארגונים שהבינו עיקרון זה, והשתמשו בטכנולוגיה כבסיס לתהליכים ומודלים עסקיים חדשים והיו ממוקדים בהבאת הערך ללקוחותיהם. הוא מציין מספר נקודות שעל הארגון לשים לב כדי להבטיח יישום נכון של הטרנספורמציה הדיגיטלית:

א. **על הארגון להימנע מחשיבה מוגבלת טכנולוגיה או מבנה ארגוני (Silo Thinking)** – אל לו לארגון לחשוב במונחים של אסטרטגיית מובייל, אסטרטגיית אנליטיקה ואסטרטגיית ה Big Data וכד'. זו צורת חשיבה מגזרית ותלוית טכנולוגיה. על הארגון לחשוב כיצד הוא מתכוון לקדם את עשיית העסקים בזכות היכולות החדשות של טכנולוגיית המובייל, או כיצד בכוונתו לשפר את השירות או הערך ללקוח בזכות היכולות הדיגיטליות והאנליטיות החדשות.

ב. **על הארגון להימנע מדחיפת מעטפת הביצועים רחוק מדי ומוקדם מדי** – הטרנספורמציה הדיגיטלית אינה מעודדת בהכרח את הארגון להשתמש בטכנולוגיות החדשניות ביותר, ולהיכנס לתחומים חדשים שטרם נצבר בהם ניסיון. זה מפתח מאד להתחיל לחשוב על

מכוניות אוטונומיות, מוקדי שירות אוטומטיים מבוססי אינטליגנציה מלאכותית וכד'. ארגונים יכולים למצוא ערך רב גם בשיפור של דברים פשוטים יותר ופחות מסוכנים.

ג. אל תבקשו ממנהלי הטכנולוגיה שלכם להוביל את הטכנפורמציה הדיגיטלית לבדם –

הטכנפורמציה הדיגיטלית היא מהלך של שינוי ארגוני ועסקי. רק מנהלים המבינים היטב את הצד העסקי, ופתוחים גם לחדשנות הטכנולוגית, יכולים להוביל מהלכי שינוי כאלה. אין זה אומר שמנהל המחשוב פסול מלהוביל את המהלך. ממש לא. הוא יכול להוביל את המהלך אם הוא בעל חשיבה עסקית ומכיר היטב את הצד העסקי ואת התהליכים העסקיים. עליו ללמוד לעבוד בשיתוף פעולה הדוק עם היחידות העסקיות. הקדשנו לנושא זה את הפרקים "מי יוביל? שיקולי דעת" בעמוד 243, ו"ה-CIO – על תפקידו הדואלי במהלך הטכנפורמציה הדיגיטלית" בעמוד 254 בספר, כדי להעמיק בנושא זה.

ד. על הארגון לטפח את כישורי המנהיגות של מנהליו ולא רק את הכישורים הטכנולוגיים –

מאחר והטכנפורמציה הדיגיטלית היא בראש וראשונה מאמץ של שינוי ארגוני ועסקי, תוך שימוש ביכולות של הטכנולוגיות החדשות, חשוב שהמנהלים הבכירים יהיו בראש וראשונה בעלי כישורי חדשנות, מנהיגות והובלה, ורק לאחר מכן בעלי כישורים טכנולוגיים.

3.12 סיכום: להיות דיגיטלי

בפרק זה ניסינו לענות על השאלה בה נתקלנו פעמים רבות: "מה המשמעות של להיות דיגיטלי?" מתוך הסקירה שהצגנו, מתברר כי המשמעות היא רחבה ומתפרסת כמעט על כל תחומי הפעילות של הארגון, הן בהיבט של המוצרים או השירותים שהוא מספק ללקוחותיו, הן בהיבט של התהליכים העסקיים הפנימיים שהוא מבצע, והן בהיבט של המודל העסקי שלו. אל לנו להתמקד אך ורק בנושא הטכנולוגיה. הדיון חייב להיות רחב, תוך התייחסות לנושאים רבים מבחינת הארגון – התהליכים, צורת עשיית העסקים, תהליכי קבלת החלטות, תהליך השינוי וההון האנושי.

כדי להפוך לארגון דיגיטלי, על הארגון להיות פתוח ומוכן לצאת למסע של שינויים משמעותיים. **המסע הדיגיטלי** של כל ארגון דורש תכנון ותשומת לב, מחויבות ומשאבים ניהוליים, תקציביים משמעותיים, ובעיקר נחישות ויכולת מנהיגות והובלה. ארגון יכול, ואף צריך, לפרוס את האתגר של הפיכתו לארגון דיגיטלי על ציר הזמן. זה אינו מהלך של big bang, כלומר זבנג וגמרנו. האינטנסיביות של מהלך הטכנפורמציה הדיגיטלית נגזרת מתוך הסביבה והענף הייחודי בו פועל הארגון, מהמשאבים העומדים לרשותו, מהאתגרים הייחודיים איתם הוא מתמודד ומנקודת הפתיחה הייחודית שלו. כל ארגון יצטרך לעבור את המסע הזה, והוא יהיה שונה וייחודי לכל ארגון.