

# מימדי הטנספורמציה דיגיטלית

## מבט 360° על הנושאים לטיפול במהלך המסע הדיגיטלי

רז הייפרמן – יועץ בכיר לטרנספורמציה דיגיטלית ודירקטור BDO Digital

פורסם בשני חלקים בדיילי מיילי

חלק א' – פורסם ב 16.12.2020 (<https://www.pc.co.il/featured/328112>)  
חלק ב' – פורסם ב 17.12.2020 (<https://www.pc.co.il/featured/328168>)

### רקע

המונח טרנספורמציה דיגיטלית נמצא בשימוש כבר יותר מעשור, ועדיין קיימת אי בהירות באשר למשמעותו. עדיין יש ארגונים המאמינים שאם הם עברו לענן, או הקימו אתר מסחר אלקטרוני או פיתחו אפליקציה מתקדמת למובייל, הם ביצעו טרנספורמציה דיגיטלית. תחושה זו, אף התגברה בעקבות הצעדים שארגונים נקטו להתמודדות עם מגפת הקורונה.

המגפה העלתה את הצורך בעשיית עסקים במגע אנושי מועט (Low Touch Business), פעילות עסקית מרחוק והקפדה על מגע אנושי מועט. הטכנולוגיות הדיגיטליות הן מצע מתאים למימוש פעילות עסקית כזאת. טכנולוגיות דיגיטליות כגון: אינטרנט, אפליקציות לשיחות ווידאו, שימוש באתרי מסחר אלקטרוני לביצוע הזמנות ומשלוחים באמצעות הדואר או איסוף עצמי, רפואה מרחוק, הוראה מרחוק – הן טכנולוגיות התומכות היטב ברעיון של פעילות עם מגע אנושי מועט. לעומתם ישנן פעילויות שלא ניתן לבצע מרחוק - בתי קפה, מסעדות, אולמות מופעים, קניונים, טיסות וטיולים בחו"ל, תעשייה, חקלאות ועוד. כתוצאה מכך, על פעילויות אלה ואחרות, חלות עדיין מגבלות רבות.

ההתקדמות הרבה של מספר חברות במרוץ לפיתוח חיסון לקורונה, מהווה מקור לאופטימיות, אולם ברור שאנו עדיין במרחק של שנה, ואף יותר, מהיכולת לחסן את כל האוכלוסייה. ברור כי חזרה מלאה לשגרה שהכרנו לא תתרחש בשנים הקרובות, אם בכלל. העולם יצטרך להתרגל לשגרה חדשה, שגרה 2.0, כמו שקראתי לה באחד ממאמרי הקודמים. בשגרה זו, הפעילות העסקית במגע מועט וריחוק חברתי מסוים, תמשיך ללוות אותנו עוד תקופה ארוכה. דבר זה מחדד עוד יותר את הצורך של ארגונים ליישם טכנולוגיות דיגיטליות בדרך להפיכתם לארגונים דיגיטליים המסוגלים להתמודד עם אתגרי השגרה החדשה.

מטרת המאמר היא להציג בקצרה מבט 360° על מימדי הטנספורמציה דיגיטלית ולחדד את ההבדל בינה לבין הצעדים הדיגיטליים שהארגונים ביצעו כתגובה למגפת הקורונה. צעדים אלה חשובים, אולם אינם מהווים תחליף לטרנספורמציה דיגיטלית.

### אסטרטגיה וטרנספורמציה דיגיטלית

העידן הדיגיטלי, וביתר שאת התקופה לאחר וירוס הקורונה, הביא להכרה של ארגונים שעליהם לשנות את צורת עשיית העסקים שלהם. זהו שינוי עמוק ומשמעותי, במטרה למנף הזדמנויות חדשות אבל גם להתמודד עם סיכונים חדשים. אחת ההגדרות הפופולריות של **טרנספורמציה דיגיטלית (Digital Transformation)**, היא של המרכז לחקר עסקים דיגיטליים בביה"ס למנהל עסקים IMD בשווייץ:

**הטרנספורמציה הדיגיטלית מוגדרת כתהליך של שינוי עסקי וארגוני משמעותי ומתמשך הנובע משימוש הולך וגובר בטכנולוגיות דיגיטליות במטרה לשפר את הביצועים העסקיים, וכן את חוויית הלקוח, את התהליכים העסקיים ויישום של מודלים עסקיים חדשניים.**

למרות העדר הגדרה אוניברסלית ומוסכמת, קיימים קווי דמיון רבים בין ההגדרות השונות. בסופו של דבר, כל ארגון יצטרך ליישם את המסע הייחודי שלו בדרכו להפיכתו לארגון דיגיטלי, מסע שיתבסס על יישום טכנולוגיות דיגיטליות שונות ושל שיטות עבודה חדשות ושילובן ברוב צורות הפעולה ועשיית העסקים. ד"ר George Westerman, חוקר בכיר בבית הספר למנהל עסקים של אוניברסיטת MIT, ואחד משלושת מחברי הספר הפופולרי "Leading Digital – Turning Technology into Business Transformation" שפורסם בשנת 2014, כתב:

**"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 והעסקי. הם משתמשים ומיישמים מגוון טכנולוגיות דיגיטליות, אולם ללא הכוונה, תיאום או תכנון מראש כיצד היוזמות מתחברות יחדיו. אין צורך שאסטרטגיה דיגיטלית תהיה מושלמת ותגדיר במדויק כיצד היוזמות הדיגיטליות מתחברות, אולם מידה מסוימת של חזן ותיאום נדרשים, ומהווים מרכיב חיוני בהצלחת מהלך השינוי."**

כלומר, הטרנספורמציה הדיגיטלית חייבת לקבל ביטוי באסטרטגיה העסקית, בתרבות הארגונית, במבנה הארגוני, בתהליכים ומתודולוגיות העבודה, ולא רק ביישום של טכנולוגיות דיגיטליות.

## מימדי הטרנספורמציה הדיגיטלית – מבט 360° על התהליך

נציג את המימדים העיקריים של הטרנספורמציה הדיגיטלית. המודל מבוסס על מספר רעיונות שמקורם במודלים שונים של בגרות דיגיטלית ומאמרים נוספים. אחד האחרונים שבהם, פורסם במגזין MIT Management Sloan Review בנובמבר 2020 ונכתב ע"י ד"ר George Westerman מ MIT וד"ר Didier Bonnet מ IMD, וותרתו "The New Elements of Digital Transformation". המאמר בוחן מחדש מודל שפורסם ביחד עם ד"ר Andrew McAfee מ MIT בינואר 2014 וותרתו "The Nine Elements of Digital Transformation".



התרשים מציג את המימדים העיקריים לטיפול במסע הדיגיטלי. נסקור אותם בקצרה:

- **מימד א': אסטרטגיה ומנהיגות** – הטרנספורמציה הדיגיטלית מהווה מהלך אסטרטגי ולא רק תגובה לאירוע כזה או אחר. על ההנהלה להקדיש זמן בגיבוש האסטרטגיה העסקית המותאמת לעידן הדיגיטלי. החזון והאסטרטגיה העסקית מהווים פלטפורמה משמעותית ברתומת ההנהלה ועובדי הארגון למאמץ הנדרש. על ההנהלה להקדיש זמן להבנת הסביבה העסקית החדשה ולזהות את המגמות בשוק, לטכנולוגיות הדיגיטליות והפוטנציאל שלהן מבחינת הזדמנויות חדשות וסיכונים חדשים. הנהלה רתומה המבינה את המהפכה הדיגיטלית, היא תנאי הכרחי להצלחת המסע הדיגיטלי. החזון והאסטרטגיה חייבים להיות מתוקשרים לכל מרכיבי הארגון.
- **מימד ב': אנשים ותרבות ארגונית** – הפיכת הארגון לארגון דיגיטלי מחייבת שינוי בתרבות הארגונית. על הארגון להפוך לארגון גמיש (Agile) בכל התהליכים, לעודד תהליכי למידה והפקת לקחים, לפתח תרבות של מוכנות לקיחת סיכונים, ליישם תהליכי קבלת החלטות מהירים ומבוססי נתונים ומודלים, לעודד עבודה בצוותים בין תחומיים, לעודד את החדשנות הארגונית ועוד. בלי התאמת התרבות הארגונית, קשה ליישם את הטרנספורמציה הדיגיטלית בארגון.
- **מימד ג': חווית הלקוח** – טרנספורמציה דיגיטלית מתחילה בדרך כלל מחוויית לקוח איכותית. על הארגון לעצב חוויית לקוח בשיטות מודרניות (כגון Design Thinking), לנתח ולהבין את מסע הלקוח (Customer Journey) ואת נקודות הכאב, לעשות שימוש בנתונים כדי להבין את הסגמנטים של הלקוחות ולקדם פרסונליזציה במגעים עם הלקוח, לעשות שימוש בערוצים דיגיטליים שונים כדי לאפשר ללקוח לבחור את הערוץ המועדף עליו, לספק מגוון שירותים עצמיים ללא צורך בהמתנה לנציגי שירות, לשקול שימוש במעודני לקוחות וביג דאטה, ליישם טכנולוגיות AI/ML לשיפור חוויית הלקוח ועוד.
- **מימד ד': תהליכים עסקיים** – התהליכים העסקיים הם התשתית עליה בנוי כל ארגון. תהליכים עסקיים חכמים, איכותיים, יעילים ודיגיטליים הם תשתית הכרחית. על הארגון לעודד הכנסת אוטומציה ותהליכים רובוטיים (RPA) היכן שניתן, לקדם תרבות של שיפור בלתי פוסק של התהליכים העסקיים, לפתח תרבות של מדידה ושיפור התהליכים, לקדם את האקוסיסטם ושרשרת האספקה עם כל השותפים העסקיים ועוד.
- **מימד ה': מודלים עסקיים** – העידן הדיגיטלי מאפשר יישום מודלים עסקיים חדשניים. על הארגון לבחון את המודל העסקי הנוכחי שלו ולקדם יישום של מודלים עסקיים חדשניים, להכניס טכנולוגיות דיגיטליות למוצרים ולשירותים שהוא מספק.
- **מימד ו': נתונים ואנליטיקה** – הנתונים והאנליטיקה המאפשרת להפיק תובנות מהנתונים, הפכו לתשתית הכרחית לארגון המודרני בפיתוח מוצרים ושירותים חכמים, וליישום תהליכי קבלת החלטות. על הארגון ליישם תהליכי משילות נתונים לקבלת תמונה רחבה על מקורות הנתונים, איכותם, לנהל מילון נתונים המקדם את הנגשתם למשתמשים ואבטחת המידע. הנתונים מהווים כיום בסיס לבניית מודלים עסקיים חדשניים, לתהליכי יצירת הכנסות חדשות (Monetization) ועוד.
- **מימד ז': תשתית דיגיטלית** – התשתית הדיגיטלית שבאחריות ה IT חייבת לתמוך באתגרים החדשים. יש ליישם ארכיטקטורת מערכות טכנולוגיות גמישה ובעלת יכולת לקלוט את הטכנולוגיות החדשות, לבחון שימוש בענן היכן שניתן, להבטיח סביבה עתירת נתונים איכותיים וכלים אנליטיים, להבטיח רמה גבוהה של הכישורים הטכנולוגיים של אנשי ה IT, לקדם שיטות עבודה ב IT גמישים וזריזים (MVP, Agile, DevOps וכד'), להתמודד עם אתגרי הסייבר ועוד.
- **מימד ח': חוויית העובד** – חוויית העובד, בדומה לחוויית הלקוח, חייבת להיות איכותית ותומכת את התהליכים העסקיים בסביבה דינמית. על התרבות הארגונית לתמוך בעובדים למתן שירות איכותי ומקצועי ללקוחות. שרשרת הערך של השירות מתחילה מעובד מרוצה. על הארגון להכשיר את העובדים ולפתח את האוריינות הדיגיטלית שלהם, לטפח ולשמר את הכישרונות (טאלנטים), לפתח את כישוריהם להתמודד עם אתגרי הסביבה הדיגיטלית החדשה ועוד.

כמובן שזו רשימת נושאים מקוצרת לטיפול, אבל מאפשרת להתרשם מרוחב היריעה של הטרנספורמציה הדיגיטלית, תהליך הנוגע בכל חלקי הארגון וצורת עבודתו. כדי לבחון היכן הארגון ממוקם על הרצף במימדים השונים, ניתן להשתמש במודל של בגרות דיגיטלית שיאפשר לאתר את החולשות והעוצמות של הארגון ולשמח בסיס לשיפור. כניסה של ארגון למסע הדיגיטלי, בלי הבנת הבגרות הדיגיטלית, העוצמות והחולשות שלו, עלול להוות סיכון שיתממש תוך כדי המסע.

## **סיכום**

המאמר הציג בקצרה את מימדי הטרנספורמציה הדיגיטלית. נדגיש כי קיימים קשרי גומלין בין המימדים ולכן יש להתייחס גם לזיקה ביניהם. מדובר על אתגר משמעותי ורב מימדי המחייב את רתימת הנהלת הארגון ועובדיו למסע מאתגר, משמעותי וארוך.