



**סיכום מפגש שולחן-עגול בנושא:  
ארגון יחידת ה-IT למאה ה-21: בזמן המיתון ואחריו  
בהשתתפות Accenture**

**מנחי המפגש: STKI – ד"ר ג'ימי שוורצקוף וגלית פיין**  
**מרצה מרכזי: Accenture - Neil Hart ,Andrew Morlet**

**תוכן**

- 2..... סיכום מנהלים:
- 3..... הפן התפעולי של ה-IT:
- 4..... הפן האסטרטגי של ה-IT:
- 4..... Business Relationship Management (BRM)
- 5..... תמונת המצב בארגונים בישראל:

**סיכום מנהלים:**

מצ"ב סיכום עקרי הדברים שעלו במהלך המפגש. אין בסיכום זה המלצה גורפת ללקוחות, אלא מתן פרספקטיבה והצגת ההתלבטויות שעלו במפגש. במפגש נכחו מנהלי מחלקת מידע, ומנהלי מחלקות Office of the CIO (OTC) / Business Relationship management (BRM) מסקטורים שונים.

הדיון התפתח סביב הרצאה של יועץ בכיר בתחום אסטרטגיית ניהול IT בחברת Accenture - Andrew Morlet ו- Neil Hart.

עיקרי הדברים שעלו מהמצגת של Andrew Morlet (ניתן לראות את המצגת במלואה בקובץ מצורף):

**שלושת הנושאים הבאים תהיה השפעה משמעותית על ארגוני ה-IT ב-5 שנים הקרובות:**

1. **גלובליזציה וסביבה עסקית רב-לאומית.** יותר ארגונים ממדינות מתועשות מוצאים ייצור למדינות מתפתחות בעלויות נמוכות יותר. יותר ארגוני IT פונים למיקור חוץ בשווקים המתפתחים.
  2. **IT ירוק.** צורך מוגבר של IT בחשמל, מיזוג, חדרי מחשב וכ"ד יוצר בשנים האחרונות בעיה אמיתית של עליה דרמטית בהוצאות הארגון ופגיעה בסביבה. חשיבה ירוקה דורשת מציאת פתרונות חדשים בתחומים שונים הכוללים את הדרך בה נרכש ציוד המחשוב, סביבה עסקית, נסיעות, ושרשרת האספקה.
  3. **שפע טכנולוגי - IT Abundance.** טכנולוגיות חדשות (Cloud computing, SaaS), מחשוב חברתי ועוד) מעבירות את הכוח ישירות למשתמשים ולצרכנים – הרבה מהתוכן היום נבנה על ידי המשתמשים - מה שמוביל למודלים עסקיים חדשים.
- מה כל זה אומר ל-IT ולמנמ"ר ?** עקרונות אשר נלקחו מעולם התעשייתי כולל שיטות הייצור, שרשרת אספקה ישמשו גם את IT:
- פישוט תהליכי עבודה – מספר לא גדול של שותפים עסקיים והנהגה של סטנדרטים גלובליים עבור הטכנולוגיה
  - סטנדרטיזציה – אימוץ מתודולוגיות, תהליכים ונהלים
  - ארביטראז' של כוח עבודה ובניית מיומנויות בארגון – מיקור חוץ, הקמת מרכזי התמחות

- מיכון תהליכים – governance ושקיפות, מדידת ביצועים ודיווח
- שיפור מתמיד – CMMI, six sigma, פיתוח "רזה"

### נושאים אלה ידרשו מ-IT והמנמ"ר מיקוד אסטרטגי ב-5 תחומים מרכזיים:

- Business Relationship Management – BRM
- חדשנות וטרנספורמציה עסקית
- ניהול קשרי שותפים - Partner Relationship Management
- אסטרטגית מידע
- ארכיטקטורה ארגונית

על מנת לעמוד בדרישות אלה המוכתבות לנו על ידי המציאות החדשה, ארגונים רבים החלו להשקיע בשיפור התכנון וביצוע של הפורטפוליו הארגוני:

- מקסום הערך של הפורטפוליו הארגוני – Do the Right Things
  - מקסום הערך ממשאבים ונכסי IT – Do things Right
  - לספק את הערך לארגון ללא חריגה בתקציב, לוח זמנים, ותכולת הפרויקט – לעמוד בהתחייבויות
  - לשמר את הערך – להביא תועלות ורווחיות לארגון
- על מנת לשפר את הניהול של הפורטפוליו המשתנה, ארגונים נוקטים היום את הצעדים הבאים:
- אופטימיזציה של ערך ההשקעות – את ה"מה" ואת ה"איך"
  - הטמעת governance בארגון
  - חשיבה על כל השלכות של פרויקט לפני התחלתו ולא אחרי
  - בניית מערכת יחסים בשלה יותר בין IT לביזנס
  - הספקת מידע ניהול טוב יותר לשיפור תהליכי קבלת החלטות

### הפן התפעולי של ה-IT:

כל התוצרים של IT משפיעים באופן ישיר על ארגון, הכנסותיו, ולקוחותיו. חשוב לראות את IT כחברת שירותים הנותנת מענה לצרכים של הלקוחות אופרטיית IT, הכוללת היום מאות עובדים, מורכבת מאוד, ריבוי טכנולוגיות מסובכות מקשה על הניהול (זה כבר הרבה מעבר לניהול Mainframe מרכזי אחד). תחזוקה שוטפת של IT הינו אתגר לא קטן. בנוסף, מדובר בעסק דינמי עם שינויים פתאומיים מצד רגולציות חדשות או דרישות ארגוניות משתנות עקב תדרות עסקית מתמדת. החלק המרבי (בין 50%-80%) של ניהול ה-IT עדיין הולך לניהול שוטף: לדאוג שכל המערכות עובדות, אנשים מתפקדים, Mainframe לא קורס, ו-IT מצליח לספק את השירותים הנדרשים לארגון. אך במידה וה-IT יהיה עסוק רק בזמינות התשתיות הביזנס יפסיד מזה. התמונה תשתנה ברגע שיהיה בארגון גוף (BRM) שיודע להתאים את הדרישות העסקיות והפורטפוליו האפליקטיבי לאסטרטגית הארגון. גוף זה חייב להיות אחראי על מדידת הערך העסקי מכל פרויקט שנכנס לעבודה.

## הפן האסטרטגי של ה-IT:

זמינות השירותים הנדרשים לביזנס כבר לא מספיק! השינוי האמיתי הינו להתייחס ל-IT כאל מנוע צמיחה, ומחולל שינוי אמיתי בארגון – business innovator engine. בעבר התייחסו אל IT כאל כלי תומך טכנולוגיה; היום IT לעיתים קרובות יזם וגורם לשינוי החשיבה הארגונית. האתגר האמיתי להיות שחקן שווה גם בשוקים אגרסיביים ותחרותיים, במקום שהעומס השוטף מושך את IT למטה - לעבודות תחזוקתיות.

יש הבדל בין אם IT רואה את עצמו כספק השירותים של ארגון – מספק את השירותים לארגון על הצד הטוב ביותר לבין שותף עסקי מלא – מחליט יחד עם הארגון מה נכון וכדאי לעשות IT צריך להוות מקור בלתי נפרד לחדשנות (innovation) הארגון. תמיכה טכנית, תחזוקה שוטפת או החלפת תשתיות לא מעניינים את הביזנס. כאשר ביזנס לא רואה ב-IT "קופסא שחורה" או תשתיות בלבד - מקום אליו זורמים כספים רק לא תמיד ברור למה בדיוק, אלא יודע לאן בדיוק הולכים המשאבים ונעזר ביכולת התיעדוף ובראייה כוללת של גוף Business Relationship Management (BRM), IT יעבור מ"חדר המחשבים" אל שולחן הדיונים האסטרטגי.

## Business Relationship Management (BRM)

### מטרות ה-BRM:

- אחת המטרות ה-BRM להוציא את IT מהתחום התחזוקתי האפור אל התחום החשיבתי יותר של חדשנות, יצירתיות, הבנה ושותפות לביזנס. גוף ה-BRM הולך להיות הגוף הכי משמעותי ב-IT. מצב זה יכול להתאפשר רק אם מנכ"ל החברה מבין את חשיבות ה-IT ואת תרומתו לתהליכים חדשניים וליתרונם התחרותי של הארגון.
- BRM צריך לספק ערך לארגון גם על ידי איחוד רעיונות (חטיבה עסקית אחת רוצה לעשות מוצר א' וחטיבה אחרת מוצר ב' – נכון יותר מבחינת הארגון לעשות פרויקט משולב או מוצר תשתיתי חדש).
- BRM צריך לדעת להראות את ההכנסה החיובית שכל חטיבה עסקית יצרה לארגון. בשוק התחרותי של היום גם אם אפשר לתת מענה לדרישה מהתחלה ועד הסוף תוך חצי שנה הערך המוסף האמיתי נוצר כאשר IT מצליח לספק פתרון עסקי תוך חודש וחצי. לפי גישה זו יכול להיות שעושים פחות דברים, אבל בעיקר את הדברים הנכונים לארגון.
- כל דרישה חייבת להימדד על ידי תועלתה לארגון. בזמן שלא כל תועלת הינה תועלת כספית - גם חדשנות, ראשוניות, וחיזוק המותג חשובים לא פחות.
- תפקיד ה-BRM לעזור לגבש ראייה מערכתית ולא לעזור לכל חטיבה עסקית לקדם את האינטרסים שלה. גוף זה יישב עם הלקוחות העסקיים ויראה אולי זה לא כלכלי לארגון לבצע התאמה מלאה של דרישת LOB מסוים (לעיתים דרישות עסקיות מגיעות לאו דווקא מטעמים ענייניים בלבד), אולי ביצוע חלקי של הדרישה ישאיר משאבים לעוד דרישה חשובה ויהיה נכון יותר מבחינה מערכתית? איך ניתן להגדיל את הערך מדרישת LOB אחד לארגון כולו? עלות הפיתוח של פרויקט לא לוקח בחשבון את כל העלות בעלות הכוללת - total cost of ownership (TCO).

- גוף BRM צריך לעזור ללקוח עסקי לראות אם יש לו תקציב גם לתפעול ותשתית בנוסף, אסטרטגיה טכנולוגית חייבת להיות מותאמת לאסטרטגיה ארגונית.
- **הקמת גוף ה-BRM קשה מאוד בעיקר בשל שינויי תהליכי העבודה הקיימים וחינוך המשתמשים**, אך היום זה הכרחי. יש קושי בלבנות גוף קטן עם יכולת ההשפעה על כל החלטות הארגון כולל רעיונות חדשניים.
- חשוב לציין, כי **כלים או פלטפורמה טכנולוגית ל-BRM אינם חשובים**, השינוי האמיתי יביא לארגון תהליכי עבודה ומתודולוגיות נכונות.
- **קיים ויכוח חריף האם נציג הלקוח/ רפרנט עסקי (גוף BRM) – צריך להיות חלק מה-IT או מהמחלקה העסקית**. נראה כי השאלה הזאת תלויה בעיקר בפוליטיקה של הארגון. מנמ"ר חזק יעדיף את נציגי הלקוח ב-IT. עוד גישה אומרת כי, גוף IT הוא זה, שלעומת הביזנס, יודע לנהל פרויקטים (הערה: ארגון אחד העביר למשתמשי קורסים לניהול הפרויקטים, אך ללא הצלחה מרובה). IT חושב בצורה פרויקטאלית, ולכן מאמינים כי גוף ה-BRM צריך לשבת בתוך ה-IT. צוות BRM חייב להיות מורכב מאנשים עם יכולות עסקיות גבוהות ויכולת לעבוד מול גוף הפיתוח.

#### לסיכום:

**מה התרומה של BRM לארגון?** בנוסף להתאמת האסטרטגיה הארגונית לפרויקטים מתבצעים, זהו גוף שאחראי על חדשנות עסקית וטכנולוגית אמיתית. **דוגמה:** לגוף BRM, אשר יושב בין IT לביזנס באחד הבנקים המובילים בעולם, יש מנהל בכיר שאחראי על חדשנות, אשר העלה את רעיון הבנקאות הטלפונית – ההופך את הטלפון הסלולרי הנמצא בכיס הלקוחות בכל הזמן לבנק נייד בלחיצת הכפתור ניתן להזמין את הביטוח נסיעה לחו"ל, עשית העברה כספית באמצעות הנייד מסינגפור – תוכל לקבל לנייד את המלצות או הנחות למקומות שונים בסינגפור. אותו BRM הציע לארגון רעיון לאפשר למהגרים ללא חשבון או כרטיס אשראי לעשות העברה הבנקאית לכל מקום בעולם באמצעות הסלולרי שלהם עם תשלום עמלה לבנק.

#### תמונת המצב בארגונים בישראל:

אחד המשתתפים סיפר כי נאלץ להתמודד עם הפיכת ארגונו מגוף ממשלתי לחברה פרטית ותחרותית. אתגר לא קל, אשר חייב הסתכלות חדשה בכל היבטי הארגון תקציב, גיוס אנשים וכמובן מערכות מידע. להקים גוף חדש זוהי הן מהפכה דרמטית והן הזדמנות מצוינת לבניית תהליכים חדשים - שיקפו את התהליכים העסקיים במערכות מידע ולהפך. ארגון הכניס את ERP של SAP מה שעזר לחברה לארגן תהליכים פיננסיים בקלות יחסית הנהלת הארגון בנתה תוכנית אסטרטגית ל-5 שנים (עם בחינה מחודשת כל שנה), אשר מוטמעת היום בארגון באמצעות מערכת Cognos עם 350 מדדים (אשר יוצמצמו בעתיד). המדדים נבנו בצורה היררכית: 3 מדדים עיקריים שמתחלקים ל-12, ואז יש אפשרות לעשות drill down.

**המלצה:** להתמקד ב-10-15 מדדים עיקריים (לא יותר) הנגזרים מיעדים אסטרטגיים של הארגון. IT

דואג לבניית מדדים זמינים במע' המותאמים למפה האסטרטגית של הארגון לפי *balanced scorecard*. כל חבר הנהלה יכול לראות את המסך שלו עם המדדים הרלוונטיים בכל רגע נתון.

ארגון נוסף סיפר כי הם רואים את נושא המחשוב כ-*business enabler*. מכיוון שעיקר הביזנס מתבצע דרך נקודות מכירה, כל הנקודות המכירה מחוברות *online* למערכות ארגוניות. ארגון לא יכול להרשות לעצמו זמינות של 99%, אין כל אפשרות להוריד את רמת השירות, שאם לא כן IT לא עמד ביעדים של חברה. הזהות של IT ליעדי החברה הנה 100%. כתוצאה מזה התפקיד של מערכות המידע התומכות הינו משני; הדבר הכי חשוב לארגון – זמינות מלאה של נקודות מכירה. במונחים אלה נבדקות התועלות הכספיות של כל מערכת חדשה. מכיוון שאנו לא נמצאים בסביבה עסקית אידיאלית ותמיד יש לחצים רבים, ולעיתים נעשים גם דברים, אשר לא נמצאים בסדר העדיפות עליון של הארגון.

חברת *utility* עם IT קטן היושב בתוך הארגון ולכן מרגישים מעורבות גדולה בצרכי הארגון ואכן מבצעים את הדברים הנכונים. SAP - מערכות ארגוניות לתחומים פיננסי ולוגיסטי עם CRM של SAP. גם כאן יש חשיבות גבוהה לתחנות המכירה - מערכות התפעול לתחנות המכירה חייבות להיות זמינות כל הזמן. בנוסף, מכיוון שחצי מהפעילות נעשית בכרטיסי האשראי - אימות נתונים של לקוח וכרטיס האשראי שלו חייב להיעשות גם ב-*offline*.

לדעת אחד המשתתפים מחברת *utility* אחרת, מה שקובע מאפייני חברה ותהליכים עסקיים של החברה תלוי בעיקר בתרבות הארגונית. בתרבות העסקית שלהם מעט תהליכי ייזום או חדשנות מובלים על ידי החברה; יש תחושה כי חדשנות באה בד"כ על חשבון הזמן המופנה לתחזוקה ופעילות שוטפת, כמו קווי תקשורת שנופלים או תחנות שלא עובדות. **הנהלה מצפה מה-IT לעשות בדיוק את מה שמתמשים מבקשים ודווקא IT הוא זה שמתריע כי משתמשים לא תמיד רואים קדימה או את טובת כלל הארגון.** בארגון מבוצעת בשנים האחרונות החלפה מסיבית של המערכות ל-ERP של אורקל ומערכת לטיפול בלקוחות קמעונאים, מנהלים עשרות סוגי תשלום, כולל ניהול כרטיס אשראי אישי של תחנה. אומנם מגזר זה נחשב ל-*low-tech*, אך ללא טכנולוגיה לא ניתן לנהל גם חברות מוטות טכנולוגיות פשוטות. יחידת IT הינה יחידה קטנה הכוללת נציגי לקוחות לכל נושא עסקי (סיטונאות, כספים וכ"ו). נציג הלקוח הוא עובד עם רקע IT, אבל הוא מכיר היטב את המחלקה העסקית ולכן הוא עוזר לה להעביר את דרישותיה ל-IT.

גם מגזר הפיננסי מתנהל היום כבית תוכנה. מנכ"ל של בנק או חברת ביטוח מבין שבלי IT אין חברה. כל המוצרים הפיננסיים של היום מורכבים בצורה בלתי רגילה, ולכן הקמת הגוף BRM נמצא בעדיפות גבוהה. נכון להיום, קיים בחברה גוף קמ"מ (קשרי מ"מ) לנושאים מסוימים בלבד והוא התחלה טובה לגוף ה-BRM, אשר חייב לכסות את כל הנושאים הארגוניים. נציגי הלקוחות ב-IT המכירים היטב את הביזנס עובדים מול חטיבות עסקיות. כל פעילות, רגולציה, מוצרים חדשים, יחד עם רעיונות שבאים מנציגי הלקוחות נבחנים ומתבצעים על ידי אנשי ה-IT יחד עם אנשי הביזנס -

מדובר בשילוב אדוק ועבודה משוטפת. כאשר מנהל חטיבה עסקית מציג רעיון אסטרטגי למנכ"ל יחד איתו יושב מנהל התחום מטעם IT כי הוא היה חלק מבניית הרעיון.

IT וביזנס חייבים לשבת ביחד. IT שנים התנהג כגוף התשתיות, אשר רכש את הטכנולוגיות שהארגון דרש בסכומי עתק, ללא בדיקה קפדנית אילו טכנולוגיות כבר נמצאות בארגון, מה נמצא בשימוש, והאם מדובר בהוצאות אופטימליות לחברה? גם אם חושב החזר ההשקעה (ROI) לפרויקט, ערך זה לא נמדד אחרי שהפרויקט עלה לאוויר. הגוף הכלכלי של הארגון לא בודק את ערכו (לפי מדד כלשהו) של הפרויקט אחרי תקופה מסוימת שתוצריו של הפרויקט נמצאים בעבודה אצל משתמשים למעט אולי מדד לא חשוב כעמידה בלוח זמנים שהוגדר מראש מעט מאוד פרויקטים נמדדים לפי מדדים כלכליים אף לפני עלייתם לאוויר.

אחד המשתתפים ציין כי בארגון קיים התהליך של (OCR) organization closer review, לפיו חצי שנה או שנה לאחר השקת הפרויקט, בודקים את מימושו של כל מטרות הפרויקט שהובטח על ידי אנשי השיווק או מכירות.

ארגון, אשר הקים לפני כ-3 שנים גוף Office of the CIO, מספר כי השינוי המהותי נעשה בכך ש-IT התחיל לחשוב בצורה עסקית. IT הפך להיות השותף האמיתי של הארגון, הלוקח חלק בחשיבה האסטרטגית ומציע רעיונות, ומוצרים חדשים עוד בשלב העיצוב של דרישה עסקית - רק בשנה האחרונה IT הציע חמישה מוצרים חדשניים שכבר נכנסו לעבודה.

אחד המשתתפים סיפר, כי עבודה מול הארגון נעשית בשיטת פיתוחי אקספרס כדי להביא למשתמשים תוצרים בטווח קצר תוך מספר חודשים ולא אחרי פרק זמן שהם כבר לא רלוונטיים כדי לקרב בין IT לליבה העסקית של הארגון מתקיים פעם בשנה " פרויקט שטח " שבו כל גוף ה-IT, כולל אנשי הסיסטם והתקשורת, מסתובבים אצל הלקוחות ושואלים את דעתם על שירותי-IT. פרויקט זה נחשב למאוד מוצלח, כי יש דברים שלא עולים מהשטח למעלה. לדוגמה: טונר שנגמר מהר, הסיסמא מתחלפת מהר מדי, בעיות בכבלים ותקשורת. דברים המשפיעים על המשתמשים בשטח, אבל לא עולים בדיווחים להנהלה ול-IT. בשנה מסוימת חצי מהפרויקטים נולדו מסיור כזה.

גם לארגון שלא מוכר ללקוחות הקצה, יש דרישות תפעוליות מחמירות. גוף IT אחראי גם על כל התשתיות ההנדסיות – ניצול טוב יותר של המשאבים הארגוניים. מאמינים כי זה קצת אוטופי לחשוב על ניהול דרישות ללא רעשים ולחצים מהמשתמשים עם תיעדוף הנעשה בעזרת מאזני צדק ללא פוליטיקה פנימית. המאמץ של BRM לעזור לעשות סדר לדרישות ותיעדוף בארגון. חשובה ההבנה כי פרויקטים בתוך ה-IT הינם פרויקטים ארגוניים ולא של IT. היום לכל פרויקט ב-IT יש מנהל הפרויקט מטעם הארגון. חייבים להגדיר טוב יותר את חלוקת העבודה בין IT לביזנס. IT הוא זה שכותב את מסמכי האפיון וייזום, כי LOB לא יודע לכתוב את זה.

מיקור חוץ:

- **החלטה על מיקור החוץ או מידת מיקור החוץ ארגון איננה טריוויאלית כלל.** הוצאת יכולות שירותי ה-IT - משירותי התשתיות ועד לפרויקטים - לספק חיצוני הינה חלק מהחלטה האסטרטגית של הארגון ולא דבר שמתאים לכולם. נושא outsourcing נתפס כנושא בעייתי, גם הניסיון הרחב של ארגונים בעולם איננו מצביע בצורה חד משמעית בעד או נגד מיקור חוץ.
- אחד הארגונים ציין, כי אינם שוקלים להוציא את פעילות ה-IT למיקור חוץ מחשש לאבד את התאמה (alignment) בין IT לארגון.
- ארגון ממשלתי עם עובדים ותיקים מאוד (בני 52 בממוצע) מוציא הרבה פעילות פרויקטי turn-key למיקור חוץ. בתור גוף ציבורי יש להם הרבה תקנות ורגולציות בתחום המכרזים דבר המקשה על בניית מערכת יחסים של שותפות אסטרטגית עם ספק אחד. הארגון מחויב לצאת למכרז לכל פעילות או מערכת חדשים, ולכן היה קל יותר עד היום לעבוד עם עובדים חיצוניים; היום מנסים לרדת משיטת עבודה זו ולהוציא פרויקטים לאחרות הכוללת של הספק (לא גולגלות).
- כרגע לא בודקים את Cloud computing, מחכים ש- buzzword זה יוכיח את עצמו.