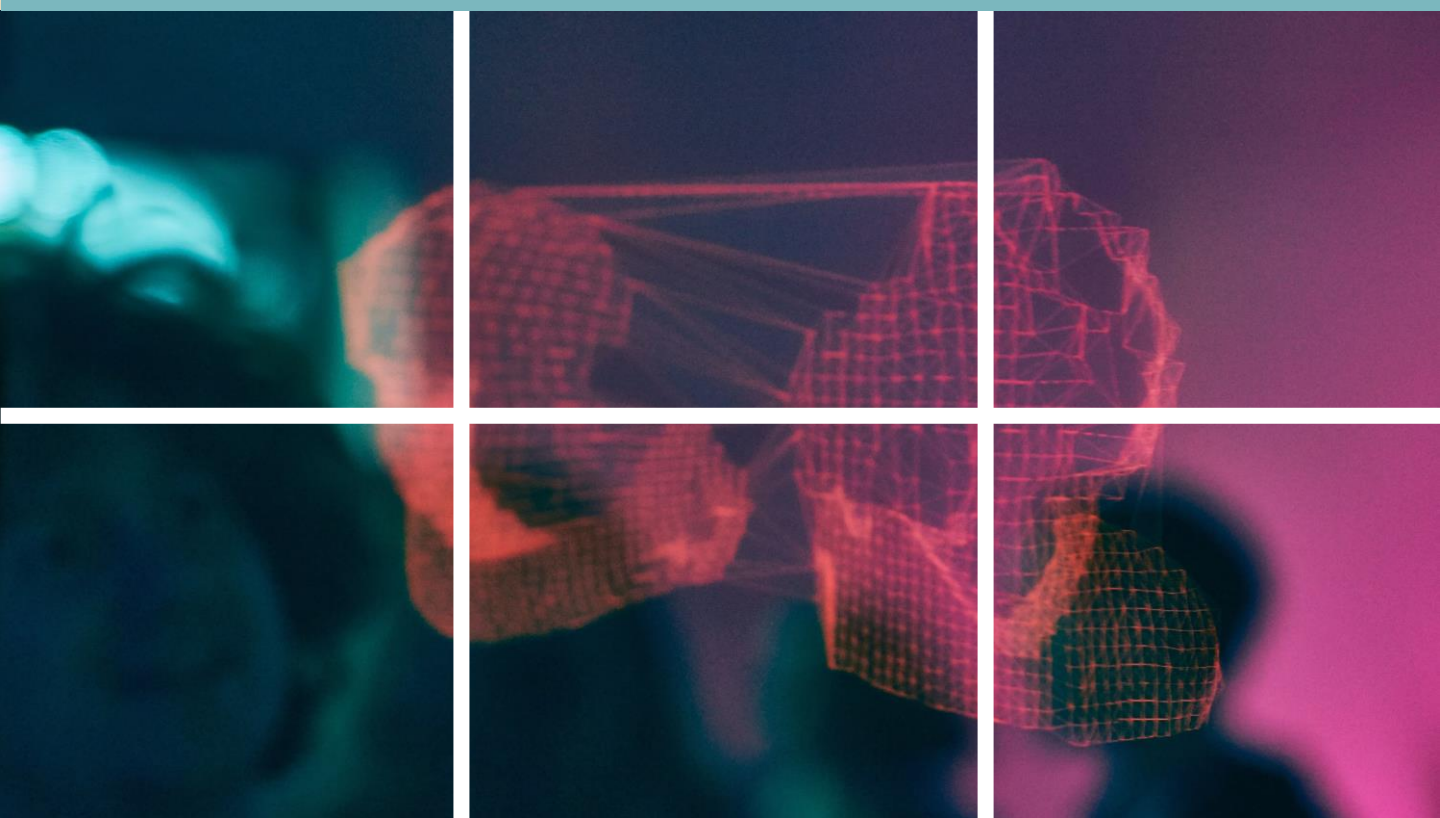


אפריל 2020

TASC Insights

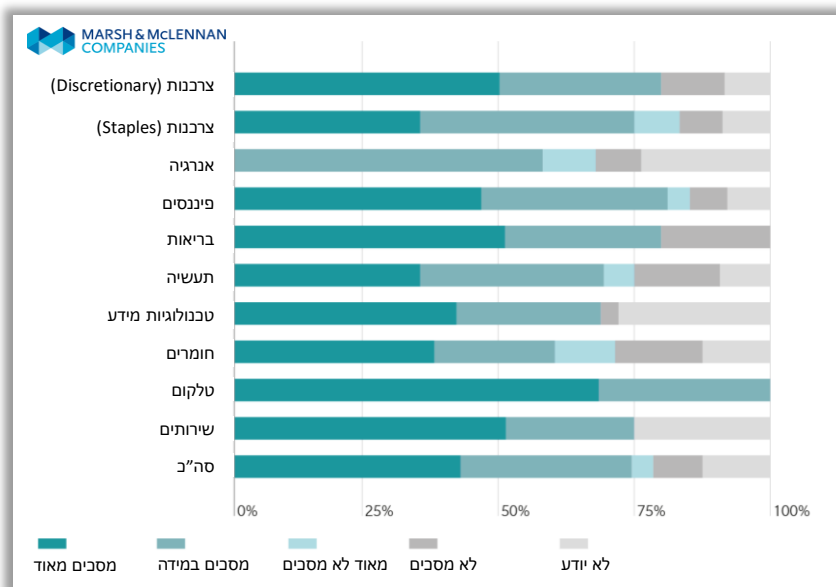
המתכון המנצח לאסטרטגיית חדשנות דיגיטלית

10 תובנות להאצת חדשנות וקידום טרנספורמציה דיגיטלית



המרחב הדיגיטלי משתנה באופן תדיר, ומייצר כלים ופלטפורמות חדשות. פלטפורמות אלה מאפשרות לארגונים לשדרג ולייעל את התהליכים התפעוליים שלהם, להגביר ולהעצים את חוויית הלקוח, וכן לייצר אופק עסקי חדש. ארגונים שלא נוקטים בצעדים הנדרשים נשארים מאחור ומאבדים את מקומם בשוק ואת היתרון התחרותי שלהם.

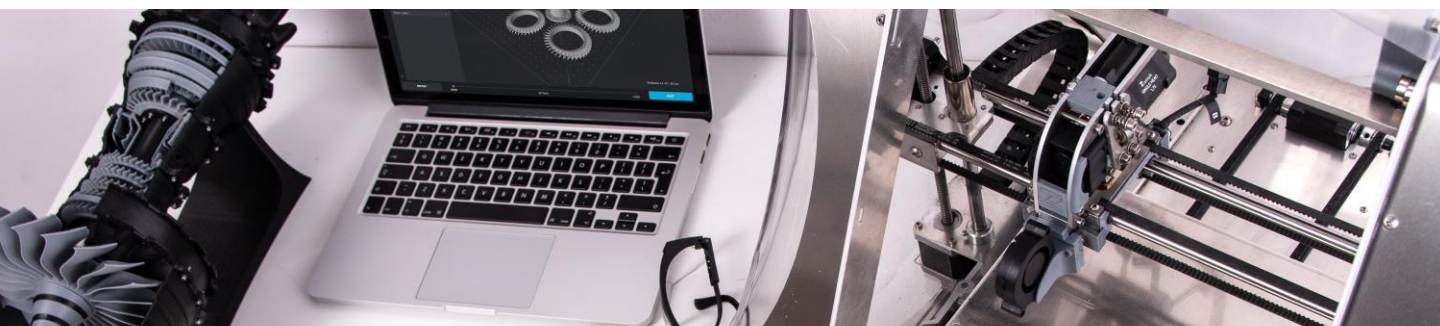
מרבית המנהלים הבכירים צופים שיבוש טכנולוגי שישפיע על החברות שלהם בעתיד הקרוב



סקר שערכה Marsh & McLennan (חברת האם של שותפתנו הבינלאומית Oliver Wyman) בקרב כ-200 מנהלים בכירים בתאגידים וארגונים מובילים בארה"ב, העלה כי מרביתם סבורים שהחברות שלהן צפויות להיות מושפעות בצורה משמעותית משיבוש טכנולוגי (Disruption) בעתיד הקרוב

התאמת הארגון למציאות הדיגיטלית דורשת ממנו להפוך לארגון מוטה חדשנות, המאמץ את השינוי והטרנספורמציה הדיגיטלית כדרך חיים.

בסקירה זו, נחלוק עמכם את תובנות TASC על האצת חדשנות וטרנספורמציה דיגיטלית בארגונים, המתבססות על ניסיונו בחברות וארגונים מובילים במשק.



תובנות מניסיוננו בהאצת והטמעת חדשנות בארגונים:



1 הגדירו אסטרטגיה ייעודית לחדשנות בארגון:

ישנה הבנה רוחת במשק כי חדשנות דיגיטלית מהווה Key Success Factor משמעותי בכל ענפי הפעילות השונים. יחד עם זאת, חלק ניכר מהארגונים לא הגדירו בצורה ברורה את המטרות העסקיות של פעילות החדשנות. כך, מתקיים לעתים ניצול של העיסוק בחדשנות להשקעה במיזמים שאינם בהלימה לאסטרטגיה העסקית.

על מנת לוודא שפעילות החדשנות תורמת ליעדים העסקיים של הארגון בטווח הארוך, **הגדירו מטרות ייעודיות לפעילות החדשנות**, שיהוו נגזרת של האסטרטגיה העסקית. הגם שחלק משמעותי מהעיסוק בחדשנות הוא ניסוי וטעייה, קריטי לוודא שהתשומות המושקעות בתחום נועדו לשרת מטרה עסקית ברורה.

דוגמה להמחשה - מתוך אסטרטגיית חדשנות ודיגיטל של קבוצת נדל"ן גדולה:
"מתוך כלל האסטרטגיה העסקית של החברה, חשוב לקדם חדשנות וטרנספורמציה בתחום הנדל"ן המסחרי, שמושפע מהשינוי יותר ממגזרי נדל"ן אחרים"

2 מקדו קשב ניהולי ייעודי לפעילות החדשנות:

חדשנות בפיתוח מוצרים או שירותים חדשים מחייבת ארגונים להשקיע את מרצם במחקר ופיתוח. על פי רוב, מדובר במחקר ופיתוח טכנולוגים או יישומיים. בעוד בחברות וארגונים טכנולוגיים המחקר והפיתוח הוא חלק אינהרנטי מהפעילות השוטפת, **בהרבה ארגונים מסורתיים נדרש למקד קשב ניהולי ייעודי לפעילות זו**, להקצות עבודה משאבים, ולייצר תהליכי עבודה תומכים.

3 גבשו תפיסה ארגונית והשקיעו ברתיעת העובדים:

ארגונים רבים מתמקדים בקידום חדשנות "מבחוץ" (קרי: השקעות ושיתופי פעולה עם סטרטאפים בתחום), לעתים על חשבון קידום יוזמות פנים ארגוניות. חלק משמעותי בקידום חדשנות בארגונים נוגע להטמעת חשיבה יצירתית ופורצת דרך בתוך הארגון – שתסייע באימוץ טכנולוגיות חדשות, פיתוח שיטות עבודה חדשניות, קידום התייעלות ומימוש מצוינות תפעולית.

סל הכלים העומד לרשות הנהלת הארגון הוא נרחב ומגוון, וכולל לדוגמה: מינוי "שגרירי חדשנות" בכל יחידות הארגון, מימון יוזמות פנים ארגוניות במודל המדמה קרן הון סיכון, הגדרת יעדים בלתי אפשריים לכאורה שיאתגרו את הארגון וידחפו אותו לחדשנות, יצירת מנגנוני אינקובציה ואקסלרציה של יוזמות בארגון, ועוד.



תובנות מניסיונו בקידום טרנספורמציה דיגיטלית בארגונים וחברות מובילות במשק:



4 חישוב מחדש על התהליכים בארגון:

טרנספורמציה דיגיטלית טובה מחייבת הנדסה מחדש של התהליך התפעולי והעסקי והתאמתו לצרכים, האיומים וההזדמנויות. רוב מכריע של הארגונים והחברות פועלים כבר לבצע דיגיטציה של תהליכים שונים. יחד עם זאת, בחלק מהארגונים הדיגיטציה מחליפה תהליך ידני בתהליך ממוחשב, מבלי לחשוב מחדש על ההיגיון התפעולי או העסקי של התהליך.

5 השקיעו בתשתית ניהולית אפקטיבית, שהיא הבסיס לטרנספורמציה דיגיטלית:

בחלק מהארגונים עימם עבדנו, זיהינו כי יש רצון לקדם פתרונות דיגיטליים כמענה לחוסר הסדרה של תהליכים ונהלי עבודה – בדגש על מקומות שבהם אין "בעל בית" לתהליך. הפתרון הדיגיטלי מאפשר שיפור וייעול של תהליכי עבודה, אבל הוא לא יכול להחליף את המנגנון הניהולי של הארגון. וודאו שהתשתית הארגונית-ניהולית שלכם שלמה ואפקטיבית, ובססו עליה את הטרנספורמציה הדיגיטלית.

6 בססו את הפתרונות הדיגיטליים על ניתוח ואפיון מעמיקים של חוויית הלקוח והעמידת:

בבסיס הטרנספורמציה הדיגיטלית עומדת גישת "הלקוח במרכז", המגדירה את השירותים והמוצרים בהתאם למסע הלקוח. אפיון חוויית המשתמש נותן מענה לכאבים המרכזיים של הלקוח, תוך התייחסות להיבטים רגשיים שונים. לארגונים יש סוגים שונים של לקוחות, שכל אחד מהם דורש מענה ייחודי ומותאם. על כן, בבסיס לאפיון חוויית המשתמש יש לבצע מחקר משתמשים מקיף, תוך הגדרת פרסונות מרכזיות המובחנות ביניהן לפי כאבים, צרכים וערוצי שירות.

7 בססו נהלו ונצלו את משאבי ה-Data של הארגון:

שכבת ה-Data בארגון מהווה את ה"דלק" שמניע את גלגלי הטרנספורמציה הדיגיטלית. בהרבה ארגונים (בעיקר מסורתיים) אין גישה אפקטיבית ל-data. ארגון וניהול ה-data בצורה מושכלת מאפשרים לארגון לנתח מידע אודות פעילותו, אודות לקוחותיו ואודות מאמצי השיווק שלו. האינטגרציה של המידע והתובנות שעולות ממנו הן הבסיס לאפיון פיתוח ממשקים דיגיטליים מתקדמים והעצמת חוויית הלקוח, כמו גם מדידת ביצועי הארגון.

8 וודאו שהתשתית הטכנולוגית שלכם מתאימה:

הזדמנויות טכנולוגיות שונות "קורצות" למנהלי הארגון, והם מעוניינים להטמיע אותן במהרה. לעתים, ההטמעה הזו לא נשענת על תשתית טכנולוגית יציבה ונדונה לכישלון. טרנספורמציה דיגיטלית אפקטיבית דורשת **השקעה בתשתיות מחשוב יציבות וסקיילאביליות**. העלות הנדרשת להקמה של התשתיות גבוהה לעתים מעלות הפיתוח של הממשק הדיגיטלי ללקוח, אך מדובר בשכבת בסיס שהיא קריטית למימוש טרנספורמציה דיגיטלית אפקטיבית.



מסגרת מארגנת להאצת חדשנות דיגיטלית בארגונים



9 אמצו דפוסי חשיבה של ארגון קטן:

בארגונים גדולים קיים קושי בעבודה בקצב מהיר, תוך הסתגלות והתאמה מתמדת לתנאים המשתנים. זאת, משום שתהליכי העבודה וקבלת ההחלטות כוללים מספר רב של גורמים (יחידות עסקיות, גורמי טכנולוגיה, אנשי תכנון ואסטרטגיה, גורמי מטה מסייעים ועוד).

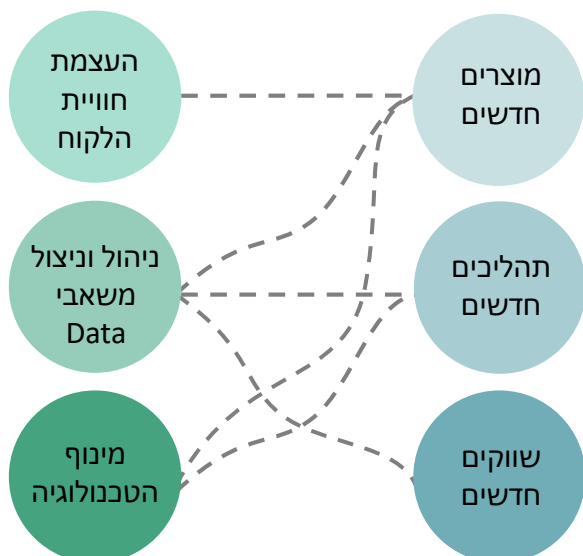
על מנת לממש את קפיצת המדרגה הנדרשת בעולם של חדשנות דיגיטלית, ארגונים נדרשים **לקצר את המרחק הארגוני בין פונקציות טכנולוגיות ופונקציות עסקיות**. אם כל אינטראקציה בין איש השיווק וצוות הדיגיטל דורשת ישיבה של 10 משתתפים, לא תצליחו להגיב במהירות הנדרשת. הקימו צוותים אג'ילים, מוכוונים לקוח ומשימה, כללו בהם את הכמות המינימלית של אנשים שיכולים להוציא לפועל את המשימה, והרשו להם גם לטעות לאורך הדרך. קדמו חשיבה עיצובית ורעיונאות, השתמשו במישחוק ו-design sprints ועודדו פיתוח והטמעה של שיטות וכלים חדשים

10 וודאו שהעיסוק בדיגיטל והעיסוק בחדשנות משלימים ומזינים זה את זה:

ארגונים שונים מגדירים חדשנות באופן שונה. יחד עם זאת, ניסיון TASC בתחום מלמד על מכנה משותף לפעילות החדשנות בארגונים הכולל שלושה אפיקים מרכזיים: א. מוצרים חדשים; ב. תהליכים חדשים; ג. פנייה לשווקים חדשים. טרנספורמציה דיגיטלית היא תהליך משיק לחדשנות, שכן חדשנות מהווה ערך מוביל בטרנספורמציה דיגיטלית. הפרקטיקה המיטבית לטרנספורמציה דיגיטלית כוללת שלושה אפיקים מרכזיים נוספים: ד. העצמת חוויית הלקוח; ה. ניהול וניצול data; ו. מינוף הטכנולוגיה לצרכים העסקיים של הארגון.

ארגונים יכולים לקדם אסטרטגיית חדשנות ואסטרטגיה דיגיטלית כשתי תוכניות נפרדות, אולם ניסיוננו מלמד שקיים קשר הדוק בין שלושת אפיקי החדשנות ושלושת אפיקי הטרנספורמציה הדיגיטלית:

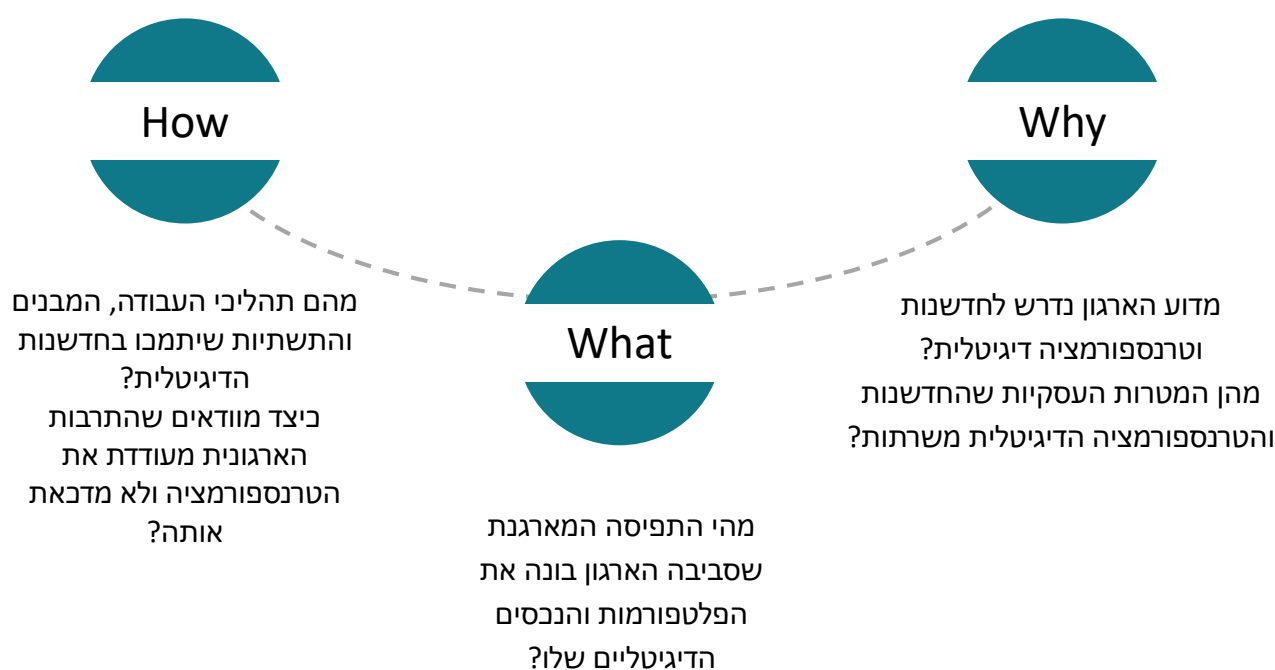
- **השתמשו בחוויית המשתמש כבסיס ליצירת מוצרים ושירותים חדשניים**
- **נהלו ונצלו את ה-Data לטובת מוצרים ושירותים חדשים, הנדסה מחדש של תהליכים, וזיהוי פוטנציאל לשווקים וקהלי יעד חדשים**
- **מנפו את הטכנולוגיה לזיהוי וניצול הזדמנויות למוצרים ושירותים חדשים, וכן ליעול תהליכים תפעוליים ועסקיים**



לסיכום, השינויים התכופים בטכנולוגיה ובסביבה העסקית מחייבים פעילות נרחבת של ארגונים במרחב הדיגיטלי, המונחה על ידי ערך החדשנות.

למרות שמדובר בשני תחומי פעילות נפרדים, מתקיים "טנגו" בין פעילויות חדשנות ובין טרנספורמציה דיגיטלית בארגונים.

ניסיון TASC בתחומים אלה מלמד על הצורך לייצר אסטרטגיית חדשנות דיגיטלית, כאמצעי למיקוד פעילויות הארגון במרחב זה, אשר תכלול מענה לשאלות שלהלן:



אילן שחורי, מנכ"ל ומוביל תחום הדיגיטל
Ilan.Schory@tasc-consulting.com



עתניאל בן-עמרה, שותף ו-CDO
Otniel@tasc-consulting.com



אלון פרמינגר, מנהל תחום Digital & Product Strategy
Alon.Preminger@tasc-consulting.com

