

# הבגרות הדיגיטלית – המודל לניווט במסע הדיגיטלי שלכם

רז היפרמן – יועץ בכיר לטרנספורמציה דיגיטלית ודירקטור BDO Digital

## רקע

מאמר זה הוא מאמר המשך למאמר "מימדי הטרנספורמציה הדיגיטלית – מבט 360° על הנושאים לטיפול במסע הדיגיטלי" שפורסם בדילי מיילי בשני חלקים במהלך דצמבר 2020. במאמר הצגתי את מודל שמונת מימדי הטרנספורמציה הדיגיטלית.

מטרת המאמר הנוכחי היא להציג מודל אפשרי להערכת מידת המוכנות של הארגון לטרנספורמציה הדיגיטלית. המודל מאפשר קבלת תמונה נקודתית (Snapshot) של המצב הנוכחי (As-is State) של הארגון בכל שמונת המימדים, ומהווה מרכיב בתכנון מפת הדרכים הדיגיטלית. המודל יכול לשמש את הארגון לא רק באבן דרך הראשונה, אלא גם מעת לעת תוך כדי התקדמות ותכנון ועדכון מפת הדרכים הדיגיטלית. ניתן להתייחס למודל זה כאל מעין מכשיר ניווט (GPS) ארגוני לבדיקת מיקומו/מצבו במהלך המסע.

## מודל שמונת מימדי הטרנספורמציה הדיגיטלית

כל ארגון משתמש בטכנולוגיות דיגיטליות ונמצא במקום כלשהו ברצף המסע של הפיכתו מארגון אנלוגי לחלוטין (כפי שארגונים היו לפני מספר עשרות שנים טרם הופעת המחשב) לארגון דיגיטלי מלא הפועל בעידן הדיגיטלי. ארגונים מתמודדים עם גלים שוטפים של שיבושים (Disruption) בסביבה העסקית והתחרותית שלו. השיבושים יכולים לבוא ממתחרים חדשים, חברות סטארט-אפ הנוגסות בחלק מהעסקים וממודלים עסקיים חדשניים. בנוסף, אנו עדים לגלים בלתי פוסקים של טכנולוגיות חדשות, כגון: אינטליגנציה מלאכותית ולמידת מכונה, ביג דאטה, מציאות מדומה, מדפסות תלת מימדיות ועוד. גם הדרישות והציפיות של הלקוחות משתנים באופן תדיר. הטרנספורמציה הדיגיטלית היא המסע (Journey) הארגוני להתאמתו לסביבה המשתנה. זהו מסע ארוך ללא סיום ברור, כלומר זה אינו יעד (Destination) שאליו יש לחתור. זהו מסע דינמי של השתנות בלתי פוסקת, תוך מעבר בין תחנות/שלבבים חדשים. אף ארגון אינו יכול להרשות לעצמו לא לצאת למסע כזה. כמו שנאמר "הארגון אינו יכול לעצור את הגלים, אבל הוא יכול ללמוד לגלוש".

### הבגרות הדיגיטלית כמכשיר עזר לניווט במסע הדיגיטלי



המפתח לכל מסע, ולא רק מסע דיגיטלי, הוא ידיעת המיקום הנוכחי כבסיס לתכנון המשך המסע. אף נהג או מטייל לא יוצאים לדרך ללא מפה או תוכנת ניווט (כמו Waze למשל). בדומה, גם ארגונים צריכים להסתייע במודל כלשהו כדי לנווט במסע הדיגיטלי שלהם. המודל שיכול לסייע בניווט הארגוני הוא **מודל הבגרות הדיגיטלית** (Digital Maturity) והשיטה

להבנת מצב הארגון היא **הערכת הבגרות הדיגיטלית (Digital Maturity Assessment)**. המימדים הרלוונטיים להבנת המיקום במפת הדרכים הדיגיטלית הם שמונת המימדים שהוצגו במאמר הקודם:



הבנת רמת המוכנות הארגונית בכל שמונת המימדים חשובה כדי "לנווט" נכון במהלך המסע. הבגרות הדיגיטלית מאפשרת להבין את המיקום הנוכחי של הארגון וככלי לתכנון המשך המסע – מהם הצעדים והפעולות הבאים שעליו לבצע בכל אחד מהמימדים. מאחר וארגון אינו יכול לטפל בו זמנית בכל המימדים, חשוב לגבש מפת דרכים מאוזנת וברת יישום. החזון של הארגון משמש ככוכב הצפון ועל המפה להגדיר את הצעדים כדי להתקדם לשם - מהם הנושאים לטיפול, באיזה עדיפויות ותוך התחשבות במשאבים העומדים לרשותו, באילוסי הסביבה העסקית (רמת התחרות, רמת השיבוש הצפוי וכד'), ובאילוסי התקציב והקשב הניהולי והארגוני הנדרשים להובלת הטרנספורמציה הדיגיטלית.

## מהי הבגרות הדיגיטלית?

במהלך השנים התפרסמו מחקרים ומאמרים רבים בנושא הבגרות הדיגיטלית. מתוך הניסיון הרב שנצבר במהלכי הטרנספורמציה הדיגיטלית בארגונים, עולה תמונה ברורה ובהירה – הצלחה המסע הדיגיטלי תלויה במידה רבה ביכולות וברמת המוכנות הארגונית למסע. קיימת הסכמה רחבה שהדרך למדידת רמת המוכנות הארגונית היא באמצעות **אבחון הבגרות הדיגיטלית**. כבר ביולי 2016 כתבתי מאמר שכותרתו הייתה "הבגרות הדיגיטלית של ארגון" והוא פורסם במגזין "מנהיגים" של אנשים ומחשבים. נגדיר את המונח בגרות דיגיטלית:

---

**הבגרות הדיגיטלית היא מדד ארגוני המתאר את רמת המוכנות, ההיקף, העומק והאפקטיביות בה הארגון משתמש בטכנולוגיות הדיגיטליות בביצוע עסקיו וביצירת היתרון התחרותי שלו. מדד זה מצביע על השלב בו הארגון נמצא בכל אחד ממדי הטרנספורמציה הדיגיטלית.**

---

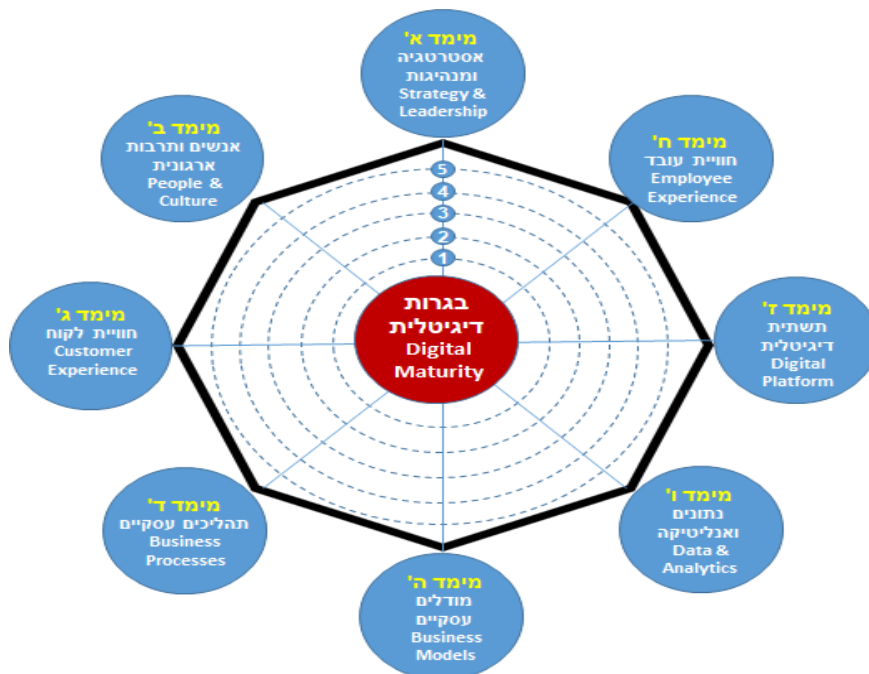
קיימים מספר מודלים לאבחון והערכת הבגרות הדיגיטלית שפותחו ע"י חברות ייעוץ ומכוני מחקר אקדמיים. חלק מהמודלים בנויים ע"י הערכה וציון הנע בין 1 ל 5, חלקם על ציון הנע ב 1 ל 100 וחלקם על מדרגות עם 3 או 5 שלבים. בכל מקרה, מדובר על מודל תפיסתי כולל ורחב המשלב מספר מימדים ונושאים. היישום מבוסס על תהליך של אבחון ארגוני, **הערכה (Assesment)**, באמצעות שאלונים וראיונות עם מנהלים. המודל אינו מודל מדעי ומדויק, אלא הערכה בלבד המתבסס על בחינת נקודות מבט של גורמים שונים בארגון, ולכן הוא לא הכי אובייקטיבי. למרות חסרונותיו, זהו המודל המקובל לקבלת תמונה מקיפה על רמת המוכנות הארגונית למסע הדיגיטלי.

במאמר זה נציג מודל אחד מבין המודלים השונים. המודל מבוסס על **מימדים** (Dimensions), מקבץ שאלות הקשורות לנושא אחד. המודל שלנו מבוסס על שמונה מימדים. הערה - ניתן להוסיף (או לגרוע) מימדים, בהתאם למאפיינים הייחודיים של כל ארגון. תהליך ההערכה מתבצע באמצעות **שאלונים** המציגים מספר שאלות/היגדים בכל אחד מהמימדים ובכל נושא. בדרך כלל מתבססים על שאלון המחולק למספר בעלי תפקידים בארגון, בהתאם לקביעת המנכ"ל או מנהל הדיגיטל הראשי (CDO). ממלא השאלון קובע לכל שאלה/היגד ציון הנע בין 1 ל 5 לפי המדרג הבא:

- 1 – הנושא לא מיושם בכלל
- 2 – הנושא מיושם בצורה בסיסית בלבד
- 3 – הנושא מיושם במידת מה
- 4 – הנושא מיושם במידה רבה
- 5 – הנושא מיושם באופן מלא

ממלאי השאלון אינם חייבים להיות בדרג סמנכ"ל ויכולים להיות מנהלים בדרגי הניהול השונים, בהתאם למידת הרלוונטיות שלהם לנושאי השאלון. חשוב שהשאלונים ימולאו ע"י מספר משמעותי של בעלי תפקידים, כדי לקבל מבט מקיף ככל הניתן.

ניתן להחליט על **הערכה עצמית (Self-Assessment)**, כלומר קבוצה של בעלי התפקידים בארגון ממלאים את השאלון והמנהל האחראי מסכם את התוצאות. לחילופין, ניתן להחליט לבצע את ההערכה באמצעות **גורם חיצוני כגון חברת ייעוץ** המכינה את השאלון, מפיצה אותו ומנתחת את התוצאות. לכל שיטה יתרונות וחסרונות. היתרון של הערכה באמצעות חברת ייעוץ חיצונית הוא קבלת חוות דעת אובייקטיבית יותר המבוססת על ניסיון של עבודה עם ארגונים רבים ולכן תשקף נקודת מבט רחבה יותר. עם קבלת התשובות, האחראי על ניתוח השאלונים בוחן את התשובות ומבצע חישוב של הציונים בכל מימד - תחילה לכל שאלון בנפרד ואחר כך מחשב את הציון של הארגון בכל מימד ולבסוף ציון כולל של הארגון. במידה וקיים מידע, ניתן גם להשוות את ציוני הארגון אל מול ארגונים דומים (Benchmark).



**מקרא - רמות בגרות/מוכנות**

- 1 לא מיושם
- 2
- 3 מיושם במידת מה
- 4
- 5 מיושם מלא

## נושאים להערכת המוכנות בשמונת המימדים

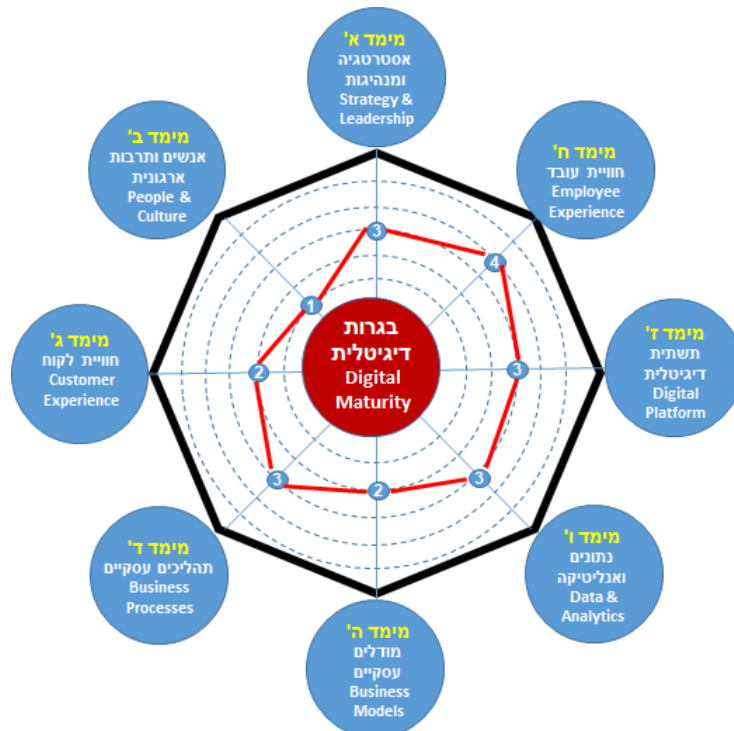
נציג כאן מספר נושאים אופייניים לבחינת הבגרות הדיגיטלית בכל אחד מהמימדים. לכל נושא כה ניתן לנסח שאלה/היגד אחד או יותר. ממלאי השאלון צריכים לדרג את תשובותיהם במדרג בין 1 ל 5.

מימד ד' תהליכים עסקיים	מימד ג' חויית לקוח	מימד ב' אנשים ותרבות ארגונית	מימד א' אסטרטגיה ומנהיגות
<ul style="list-style-type: none"> <li>תהליכים העסקיים דיגיטליים ויעילים</li> <li>שרשרת האספקה דיגיטלית ויעילה</li> <li>מדדי הצלחה ברורים ונמדדים</li> <li>אוטומציה וכלי RPA</li> <li>תהליכי ה Service Design בתכנון</li> <li>עמידה ברגולציות הרלוונטיות וניהול סיכונים תפעוליים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>תפיסת הלקוח במרכז (Customer Centricity) וחשיבה Outside-in</li> <li>יישום Design Thinking לביחנת מסעי לקוח ואיתור נקודות כאב</li> <li>ריבוי ערוצי קשר דיגיטליים עם הלקוחות בתפיסת Omni-Channel</li> <li>שימוש בכלי שיווק מתקדמים, כגון Marketing Automation</li> <li>מסחר אלקטרוני</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>תרבות מעודדת ומקדמת חדשנות</li> <li>שיטות עבודה מבוססות מתודולוגיות Agile</li> <li>הגדרה של תפקידים ואחריות (Roles &amp; Responsibilities), כולל תפקיד Chief Digital Officer</li> <li>גיוס ושימור כישרונות (Talents)</li> <li>אקוסיסטם של חדשנות פתוחה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>אסטרטגיה עסקית מותאמת לעידן הדיגיטלי</li> <li>הנהלה רתומה ומחויבת</li> <li>הקצאת משאבים לתכנית הדיגיטלית</li> <li>גיבוש מפת דרכים דיגיטלית מבוססת על בחינת הבגרות הדיגיטלית של הארגון</li> </ul>

מימד ח' חויית העובד	מימד ז' תשתיות דיגיטליות	מימד ו' נתונים ואנליטיקה	מימד ה' מודלים עסקיים
<ul style="list-style-type: none"> <li>קידום ויישום תפיסת עובדים מוכנים לדיגיטל (Digital Ready Employee)</li> <li>הכשרת עובדים ופיתוח יכולות דיגיטליות ושימוש בכלי עבודה דיגיטלית</li> <li>שימוש בכלי שיתופיות (Collaboration), רשתות חברתיות פנימיות וחיצוניות ואפשרות נגישות לרשת האינטרנט (במגבלות הנדרשות)</li> <li>שיתוף והכשרת העובדים לתהליכי חדשנות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הארכיטקטורה של מערך המידע מותאמת לדיגיטל ומסוגלת לגדול (Scalable) ולקלוט טכנולוגיות דיגיטליות חדשניות</li> <li>שיטות העבודה ביחידת ה IT אגיליות בתפיסות של DevSecOps</li> <li>סביבות פיתוח היישומים מודרניות ומוכנות לדיגיטל (Digital Ready)</li> <li>בחינת/יישום ארכיטקטורת ענן</li> <li>אבטחת מידע וסייבר במקום גבוהה בסדר היום יחד עם ציות לרגולציות השונות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הארגון מונע נתונים ותובנות (Insights Driven) ומיישם כלים אנליטיים מתקדמים</li> <li>יישום תהליכי משילות נתונים (Data Governance)</li> <li>תפקיד ייעודי לניהול הנתונים (Chief Data Officer)</li> <li>הכשרת עובדים בתחום אוריינות נתונים (Data Literacy)</li> <li>בחינה ויישום טכנולוגיות של Data Lake   Big Data</li> <li>יצירת הכנסות חדשות מנתונים (Data Monetization)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>בחינה ושימוש במודלים עסקיים דיגיטליים</li> <li>יישום תפיסה של דיגיטל (Digital First)</li> <li>יישום ובחינת מודלים עסקיים חדשניים (Business Model Innovation)</li> </ul>

נוסח מלא ומדויק של השאלות/ההיגדים, הוא מעבר למטרות מאמר זה. כל ארגון, יכול להתאים את השאלות/היגדים לסביבה ולאתגרים הייחודיים שברצונו לבדוק.

התרשים הבא מציג את התוצאות של סקר עבור ארגון פיקטיבי כלשהו. בדוגמא זו ניתן לראות שקיימות חולשות במימד אנשים ותרבות ארגונית ובמימד חויית לקוח. רמת המוכנות הדיגיטלית הכוללת של הארגון הזו נעה בין 2 ל 3, כלומר רמה בינונית.



#### מקרא - רמות בגרות/מוכנות

- 1 לא מיושם
- 2
- 3 מיושם במידת מה
- 4
- 5 מיושם מלא

## סיכום

המאמר הציג בקצרה מודל להערכת הבגרות/המוכנות הדיגיטלית הארגונית. מטרת המודל היא לסייע לארגון בתהליך הניווט של המסע הדיגיטלי תוך הבנה טובה של המיקום הנוכחי של הארגון, בכל אחד משמונת המימדים. המודל מספק נקודת מבט 360°, מעין צילום מצב (Snapshot), של המוכנות הארגונית לדיגיטל.

הבגרות הדיגיטלית מאפשרת מיקוד בשיפור נקודות החולשה ומינוף נקודות העוצמה ולגבש מפת דרכים מאוזנת להמשך המסע הדיגיטלי, מפה שתגדיל את סיכויי הצלחתו במסע קריטי זה. נדגיש כי השימוש במודל זה אינה צריכה להיות חד פעמית וניתן להשתמש בו בנקודות זמן שונות במהלך המסע.