



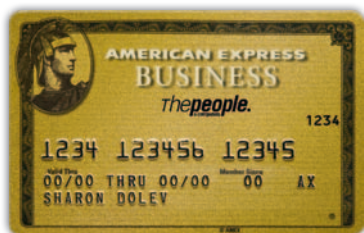
במבט קדימה לעידן החדש של המנמ"ר



למה לעבור לאמריקן אקספרס? כי הרווחת את זה.

לא פשוט להגיע להישגים בחיים. כדי להצליח, נדרשת המון מוטיבציה, הקרבה וכישרון אמיתי. אם אתה קורא שורות אלו ומהנהן לעצמך בחיוך, כנראה שאתה מבין על מה אנו מדברים. במיוחד עבורך, אמריקן אקספרס עושה את מירב המאמצים, כדי שתוכל ליהנות מההטבות שמגיעות לך באמת. אמריקן אקספרס, לאנשים בדיוק כמוך.

- כניסה חופשית לטרקלין דן עם הצגת כרטיס
- הנחות קבועות של מועדון הצרכנות "יחד" על גבי הכרטיס
- חיוב אחד לחודש ברכישה
- ביטוח נסיעות מורחב לחו"ל



My life. My card. 

להזמנת כרטיס: *2639
moadon@amexil.co.il
www.americanexpress.co.il

* הנפקת הכרטיס בכפוף לאישור פועלים אקספרס בע"מ. ** חיוב הלקוח יבוצע מחשבון שקלי בלבד.
 *** חברת פועלים אקספרס בע"מ רשאית לשנות את התנאים או את ההטבות לעיל, מעת לעת, ללא הודעה מוקדמת. ט.ל.ח.
 **** המידע לעיל נכון ליום הפרסום מרץ 2013

Microsoft



Windows Server 2012 ליהנות מוירטואליזציית רשת אצלך ב-Datacenter

מהיום תוכל להביא את וירטואליזציית הרשת ל-Datacenter שלך, עם Windows Server 2012 השרת היחיד שתוכנן במיוחד לענן. באמצעות Windows Server 2012, תוכל לנהל מספר רשתות וירטואליות נפרדות על שרת פיזי אחד.

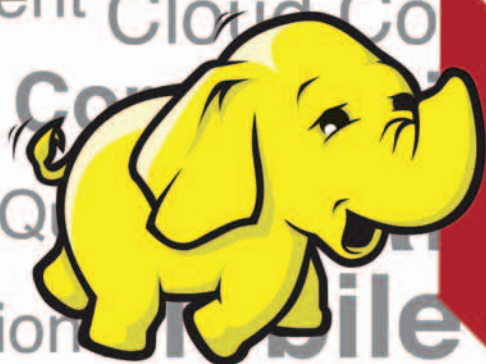
 **Windows Server 2012**
BUILT FROM THE CLOUD UP.

Microsoft.com/Israel/windows-server

האפליקציות הטובות בעולם עוברות עם uTest את מבחן ההצלחה בעולם האמיתי!



מהפכות המובייל והמדיה החברתית מחייבות את מנהלי הארגון לנקוט באסטרטגיה דיגיטלית חכמה. מעל 1500 חברות תוכנה, ארגוני IT, מנהלי חדשנות ושיווק, חברות מדיה ותעשייה בישראל ובעולם, עובדים עם uTest באופן שוטף על מנת לבדוק את נכסי האינטרנט והמובייל שלהן בעולם אמיתי.



Hadoop Big Data

אלופי ה-Big Data, המומחים שלך ל-Hadoop

- פתרון כולל מרמת התשתיות וכלה בעולם האפליקטיבי
- עיבוד וניתוח מידע ממקורות קיימים וחדשים במהירות וביעילות, תוך הוזלת עלויות
- יישום ואינטגרציה על גבי כל פלטפורמה קיימת
- יישום של למעלה מ-15 פרויקטים בישראל

מייצרים עבורך תובנות עסקיות חדשות:

- זיהוי וחיזוי אירועים משמעותיים בחיי הלקוחות שלך
- העשרת פרופיל ופרסונליזציה של לקוחותיך
- מניעת הלבנת הון ומימון טרור
- ניהול סיכונים וזיהוי הונאות
- חיזוי נטישה ועוד...

www.taldor.co.il

Taldor
we deliver IT

לפרטים נוספים:

איריס קינן, מנהלת תחום Big Data, טלדור

irisk@taldor.co.il ,03-9298338

נס טכנולוגיות מברכת את

מועדון C3

לרגל 15 שנות פעילותו

ושמחה לבשר על הקמתו של

מרכז הפיתוח העשירי של נס טכנולוגיות בבאר-שבע !

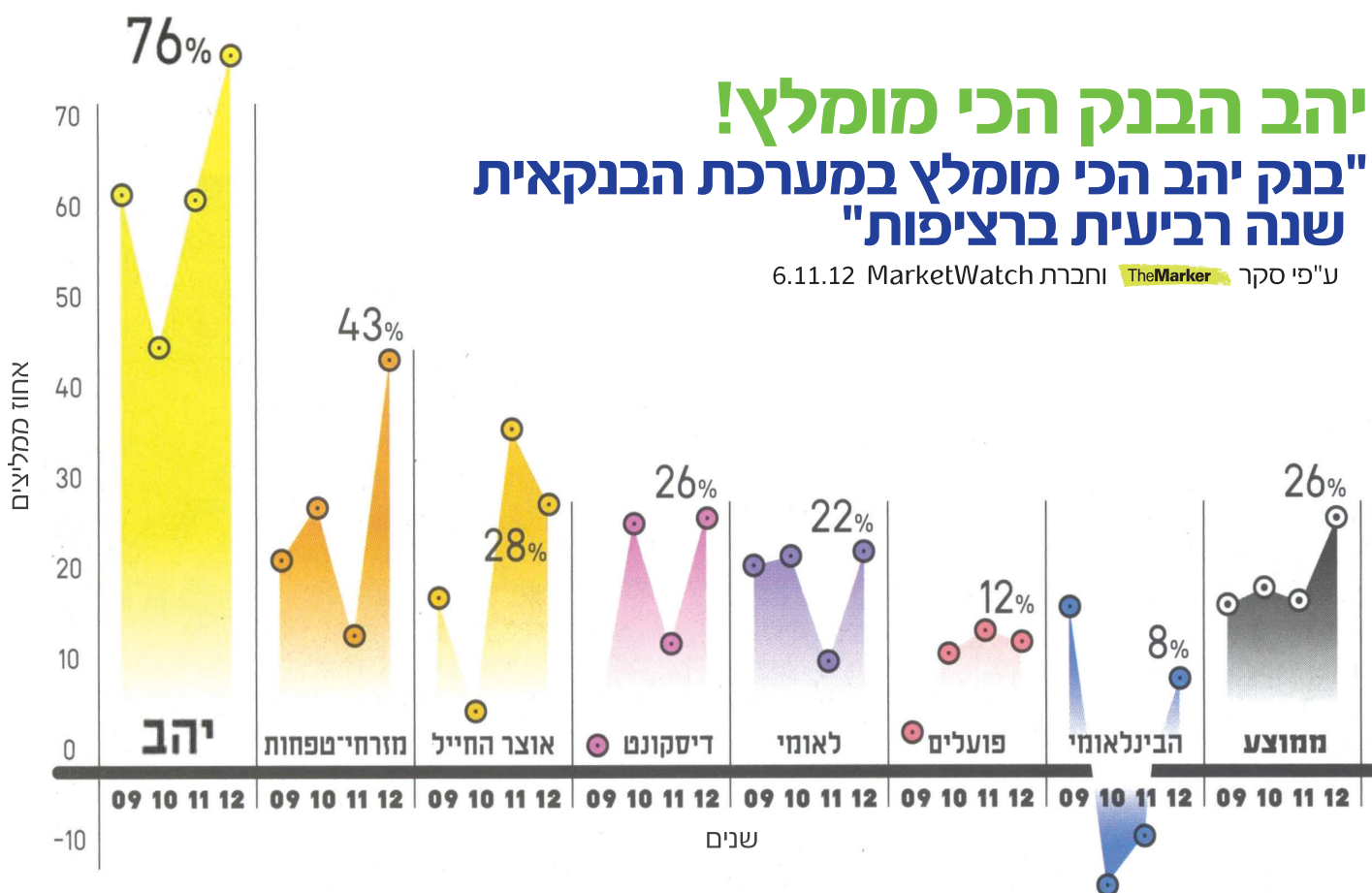


OASIS
Beer Sheba Center of Excellence

לפרטים ומידע נוסף על המרכז וייחודיותו:
InfoNessIsrael@ness.com

אהב ישראל

1.13 שווק



**עוברים לבנק המשתלם בישראל,
 מפקידים משכורת חודשית של 5,000 ₪ ומעלה ומקבלים:
 < חשבון ללא עמלות עו"ש > הלוואה עד 100,000 ₪ בריבית "פריים" + 1%,
 עד 10 שנים. אפשרות לדחיית תשלום הקרן במשך חצי השנה הראשונה.**

בנק אהב
 הכי משתלם בשבילך

***2617**

פתוח
 לכולם

כל האמור בפרסום זה, לרבות מתן האשראי, הביטחונות ודמי הטיפול נכון למועד הפרסום וכפוף להוראות הדין, לנהלי ולתנאי הבנק ולאישורו. הבנק רשאי לשנות את התנאים בכל עת.



תוכנת האמולציה הטובה בעולם!

Bosanova Enterprise אמולציה מתקדמת ל- AS-400

- ✓ תמיכה בחלונות 7 וחלונות 8
- ✓ תמיכה ב- 64 bit
- ✓ התחברות מאובטחת מרחוק
- ✓ ניהול מרכזי
- ✓ תמיכה מלאה בעברית

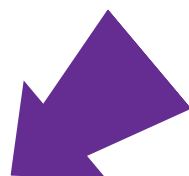


iPad חינם!

למזמינים 50 רשיונות Bosanova Enterprise
או יותר עד 30 באפריל



לקבלת הצעת מחיר ל- Bosanova Enterprise
או Bosanova Secure
www.bosanova.co.il/quote



ליצירת קשר לחידוש חוזי שרות
www.bosanova.co.il/renew

CITY of SERVERS



בזק בינלאומי Business מציגה:

רשת ה-Data Centers הגדולה והמתקדמת בישראל

- פריסה בינלאומית הכוללת 3 מתקנים בארץ ו-6 מתקנים בעולם
- ארכיטקטורת רשת בשרידות כפולה, מבוססת על כבל התקשורת התת ימי הבלעדי לבזק בינלאומי
- יתירות גבוהה במערכי האנרגיה ואבטחת מידע בתקנים המחמירים ביותר
- המתקנים פעילים 24/7 עם מוקדי שירות ייעודיים ותמיכה מקצועית
- מגוון פתרונות מנוהלים, שירותי התאוששות מאסון (DR) והמשכיות עסקית (BCP)
- מתקנים תת קרקעיים וממוגנים העומדים בתקני TIER3+



בימים אלה מציינת חברת **SECOZ** עשר שנות פעילות. לציון אבן דרך מרגשת זו אנו מכריזים על פתיחת אירועי שנת העשור. במסגרת שנה זו נקיים מגוון פעילויות תרומה לקהילה בה אנו חיים, לקהילה המקצועית אותה אנו משרתים, ללקוחות החברה וכמובן לעובדיה.

לכל לקוחות החברה, בעבר ובהווה, שהאמינו בנו לאורך כל הדרך.

לכל עובדי החברה, היום ובמהלך השנים, שתורמים ומשקיעים להצלחת החברה ולאווירה הקסומה בה.

ל"בית" אנשים ומחשבים" הנפלא, לנמר ולכל אחד ואחת איתם עבדנו במהלך השנים.

בהזדמנות זו נאמר תודה:

SECOZ 10 שלבים של אבולוציה

1 לפני עשר שנים הוקמה חברת **SECOZ** כחברת יעוץ לאבטחת מידע.

2 החברה רתמה את תפיסת ניהול סיכונים לעולם ניהול אבטחת המידע, תוך גישור בין הטכנולוגיה לעסקים.

3 החברה התמחתה בתחומים ייחודיים כגון SIEM ו-IDM עוד מיום הקמתה ופיתחה מתודולוגיות ייחודיות בנושאים אלה.

4 לאחר התבססותה בתחומי הליבה, המשיכה החברה בהגדרת תחום Information Security Governance ובסיוע למנהלי אבטחת מידע בעיצוב והטמעת מערך ניהול מקיף.

5 החברה הובילה את מועדון מנהלי אבטחת המידע (CISO) ואת הכנס המקצועי המוביל InfoSec.

6 החברה הקימה מערך ניהול והובלה הכולל שכבת מנהלי תחומים ופרויקטים תוך התבססות תפעולית ופיננסית.

7 החברה הרחיבה את הבסיס המקצועי שלה לעולם ה-IT-GRC המאחד את ניהול הסיכונים, הרגולציה ומסגרות הניהול.

8 ההמשך הטבעי היה המשכיות עסקית – עולם תוכן המבוסס על ניהול סיכונים, הבנה עסקית וידע במערכות מידע.

9 בשלב הבא הוסיפה החברה תחום התמחות המבוסס על תחומי הידע הקיימים, ITSM, העוסק בהטמעת ושיפור תהליכי ניהול IT.

10 בימים אלה שוקדת החברה על העמקת והרחבת פעילות הסייבר הנושקת לתחומי הליבה של החברה, וכך הופכת **SECOZ** לחברה בעלת מענה הכולל, המקיף והרחב ביותר בשוק לאתגרים אלה.

Protecting the world's information.

Cloud. Virtual. Mobile.



Today, we have more information than ever before and more ways to access it, process it, share it, and benefit from it. From tablets to cloud computing, from smartphones to virtualized data centers, from helping you defend your organization against advanced threats and data leaks to simplifying backup and ensuring 24x7 availability, Symantec helps protect your information no matter where it resides. Visit us at www.symantec.com

Confidence in a connected world.



ראיון פרידה

16 איציק מלאך, עד לא מכבר ראש חטיבת התפעול והמיחשוב והמשנה למנכ"לית בנק לאומי, מסכם 19 שנות עשייה מיחשובית בבנק ומתאר את הישגי החטיבה. **יוסי הטוני**

KickOff 2013

26 21 בעלי תפקידים בענף ה-IT הישראלי - 18 מנמ"רים, שני מנהלי אבטחת מידע ו-CTO אחד - קיבלו מגנים ואותות הערכה והצטיינות על פועלם בשנה החולפת. כל השמות, כל נימוקי הזכייה. **יוסי הטוני**

מפגש פורום C3 ברומא

46 באחד הפאנלים שהתקיימו במסגרת מפגש פורום C3 ברומא, עלתה השאלה האם המנמ"ר הגיע לתקרת הזכוכית שלו? התשובות לשאלה - חלוקות. **יוסי הטוני ויהודה קונפורטס**

חדשנות וטכנולוגיה

64 החדשנות נמצאת בקביעות בראש סדרי העדיפויות של מנכ"לים. למה, ואיך חברות מובילות, שייצרו יתרון תחרותי מבוסס חדשנות, איבדו אותו? **רז הייפרמן**

עתיד המנמ"ר

76 שורת כותבים מקצועיים דנים בשינויים הטכנולוגיים שעובר עולם ה-IT, מעמד המנמ"ר העתידי וחיבורו להיבטים העסקיים של הארגון. **אריה עמית, פני כהן, פלורה לוין, גדי גילאון, יגאל רוזה, אבנר פרנק, אודליה לבנון, ד"ר איתן לסרי וד"ר עדי קפליוק, אלדד גפן, אבי עסיס, דורון אמיר**

IT Awards 2012

96 שירותי בריאות כללית זכתה בתואר "אלוף האלופים" בתחרות מצטייני המיחשוב 2012 IT Awards. דיווח נרחב על כל הזוכים וכל הפרויקטים. **יוסי הטוני**

טורים ומדורים

14 דבר העורך

24 דבר המנמ"ר



People & Computers, Print,
Online, Newsletters, Events,
Forums
InformationWorld Israel is an
affiliation of InformationWeek, by
UBM LLC, NY
www.informationworld.com

President & Editor in Chief:
Peli Hanamer, tigerlove@pc.co.il
CEO & Publishing Director:
Dahlia Pelled, dpmagic@pc.co.il

Editor: Yehuda Konfortes,
yehudak@pc.co.il
Deputy Editor: Yossi Hatvany,
yossih@pc.co.il
Reporters: Or Yaakov, Ran Meron,
Avi Blizovsky, John Ben Zaquen,
Danny Zudkevich, Zvi Katsburg,
Avner Frank, Aviv Eylon, Dana
Pelled, Nehama Almog, Avi Assis,
Ben Pelled, Hadas Geifman,
Dr. Eitan Lasri

Media Manager:
Eva Shklar, evas@pc.co.il
Sales: Ziva Lobel, zival@pc.co.il
Yifat Grinfeld, yifatg@pc.co.il
Galit Leybo, galitl@pc.co.il

Graphic Design:
Michal Lidani, michall@pc.co.il
studio@pc.co.il

InformationWorld
online: <http://informationworld.co.il>
Website: www.pc.co.il
Newsletter: www.dailymaily.co.il
Editor: Or Yaacov, editor@pc.co.il

VP events:
Nataly Gabay, natali@pc.co.il
VP operations: Dana Pelled,
danapelled@pc.co.il
Program Director, Conferences
& Events: Rephael Fogel,
fogel@pc.co.il

CFO:
Ilan Gibly, ilang@pc.co.il
Website: www.events.co.il

People & Computers Ltd,
53 Derech Hashlom St., Givatayim
53454 Israel.
Tel: +972-3-7330753,
Fax: +972-3-7330703

Subscription: subs@pc.co.il
International \$299
Israel 339 IS including VAT



תקרת הזכוכית

המרכזי שערכנו לקראת גיליון זה במסגרת כנס החורף השנתי של פורום המנמ"רים, שנערך לא מכבר ברומא.

לפני עשר שנים בדיוק נערכה לראשונה תחרות מצטייני המיחשוב IT Awards של אנשים ומחשבים. התקופה, שלהי 2002, היוותה את עיצומם של מיתון והאטה במשק הישראלי ואת השלכותיה המאחרות של האינתיפאדה השנייה - שחיסלה את התערוכות הענקיות שהענף הורגל בהן במשך שנים.

מצב הרוח של עולם העסקים כולו היה ירוד במיוחד. כקבוצת מדיה הפועלת בענף מאז 1981, חשבנו כיצד ניתן לעודד את הארגונים להמשיך ולהשקיע ב-IT - ובמיוחד להצטיין. כך עלה הרעיון להכריז על תחרות למצוינות IT בשוק הארגוני בישראל. הרעיון היה לבקש ממנמ"רים ומצוותי ה-IT שלהם להגיש לתחרות סיפורי הצלחה לפרויקטים שנעשו בארגונים שלהם, כאשר המדד העיקרי הוא תרומה ישירה לליבת העסקים של הארגון. רוצה לומר: כיצד ה-IT קשור ישירות להצלחה של הארגון שהמנמ"ר עובד בו.

כבר מהתחרות הראשונה הופתענו מכמות הפרויקטים שהוגשו ונדחמנו לראות עד כמה אנחנו לא מודעים לעשייה המקורית והחדשנית בארגוני ה-IT. מאז הלכה התחרות וגדלה. סיוע העשור מעלה, כי מאז ועד היום ראינו, טיפלו והענקנו ציונים ליותר מ-1,200 פרויקטים.

התחרות העשירית, זו שנערכה השנה, הייתה הגדולה מכולן, עם 180 פרויקטים שהוגשו - כמעט פי שניים מהשנה שעברה. התחרות בין הפרויקטים הייתה צמודה מאוד, השונות ביניהם הייתה גדולה - ולעיתים בתוך אותה קטגוריה, התחרו פרויקטים מכמה תחומים. צוות השופטים הורכב מאנשי מקצוע ותיקים, מנמ"רים לשעבר, עיתונאים ומומחים, וגם הם העידו כי מלאכת השיפוט השנה הייתה קשה במיוחד.

הפרויקטים שהגישו מועמדותם שיקפו את המגמות החמות בענף, החל מגיבוי ואבטחת מידע, עבור ב-ERP וכלה ב-Big Data. במיוחד שני ארגוני הבריאות - שירותי בריאות כללית ומכבי שירותי בריאות. אלה הוכיחו שהתחזית, שלפיה בתוך כמה שנים יהיה מגזר הבריאות המגזר המשקיע הכי הרבה ב-IT - צפויה להתממש בקרוב. זאת, לאחר שנים רבות של העדר השקעה.

ההשקעות נועדו בעיקר לטפל בבריאים, או באלה שצריכים לצערם לשהות בבתי חולים.

גיליון זה מוקדש ל-15 שנים להיווסדו של פורום המנמ"רים והמנכ"לים C3 של אנשים ומחשבים. פורום C3 הפך זה מכבר לפורום הבכיר והיוקרתי ביותר בענף ה-IT. מאז היווסדו הוא מיישם את אחד הכללים הבסיסיים ביותר ביחסים בין ספק ללקוח. זהו מפגש של רצונות. הרצון של המנמ"ר והצוותים שעובדים איתו, שחייבים להיות כל הזמן עם היד על הדופק, ללמוד אילו מגמות חדשות יש בשוק, מה מתאים לארגון שלהם ועוד. הספקים, מנהלי החברות העובדים עם הענף, חולקים עם המנמ"רים את הידע המקצועי הרב הנצבר אצלם במסגרת עבודתם. זוהי הדמנות בלתי חוזרת לנטוורקינג עשיר, ממוקד, שגורם לתקשורת טובה יותר בהמשך. השנה, יותר מכל שנה אחרת, חיפשנו תשובות לשאלות שמטרידות כיום מנמ"רים רבים: האם המנמ"ר הגיע לתקרת הזכוכית שלו? מהי תקרת הזכוכית? מה המיצוב של המנמ"ר בעידן החדש? האם הוא צריך לבוא מעולם הטכנולוגיה או מעולם העסקים? בכירי המנמ"רים, המנכ"לים והיועצים נענו לאתגר וניסו להשיב על שאלות אלו במאמרי דעה ובתשובות לשאלות שהפנינו אליהם. גם במפגשים השוטפים של C3, הכוללים שישה מפגשי העשרה והחלפת דעות, עולה שוב ושוב השאלה: כיצד ייראה בעתיד תפקידו של המנמ"ר? מאין הוא יגיע? מהביזנס? מהטכנולוגיה כפי שהיה עד כה? השאלות האלו הועלו, בין היתר, בפנל



יהודה קונפורטס

גיליון זה מוקדש ל-15 שנים להיווסדו של פורום המנמ"רים והמנכ"לים C3 של אנשים ומחשבים השנה, יותר מכל שנה אחרת, חיפשנו תשובות לשאלות שמטרידות כיום מנמ"רים רבים: האם המנמ"ר הגיע לתקרת הזכוכית שלו? מהי תקרת הזכוכית? מה המיצוב של המנמ"ר בעידן החדש? האם הוא צריך לבוא מעולם הטכנולוגיה או מעולם העסקים? בכירי המנמ"רים, המנכ"לים והיועצים נענו לאתגר וניסו להשיב על שאלות אלו. זאת, בנוסף לשאלות ותשובות שהפנינו למנמ"רים ומנכ"לים במסגרת שולחנות עגולים שערכנו באחרונה קריאה נעימה

והיו כאלו שכבר דילגו ל-2014 וקיוו שזו כבר תהיה טובה יותר. את מימד האופטימיות סיפקה שלומית הרט, מנכ"לית גרטנר ישראל, שאמרה כי ה-IT צפוי לצמוח בשנה הבאה ב-4%, למרות המיתון.

השורה התחתונה: עשור לתחרות IT Awards מוכיח שחדשנות ומצוינות הן עניין מתמשך, שעומד לבחירה כל שנה מחדש. נבחרי השנה מחזיקים בדגל המצוינות - לפחות עד לשנה הבאה ולתחרות הבאה.

המבצעות של צה"ל, שהוכיחה את עצמה יותר מכל במבצע עמוד ענן - באמצעות מערכת כיפת ברזל. והייתה בטקס שנערך הבוקר גם מצוינות טכנולוגית בעולם החינוך. כך, שישה מורים ותלמידים קיבלו תעודות הוקרה בתחום התיקשוב במערכת החינוך. ההצטיינות היא תוצאה של שיתוף פעולה ושילוב בין אנשי מערכות המידע לבין ספקיות הטכנולוגיות. מנהלי ונציגי חברות אלו בירכו את המצטיינים לקראת השנה הבאה. אין זה סוד שהשנה הבאה לא תהיה קלה

כך, באחד הפרויקטים שזכו, הוצג פרויקט שנערך בשירותי בריאות כללית, במסגרתו הותקנו 4,000 מסכי מגע בבתי חולים של הכללית, שמאפשרים לחולה ליהנות משירותי מידע, בידור, טלוויזיה ועוד. הפרויקט של הקריה הרפואית רמב"ם לניהול בית החולים בשעת חירום, ריגש במיוחד ואף זכה לניקוד הגבוה ביותר בקרב השופטים. במגזר הביטחון והצבא הוגשו 20 פרויקטים הוגשו לתחרות. הפרויקטים במגזר זה הם תוצאה של הצטיינות, תרומה ישירה ליכולת

איך לקדם את מעמד ה-IT בארגון על סמך טעויות העבר?

במערכת היחסים בין ה-IT בארגון ללקוחותיו, תמיד יזכרו האחרונים את התקלות והמכשולים ולא את ההישגים ♦ שילוב של מובייל, בינה עסקית אנליטית ומיחשוב ענן מהווים מתכון לשדרוג מעמדו של ה-IT בארגון

למציאות הזאת. ראשית, מאז המיתון של 2003 הם הרגילו את ההנהלות שהם יכולים לעמוד ביעדים במסגרת התקציבים הקטנים. שנית, בהתייחסות לטרנדים שונים, הם מאשרים שאכן המעבר לענן יחסוך בתקציבים, וזה בדיוק מה שמנהלי כספים רוצים לשמוע, וכך גם לגבי ההשלכות הכספיות של המובייל. הציפייה היא, כמובן, שהמנכ"רים יהיו דוברי אמת וישקפו להנהלה את המציאות, אבל מצד שני עליהם להציג את התמונה הרחבה, שכוללת את העלויות הנסתרות ומשמעות הכניסה לפרויקטים כאלו, שלפעמים מיתרים את הרווח בשורה התחתונה.

יש את הטענה הנצחית שמערכות המיחשוב עובדות לאט. תעשו סקר בכל ארגון ממוצע ותשאלו את המשתמשים מה דעתם על מערכות המיחשוב שלהם, ותקבלו תלונות על אטיות המערכות. מצד שני, גם המנכ"רים בעצמם אמרו בסקרים שנערכו לא מכבר, כי הארגונים שלהם אינם מספיק זריזים וגמישים בכל מה שקשור למערכות המידע. יש כאן מלכודת שממנה המנכ"ר לא יימלט לעולם - מערכות מידע לא ישיגו את הציפיות להירות שיש מצד משתמשים בארגון.

ואולם, כאשר ארגונים עושים שינויים במבנה שלהם או רוכשים חברות, הם בכלל לא לוקחים בחשבון את עלות ה-IT. הוצאה זו מגיעה להם בהפתעה, ואז מתחילים לתעדף ולחסוך. החיסכון הוא על חשבון העצבים של המשתמש, שלא מהסס להוציא אותם בהזדמנות הראשונה שיפגוש את המנכ"ר והצוות שלו. חברות רבות מייצרות אפליקציות שנועדו לתת להן משב על חוויית המשתמש בצד של הלקוח. ברגע שהאלמנט של מערכות מידע יופיע כחלק קבוע במשוב, יש סיכוי שתגובות נועמות של משתמשים חיצוניים ולקוחות הארגון, שקונים ממנו מוצרים, ישפיע על ההנהלה.

העצה האחרונה שאפשר לתת למנכ"רים שלא רוצים לחזור על טעויות היא להמשיך ולדבר בשפה העסקית של הארגון. שילוב של מובייל, בינה עסקית אנליטית ומיחשוב ענן מהווים מתכון לשדרוג מעמדו של ה-IT בארגון, ומניעת טעויות העבר.

יש פתגם עתיק, שלפיו האמת המרה היא שכל אחד זוכר את שגיאותיו יותר מאשר את הישגיו. המשפט הזה נכון יותר מתמיד כאשר מדובר במערכת היחסים בין ה-IT של הארגון ללקוחותיו, שכן אלו האחרונים לעולם יזכרו את התקלות והמכשולים. כריס מרפי, עורך בשבועון האמריקני InformationWeek, ריכז את האירועים הבולטים מהשנה האחרונה, שהיוו לדעתו מכשול עבור ארגונים. בהמשך ריכז את המסקנות, בין היתר על סמך סקרים שערך השבועון בשנה שעברה, והציגם לרגל השנה האזרחית החדשה.

53% מקבוצות ה-IT, על פי אחד הסקרים, מעורבות באופן ישיר בהתנהלות העובדים, כולל תופעת ה-BYOD (Bring Your Own Device) - זאת על פי מחקר שערך העיתון במהלך 2012. המשמעות היא, שחצי מהארגונים כלל לא מנהלים מדיניות של ניהול טלפונים. המנכ"רים צריכים לקחת את עצמם בידיים בנושא זה ולהיכנס לשיח של עולם המובייל. עליהם לסייע לחברות לתפעל את עובדיהן בעזרת המכשירים הניידים. התוצאה משפיעה על הארגון עצמו, שמוצא את עצמו מפגר אחרי טרנד חדש, שיכול לתרום רבות למימוש הליבה העסקית שלו. במסגרת סקר אחר, שנערך באוקטובר האחרון, נראה כי 26% מהארגונים מחזיקים במערכות לניהול מובייל, אולם רק 18% מתוכם מנצלים זאת לטובת אפליקציה ליישום לקוחות. הנה פגיעה ישירה בלקוח. הדוגמה של המובייל מראה על תופעה חמורה יותר שקשורה בתדמיתו הלא טובה של המנכ"ר בעיני הארגון. יותר מדי ארגונים הגיעו למסקנה, כי השקעות עתק שנשענו על מערכות מידע לא הניבו את התוצאות הרצויות - בין היתר מפני שהן הוגדרו מראש לטווח ארוך. פרויקטי המובייל הם דבר מוחשי שכל עובד בארגון חשוף אליו, ולכן העדר פעילות בתחום הזה היא שקופה ובולטת. טענה נוספת כלפי מנהלי מערכות מידע מתייחסת לתקציבי ה-IT. על פי סקר שנעשה בנושא ב-2012, הנהלות הארגונים טוענות שהתקציבים לא ריאליים, גבוהים מדי, והן לוחצות כל הזמן לעשות יותר בפחות. אבל גם המנכ"רים עצמם אחראים

מלאך



ה-ID הלאומי

אסטרטגית הבנק, בכל הרבדים העסקיים: פיתוח מוצרים פיננסיים שפותחו בתחומי האקטיבי והפאסיבי, לכל מגוון לקוחות הבנק - הקמעוניים, המסחריים, העסקיים, המוסדיים ולקוחות Private Banking.

"פיתחנו והטמענו ערוצי הפצה, מערכות CRM מתקדמות, מערכות ליבה, מערכות אנטרפרייז להוספת תועלת עסקית, תוך הקטנת הסיכונים התפעוליים והעסקיים.

"העמדנו מערכות מידע מהמתקדמות בעולם, State of the art, תוך שימוש בטכנולוגיות חדשניות במגוון ערוצי הפצה לטובת הלקוחות. לאורך השנים, רתמנו את ההתפתחויות הטכנולוגיות לקידום העסקים ויצרנו יתרון תחרותי ועסקי, המאפשר את מינוף אסטרטגיית הבנק כמוביל בחדשנות עסקית וטכנולוגית. זאת, תוך השגת יעילות תפעולית מיטבית, שמירת רמת השירות ללקוחות, שרידות המערכות וזמני תגובה".

להפוך את ה-ID ממרכז עלות למרכז רווח

תאר את מעמד המנכ"ר בהנהלת מוסד פיננסי.

"בשנים האחרונות נאלצים מוסדות פיננסיים בכל העולם להתמודד עם דרישות רגולטוריות חדשות, לחצים חברתיים וירידה מתמשכת בהכנסות. אלה מאלצים אותם לתור אחר אפיקי השקעה רווחיים. כל זה מביא את הבנקאות היום לאחת התקופות המאתגרות ביותר בכמה מימדים: השינויים בכלכלה העולמית, ההתפתחות הטכנולוגית החברתית, הסביבה התחרותית, לקוחות מתוחכמים ורגולציה המציבים הזדמנויות ואיומים רבים למודל הבנק המסורתי.

"כחבר הנהלת הבנק, האחראי על חלק נכבד מתקציב הבנק - השקעות ושוטף, המשפיע על רווח הבנק - עלינו לשפר ולהפוך את גוף ה-ID ממרכז עלות למרכז רווח מוביל, הפועל במישורי החדשנות הטכנולוגית, השירותית, התהליכית והמוצרית, וכל זאת תוך ראיית השורה התחתונה של מאזן הבנק. "בניית מצוינות תפעולית עומדת לפתחו של כל מנכ"ר. עליו להפוך לארגון גמיש, יעיל וזריז, אשר בוחן ומשפר את תפקודו באופן שוטף וקבוע. עליו לוותר על מוצרים ושירותים בלתי רווחיים, שאינם מייצרים ערך לארגון. עליו ליישם מתודולוגיות להתייעלות תהליכית, פיתוח, ייצור וייעול ערוצי השירות והייצור, בחינה מחודשת ושוטפת של הסכמים

עם הצטרפותי לבנק לאומי, הצבתי לעצמי מטרה מרכזית, שגובתה על ידי גליה מאור, המנכ"לית, הנהלת הבנק ודירקטוריון הבנק: להוות את חוד החנית הטכנולוגי-עסקי בבנקאות הישראלית, למינוף האסטרטגיה העסקית של לאומי, ליצור מובילות טכנולוגית-תפעולית ביעילות מרבית ומקסום ערך לכל בעלי העניין בלאומי - בעלים, לקוחות ועובדים. החטיבה השיגה יעד זה, כך אומר בראיון מיוחד לאנשים ומחשבים **איציק מלאך**, עד לא מכבר ראש חטיבת התפעול והמיחשוב (חת"מ) והמשנה למנכ"ל בנק לאומי, המסכם 19 שנות עשייה מיחשובית בבנק.

לדברי מלאך, "היעד של החטיבה בראשותי הושג בעזרת כל אנשיה, עובדיה ומנהליה, שהיו חלק אינטגרלי בעשייה הזאת לאורך עשרות השנים וזכו להערכה ולהוקרה מהמנכ"לית, הנהלת הבנק, ודירקטוריון הבנק. בנוסף, החטיבה עוטרה וזכתה בפרסים לאורך השנים, כמה פעמים, על הישגיה בתואר 'אלוף האלופים' בתחרויות IT Awards של אנשים ומחשבים. בסוף דצמבר 2012 זכתה חטיבת המיחשוב לציון לשבח, במקום השני, במסגרת הפרס הלאומי לאיכות ומצוינות במיגור הלאומי ע"ש יצחק רבין, המוענק מטעם מכון התקנים. בנוסף, מכון התקנים הישראלי העניק לראשונה ללאומי את

תו היהלום היוקרתי לשנת 2012. הפרס מוענק לחברות הנושאות שבעה תווי איכות ומעלה, שלאומי הוא אחד מארגונים אלו".

יזום עסקית ומאפשר עסקים

"במשך השנים הרבות שבהן כיהנתי כראש חטיבת המיחשוב, פעלה החטיבה כיוזמת עסקית וכמאפשרת עסקים, enabler, בארץ ובעולם - לבצע את עסקיה על התשתיות והמערכות שהחטיבה יזמה והעמידה מראש לטובת הקבוצה, כך שלא היה צורך להמתין זמן רב לביצוע יוזמות שהגיעו מהצד העסקי", אומר מלאך, "החטיבה הובילה למצוינות תפעולית של הקבוצה בארץ ובחו"ל תוך סינרגיה מלאה ביוזמות, תהליכים, מידע, ופרייקטים גלובליים חוצי יחידות עסקיות, בישות ותרבויות".

כיצד שולבה החדשנות בחטיבה?

"במהלך השנים שבהן כיהנתי כראש חת"מ בלאומי, הקפדתי על חדשנות ופיתוח מערכות בהלימה לאסטרטגית ויעדי הבנק, תעדוף והתאמת מאמצי הפיתוח לדגשים של

איציק מלאך, עד לא מכבר ראש חטיבת התפעול והמיחשוב (חת"מ) והמשנה למנכ"ל בנק לאומי, מסכם 19 שנות עשייה מיחשובית בבנק
"הבאנו כולנו ביחד את חטיבת המיחשוב להישגים שהפכו לשם דבר בתעשיית המיחשוב הישראלית בכלל ובבנקאות בפרט"
◆ "הצלחנו, הנהלת הבנק ועובדיה, בחלק מתקופה זו, להביא את הבנק מבנק מספר 2 לבנק מספר 1 בישראל"
◆ ראיון פרידה

בשירותי בנקאות מקוונים וניידים יוביל לעלייה ברמת הסיכונים הנובעים מהונאות, כתוצאה מגניבת זהות או הונאות סייבר. מתקיים מעין מרוץ בין הארגונים הפיננסיים לעבריינים. האתגר הוא ה-Fix it before it breaks: כל הזמן להיות פרואקטיביים ולמצוא את הפרצה לפני הגנב, כך שמערכות ממוחשבות יידעו לאתר כשלים בתוך המידע".

כיצד יש לנהל את תקציב ה-IT בעידן של התייעלות תקציבית ופיתוח טכנולוגי מואץ?
 "באופן מסורתי, זרועות ה-IT בארגונים פיננסיים חולשות על ניהול תקציבי שימור ופיתוח משמעותיים. מורכבות הפרויקטים והאתגרים העומדים בפני זרוע ה-IT יוצרים גם אתגר, בדמות ניהול מושכל ויעיל של משאבים כפי שמנוהלים בלאומי. נצטרך להמשיך ולנהל את תקציב ה-IT של לאומי גם בראיית מנהל קרן הון-סיכון. יש ללמוד לנתב את ההשקעות בצורה שגם שינויים טכנולוגיים מהותיים בשוק, יאפשרו את הגמישות והיעילות הנחוצה להשגת היעדים העסקיים והתפעוליים".

אדפטיביות, זריזות ויעילות.

כיצד ניתן למנף את החזון הטכנולוגי ליתרון תחרותי עסקי?

"הדגשים לשימושים בטכנולוגיה בעולם הבנקאות העתידי, כפי שעלו ממכלול מקורות המידע, הם על עקרונות של אדפטיביות, זריזות ויעילות. התהליך בו החל לאומי, במסגרת חשבון טוטאל דיגיטל, מייצג זאת נאמנה. הרעיון הוא שרק על ידי יצירת חזון טכנולוגי ארוך טווח יוכלו לבצע יעדים, כמו התאמה ספציפית ומדויקת של הצעות הערך ללקוח האינדיווידואלי.

"שימוש נכון ב-IT יכול למנף את הארגון ליצור יתרון עסקי ותפעולי מול המתחרים ולהביא לבלוטות נדרשת לבידול. כלים ושירותים חדשים יכולים לאפשר לארגונים למנף מידע אסטרטגי ארגוני ולהפקתו ליתרון תחרותי. הפתרונות ש-IT מציע מסיעים ביצירת יתרון תחרותי בעיקר בתחום הפיננסי שבו המידע הוא חלק מה-BPM, ניהול תהליכים עסקיים. כאן נדרשת מהמנמ"ר הסתכלות ארוכת טווח - לעתים ארוכה יותר מהקדנציה שלו בתפקיד... - וקבלת החלטות לא פשוטות.

"המטרה היא תמיד אותה מטרה - לאפשר לעסק לפעול בצורה תחרותית ולתת לו פתרונות מהירים, עם זמני הגעה קצרים לשוק, פתרונות חדשניים וגמישים לשינויים ובעלויות הנמוכות ביותר. באחריות המנמ"ר להבין את העולם העסקי, את האסטרטגיה ואת יעדי הבנק. בנוסף, עליו להיות חדשן ובקיא בעולם העסקי, מעבר בנוסף לעולם הטכנולוגי,

עם ספקי החטיבה. גם את תוכנית העבודה ל-2013 נבנתה על בסיס תקציב הוצאות והשקעות קטן יותר מהותית, כך שיעשה יותר בפחות (More for less)".

רמה גבוהה של טכנולוגיה עסקית

מה הם אתגרי מנמ"ר העתידי?

"על מנת להשיג רמה גבוהה של טכנולוגיה עסקית, Business Technology, על הארגון לקבל תפוקות גבוהות מה-IT. זה מה שלאומי עשה בשנים האחרונות וטבע את נושא ה-BT בארגון.

"טכנולוגיה בראייה עסקית (Business Oriented) היא היוצרת את היתרון התחרותי של הארגון. הוא נדרש לחיסכון ישיר ועקיף במשאבים, לקיצור זמני הגעה לשוק, להצגת תוצרים יותר ממוקדים ויותר מתאימים לדרישות הארגון ולקוחותיו. כל אלה הם התוצאות המצופות באגפי ה-IT של ארגונים פיננסיים כבר כיום".

הבא דוגמאות לאתגרי המנמ"ר בעתיד, כפי שלאומי ניהל אותן.

"נדרש לנהל את ה-Big Data, את הכמויות העצומות של מידע, המגיע ממכשירים חכמים ומהצמיחה המהירה של תוכן באינטרנט וברשתות החברתיות. נוצרת התפוצצות מידע, ובה בעת יש דרישה גוברת לאחזור בזמן אמת. "פעלתי להפעלה וסינרגיה קבוצתית בפעילות גלובלית - הכוללת צרכים ואוכלוסיות שונות, פערי טכנולוגיה בין השלוחות לישראל ובינן לבין עצמן, הבדלי שפה, תרבות ואזורי זמן.

"התחרות החוץ בנקאית גוברת, יש למפות את התחרות בשינוי מואץ. נוצרים שווקים חדשים למידע, שחקנים חדשים נכנסים לשוק ויותר גופים חוץ בנקאיים / מוסדיים ובנוסף גופים המפעילים טכנולוגיות כמו סלולר, דואר, סופרמרקט, גוגל, פייבוק, פיי-פאל, ביטוח, ליסינג - מוכרים שירותים בנקאיים.

"תחום התמודדות נוסף הוא התרחבות ומעורבות הרגולציה. היוזמות הרגולטוריות במגזר הפיננסי מצריכות משאבים. הרגולציה צפויה להמשיך ולהתהדק. בישראל חלה עלייה משמעותית בשנים האחרונות בדרישות הרגולציה ובהיקף הצעות החוק הנוגעות לסקטור הפיננסי. לרגולציה הגוברת יש השפעה על רווח ותשואת הבנק. דרישות הלימות ההון הראשוני גם הן עולות מדרגה".

עלייה ברמת הסיכונים

מה לגבי הפשע הקיברנטי?

"הגנה על מידע היא חיונית, במיוחד כאשר מדובר על נתונים פיננסיים. השימוש הגובר

נדרש לנהל את ה-Big Data, את הכמויות העצומות של מידע, המגיע ממכשירים חכמים ומהצמיחה המהירה של תוכן באינטרנט וברשתות החברתיות. נוצרת התפוצצות מידע, ובה בעת יש דרישה גוברת לאחזור בזמן אמת



טובי מנהלי הטכנולוגיות הראשיים ומנהלי אבטחת המידע של ארגוני האנטרפרייז בישראל, דקה לפני כניסתם למתקן מרכז הנתונים החדש ביותר בישראל, כשהם מלווים על ידי מנהלי הבכירים של איציק מלאך - חבר ההנהלה וה-CBO (מנהל ראשי של טכנולוגיה תומכת עסקים) של בנק לאומי; מאיר שור, CTO; משה וולף, סגן ראש מערך תפעול ומנהלה, רע"ן פיתוח דו; איתן דן, ראש ענף מרכזי מיחשוב; ששון מרדכי, סמנכ"ל התפעול עד לאחרונה ומעתה מבקר הפנים; ואלי אירם, מנהל תחום תחקור ובקרה, אבטחת מידע. המלאך בעצמו לא היה בבנק ולא ליווה את הקבוצה, אך רוח המפקד שורה והשרתה על המשתתפים והביקור המרתק

במגמות העולמיות ובחידושים העתידיים, כדי לענות בצורה מיטבית לאתגר זה."

"הפכנו את לאומי דיגיטל למותג"

מה הם הפרויקטים שאתה הכי גאה בהם?

"אני יכול לומר בסיפוק רב שאני גאה באנשי החטיבה, מנהלים ועובדים, שהקימו במשך עשרות בשנים פרויקטים עסקיים ותשתיתיים לטובת לקוחות ועובדי הבנק. אציין שתי דוגמאות מייצגות בעשיית החטיבה, האחת מהתחום העסקי והשנייה מהתחום התשתיתי. זאת, מבלי לפגוע בפרויקטים הרבים האחרים שראויים אף הם לציון.

"האחד, לאומי דיגיטל, שהפך מפרויקט למותג מהפך העסקי. גולת הכותרת של לאומי דיגיטל היום היא Leumi Total Digital. פרויקט זה הפך למותג ברמת לאומי.

"השנייה התרבותיים והטכנולוגיים השפיעו באופן משמעותי על התנהגות הלקוחות ומערכת היחסים שלהם עם הבנק. כמענה לשינוי ההתנהגותי של הלקוח החדש, לאומי בנה והשיק מגוון רחב של שירותים באינטרנט, ברשתות החברתיות ובסלולר. זהו לאומי דיגיטל.

"שירותי לאומי דיגיטל נותנים ללקוח חוויה בניהול, כך שהוא שולט במצב נכסיו הפיננסיים, וזאת באמצעות: זמינות ונגישות - קבלת מידע וביצוע פעולות בחשבון 24

שעות ביממה; התאמה אישית של המידע לצורכי ונתוני הלקוח, במגוון שירותים; חיזוק הקשר הישיר בין הבנק ללקוח - וידיאו צ'אט עם בנקאי, פתיחת חשבון מהאינטרנט ותיאום פגישה עם בנקאי בסניף, נוכחות ברשתות חברתיות.

"המיקוד העקבי והמובילות שיצרנו בדיגיטל מסייעים ללאומי להוביל ולצמוח. חיזקנו את מותג לאומי כבנק המוביל בקטגוריית הטכנולוגיה הבנקאית בישראל. הבאנו לתפיסת לאומי כבנק חדשני וטכנולוגי בעיני הלקוחות. הגדלנו את נתח השוק. הבאנו לשיפור מתמיד בשביעות רצון כלל הלקוחות, הן הפעילים בדיגיטל והן הלא פעילים.

"מכיוון שהתשתיות הטכנולוגיות בלאומי מאפשרות ליזום עסקים בזמן קצר ביותר, השקנו לאחרונה את לאומי טוטאל דיגיטל, שבעיקרו נשען על תשתיות לאומי דיגיטל.

"רקפת רוסק-עמינה, מנכ"לית הבנק, אמרה כי 'לאומי רואה בבנקאות אינטרנטית יעד אסטרטגי והוא פועל בנחישות לקידומו. לאומי טוטאל דיגיטל נתפר בהתאמה מלאה ללקוחות בעלי העדפה לפעילות באינטרנט ובסלולר, הממעטים בפעולות בנקאיות מורכבות. לקוחות לאומי טוטאל דיגיטל מקבלים בדיוק את מה שהם צריכים, ואינם נדרשים לשלם על מה שאינם צריכים'.

"לאומי טוטאל דיגיטל נותן את המענה המיטבי לפלח הלקוחות הצומח ביותר

הגנה על מידע היא

חיונית, במיוחד כאשר

מדובר על נתונים

פיננסיים. השימוש

הגובר בשירותי

בנקאות מקוונים

וניידים יוביל לעלייה

ברמת הסיכונים

הנובעים מהונאות,

כתוצאה מגניבת זהות

או הונאות סייבר.

מתקיים מעין מרוץ בין

הארגונים הפיננסיים

לעבריינים

תעודת זהות

לפני שהגיע לבנק, שירת מלאך, יליד 1948, בצבא במגוון תפקידים: הוא החל כקצין תותחנים - תפקיד שבו זכה לצל"ש ולעיטור המופת על פעילותיו בגזרת תעלת סואץ בתחילת שנות השבעים - ולאחר מכן טיפס לצמרת חיל הקשר והאלקטרוניקה, עד שהועלה לדרגת אלוף-משנה, כשמונה למפקד ממר"ם השמיני, בין השנים 1984 ל-1987.

מלאך זכה לשבחים, פרסים ותארים רבים במהלך עבודתו בבנק לאומי. בין היתר, הוכתר כמנמ"ר המנמ"רים של קבוצת אנשים ומחשבים במסגרת תחרות ITAwards השנתית שמארגנת הקבוצה. בינואר 2012 זכה מלאך בפרס על מפעל חיים מטעם קבוצת אנשים ומחשבים, במסגרת כנס KickOff 2012. פלי הנמר, יזם ונשיא הקבוצה, הקריא את הנימוקים למתן הפרס ואמר, כי "מלאך מקבל את הוקרה מיוחדת על הצטיינות מתמדת. ב-17 השנים האחרונות הוא מכהן כמנמ"ר בנק לאומי, ובשנים האחרונות הוא בדרגת מישנה למנכ"ל. במהלך שנים אלה מלאך הנהיג פרויקטים גדולים בתחום המיחשוב, שסייעו לבנק להיות מוביל בתחומו".

במערכת הבנקאית, אשר מעוניין לנהל את חשבוננו באמצעות האינטרנט או הטלפון החכם. הוא מתגמל את הלקוחות על יעילותם ועצמאותם בשימוש בערוצים הדיגיטליים השונים בניהול חשבונותיהם. המערכת הטכנולוגית-תפעולית שהוקמה בזמן קצר אפשרה לבנק לייצר מוצר עסקי, המעניק שורה של הטבות בתחומי השירות והאשראי".

דטה סנטר מוגן וירוק

ומה הדוגמה מהפך התשתיתי?

"הקמת דטה סנטר מוגן טילים, המזון באנרגיה סולארית. אחרי מלחמת לבנון השנייה, לאור לקחים שהבנק הפיק ממלחמה זו, חטיבת המיחשוב יזמה הקמת אולם מוגן טילים, שיענה על איומי הטילים שהיו קיימים ועלולים להיות בעתיד במלחמות הבאות לכשתבואנה. הבנק הקים במשך 30 חודשים מתקן העומד בחזית הטכנולוגיה ובחזית המיגונים הנדרשים למול אויביו, כולל הגנה מפני רעידות אדמה, שריפות ואיומי טבע אחרים.

"המתקן פועל בהצלחה מרבית בצורה מלאה זה כשנה. בנוסף, הבנק הקים ביוזמת החטיבה מקור חדש ונוסף לחשמל המזון מאנרגיה סולארית, שהותקנה על גגות המקום. מעבר להיותה זולה יותר, היא מהווה תרומה של הבנק לקהילה בהפחתת זיהום כדור הארץ. "הדטה סנטר מהווה מוקד עלייה לרגל של ארגונים אחרים מהעולם ומהארץ ומשמש כדגם ותקן בהיבטי הבינוי והטכנולוגיה למי שבונים אולמות מחשב חדשים.

"כל זאת נעשה בנוסף למבנים שהוקמו ביוזמת ובאחריות החטיבה בתקופה זו, החל מבית מאני והמוזיאון בבניין לשימור הצמוד לו, שמשמשים כאבן שואבת לאדריכלים מכל הארץ ואף מהווה חלק מ'שביל התפוח' לתיירות פנים וחוף בעיר תל אביב. מרכז ההדרכה שהוקם בשטח מרכז המחשבים בלוד מהווה בית ספר להדרכה, עם מתודולוגיה וטכנולוגיה מתקדמות, המאפשרות למרצים לבצע הדרכה והטמעה כפי שנדרש ומקובל בעידן המודרני. האולם הרב תכליתי שהוקם בלוד, בשיתוף פעולה עם הוועד הארצי, משמש את עובדי הבנק ומנהליו למגוון פעילויות ושימושים לצורכי הבנק, כולל פעילות חברתית וספורטיבית על כל גווניה השונים. כל זאת במקביל להקמה ושיפוץ סניפים במבנה 'סניף העתיד', שגולת הכותרת הינה סניף בשד' שאול המלך פינת אבן גבירול, שנבנה על בסיס תשתית וטכנולוגיה לטובת הלקוחות והעובדים, בנייה פונקציונלית שמרביתה מקבלת את תו התקן הירוק".

תאר את חשיבותו של מועדון המנמ"רים C3 בעיניך.

"גופי ה-IT של חברות רבות נאלצים

להתמודד ביתר שאת עם תהליכי התייעלות נרחבים באזורי הפיתוח, הייצור והתחזוקה. זאת, בד בבד עם צמיחה בדרישות הלקוחות הפנים והחוץ ארגוניים לשיפור מתמיד בשירותים הניתנים ובחויית הלקוח.

"שיפורים והתקדמויות טכנולוגיות בקצבים מסחררים יוצרים הזדמנויות חדשות, אולם אותה חדשנות גם מכריחה את הגופים השונים, ובכללם בנקים, להסתגל ולשפר את ערוצי השירות.

בהקשר זה, מועדון המנמ"רים C3 מקבוצת אנשים ומחשבים, אשר חוגג 15 שנים להיווסדו בימים אלה, הינו אחד הפורומים שבמסגרתו מנמ"רים יכולים לדון יחדיו בסוגיות הבערות הנמצאות על שולחנם. למנמ"רים אין הזכות ליהנות ככל הצרכנים מההתפתחות הטכנולוגית המרתקת: עליהם להתמודד כאן ועכשיו עם אתגרי התקופה.

"אני רואה בפורום כלי מקצועי ממעלה ראשונה הן להתעדכנות בחידושים הן לשיתוף מידע ולמידה מניסיונם של אחרים".

"אסיים את הראיון בנימה אישית", סיכם מלאך, "בסוף דצמבר 2012 סיימתי את תפקידי בחת"מ לאחר 19 שנים מעניינות ומאתגרות ביותר, מתוכן יותר מ-17 שנים כראש חת"מ וחבר הנהלת הבנק, בחלקן כמשנה למנכ"ל הבנק.

"אני רוצה לציין תקופה זו בסיפוק רב, הערכה ותודה למנהלים ולעובדים שעבדו יחדיו בשיתוף פעולה בחטיבת המיחשוב ועם יתר החטיבות בבנק ובחברות הקבוצה. הבאנו כולנו ביחד את חטיבת המיחשוב להישגים שהפכו לשם דבר בתעשיית המיחשוב הישראלית בכלל ובבנקאות בפרט, וכל זאת במרבית התקופה בהובלתה של גליה מאור, ומהשנה החולפת בהובלתה של המנכ"לית החדשה, רקפת רוסק-עמינח, שבהזדמנות נוספת זו אני מאחל לה הצלחה ענקית להמשיך ולהוביל את הבנק עם הנהלת הבנק ועובדי הבנק לפסגות ולשיאים חדשים וגבוהים יותר. ולדני ירושלמי מחליפי, אני מאחל הצלחה בתפקידו החדש והובלת החטיבה להישגים חדשים ונוספים".

מוכנות לרעידת אדמה האם מובנות ההשלכות של הסיכון על חדרי המחשב ותשתית ה-IT? לא בטוח

ההתאוששות תארך חודשים והנזק הכלכלי יהיה עצום.

מכאן שבלתי נמנע כי על קברניטי המדינה ומנהלי המשק להיערך לא רק לפינוי וטיפול בנפגעים ובחסרי קורת גג, אלא גם להבטיח שההתאוששות מהאסון תהיה מהירה. לשם כך יש לטפל בעקב אכילס של החברה המודרנית - הפגיעות הגדולה של האמצעים הטכנולוגיים שאנו תלויים בהם.



חדר מחשב לאחר רעידת אדמה

החדשות הטובות, אם ניתן לקרוא להן כך, הן שבניגוד לעלות העצומה של חיזוק מבנים, הרי שחיסון חדרי המחשב (שיכון) הוא בר ביצוע בזמן קצר יחסית ובעלות נמוכה. החדשות הרעות הן שקברניטי המשק, בסקטור הפרטי והציבורי, כולל אלו המפקדים על מל"ח (משק לשעת חירום) מתעלמים מסיכון זה ואינם נוקטים בפעולות ממשיות להקטנת הסיכון ולהיערכות.

חברת אלכסנדר שניידר מתמחה בפתרונות מתקדמים למערכות טכנולוגיה עילית, לחדרי שרתים, תקשורת סימולטורים ומעבדות.

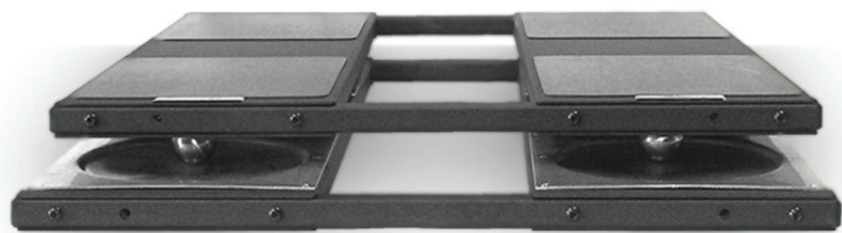
האינטרנט, של בתי החולים, של עיריות תל אביב וחיפה, של המשטרה ושל צה"ל. בחלק מן המקרים יידרשו שלושה עד שישה חודשים לשוב ליכולת מלאה.

על מה אני מבסס את התרחיש האימתני הנ"ל? הנה ואשיב.

המשק בכלכלה מודרנית מבוסס על תשתיות מחשוב. חלקים קריטיים של תשתיות המחשוב הללו מרוכזים באולמות הקריים מרכזי מחשוב או חדרי מחשב. כל החברות הגדולות במשק, פרטיות וציבוריות, כמו גם הצבא ומשרדי הממשלה, תלויים בחדרי מחשב אלו. בלעדיהם, החברות משותקות ואינן יכולות לתפקד.

ואני אומר כי חדרי המחשב בישראל, רובם ככולם, לא תוכננו לעמוד ברעידת אדמה של 7 בסולם ריכטר וגם לא של 6.

המסקנה המיידית היא שאם יתממש תרחיש של רעידת האדמה בעוצמה של 7.1, לא תהיה תקשורת טלפונית וגם לא אינטרנט. הרמזורים לא יעבדו, הכספומטים לא יאפשרו משיכת כספים, בתי החולים יהיו בתוהו ובוהו, חברות היי טק ומפעלים ישותקו, שירותים ממשלתיים לא יהיו זמינים, ותפקוד שירותי ההצלה והביטחון ייפגע קשות. לא לשעות אלא לשבועות ואף לחודשים. הכאוס יהיה גדול ומתמשך.



משך אוניברסלי לארון שרתים - של אלכסנדר שניידר

אתעלם לפי שעה מההשלכות על פינוי וטיפול בנפגעים ואתרכז בהשלכות על תפקודו השוטף של המשק. באין בנקים, באין תקשורת ובאין פעילות תעשייתית, המשק ישותק,



יגאל שניידר

המשרד להגנת העורף קיים במחצית השנייה של 2012 תרגיל לבדיקת מוכנות העורף לתרחיש של רעידת אדמה ואף צונאמי. התרחיש עפ"י מקורות רשמיים שפורסמו באמצעי התקשורת המקומיים, היא "רעידת אדמה חזקה פוקדת את ישראל בערבה ובגליל העליון וזורעת הרס גם בגוש דן. כפועל יוצא פוגעים גם גלי צונאמי בחופי תל אביב. כוחות פיקוד העורף יידרשו להתמודד במהלך התרגיל עם כ-7,000 'הרוגים', 70 אלף נפגעים ו-170 אלף איש אשר יאלצו להתפנות מבתיהם".

אין ספק שזהו תרחיש מדאיג וטוב עשו ביזום התרגיל השר דיכטר ואלוף פיקוד העורף. כמובן שבתרגיל אחד אין די ומן הסתם יתורגלו נוספים בעתיד.

כפי שצינתי בעבר, אני סבור כי התרחיש, כפי שתואר לפני ובמהלך התרגיל, אינו משקף את חומרת המצב אליו יכנס המשק בעת קרות אסון מסוג זה. התרחיש המציאותי יותר

לטעמי הוא פועל יוצא הכרחי של רעידת אדמה בעוצמה זו: "בשל עוצמת הרעש קרסו תשתיות המחשוב של הבנקים הגדולים, של חברות התקשורת הקוויות והסלולריות, של ספקי

2013 בממשלה: ענן, DR וש"ת"פ מוגבר עם התעשייה

הפרויקטים נחשפו בדבריה של כרמלה אבנר, ראשת מטה התיקשוב הממשלתי, בכנס החורף פורום C3 של אנשים ומחשבים, שנערך ברומא ♦ היא ציינה ש"הממשלה רואה חשיבות רבה בהנגשת מידע למגזר העסקי, ועל כך נשים את הדגש בשנים הבאות"



כרמלה אבנר

אבנר פירטה בדבריה על אודות פרויקטים נוספים של מטה התיקשוב הממשלתי ומנתה בהם את "השקת פלטפורמה לשיתוף הציבור ושולחנות עגולים וקידום פרויקטים לטובת הגשת מידע לציבור בתחום הנדל"ן, תחום חם מאוד כיום". היא ציינה, כי "המטה ערוך ומוכן לפתח וליישם שורה ארוכה של יישומים המבוססים על תעודת הזהות החכמה, אולם העיכובים הרבים שנוצרו בפרויקט לא מאפשרים לעשות זאת".

"מעבר לשיתוף מידע, אנחנו רואים חשיבות רבה בהנגשת מידע למגזר העסקי, ועל כך נשים את הדגש בשנים הבאות", הצהירה אבנר. "בין היתר, נוסף כ-50 מאגרי מידע ממשלתיים לשימוש עסקי ואזרחים במסגרת Data Gov, נבחן מנגנונים לקידום רכש טכנולוגי חדשני מחברות קטנות ובינוניות ישראליות, שפועלות בארץ ובחו"ל, ונבנה פלטפורמות עבודה לשיתוף מידע עם השוק. המדיניות של הממשלה תהיה יצירת הלימה בין פרויקטי תיקשוב לצרכים העסקיים".

בדבריה התייחסה אבנר גם לתחום הסייבר ואמרה, ש"באופן טבעי, תחום זה עמד בשנה שעברה על סדר היום של מטה התיקשוב הממשלתי. עשינו בנושא הזה פעולות רבות לחיזוק שיתופי הפעולה עם מטה הסייבר, הממונה על המאגרים הביומטריים ורמ"ט".

תפקיד נוסף של המטה שבו התקיימו אשתקד פעולות הוא, לדבריה, יצירת תיאום בין משרדי הממשלה ביישום תוכניות העבודה של המנמ"רים, יישום מימשל פתוח, שיפור השירות לציבור ומדידת רמת השירות בדו"ח שנתי מיוחד. "עד כה, הגדרנו את מקור הסמכות והסדרת ממשקי העבודה, בנינו תוכנית עבודה עם מנהל הרכש, לטיפול מקצועי ברכש טכנולוגי, יצרנו פלטפורמה לכתיבת הנחיות הממונה על התיקשוב הממשלתי, והגדרנו סטנדרטים מנחים בכל מה שקשור לאבטחת מידע, נגישות אתרי אינטרנט ועוד".

אבנר ציינה, שהממשלה מבצעת בכל שנה 70 אלף הזמנות רכש עבור 73 משרדים ויחידות סמך וכן עבור 23 בתי חולים. כל אלה משרתים 68 אלף עובדים. היא סיכמה באמרה, כי "הממשלה רואה חשיבות רבה בשיתוף פעולה בין השוק האזרחי, החברות העסקיות וחברות המיחשוב לממשלה. שיתוף הפעולה הזה צריך לבוא לידי ביטוי בהעברת ידע ודילול פורה עם הספקים בפורומים מקצועיים שונים".

הממשלה מתכננת ליישם במהלך השנה הקרובה ארכיטקטורת ענן, להרחיב את היישום של מרכבה, להקים אתר DR, להמשיך בפיתוח יישומים סולריים לשירות האזרח ולגבש סטנדרטים לעבודה עם השלטון המקומי. התוכנית נחשפה בדבריה של **כרמלה אבנר**, ראשת מטה התיקשוב הממשלתי, שנאמרו במפגש של אנשים ומחשבים, שנערך ברומא.

פרויקטים נוספים שאותם ציינה אבנר ככאלה שמתוכננים השנה הם יצירת מנגנון להערכת עובדים במסגרת הרפורמה בנציבות שירות המדינה ומיפוי מאגרי מידע ממשלתיים. לדבריה, "הנושא המרכזי שעמד על הפרק השנה, ויעמוד על סדר היום של הממשלה בשנים הבאות, הוא השקת פלטפורמה מרכזית ליישומי סלולר והעלאה לאוויר של יישומים סולריים ראשוניים של משרדי הממשלה. התחום הזה מטופל על ידי יחידת מימשל זמין".

היא ציינה, ש"אחד היישומים שהעלינו במסגרת מימשל זמין הוא של שירות התשלומים הממשלתי". אבנר הוסיפה שבימים הראשונים לאחר העלאת היישום לאוויר נרשמו 13 אלף הורדות שלו. "אזרחים שקיבלו קנסות או היו צריכים לשלם אגרות עשו זאת בנוחות ובקלות בעזרת היישום, ולא היו צריכים לעמוד בתורים או להיצמד למחשב הנייח ולאינטרנט", אמרה אבנר.

המעבר ממנמ"ר לספק הוא טבעי

כך אומר קובי ביטר, שעד לפני ארבעה חודשים כיהן כסמנכ"ל טכנולוגיות בחברת דלק ♦ "עצם היכולת להבין את ההתמודדות והקשיים של ה-CIO בתוך הארגון היא יתרון", אומר ביטר בראיון מיוחד לאנשים ומחשבים



קובי ביטר

לפני כארבעה חודשים מונה קובי ביטר לתפקיד מנכ"ל חברת מיה מחשבים הוותיקה. מיה, מייצגת בישראל מזה 30 שנה את חברת SAS העולמית המתמקדת בתוכנות ושירותי אנליטיקה עסקית, שמתמחה בעיקר בתחום של BI אנליטי.

הוא נכנס לתפקיד לאחר שהיו"ר הוותיק של החברה ומייסדה, צבי צוויג, החליט להעביר את שרביט הניהול לגורם חיצוני לחברה, ולהתמקד בתחומים אחרים בהם הוא עוסק. הקריירה הארוכה שלו בענף ה-IT החלה בצה"ל, עבור דרך דיגיטל ההיסטורית, טכס, חברת תדיראן, מירס ודלק.

ביטר ער לוויכוח המתנהל כיום בתוך הענף לגבי זהותו ואופיו של המנמ"ר בעידן החדש. "המעבר מתפקיד מנמ"ר לנהל חברה שהיא ספקית, שנראה לכאורה 'חציית קווים' נחשב בעיני די טבעי, ולדעתי זה צריך להיות חלק ממסלול הקריירה הניהולית של כל מנמ"ר", הוא אומר בשיחה עם אנשים ומחשבים, רגע אחרי שהתיישב סופית על כיסא המנכ"ל ונפרד, בשלב זה, מעולם ה-CIO.

ביטר, בן 51, בוגר ממר"ם, נשוי פלוס שישה. אשתו דורית, גם היא בענף ההיי-טק, בתפקיד בכיר באמדוקס. הוא עובר לצד הספקים עם ניסיון של יותר מ-30 שנה בענף.

"שירתתי ארבע שנים בממכ"א, הייתי אחראי על המערכות החשבונאיות של הצבא וכן בין מפתחי פרויקט תלוש שכר לחיילי החובה, ויחד עם חבר נוסף היינו הראשונים שיזמו ברכות ליום הולדת לאנשי צה"ל", הוא מספר.

בשנת 1986 השתחרר ביטר מהצבא, ומקום העבודה האזרחי הראשון שלו היה בחברת מל"ל חיפה, שם היה חלק מצוות ההסבה מעולם היבם לעולם של דיגיטל. לאחר מכן עבד בחברת ישקר (סטף ורטימר), שם בילה חמש שנים, כאחראי על מיחשוב רצפת הייצור. "בישקר נחשפתי לראשונה ל-SAS. שם גם הכרתי לראשונה את צבי צוויג, הבעלים והמייסד של מיה מחשבים", אומר ביטר.

ב-1995 עברתי לעבוד בחברת דיגיטל ההיסטורית, נזכר בערגה ביטר, "בתפקיד של מקדם מכירות (pre-sale) בתחומים רבים ומגוונים. בשלב מסוים, לאחר שזכינו בפרויקט ה-ERP של חיל הים, הוחלט בחברה על הקמת קבוצה שתתמחה בתחום, והייתה לי זכות גדולה לעבוד עם חברים טובים, כמו גיל רון, (כיום סמנכ"לית השיווק של מטריקס), שמעון הרץ, כיום מנמ"ר פלאפון.

התפקיד הבא של ביטר היה בשופרסל, לא לפני שעצר למשך חצי שנה בטכס האגדית, שם עבד כמוביל בתחום ה-data warehouse.

"אחרי שופרסל הייתי מנמ"ר חברת אמפא מוצרי צריכה, והמשימה הראשונה הייתה המיזוג של תדיראן מוצרי צריכה לתוך הקבוצה", ממשיך ביטר לתאר את מסלול חייו המקצועיים. "זו הייתה משימה לא פשוטה. המיזוג היה לאחר תקופה סוערת שעברה על שתי החברות".

התחנה הבאה במסלול הקידום של ביטר הייתה חברת הסלולר מירס, שאליה הגיע בעקבות קריאתו של **אברהם בורשטיין**, מפקדו לשעבר בצבא, שחיפש מנהל מערכות מידע. תוך זמן קצר קודם ביטר לסמנכ"ל מערכות מידע. הוא עשה שם שני פרויקטים מרכזיים: ניוד המספרים והטמעת מערכות מירס בצה"ל, שאז זכתה במכרז הכלל צה"ל, פרויקט שלא ישכח אותו שנים רבות. "לא צריך להיות מומחה גדול כדי להבין את גודל הפרויקט, שיותר מאשר היה טכנולוגי היה פרויקט לוגיסטי מורכב ממדרגה ראשונה", כפי שביטר מתאר אותו, "ובצבא כמו בצבא, פרק הזמן שעמד לרשותנו כדי להתארגן היה קצר ביותר". "נשוב כמו בצבא, מובן שעמדנו בלוח הזמנים", אומר ביטר.

התחנה האחרונה שלו במסלול המנמ"רות הייתה קבוצת דלק, שאליה הגיע ביטר ב-2009 לאחר שהיה בטיול בהודו, וכשהוא נמצא באחד המקדשים קיבל שיחת טלפון לגבי הצעת עבודה בדלק.

"האתגר המרכזי היה לקחת ארגון שהיה בפיגור טכנולוגי משמעותי ולהצעיד אותו קדימה לקראת מציאות משתנה עקב שינויים בשוק האנרגיה", אומר ביטר.

"החברה מוכרת לי היטב. צבי הקים פה תשתית מצוינת של בסיס לקוחות למוצר שהוא באמת ייחודי, וזה סייע לי לקבל את ההחלטה 'לחצות את הקווים', כפי שנהוג לומר, אבל אני ממש לא מרגיש כך. אני חושב שיש סימטריה ברורה בין תפקיד ה-CIO לבין הספק, ואם אתה ספק שלא מכיר היטב את עולם ה-CIO, כלומר לא היית שם, יהיה לך קשה להתמודד עם האתגרים הרבים".

חדש, חדיש ומחודש – בחינוך הטכנולוגי

הלימוד המקוון. הרעיון הוא לאפשר לתלמידים ללמוד במסגרת הלימודים הקונונציונלית, אבל במקום כיתה ומורה יש קורסים וירטואליים.

"פרויקט אחד הוא התיכון הווירטואלי, שהחל ב-2010 והושק בספטמבר 2012. במודל זה, המורה נמצא בכל מקום שהוא, (לא בהכרח בבית הספר) והתלמידים יכולים להיות בבית הספר, בביתם, או בכל מקום אחר. בכל כיתה וירטואלית יש כ-20 תלמידים, שמתגוררים, לדוגמה, בירושם, בחצור הגלילית, בירושלים, בתל אביב, בראש פינה וביוקנעם. למקום הפיזי אין חשיבות. הם צריכים רק חיבור לאינטרנט. הקורס מלווה על ידי מורה, והוא קשיח בזמן. כלומר, קובעים מראש את הימים והשעות ואת מספר הפעמים בשבוע שהקורס נלמד.

"כל תלמיד רואה רק את המורה. הוא לא יכול לראות את שאר התלמידים, אבל יכול לתקשר איתם בצ'ט או בדרכים אחרות. למרות זאת, כל שאלה שתלמיד שואל נשמעת על ידי כולם. המורה יכול להטיל על תלמיד מסוים לפתור בעיה במתמטיקה, או בפיזיקה וכו', הוא פותר אותה במחשב ושאר התלמידים רואים מה הוא עושה. תהליכים אלו משלבים בצורה מאוד חזקה את נושא השיתוף".

איך נקבע התוכן?

"התוכן הדיגיטלי מותאם לתוכניות משרד החינוך. רק שיטת הלימוד שונה. אחד המרכיבים החשובים במערכת הלימוד הדיגיטלית הוא ההמחשות והסימולציות המתקדמות בנושאים



גיא לוי

תלמידים מכל קצות הארץ, ממעלות וקצרין בצפון עד שדרות ואילת בדרום, יוכלו בתוך שנים לא רבות ללמוד עם טובי המורים, בקבוצות של 20 תלמידים בכיתה, בתיכון וירטואלי, באמצעות המחשב, בלי קשר למיקום הפיזי של המורים או התלמידים. **גיא לוי**, מנהל חדשנות במט"ח, מסביר בשיחה עם "אנשים ומחשבים", שהחזון הזה הוא לא חלום רחוק. הוא הולך ומתממש ממש בימים אלה עם פיילוטים שהולכים ומתרחבים.

מט"ח, המרכז לטכנולוגיה חינוכית, היא חברה שהוקמה ב-1971 כדי לקדם את החינוך בישראל. זהו מלכ"ר שפועל כגוף עצמאי ומתנהל כמו חברה עסקית, כולל זכייה במכרזים ומכירת מוצרים.

"בשש השנים האחרונות מט"ח מקדם מאוד את כל מה שקשור לפדגוגיה דיגיטלית", מסביר לוי. "יצרנו סביבת לימוד אינטרנטית, שכוללת ספרי לימוד דיגיטליים, תכנים מתקדמים מאוד, עזרים ללימוד עצמאי, המחשות וסימולציות בתחומי המדעים המדויקים, כולל מתמטיקה, מדעי החברה והרוח, שפה וכו'." "הרעיון הוא להתאים את מערכת החינוך למאה ה-21. אנחנו יוזמים פרויקטים חדשניים, מפתחים אותם, ומחפשים שותפים כדי להפוך אותם לפרויקטים רחבי היקף".

מה הם הפרויקטים המרכזיים שלכם בימים אלה?

"יש לנו כרגע שלושה פרויקטים בתחום

גיא לוי, מנהל חדשנות במט"ח, מסביר כי מתקרב מימוש החזון לפיו קבוצות של 20 תלמידים בכיתה, ילמדו בתיכון וירטואלי, דרך המחשב, בלי קשר למיקום הפיזי של המורים או התלמידים ♦ "בשש השנים האחרונות מט"ח מקדם מאוד את כל מה שקשור לפדגוגיה דיגיטלית", לוי מתאר, "הרעיון הוא להתאים את מערכת החינוך למאה ה-21"



לא יתאימו למסכי המגע ולחוויית המשתמש שהילדים רגילים אליהן כיום. לכן יש לפתח אותן מחדש. יש כאן אתגר טכנולוגי ופדגוגי אדיר, שכיום אנחנו עובדים עליו.

"הסימולציה באופטיקה, לדוגמה, רצה כיום על ה-PC משום שהיא פותחה בפלאש. פלטפורמות התקשורת הניידת לא יודעות איך 'לאכול' את הטכנולוגיה הזאת, ולכן מפתחים היום ב-HTML5 ישירות על כל הפלטפורמות, כולל הניידות, תוך התאמה למסכי מגע. יש לבנות כאן ממשקי משתמש אחרים לחלוטין. "יש לכך משמעות מהפכנית, שכן התלמידים יוכלו ללמוד בכל מקום ובכל זמן. הלמידה תהיה מבוססת על רכיבי זמן קטנים של חמש עד עשר דקות לכל אורך היום. כך, לדוגמה, אם המורה בכיתה לימדה סימולציה מסוימת, ותלמיד מסוים לא הבין משהו בשיעור, אז בזמן שהוא מחכה לחברה שלו בקניון הוא יכול להיכנס לפלטפורמה דרך הטלפון שלו, לרוץ על הסימולציה ולהבין מה שלא הבין בשיעור."

עם אילו אתגרים אתם מתמודדים כאן?

"בפיתוח התיכון הווירטואלי היו כמה אתגרים טכנולוגיים. העיקרי שבהם היה לשלב מערכות הוראה ולמידה סינכרונית עם הפלטפורמה של הקורסים הווירטואליים. השתמשנו במערכות תקשורת סינכרונית כמו Eluminate-1, Centra של חברת בלקבורד, החברה הגדולה בעולם למערכות למידה. את המערכות האלה הטמענו בפלטפורמה של התיכון הווירטואלי. ההטמעה והשילוב של המערכות היו אתגר לא פשוט, משום שמדובר בשתי מערכות שונות. רצינו שהכל יהיה שקוף למורים ולתלמידים. לדוגמה, שלא יצטרכו להזדהות פעמיים, ושההקלטה של כל שיעור תישמר ותופיע בפלטפורמה מיד כשהתלמיד ירצה לצפות בה.

"אתגר טכנולוגי נוסף היה פיתוח האלגוריתמים של הסימולציות וההמחשות במתמטיקה ופיזיקה, כמו, למשל, יצירת מעבדה באופטיקה שמדמה מעבדה רגילה, אבל עם הרבה יותר יכולות. זה דרש פיתוח אלגוריתמים מאוד מורכבים.

"אתגר מסוג אחר היה לשכנע את בתי הספר והתלמידים לא להירתע מהסביבה הלא מוכרת. כלומר לסחוף את השטח בהתלהבות להתנסות במערכות חדשניות. למרות כל הטלפונים החכמים והטאבלטים, תלמידים רבים עדיין רגילים ללמוד עם ספר ומחברת. אבל מהר מאוד הם הבינו שאיכות ההוראה והתוכן עולה על אלו שמתקבלים בשיעורים קונוונציונליים בכיתה."

איפה זה עומד כרגע ומה הלאה?

"אנחנו מבצעים את הפיילוט של התיכון הווירטואלי בכמה בתי ספר, בדרום הארץ ובצפון. משתתפים בו תלמידים מבתי ספר ממלכתיים רגילים, בתי ספר ממלכתיים דתיים ובתי ספר ממלכתיים ערבים.

"בפיילוט של הכיתה ההפוכה השתתפו 5,000 תלמידים בשנת הלימודים 2010-2011, ב-2011-2012 השתתפו 10,000 תלמידים וב-2012-2013 השתתפו 15 אלף תלמידי כיתות יוד מכל הארץ. כל בית ספר שמעוניין נכנס.

"המגמות העתידיות במט"ח הן מהפכת התקשורת הניידת וטכנולוגיית מסכי המגע בבתי ספר. האתגר הוא להתאים לעולם הדיגיטלי החדש את התוכן הדיגיטלי שפותח במקור לעולם הדיגיטלי הישן. דוגמה אחת היא הסימולציות. הן

שקשה ללמדם ללא המחשות וסימולציות. המורה יכול לאפשר לתלמידים להפעיל את הסימולציות בעצמם ולתקן אם טעו.

"במסגרת התיכון הווירטואלי קיים גם פרויקט חונכות וירטואלית. סטודנטים חונכים תלמידים אחרי שעות הלימודים, כשכל חונך מלמד קבוצה של שלושה תלמידים. תפקיד החונך לסייע בשיעורי הבית, להסביר ולהרגל עם התלמידים דברים שלא הבינו במהלך השיעור. גם לרשותו עומדים כל אמצעי ההמחשה.

"במקביל, קיים גם מודל א-סינכרוני, שבמסגרתו כל תלמיד מתרגל בזמנו הפנוי שאלות, סימולציות ומבחנים בשיטה המקוונת. הוא מגיש את כל המטלות בצורה וירטואלית דרך אותה פלטפורמה שעליה רץ התיכון הווירטואלי."

רק תיכון?

"באחרונה יצאנו בפרויקטים לתלמידי תיכון משום שנוצר צורך דחוף לקדם תלמידי תיכון, בעיקר באזורי פריפריה, בתחום של חמש יחידות מתמטיקה ומדעי הטבע. משרד החינוך מממן את ההפעלה ומשתף פעולה.

"הפרויקט השני הוא הכיתה ההפוכה, שהתחלנו בו ב-2010. מאחר שלבתי הספר אין זמן להכניס תוכניות לימוד חדשות, התלמידים לומדים תוכניות אלה בביתם בצורה מקוונת. המורה עוקב אחר התקדמותם ויכול לתת להם משוב, אבל אין בינו לבינם תקשורת ישירה סינכרונית. זה מעין תוספת לשיעורי בית, אלא שנלמדים כאן נושאים שלא נלמדים בבית הספר. בשלב זה פיתחנו עבור משרד החינוך קורס בחינוך פיננסי, שכן משרד החינוך החליט להכניס תוכנית לימודים חדשה בחינוך הפיננסי. במודל זה, התלמידים לומדים בלימוד מקוון בבית, המורה עוקב אחר עבודתם ברשת, ובכיתה נפגשים רק 10 שעות בשנה לדיון בסוגיות שעלו.

"הרעיון הוא לספק קורס ללימוד עצמי ולקדם נושאים שאי אפשר ללמד בבית הספר. התלמיד נעזר בהמחשות כמו משחקי מחשב, סרטוני וידאו, סקרים וכו'. כשהמורה נכנס למערכת, הוא רואה מה כל תלמיד עשה ונתן ציונים בהתאם.

"מודל זה עדיין לא הושלם. הוא נקרא 'כיתה הפוכה' משום שהוא הפוך מכיתה. התלמיד לומד לבד ונפגש רק כמה שעות בשנה עם שאר הכיתה ועם המורה, לדיון בבעיות שלא הובנו.

"הפרויקט השלישי הוא קורסי העשרה, שאנו מתחילים לפתוח בימים אלה. בבסיסו עומדת התפיסה, שחשוב לתת לילדים בחירה מרבית. מודל זה לא כולל מורים, והוא בנוי על הערכת עמיתים. התלמיד מגיש עבודה, ותלמידים אחרים בודקים אותה על פי קריטריונים שניתנים להם."



המצטיינים של 2012

מודלים לחיקוי



רונית רובין, סמנכ"לית מערכות מידע, פרטנר

"מספקת מענה לצרכים עסקיים בתנאים המאתגרים של שוק התקשורת. נותנת תמיכה צמודה בהתארגנות העסקית במשבר שוק הסלולר. תומכת ונותנת מענה לתהליכי ההתייעלות המשמעותיים שנדרשו. מביאה ליעילות בניהול המוקד - קיטון בהיקף ההעסקה. תומכת בהשקת מותג Mobile 012 בלוח זמנים קצר במיוחד, שלושה שבועות! מביאה למכוונות לקוח ומכוונות עסקית. מחוברת חיבור משמעותי לשיווק. מובילה מרכז יזמות, הביאה לשדרוג מערכות ה-IVR, שדרוג תשתיות הליבה, מנהלת 410 עובדים, לעומת 560 ב-2011. שינתה גרסאות בכל מערכי התשתית, חסכה בכוח אדם כמעט בכל דבר אפשרי. בנתה יכולות תוך קיצוץ בתקציב, קידמה זמינות מערכתית, הובילה בניית מערכות 360 מעלות' לנציגי המכירות. תמכה בעולמות השירות, הביאה לקידום תשתיתי, בעלת חשיבה יצירתית מחוץ לקופסא בפתרונות, נתנה כלים להתייעלות פנימית."



שי בטון, מנכ"ל מגדל טכנולוגיות ומשנה למנכ"ל מגדל

"שולט בחומר, נמרץ, מוביל מערכות במשרעת עסקית רחבה, הוביל תוכנית

21 בעלי תפקידים בענף ה-ICT הישראלי קיבלו אותות הערכה והצטיינות על פועלם בשנת 2012. המגנים חולקו במסגרת כנס KickOff 2013, המציין את פתיחת שנת הפעילות העסקית 2013. הכנס, בהפקת אנשים ומחשבים, נערך במלון דיוויד אינטרקונטיננטל בתל אביב, והנחה אותו **פלי הנמר** - נשיא הקבוצה.



גדי אריאב

בראש ועדת השיפוט שבחנה את המנמ"רים המצטיינים עמד פרופ' **גדי אריאב** מאוניברסיטת תל אביב, ועמו היו בחבר השופטים: **אודליה לבנון**, מנכ"לית **קרן סולקי** ולשעבר ראש אגף טכנולוגיות מידע, אלון החזקות; **רון זרצקי**, סמנכ"ל מערכות מידע, ישראלכרט; **בני גורביץ'**, ראש מערך מערכות מידע, בנק איגוד; **גדי דודיאן**, סמנכ"ל בנק ייב ומנהל אגף מיחשוב וטכנולוגיה; **דן תל ניר**, לשעבר מנמ"ר המרכז למחקר גרעיני בנחל שורק. בוועדת האיתור למנהלי אבטחת מידע השתתף **אופיר זילביגר**, מנכ"ל חברת הייעוץ לאבטחת מידע SECOZ.

על האירוע פרסו חסותן החברות אלכסנדר שניידר, One1, אורקל ישראל, כלנית, אדוונטק, גטר טק, טרה סקיי, מפעיל, CA ישראל, דל, רנסיס, מיה מחשבים, מטריקס ותבונה מילניום.

להלן הזוכים ונימוקי ועדת השיפוט:

21 בעלי תפקידים בענף ה-ICT הישראלי קיבלו מגנים ואותות הערכה והצטיינות לשנת 2012 ♦ המגנים חולקו במסגרת כנס KickOff 2013, המציין את פתיחת שנת הפעילות העסקית בענף

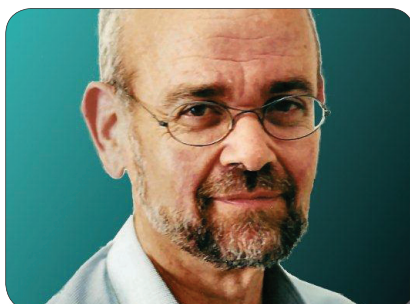
עסקית, אחראי לפרויקטים שיווקיים. פועל תקציבית תלוי הצלחה, הוביל פרויקט BI, גרם מהפך ביחידת ה-IT בעקבות גידול החברה. מוביל תשתיות חדשות, מביא ליניצחונות קטנים בתחום המידע העסקי, רואה את ה-IT כמייצר עסק לחברה, מודד תרומה עסקית בכסף, ללא תקציב השקעות מוגדר. נמרץ, היפראקטיבי, סוחף."

מנמ"רים ראויים לשבח



יוני ראוכברגר, סמנכ"ל מערכות מידע, קל אוטו

"נותן מענה מיטבי ומשופר לצרכים העסקיים העדכניים, תוך קידום הארגון כולו בתחום. הביא לשדרוג משמעותי של מערכות ה-IT תוך קידום פרויקטים מרכזיים של יישומים ותשתיות. קידם פתרונות לניידות עם שלושה יישומים ייעודיים, ביצע שדרוגים תשתיתיים. הוביל שימוש במובייל כחלופה לניירת בתהליכי העבודה, מיחשב תהליכים מורכבים טכנולוגית והכניס עובדים רחוקים ממיחשוב להשתמש בציד נייד. הביא למיכון מלא של תהליך שמאות ללא צורך בניירת, הכניס BI לקבלת החלטות, בנה תשתית טכנולוגית מ-אפס, מיחשב את סניפי החברה, עובד עם כוח אדם מצומצם. נמרץ, רהוט, מוביל שינוי, גדל מלמטה."



אסף רוטקוף, אוניברסיטת תל אביב
"פועל בארגון גדול, נרחב ומורכב, עם כ-10,000 מחשבים, אלפי משתמשים ארגוניים בנוסף ל-30,000 סטודנטים. למרות שהפעילות בתנאי מחסור במשאבים, הוא הוביל לכך שה-IT לא יהווה מגבלה ליישום הצרכים של כל

התאמת מערכת לשינויים בסביבה הארגונית, כולל עדכניות ביישומי סלולר. בעל תובנות בתחום השימוש במידע, יודע לעבוד, צנוע, ממוקד ביחידת המיחשוב ובמשימה."



עדי שריתמן, סמנכ"ל מערכות מידע, החברה המרכזית למשקאות

"הגדירה מטרות-על ודגשים עיקריים בתחומי איכות, שירות, זמינות וחדשנות, איחוד וסטנדרטיזציה של תהליכים ברחבי הקבוצה. הובילה פרויקטים חדשניים ותהליך התייעלות ארגונית, מנהלת 90 עובדים. ערכה שינוי ארגוני ותהליכי תוך כדי המשך הפעילות וייעלה אותו, קידמה מוקד למשתמשים במיקור חוץ. טיפלה במסופונים BI-נייד, ספית ביישום ניסיון של הספקים, ייעול המבנה הארגוני של ה-IT. אחראית למערכת המידע הגלובלית, מספקת שירותי יעוץ מיחשוב, קידמה פרויקט סאפ מרכזי, הובילה יישום מערכת מידע לניתוח מבצעים שהביאה לחיסכון ניכר. מימשה יתרונות הענן, כולל תוכנות משרדיות, קידמה פרויקטים מרכזיים. שולטת בחומר בסביבה מורכבת, סוכנת שינוי."

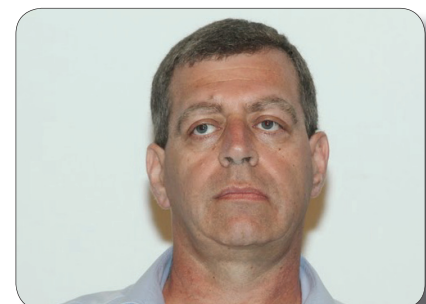


שי גוטמן, מנמ"ר UPS ישראל
"יצר את מעמדו העסקי, ביצע מעבר תפקודי אישי - קודם למינויו לא היה בתפקיד מנמ"ר בארגון. תומך בגידול משמעותי של הארגון, עוסק בתחומים שאינם IT, מייצר קו עסקים לחברה על בסיס ערוצים דיגיטליים. שילב את הממד העסקי והטכנולוגי. קידם תשתיות, מביא לביטוי רקע עסקי-ייעוצי. הוביל יצירת מערכת יחסי אמון מול הלקוחות בחברה, האיץ תהליכים עסקיים, מעורב

אסטרטגית ל-2013-2017, מביא לביטוי ניסיון פיקודי וטכנולוגי עשיר. מיצב את המנמ"ר בשדרת הניהול הבכירה של הארגון בתקופה קצרה יחסית. קידם משמעותית את הרציפות העסקית, קידם פרויקטים משמעותיים, פיתח ערוצים דיגיטליים כולל יישום לחיסכון במשאבים, הוביל פיתוח מערכת מידע לרכש, הביא מדיניות בקרה ואכיפה, טיפל במגוון פרויקטים עסקיים, ביניהם ארגון מחדש של מערך ה-IT, הקמת DRP, קבלת אחריות כוללת על כל מרכיבי ה-IT של הקבוצה, הכנסה מדורגת בצורה מתגלגלת תוך כדי מעבר בעלויות של החברה. הוביל תהליכים מרשימים, משולב בפעילות העסקית של הקבוצה. מנהל בעל שיעור קומה."

שרון איינשטיין, מנמ"רית ניס

"רהוטה, נמרצת, מוכיחה מנהיגות עסקית, ניהולית וטכנולוגית. הכניסה את ה-IT להכרה של ההנהלה, הובילה תהליך אסטרטגי לקרב את ה-IT לליבה העסקית. הובילה פרויקטים משמעותיים, מעורבת בתהליכים העסקיים ובהבאת ה-BI למרכז התהליכים העסקיים. מובילה בחינה טכנולוגית לסגירת פערי תשתית, להכנסת יישומים מתקדמים לתהליכים ארגוניים תוך קידום הבנת הלקוח. מכניסה שיפורים טכנולוגיים בכל הרמות. עוסקת בהרבה פרויקטים עסקיים. השקיעה השקעה חריגה בעולם ה-BI, השקיעה בשיפור שביעות רצון הלקוח ובאבטחת מידע. בעלת יכולת להוביל שינויים בארגון, רואה הטכנולוגיה כאמצעי ולא כמטרה."



עופר וייסברג, מנהל מערכות מידע, מכבי שירותי בריאות

"מנהל תוך מעורבות אסטרטגית, הוביל הכנה של תכנית אב רב-שנתית במבט של 3-5 שנים בהלימה לאסטרטגיית הארגון. שיתף את רובדי הארגון בתהליך קבלת ההחלטות, קידם פרויקטים ותמך בפעילות השוטפת. מנהל יחידה גדולה עם 280 עובדים, הוביל שינוי מבנה ארגוני שהתבקש לקירוב ה-IT לצד העסקי - אך לא התממש בעבר. קידם הקמת מוקד לטיפול במחלות כרוניות ("פרויקט דגל"), קידם עדכניות טכנולוגית - מעבר מ-AS400 לסאפ ושדרג תשתיות. ביצע

מערכת תיעוד הוראות רופא, מערכת תיעוד וארכוב בדיקות אולטרא-סאונד, מערכת CRM לתיירות רפואית. השקיע רבות בתחום מערכות אחזור מידע. טכנולוגית התמקד ברשת התקשורת ובהכנת מערך המחשוב לתקן אבטחת מידע 27799. השלים את איחד המעבדות ומחשובן, יצר קישור בין בתי חולים בנושא מעבדות, תכנן המיחשוב בבניין חדש, הכין תשתיות ה-IT כחלק מהתכנון כולל של בית החולים.



מאיר פורמנסקי, מנמ"ר NDS

"אחראי לשירותי תשתית ה-IT בקווי המוצרים של החברה, עוסק במתן שירותים מכווני לקוח בקדמת הטכנולוגיה. מיצב את הצוות הטכני כמרכז ידע ומצוינות, ברמת שביעות רצון גבוהה מאוד של הלקוחות הפנימיים. הפך את ה-IT למוביל ידע בארגון ואת הטיפול בנושא התשתיות לחלק אינטגרלי של ההתנהלות העסקית. טכנולוגית, מהווה חלק אינטגרלי מהפיתוח והייצור של מוצרי החברה, עוסק בהגדרה ובבחירת תשתיות הולמות. בונה תשתיות IT למוצרי החברה."



ענת ספקטור, ראש אגף מחשוב וטכנולוגיות

מידע, עיריית רעננה

"מובילה את יישום תכנית 'עיר חכמה' במסגרתה מיושמים פרויקטים עתירי טכנולוגיה ותהליכי התייעלות וחיסכון בעירייה ובעיר. למשל: חיסכון בחשמל - העברת כרטיס עובד ביציאה מכבה את מחשב העובד. טיפחה גאוות היחידה, הביאה לשינוי מבנה ארגוני תוך דגש על שירות, מקצועיות, עבודת צוות. מקפידה על שירות מקצועי ועבודת צוות, ניהול מטריציוני תוך שיתוף פעולה

פרויקטים מרכזיים: הפורטל הארגוני, הובלת מהלך לשדרוג מכשירי הסלולר ושילוב כל העובדים בטלפון חכם, תוך שינוי תרבות העבודה בארגון. הביא לפיתוח יישום לתושב, שירות לציבור (מוקד 106), מערכת ניהול קריאות, הניח יסודות לתשתית ה-IT, פיתח מערכת מוקד שירות help-desk. מופקד על מיחשוב העיר הרביעית בגודלה, תוך יצירת שינוי ארגוני ביחידת ה-IT, מטפל בהשקעות ניכרות. שאפתן."



שרה צפירי, מנהלת אגף מידע, מחשוב ותקשורת, מרכז רפואי רמב"ם

"מנהלת מערך ICT בארגון גדול (4,500 עובדים) ומורכב, רואה את ייעודה בתחום העסקי/מהותי של ב"ח - הטיפול הרפואי ושיפור השירות. מבטאת בתפקידה ניסיון רב בעולם התוכן הרפואי, תורמת לראייה העסקית של בית החולים, סוכנת שינוי באמצעות מעורבות טכנולוגית ב-13 בתי חולים נוספים. הובילה את הרשומה הרפואית הממוחשבת בביה"ח, קידמה פתרונות מיחשוב תומכי החלטה על גבי פלטפורמת התיק הרפואי. הביאה ליישום פרויקט חדשני לקיצור זמן האשפוז לחולי סוכרת. מנהלת 65 עובדים, הביאה לשיפור השירות והטיפול הרפואי, תוך התמקדות במערכות תומכות החלטה המאפשרות חיסכון במשאבים ובימי אשפוז."



צבי בלשן, מנמ"ר מרכז רפואי נהרייה

"פועל אנרגטית במסגרת תקציב מצומצם, לשדרוג מערכות הליבה של בית החולים ומוביל את תפיסת השירות בבית החולים. הוביל את השלמת התכנית להמשכיות עסקית, תוך קידום פרויקטים בליבת הפעילות, כמו

אחת מהיחידות האקדמיות. יזם שיטות העצמה חדשניות לעובדי היחידה, הוביל השלמת פיתוח מערכת מידע אקדמית, פרויקט כינוס אתרי האינטרנט הרבים, פיתוח מערכת גבייה וסליקה מרכזית. מנהל 70 עובדים, מתמודד עם תקציב מוגבל אך פועל בגמישות רבה לטובת לקוחותיו. הביא לפיתוח עצמי כפילוסופיה כוללת מול בעייתיות ביישום מערכים סטנדרטיים, תוך התבססות על מערכות קוד פתוח, יישם עצמאי של פרויקט ERP אורקל פנימי בקמפוס, סיים התקנה של מערכת הוראה חדשה בפיתוח עצמי."



איתמר קורפלד, עיריית ירושלים

"מיצב גוף ה-IT כזרוע ביצוע מרכזית, מטה למיחשוב, המנוהלת עם מטה רזה בן 14 עובדים בלבד, שאחראי לסטנדרטיזציה, תקציב, אבטחת מידע ואיכות. הוביל לחיסכון כספי ניכר ביישום מודל מיקור חוץ מלא. הוביל פרויקט תיק תושב, קידם פתרונות במדיה החברתית, הוביל פרויקט מיפוי מורכב של מזרח העיר, הטמיע מערכת CRM, הקים אתר אינטרנט נרחב, נכנס למרחב הפייסבוק. העירייה מובילה בתחום השקיפות, והוא ריכוז את הפעילות המחשובית."



איציק כרמלי, מנמ"ר, מנהל התיקשוב העירוני, עיריית ראשון לציון

"בעל מעמד בכיר בארגון, כפוף למנכ"ל, ממוקד בחזון העירוני, מפיח רוח חדשה במקום מסורתי שמורגל בשינוי איטי. מהווה רכיב מוביל במימוש החזון של 'עיריית הי-טק'. מוביל את התאמת ארגון ה-IT לצרכי העירייה, כשהגדרת המבנה הארגוני נעשית לאחר למידת הנושא בעיריות מובילות.

ויעדים העסקיים של החברה. מנהל יחידה בת כ-700 עובדים, על בסיס תכניות אב חמש-שנתיות. מעורב בניבוי, שדרוג וייעול תהליכים עסקיים בסביבה ארגונית קשיחה. בשנה האחרונה הוביל את השקת השינוי בתחום התהליכים ומערכות לשירות הלקוחות, בניית תהליך אינטגרטיבי לתחום פעילות הפרויקטים ההנדסיים ולהטמעה של BI בתהליכים העסקיים והארגוניים. הוביל מעבר לסביבה עבודה וירטואלית והתמודדות עם איומי הסייבר - שינויים שדרשו היערכות ניהולית מורכבת. הוביל חדשנות ויזמות טכנולוגית שהתבטאו בהבשלת פרויקטים רבים, למשל: מעבר לסביבת עבודה מבוססת VDI, השתתפות בחמישה פרויקטים של תכניות המחקר של האיחוד האירופי, FP7, בתחום הרשת החכמה, מערכות לניהול טעינה ומניה של רכב חשמלי.

CTO ראוי לשבח

רב סרן **זילבר אוחנה**, CTO ביחידה טכנולוגית של אמ"ן, צה"ל
"טכנולוג קלאסי, מעורב בשיקולי ארכיטקטורה ואינטגרציה טכנולוגית, מחשוב ענן, BI, SOA, פועל להכוונה של אסטרטגיית ה-IT, להובלת תפיסות טכנולוגיות חדשות. ממלא היטב את תפקיד ה-CTO, משרת שני מרכזי מחשוב. אחראי להטמעת פרויקטים של תשתית וריכוז מוקדי ידע. מתמיד."

מנהלי אבטחת מידע ראויים לשבח

הדר מיכאליס, מנהל תחום אבטחת מידע, בנק דיסקונט
"אחראי למהלך רב-שנתי בו הבנק עבר לא פחות ממהפך בנושא אבטחת מידע. בשנים האחרונות הבנק השקיע רבות בתחום, כולל גיוס אנשי מקצוע, ביצוע פרויקטים עתירי ידע ותקציב והטמעת סוגיות מורכבות מאוד בנושא אבטחת מידע. כל זאת, תוך עמידה בקשיים של ל"ז בארגון מורכב. ניהל והוביל את התחום באופן חסר פשרות."

מנהל אבטחת מידע נוסף, שקיבל פרס הוא **שריא ל**, ממשרד ראש הממשלה.

הוביל את פרויקט ההסבה תוך יצירת מעורבות בהנהלה, הוביל התקנת מערכת תצוגה של נתונים לטובת שקיפות ניהולית בתחומי מלאי ומוסך. בעל רקע עסקי רחב, רוט, מוביל שינוי עמוק, ממוקד משימה."



רון מלמד, ראש אגף מידע ומיחשוב, רשות שדות התעופה

"מוביל מערכות ייחודיות וייעודיות כמו מערך החינוכים, מערך הצ'ק אין, מערך תצוגות לוח טיסות, בנוסף למערכות הסטנדרטיות, חלקן בזמינות של 364/24. התמודד בהצלחה עם קיצוץ מהותי בעלויות התפעול השוטפות, בד בבד עם הגדלת כמות המערכות הנתמכות. הביא להטמעה של חבילת ניהול שירותי IT שלוותה בחשיבה מחדש על תהליכים עסקיים במיחשוב ולאומץ גישת ITIL כמודל עיקרי. הוביל ארגון מחדש של מחלקת מערכות מידע מול מבנה הלקוחות שלה, ויצר נקודת מגע כוללת מול כל לקוח ב-ביזנס. הוביל יישום מערכת מבצעית חדשה במגדל הפיקוח לשליטה במרחב האווירי סביב מגדל הפיקוח בנתב"ג. יזם כניסה זהירה לעולם הנייד והניע תוכניות BCP\DRP ארגוניות ומקיפות. הביא לתהליך חשיבה ארגוני לעניין אופן העסקת עובדי המיחשוב במיקור חוץ."



יוסי שגן, מנכ"ר חברת החשמל
"שותף לגיבוש נושאים בעלי חשיבות אסטרטגית לחברה, כמו תכנית הרשת החכמה, מיזם תקשורת סופר-רחב פס. התמודד עם אירועים משבריים, אשר חייבו צמצום משמעותי בהשקעות, במקביל לגידול בצרכים תקשוביים. מתמקד בהתאמה - ובתכנון ההתאמה - של סביבת התיקשוב לתהליכים

בין צוותים, הביאה להשקעות טכנולוגיות בחידוש אתר האינטרנט העירוני ולהתפתחות טכנולוגית באופן שוטף. תומכת במערכות מחשוב של מערך החינוך. מחויבת לערכי יסוד, מנהלת הנדסית סולידית עם גישה מעניינת ורעיונות ניהוליים מרשימים."



אביק הירשמן, מנכ"ר אפריקה-ישראל
"יזם, קידם וניהל פרויקטים רבים שחסכו לארגון עלויות רבות והקפיצו את רמת התשתיות, המערכות, שירותי הליבה העסקית, מיקוד הניהול, והשירות ללקוח. בנה מסגרת משילות כוללת - בפרט להיגוי הקמת מערכות ERP ו-BI מרכזיות, תוך חסכון תפעולי והתייעלות של כ-20%. הוביל יישום מערכת BI לניהול אפריקה ישראל מגורים, ששינתה את אופן הניהול בחברה, וביסס אותה על נתונים מבוקרים, עדכניים ואמינים. הוביל שדרוגי תשתיות והקמת DR ולשיפורי אבטחת מידע בהיקף גלובלי. יזם הקמת ארכיון לחברות הייזמיות בקבוצה שהוטמע בחלק מהחברות. הוביל הקמת מערכת ERP לחברות היזמיות בקבוצה (כ-100 חברות) שהסתיימה בהצלחה במדיניות אירופה העיקריות. מהווה גורם מוביל למציאות ולהצלחת הקבוצה בארץ ובעולם."



אלדד גפן, מנכ"ר מטרו מוטור
"מוביל את החברה לדור הבא של מערכות המידע בתנאי אקלים ארגוני לא תומך, התנהלות שוטפת עם קשיים תקציביים על ידי שילוב 'רזה' של עובדים. פקח את העיניים להנהלה והבהיר מה נדרש להשלמה והקמה אפקטיביים של פרויקטים ממוחשבים. הוביל תהליך מעבר מ-AS400 ל-ERP של סאפ. הביא למנהיגות מול הנהלה ומשתמשים סקפטיים.

שמוליק אנג'ל, סימנטק ישראל:

"הלקוחות צריכים להתייחס אלינו כאל שותף אסטרטגי בעל יכולות וידע"

שמוליק אנג'ל, מנכ"ל סימנטק ישראל



"סימנטק משנה מעט את כיוונה ומעמיקה את המיקוד שלה בלקוחות", אמר שמוליק אנג'ל, מנכ"ל הסניף הישראלי של ענקית אבטחת המידע, "אנו בוחנים כיצד אנו יכולים להעניק יותר ערך ובצורה יותר כוללת. לא לספק רק מוצר כפתרון, אלא להביא משהו מהכוח האמיתי של החברה" ♦ "זוהי גישה חדשנית בדיאלוג מול הלקוחות", קובע אנג'ל

שתבוא התייבות שתביא לצמיחה. בסך הכל, הביקושים ל-IT אינם קטנים."

מה נדרש מצידם של מנהלי אבטחת המידע בארגונים?

"עליהם להבין שיש מספיק טכנולוגיה ומספיק מה לעשות בהיבטים האלמנטריים. לעתים אנו רואים גופים רצים טכנולוגית, ובכך יוצרים פערים בדברים הבסיסיים. הדבר נכון לכלל ה-IT ולאבטחת מידע בפרט. לצערי, אנו רואים ארגונים 'נופלים' על הדברים הבסיסיים. כך, היעדר תכניות מסודרות, היעדר הצטיידות על פי תכנית. אין אבני דרך, אין סדרי עדיפויות. בסופו של דבר, אם קיימת אסטרטגיה - המימוש שלה ישיג תפוקות. חלק מההתמודדות היא תהליכית ומסודרת, תוך היצמדות לכללים הבסיסיים. הקביעה הזו אינה שמרנית."

"הענן כבר פה"

מה לגבי מיחשוב ענן?

"הענן כבר פה, בחלקו הוא קיים כבר זמן רב, כגון כשמדובר במערכות HR, וא. Salesforce.com. הענן הוא נתון והוא ילך ויצבור תאוצה. הצורך לצאת החוצה, לענן, נובע מהדרישה לעמידה ביעדים עסקיים, ובצורך בזמיני השקעה קצרים יותר. מגמת BYOD, הבא את רכיבי המחשוב שלך מהבית לעבודה - היא חלק מהענן ומשתלבת בו. הטלפון החכם הפך לרכיב ולאמצעי להשגת עוד תפוקות עסקיות. לא משנה היכן אתה נמצא, ובלבד שתתחבר למערכות המידע ותעמוד ביעדיך העסקיים, כמו שלא משנה היכן נמצא היישום. מה

"על הלקוחות להתייחס אלינו כשותף אסטרטגי, בעל יכולות וניסיון וידע היסטורי של פרויקטים גדולים. אנחנו יכולים לקחת לקוחות בשותפות ולייצר יחדיו ערך מוסף כלכלי גבוה עבורם", כך אומר בראיון מיוחד לאנשים ומחשבים **שמוליק אנג'ל**, מנכ"ל סימנטק ישראל.

מה המסר שלך למנמ"רים, לכבוד הגיליון היוצא במלאת 15 שנה להקמת מועדון C3?

"תוודאו שאנחנו נמצאים עמכם, מבינים את צרכיכם, ומסוגלים לתקשר עמכם באופן שהוא גם מלמד וגם מייצץ. ודאו שאנו בקשר המייצר ערך עסקי למנמ"ר ולבעלי התפקיד בקרב הלקוח הארגוני. ודאו כי אנו מספקים עבורכם גם את המענה האבטחתי-טכנולוגי המיטבי וגם זה המניב ערך עסקי."

אחת הטעויות הגדולות שעושים ספקי ה-IT בענף, היא שהם לא מצליחים להעביר בצורה טובה את הערך העסקי ללקוחות. ארגונים, לא בהכרח מחוסרי ידע והבנה, מקבלים כך ייעוץ לא נכון. יש לחנוך את הלקוחות לכיוון פתרון הכולל בתוכו מטרות עסקיות. זו המשימה שהטלנו על עצמנו - יחד עם האינטגרטורים שותפיו העסקיים - להיות מסוגלים להעביר ללקוחות את הערכים המוספים בצורה כלכלית. אנו, ספקי ה-IT, נדרשים להתבונן בראש ובראשונה על צרכי הלקוח: לא מה יש לנו להציע, אלא מה צריך להתאים ללקוח."

מה צפוי לנו השנה?

"קשה להתנבא מה יהיה. אני מעריך כי יהיה 'עוד מאותו דבר'. לאחר ה'בלגן' בשוק התקשורת והחרדות בשוק הפיננסי, אני מניח

"הענן כבר פה. הוא נתון והוא ילך ויצבור תאוצה. יחד עם מגמת ההצטרפות והעלייה של ה-BYOD, שגם היא חלק מהענן, מכשירים חכמים וטכנולוגיה ניידת באמת מחלחים לעסקים. השפעתם הניכרת של אלה על ארגונים רק תימשך."

להתבסס בגדול על הערוץ לניהול לקוחות קיימים. זה ישחרר את כוח המכירות של סימנטק להתמקד ביצירת עסקים חדשים. סימנטק גם תשפר את ארגון השיווק עם יותר משאבים אסטרטגיים ויכולות להאצת מיקוד וגידול אורגני.

סימנטק יצרה משרד מנכ"ל חדש. צוות קטן של מנהלים בכירים (CFO, נשיא מוצרים ושירותים ומנהל תפעול ראשי) הוקם כדי לקבל במשותף החלטות תפעוליות ותפקודיות יחד עם סטיב בנט, מנכ"ל ענקית אבטחת המידע העולמית - על בסיס יומיומי. כמו כן, למנכ"ל מדווחים ישירות מנהלים על בסיס תפקיד (כמו משאבי אנוש, כספים, תחום משפטי וכו') ומובילי המכירות הגיאוגרפיים. קבוצה של צוות מורחב - הכולל מנהלים בכירים של פונקציות כמו IT, שיווק, תקשורת וטכנולוגיה - יהיו קבוצה אחרת המדווחת למנכ"ל.

על מנת להפוך את החברה ליותר גמישה ומסוגלת להתאים עצמה מהר יותר לצרכי הלקוחות, יושם דגש על מתן יותר העצמה, מידע ואפשרות לקבלת החלטות ישירות למנהלי השטח העונים לצרכי לקוחות על בסיס יומיומי. כך, יהיו פחות תפקידים ניהוליים בכירים וניהול בדרגי ביניים, מה שיביא להפחתה בכוח העבודה. השלמת תהליך זה צפויה עד סוף יוני 2013.

סימנטק היא חברה חזקה עם מוצרים ומותגים מובילים ועובדים נפלאים. מנהלים ועובדים של החברה בעבר השאירו לנו מורשת מעולה של נכסים, עליהם אנו מבססים את תנועתנו קדימה. השלב הבא יהיה לשנות דברים כדי לאפשר לנו להתאים עצמנו מהר יותר לשוק, ובסופו של דבר, להמשיך את מסורת סימנטק ואת הסטנדרטים הגבוהים לאספקת ערך עצום לעובדינו, לקוחותינו, שותפיו ובעלי המניות."

"סימנטק משנה מעט את כיוונה ומעמיקה את המיקוד שלה בלקוחות", מסכם אנג'ל, "אנו בוחנים כיצד אנו יכולים להעניק יותר ערך ובצורה יותר כוללת. לא לספק רק מוצר כפתרון, אלא להביא משהו מהכוח האמיתי של החברה - על מגוון מוצריה - אשר עונה בצורה טובה יותר על הצרכים הבסיסיים של הלקוח, תוך שהוא מאחד את כלל המוצרים לפתרונות אינטגרטיביים עם עטיפה כוללת. אנו מבצעים שינוי משמעותי בדרך בה אנו פונים אל השוק, וזה יוסיף ערך משמעותי ללקוחות, ויעלה את רמת שביעות הרצון שלהם. זוהי גישה חדשנית בדיאלוג מול הלקוחות."

אשר עונים לצרכים רבים של לקוחות עם היצע משולב וערך גבוה יותר. ההערכה הנה שתהליך הפיתוח הכולל יימשך בין 6 ל- 24 חודשים, בהתאם להיצע הספציפי."

כיצד האסטרטגיה החדשה תענה על צרכי הלקוחות?

"הכוונה היא שהיצע מוצרים עתידיים וחדשים אלו, יותאם ויענה לשלושה צרכים מרכזיים של לקוחות: לפשט את הדרך להיות פרודוקטיביים ומוגנים בבית ובעבודה; לשמור על בטחון והלימה לרגולציות של בתי עסק; ולשמור על מידע עסקי ועל יישומים תקינים ופועלים."

ככזאת, סימנטק מתמקדת בכך ושוקלת פיתוח של היצע בתחומי הליבה הבאים: פרודוקטיביות של כוח עבודה נייד; הגנת נורטון; ענן נורטון; שירותי אבטחת מידע;

ניהול זהויות; אבטחת מרכזי נתונים; זמינות והמשכיות עסקית; גיבוי משולב; ניהול מידע מבוסס ענן; ופלטפורמת אחסון עצמים. לקוחות עדיין יוכלו לבחור את הפתרונות בהם הם רוצים להשתמש, אך מתוך תפריט רחב יותר של מוצרים חדשניים, עם ערך גבוה יותר. איננו מציעים חבילות אותן הם צריכים לקבל כמו שהן. לקוחות יכולים עדיין להחליט מה נכון להם ולקנות בהתאם, אך יש להם אפשרות נוספת של מעבר להיצע משולב חדש, אשר יספק גמישות נוספת שאנו יודעים שהם יזדקקו לה, כדי להילחם באיומים המתפתחים בהתמדה, במיוחד דרך מכשירים ניידים והענן."

המשך השקעה במו"פ

מה לגבי השקעה במו"פ?

"על מנת להמשיך לספק ערך ללקוחות בעתיד, סימנטק תגדיל את השקעותיה במחקר ופיתוח ובחדשנות מפיתוח עצמי, כדי לענות טוב יותר לדור הבא של צרכים. סימנטק גם תקים שותפויות אסטרטגיות בהן היא יכולה לשלב את מה שהיא עושה עם אחרים, כדי להוסיף יותר ערך ללקוחות. זה יעזור ללקוחות להיות מוכנים מראש אל אתגרי מידע והגנתו הגדלים בנקודות הקצה, הרשת ומרכזי נתונים. יש מערך עצום של צרכים שאינם מטופלים, או לא זוכים לטיפול הולם, אותם חווים הלקוחות ביחס להגנה, להעברה וניהול של מידע במכשירים מרובים. בעזרת משאבינו והידע שיש לנו, אנו בעמדה טובה יותר לענות על צרכים אלה מכל אחד אחר. יש לנו את התשתית לספק ערך אמיתי כדי לעזור ללקוחות, ואסטרטגיה חדשה זו תשפר הן את מיקודנו והן את ביצועינו. יש לנו גם את המומחיות לדעת ולראות מה הם יצטרכו בעתיד. זו שאלה של תיאום והתמקדות בצרכים הנוכחיים והעתידיים של לקוחותינו תוך מתן דגש על החדשנות, ביחד עם פיתוח טכנולוגיות חדשות."

מה עם ערוצי המכירות?

"תהליכי המכירות של סימנטק ימשיכו

שחשוב זה שענן יתקיים בהיבטי אבטחת מידע וזמינות."

ומה בדבר המחשוב הנייד?

"מחקר חדש של סימנטק שנערך בשיתוף ה-IT והגופים העסקיים בארגונים לא רואים עין בעין כשהדבר מגיע לחדשנות בתחום המחשוב הנייד. הפיתוח בעולם הנייד מוביל לנתק בין פונקציית ה-IT לשאר הארגון."

המחקר העלה את הצורך בפיתוח ניידות לשם הגברת תחרותיות. על פי התוצאות, ככל שיותר פעילויות עסקיות מתבצעות תוך שימוש בטכנולוגיות ניידות חכמות, התחרותיות של חברות תלויה יותר ויותר ביכולתן ליצור בקביעות רעיונות חדשים עבור פיתוח נייד.

התשובה למתחים הגבוהים בין ה-IT והביזנס טמונה בשיתוף פעולה. מגמת ההצטרפות והעלייה של ה-BYOD, הובילו לכך שמכשירים חכמים וטכנולוגיה ניידת באמת מחלחים לעסקים, ותימשך ההשפעה הניכרת של אלה על ארגונים. חדשנות ניידת תעזור לקדם הצלחה עסקית בארגון ותדרוש שיתוף פעולה בין מערך ה-IT לעסק בכללותו, במיוחד ביחס לנושא הרחב של טכנולוגיה ומכשירים חכמים."

האסטרטגיה החדשה של סימנטק

באחרונה סימנטק הודיעה על אסטרטגיה חדשה, מה מטרתה?

"סימנטק הודיעה על אסטרטגיה חדשה אשר תיעל ותפשט את דרך ההתנהלות של החברה, כך שתוכל לספק ביצועים משופרים משמעותיים ללקוחות ולשותפים."

אסטרטגיית סימנטק ברורה: אנו רוצים לאפשר לאנשים, עסקים ומדינות למקד את האנרגיות שלהם ואת זמנם במימוש שאיפותיהם, במקום להתייגע בשאלה כיצד לשמור על חיהם הדיגיטליים בטוחים ומוגנים. זהו סיפור על יותר מיקוד וביצועים טובים יותר על ידי סימנטק, כדי לעשות דברים לטובים יותר ולקלים יותר עבור לקוחותינו ושותפיו. הדרך שלנו נעה ישר קדימה: להציע מוצרים ושירותים טובים יותר תפזרים טוב יותר עבור לקוחותינו, ולהקל עליהם לחקור, לחפש, לקנות, להשתמש, ולקבל את העזרה והתמיכה שהם צריכים."

כיצד האסטרטגיה תמומש?

"מטרת סימנטק היא להמשיך לשפר את מוצריה ושירותיה הקיימים, ובאותה עת לפתח מוצרים ושירותים חדשים וחדשניים, העונים לצרכים חשובים שאינם מטופלים או לא זוכים למענה הולם. במשך הזמן יהיה ללקוחות מבחר יותר ויותר טוב, אשר ימשיך לענות על צרכיהם המתפתחים ולספק ערך טוב יותר. סימנטק מתמקדת בעשרה תחומים מרכזיים, המשלבים מוצרים ושירותים קיימים לתוך פתרונות חדשים, חדשניים ומקיפים,

ניהול תשתיות פיזיות במרכזי המחשוב מבית APC מקבוצת שניידר אלקטריק



דורון קרופמן

הניהול לקלים יותר לתפעול. ניתן כיום להציג תמונה תלת ממדית, מלמעלה למטה, מלפנים ומאחור, של ארון השרתים. כלי הניהול גם מבצעים קישורים בין הנתונים של מיזוג האוויר, פסי החשמל ומערכות האל-פסק (UPS), בעוד השרשרת כולה מנוטרת. כתוצאה מכך, ניתן לאתר בקלות כשלים בתשתיות הפיזיות. באמצעות ממשק מתקדם למערכת הניהול של VMware ניתן להתגבר על כשלים פיזיים באמצעות העברה אוטומטית של השרתים הוירטואליים לסביבה מחשובית בריאה ויציבה.

תת מערכת לאיסוף מידע

מערכת הניהול לאיסוף המידע מייצגת מכשירים כגון מודדי צריכת חשמל, התקני הגנה על מערכת החשמל, כרטיסי מחשב

בצורה מלאה, חלוקת אזורי המסדים, תכנון שדרות חמות וקרורות, ניהול הספקים, זרימת אויר וסימולציות מתקדמות המאפשרות לחזות בדיוק רב מה תהיה צריכת האנרגיה של המתקן והאם הוא יעיל ומסוגל להכיל את כמויות השרתים, מתגי התקשורת ומערכי האחסון. כלים טכנולוגיים אלו מאפשרים לחסוך משאבים רבים וזמן יקר בתכנון ולאחר מכן בהקמה.

התוכנה יכולה להתממשק באופן אינטגרלי למערכות ניטור ה-IT הארגוניות (טיבול, HP, CA, ומיקרוסופט) ולאפשר גישור וקישור חכמים בין עולם התשתיות הפיזיות לעולם ה-IT והתהליכים העסקיים.

פתרון כולל זה לניטור ותפעול החשמל, הקירור, השימוש באנרגיה, מהבניין ועד

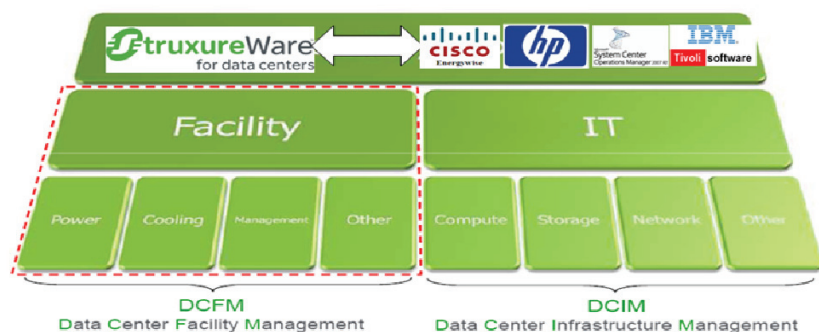
על פי ה-Uptime Institute (חטיבה של קבוצת הייעוץ והמחקר), שוק

המערכות לניהול התשתיות במרכזי נתונים יגדל מ-500 מיליון דולרים בשנת 2010, ל-7.5 מיליארד דולרים בשנת 2020. מנכ"לים ומנהלי IT כבר מזמן הבינו שניתן לחסוך מאות אלפי דולרים בהוצאות אנרגיה ותפעול, באמצעות תכנון משופר של התשתיות הפיזיות ושימוש במערכות מתקדמות לניהול ה-DCIM (Data Center Infrastructure Management).

המערכות, אשר מאפשרות להשיג את החיסכון הזה מורכבות מתוכנות ניהול חדשניות. המערכות הישנות כבר אינן מתאימות למרכזי המחשוב המהירים, אשר צריכים לנהל שינויי קיבולת תמידיים ועומסי חשמל דינאמיים. למרבה הצער, ישנם ארגונים שאינם משתמשים באף כלי לניהול התשתיות הפיזיות, וזה עלול להיות מסוכן. ארגון שניהל לדוגמה 15 ארונות מחשב בחברת ייצור קטנה יכול לחוש שמיומנויות תפעול מרכז הנתונים שלו, המבוססות על "ידע אישי" ותחושות בטן, שאותן רכש לאורך השנים, יאפשרו לסייע לו להתמודד עם כל מצב מאיים. לאורך זמן, 15 הארונות שלו יהפכו לצפופים יותר, חשבונות האנרגיה שלו יתייקרו ומערכות הקירור והחשמל שלו ייצאו מאיזון. בנקודה מסוימת, כאשר יוסיף ארון חדש, הוא יגרום לעומס יתר על המעגל החשמלי ויביא לקריסת המערך כולו.

בסביבה מאתגרת זו עוקים מנהלי מרכזי הנתונים לגישה למידע מדויק ועדכני לגבי המשאבים שלהם, השימוש בהם ומצב המערכות. גישה כוללת זו לניהול ניתנת ליישום באמצעות תוכנה לניהול תשתיות מרכז נתונים: DCIM.

APC, מקבוצת שניידר אלקטריק, המובילה העולמית בשירותי הספק וקירור קריטיים משולבים לחדרי המחשוב, פיתחה את תוכנת ה-StruxureWare המאפשרת תכנון דאטה סנטר



חיצוניים, בקרים לוגיים ברי-תכנות (PLC), חיישנים ומכשירים דומים נוספים. התקנים אלה אחראים לביצוע פונקציה בסיסית של איסוף המידע והעברתו לתוכנת הניהול לצורך עיבודו.

מערכות לניהול חדרי מחשב מפקחות על מערכות החשמל והקירור ומבטיחות פעולה תקינה של השרתים וציוד התקשורת והאחסון. הן יכולות להשתלב במערך מצלמות אבטחה, כדוגמת ה-NetBotz של שניידר אלקטריק, ומתוכננות להתאים את עצמן לשדרוגי תוכנה עתידיים. בנוסף, הן אחראיות לזיהוי חריגות ברמות מתח החשמל. מערכות האיסוף עושות שימוש בדרך כלל בתקשורת IP. ה-StruxureWare Data Center Expert של שניידר אלקטריק יודעת להתחבר דרך פרוטוקולים סטנדרטיים למרבית סוגי הציוד הנמצאים בחדר המחשב ולמערכות האלקטרו-מכניות התומכות את חדר המחשב.

תת מערכת לתכנון ויישום

תת המערכת השנייה, "תכנון ויישום",

מערכות המידע, מעניק שקיפות ושליטה מלאה בפעילויות היומיומיות במרכז הנתונים הארגוני ובהוצאות השוטפות שלו.

מכיוון שמערכות הניהול עוסקות רב הזמן באיסוף נתונים מארונות השרתים, הן מסוגלות לבצע הדמיה של החלפת שרת בזמן אמת, בהתבסס על נתוני חשמל, קירור, שטח, זמינות שקעי התקשורת ודרישות המשקל של השרת. כך מתבצעת למעשה הזמנת עבודה, המבטיחה שהשרת החדש יותקן בארון המתאים. יתרונות המערכת באות גם לידי ביטוי בסביבות וירטואליות המבוססות על מחשוב ענן. כאשר מספר רב של מכשירים ויישומים וירטואליים פועלים על שרת אחד, נוכחותו של כלי ניהול הדואג שכל מכשיר יזכה לכמויות האנרגיה והקירור הנדרשת מקבלת משנה תוקף. זמינות הגישה למידע עשויה לשכנע את מנהלי הארגון להשקיע משאבים נוספים בשדרוג מרכז הנתונים.

ממשקים גרפיים חדשים הופכים את כלי

עשויה למלא פונקציה פשוטה של בקרת חשמל בסיסית למרכזי מידע קטנים, אך יכולה גם להציע פידבקים מהירים ועיתירי ביצועים לאתרים גדולים.

מערכת לבקרת מבנה

מערכת לבקרת מבנה מפקחת על חימום המתקן, קירורו ואוורורו (HVAC). היא כוללת גם מערכות כיבוי, מים, אדים וגז. רוב המערכות פועלות לפי פרוטוקולי התקשורת BACnet ו-Modbus. פונקציות יום יומיות של מערכות ניהול לבקרת מבנה כוללות פתיחה וסגירה של שסתומים ומסתמים, הפעלת מאווררים, אתחול משאבות, ובקרת קירור וחימום בחללים מיועדים של המתקן.

מערכת לאבטחה פיזית של המתקן/המבנה בשעה שטכנולוגיות חדשות - דוגמת מערכות ניהול וידאו אופטיות, זיהוי ביומטרי וניהול מרחוק - הופכות לזמינות יותר, שיטות אבטחה מסורתיות המבוססות על שומרים אנושיים וקרטיסים זהים נדחקות הצידה. את מקומן תופסות מערכות ניהול היכולות לספק זיהוי ומעקב אחרי פעילות אנושית במרכז המחשבים ובסמוך לו.

מנהלי מרכזי נתונים (Data Centers), המעוניינים לבחון את תוכנת הניהול שלהם, צריכים ראשית לבדוק את מערכות התשתית המרכזיות בבניין, בהן מערכת החשמל, מערכות המיזוג, מערכות אלקטרו-מכאניות, חדרי המחשב ומערך האבטחה הפיזית. הבדיקה תסייע להם לקבוע אלו כלי תוכנה ומערכות ניהול דרושות לפעולה תקינה של מרכז המחשבים והבניין.

מרכזי המחשבים הם צרכני אנרגיה אדירים. באורח היסטורי, תכנון המרכזים התמקד באספקת קיבולת מתאימה וביצועים אמינים, ולא דווקא ביעילות אנרגטית. מחקרים מראים כי צריכת האנרגיה במתקנים טכנולוגיים גבוהה לעיתים אפילו מעלות החומרה. הצורך לצמצם בעלויות, וההכרה שמרכזי המחשבים יכולים לפעול באופן יעיל הרבה יותר, הביאו את מנהלי ה-IT לשים לב לראשונה לצריכת האנרגיה של המתקנים שברשותם, ופתחו את הדלת להכנסת הכלים החדשים לניהול אנרגיה.

גדל הצורך לארגן ולהציג את הנתונים באופן קריא ונוח ככל האפשר, ומכאן גדלה חשיבותם של לוחות המחוונים.

ניתן להגדיר בלוח המחוונים (Dashboards) שונים, אשר קולטים את הנתונים ומספקים מדדי ביצוע מרכזיים (KPI) ותקצירי מידע, על גבי הרשת הקיימת. חלק מלוחות המחוונים ממוקדים יותר בביצועים של ציוד ה-IT, בעוד אחרים מספקים תמצית של נתוני התשתית הפיזית (קירור, חשמל, אבטחה) בבניין.

למרות שלוח המחוונים הוא רכיב מרכזי להצגת נתונים חיוניים, קיימות רמות נוספות של ממשקי אדם-מכונה (HMI) וממשקים גרפיים (GUI) במערכות הניהול, מהם ניתן לשאוב נתונים בעלי משמעות. ה-HMI המשמש את מהנדס הבניין אינו דומה ל-GUI שבו משתמש איש ה-IT, למרות ששניהם מפקים מידע חשוב מתוך המערכת.

מערכות לניהול חשמל במתקן

StruxureWare Power Monitoring Expert של שניידר אלקטריק היא אחת הדוגמאות למערכת מסוג זה. מערכת הניהול מספקת תובנות מפורטות בנוגע למצבה ולאופן פעולתה של כל רשת הפצת החשמל בבניין (החל מזרם החשמל הראשי, דרך שנאים ויחידות חלוקת כוח ועד פסי שקעים), הכוללת על פי רוב גם את מרכז המחשבים. הפונקציות העיקריות שמספקת מערכת המשנה בתוכנה כוללות פיקוח חשמלי על מצב הזרם (עומס קריטי ולא קריטי), התרעות חשמל ו"ניתוח חשמל". פונקציות אלה תומכות בפעולות קריטיות, כגון הודעות ותגובות לבעיות ברשת החשמל, תחזוקה (מתוכננת ולא מתוכננת), תכנון עומסים, הרחבה ושדרוג אגפי הבניין, מיזמים לשיפור היעילות האנרגטית, ניתוח איכות ואמינות אספקת החשמל.

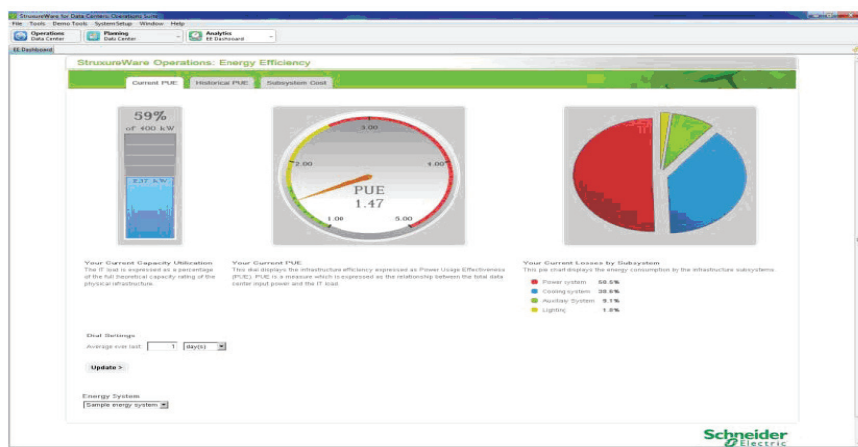
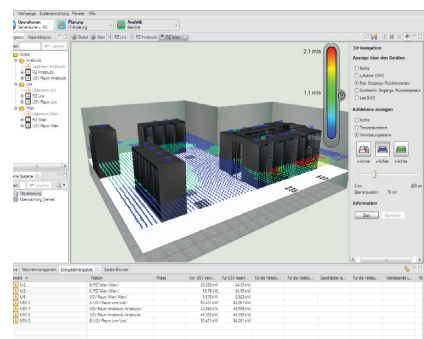
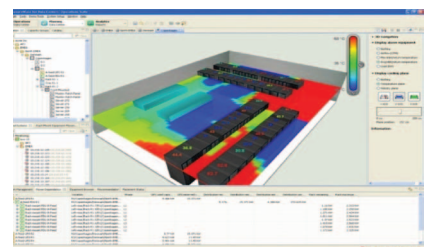
מערכת הניהול מציעה מבט ברור ומקיף על דרכי הפצת החשמל בבניין. היא גם מספקת מידע נחוץ על נתונים כמו כוח, הספק, מתח חשמלי, הרמוניות זרם וצורות גל. הפלט של מערכת הניהול כולל תצוגות גרפיות תלת ממדיות של המתקן, דיאגרמות קוויות ופרטי הציוד החשמלי. מערכת ניהול החשמל במתקן

מוודאת הטמעה יעילה של ציוד חדש, ישום מדויק של התוכניות, מעקב אחרי הפעילות בחדר המחשוב וסימולציה של שינויים אפשריים, במטרה לנתח את ההשפעה העתידית שלהם על תפקוד החדר. תת המערכת כוללת פונקציות חיזוי ומידול ("מה יקרה אם אבחר בפעולה הזאת?"), מעקב אחרי שינויים ("באיזה שלב המערכת שלי מתחילה להתיישן?"), מעקב אחרי מלאי ("כיצד אני יכול לעקוב אחרי ההיסטוריה והפעולות של ציוד מסוים?") וניתוח תלות ("אם אשנה את התוכן המאוחסן בשרתים, האם תהיה לכך השפעה על מערכת המיזוג שלי?").

תת מערכת דוחות ומחוונים גרפיים

מנהלים של חדרי מחשב נזקקים לוויזואליזציה של המידע החיוני. לצורך כך נבנה לוח מחוונים המציג את הנתונים הבאים: מידות ממוצעות של טמפרטורה ולחות, מידות מקסימליות של טמפרטורה ולחות במהלך תקופה מסוימת, צריכת החשמל של השרתים, צריכת החשמל הכוללת בחדר המחשבים, ורשימת סיכום של עשר ההתרעות הקריטיות האחרונות שהתקבלו. לצורך מעקב, לוח המחוונים עשוי גם להציג את עשר הפעמים האחרונות בהן התבצעה כניסה פיזית אל חדר המחשוב והזמנים בהן התרחשו הכניסות הללו. חלק מהמנהלים, שאחראים על תצורת החשמל, עשויים לבקש שגם נתון ניצולת האנרגיה (PUE) יופיע על לוח המחוונים.

ישנם ארגונים המבקשים לגשת אל המידע בצורתו הגולמית, ולוותר על היתרון שמספק לוח המחוונים. כך לדוגמה, ניתן לייצר ולהעביר שאילתות מטבלאות SQL לקבצי אקסל, ולהפיק מהן דו"ח המספק מידע נדרש אודות הביצועים. ישנן גם מספר מערכות ניהול שיכולות להבליט עניינים דחופים. עם זאת, ככל שמרכזי המחשבים הופכים למורכבים יותר,



בזק בינלאומי מקימה את ה-Private Cloud הגדול בישראל

אייל צפרי, סמנכ"ל המגזר העסקי בבזק בינלאומי: "מדובר באבן דרך משמעותית בתחום הענן בישראל. פרויקט הענן הפרטי שיספק שירותי תקשורת ו-IT לכ-4500 בתי ספר בישראל, עתיד לקדם את מערכת החינוך הישראלית בשנות דור"

שחווה השרתים והפתרונות שינתנו למערכת החינוך, יהיו מבוססים כולן על הפתרון המשותף של שלוש הענקיות - EMC, סיסקו ו-VMware. הפלטפורמה התשתיתית שבזק בינלאומי מעמידה לרשות משרד החינוך, שקופה לכל האפליקציות השונות שכבר פועלות במערכת החינוך ולאילו שעתידות להיכנס אליה."

לדברי צפרי, "הענן הגדול בישראל שהקימה בזק בינלאומי עבור משרד החינוך פועל בשלושה רבדים: פיתוח ותחזוקה של מערכות מידע; תשתיות (פיזיות ותוכנה) ותקינה; ומתן שירות (במחזור, במטה ובבתי הספר). היא תשרת את בתי הספר ותינתן אכסניה לשירותים המשרד מעמיד לטובת מערכת החינוך. בין השאר יאוחסנו בה פורטל התוכן החינוכי, חומרי הלמידה, סביבות לימוד ואתרים בית ספריים. המערכת החדשה תחליף את מערכות הניהול הבית ספריות ביישומים מרוחקים המוגנים בסימאמות, כמו כן היא תהווה פלטפורמה לאתרי האינטרנט הבית ספריים המשרתים את התלמידים והמורים, ולמערכות מידע מרכזיות שתתאפשר אליהן גישה מתוך האתרים הבית ספריים - כל בית ספר לפי צרכיו."

"המעבר לענן ישחרר את בית הספר מהעול של ניהול עצמי של התשתיות", אמר צפרי, "אנו מסייעים למשרד החינוך לממש את השאיפה להגיע לבית ספר מתקדם, לדאוג לשבירת החומות של בית הספר ולהציע פעילות חינוכית בכל זמן ובכל מקום. כעת אנשי החינוך יוכלו לעבוד יותר ביעילות מול מערכת החינוך, לטפל מהר יותר בתקלות, לשדרג גרסאות של תוכנות, ליצור מרחב מיחשוב לפרויקטים מיוחדים, בתקציב סביר. ובתשלום לפי צריכה."

על פי התכנון של אנשי ה-IT במשרד החינוך, לענן הפרטי שהוקם הועלו כל היישומים הקיימים כיום בבתי הספר, כולל מערכת מנכ"ס, מערכות מניהלה, מערכות לניהול הצד הפדגוגי של בית הספר ועוד. במסגרת המרכז נדרשו שירותים טכנולוגיים שונים, הכוללים שירותי תחנות עבודה (VDI), הטמעת

גאים להיות חלק ממהפכת התקשוב שמוביל משרד החינוך, המאמץ פלטפורמה טכנולוגית חדשנית וראשונה מסוגה בעולם, כך אומר בראיון מיוחד לאנשים ומחשבים **איל צפרי**, סמנכ"ל המגזר העסקי, בזק בינלאומי.

פרויקט 'חווה הדעת', שהחל בספטמבר 2011, יחליף את המערכות בתוך בתי הספר בשירותי ענן הניתנים מחוות השרתים של בזק בינלאומי במרץ 2011.

בזק בינלאומי זכתה במכרז הענק של משרד החינוך להעברת כל מוסדות החינוך בישראל לסביבת מיחשוב מבוססת ענן פרטי. החברה גברה על חברות גדולות וותיקות בתחום, במכרז מורכב שניהל המשרד במהלך 2010. היקפו הכספי של המכרז נאמד בכ-45 מיליון שקלים לשש שנים.

המכרז הענק הוא חלק מהתוכנית הלאומית להתאמת מערכת החינוך למאה ה-21, אותה התווה שר החינוך - **גדעון סער**, והיא נועדה להעביר את כל בתי הספר בשנים הקרובות לסביבה מתקדמת מלאה ועכשווית. בין היתר, יאפשר המכרז ליישם את תוכנית משרד החינוך להתקנת שעוני נוכחות בכל בתי הספר בישראל, כחלק מתוכנית הרפורמה בחינוך שהמשרד מוביל בשנים האחרונות.

"משרד החינוך נמצא בעידן שבו לטכנולוגיה יש מקום מרכזי בקידום יעדים לאומיים בחינוך", אמר צפרי, "אנו מסייעים למשרד החינוך להעמיד לטובת מוסדות החינוך תשתיות טכנולוגיות מרכזיות, כחלק מהתוכנית להתאמת מערכת החינוך למאה ה-21."

"אבן דרך משמעותית בענן"

"מדובר באבן דרך משמעותית בתחום הענן בישראל. בעוד שרבים מדברים על הצורך בפרויקט ענן פרטי או ציבורי, הרי שכאן נעשה פרויקט עתיר מימדים והשקעה, שמציב אותנו ברמה אחת מעל שאר המתחרים", אמר צפרי, "הייחודיות של הפרויקט היא בעובדה



אייל צפרי

בזק בינלאומי מציגה - המספרים מאחורי הפרויקט:

- כ-4,500 בתי ספר
- למעלה מ-1.5 מיליון תלמידים
- למעלה מ-150,000 מיליון מורים
- עשרות יישומים
- למעלה מ-1,000 שרתים וירטואליים
- 18,000 תחנות VDI

מוסדות החינוך תשתיות טכנולוגיות מרכזיות, כחלק מהתוכנית להתאמת מערכת החינוך למאה ה-21. התוכנית כוללת פריסת תשתית תיקשוב בכל מערכת החינוך, מערך כיתות חכמות מתוקשבות ופיתוח מקצועי של מורים, במטרה לשלב את התיקשוב בשגרת ההוראה והלמידה.

איל צפירי: "כל בתי הספר בישראל יעברו לסביבת עבודה מתוקשבת, מלאה ועכשיות על תשתית הענן של בזק בינלאומי"

לדבריו, הצלחתה של "בזק בינלאומי בעובדה שידעה ללמוד וליישם מספקי השירות שעושים זאת נכון במקומות אחרים בעולם - ספקי אינטרנט שסיפקו שירות תקשורת מלא בכל המובנים. אין חברה אחרת בארץ שיוצרת לספק את כל שירותי ה-IP & IT כשירותים אחדים. מי שרוצה את כל השירותים הללו, צריך להתחבר לבזק בינלאומי או לכמה ספקי שירות בו זמנית. מי שמתחבר אלינו, מקבל שירות מלא בעלות נמוכה יותר ובמקום שיוצרת לענות על כל צרכיו".

צפירי הזכיר גם את הכבל התתימי הבינלאומי שהשיקה החברה באחרונה - הכבל הראשון מסוגו בבעלותה של חברה ישראלית. "הבנו שכדי לעמוד בחזית הטכנולוגיה ולתת מענה לצרכים העתידיים של לקוחותינו, אנחנו חייבים להשקיע - ולכן השקענו בפרויקט למעלה מ-100 מיליון דולר. מעבר לכך, יש לנו עדיין קשר גם לקו הקודם, זה של נאוטילוס, וכך לקוחות בזק בינלאומי הם היחידים שיש להם שתי יציאות מהארץ ונהנים משהיו קטן פי שניים לעומת זה שבחברות האחרות".

"אין לי ספק כי הפרויקט יקדם את מערכת החינוך בשנות דור", סיכם צפירי. **סופיה מינץ**, מנכ"רית משרד החינוך, מחזקת את דבריו של צפירי על מהפכת התיקשוב הצפויה.

"משרד החינוך נמצא בעידן שבו יש לטכנולוגיה מקום מרכזי בקידום יעדים לאומיים בחינוך כך, המשרד יעמיד לטובת

שרתים וירטואליים, שירותי תקשורת ואינטרנט, טיפול בתחום אבטחת המידע, שרירות גבוהה, המשכיות עסקית וטכנולוגיות תומכות הוראה.

לדברי צפירי, "מדובר ביוזמה ראשונה מסוגה במערכות חינוך בעולם ובוודאי במערכות ציבוריות בישראל. מערכת החינוך היא אחת הסביבות הטבעיות שבהם ניתן להחיל את סביבת הענן. בגלל המורכבות הרבה שנדרשת בהפעלת מערכות המיחשוב בבתי הספר והעלויות הגבוהות. הפרויקט יאפשר לבתי הספר ליהנות משירותים טכנולוגיים מתקדמים בעלויות נמוכות ובתשלום שיחושב על פי צריכה בפועל. נעביר בהדרגה, את כל העבודה המנהלית והפדגוגית של בתי הספר לסביבת ענן, כאשר מטרת היעד היא להביא את מערך ה-IT במשרד החינוך לשחרור מוחלט מטיפול בחומרה ובתשתיות".

"אין חברה אחרת בארץ שיוצרת לספק את כל שירותי ה-IP & IT כשירותים אחדים"

"קל לומר, 'אני רוצה להיות בענן', אבל צריך להשקיע הרבה כספים - ובאופן עקבי - כדי להיות שם באמת", אומר צפירי "התחלנו בענן ואנחנו פועלים בשוק הזה כבר 12 שנים. שם נולדנו כשהיינו ISP וקישרנו אנשים לאינטרנט. משם לקחנו את זה ועשינו את זה הרבה יותר גדול והרבה יותר מתקדם".

דלית שטאובר, מנכ"לית משרד החינוך: "אנו רואים בבזק בינלאומי שותף אמיתי. המקצועיות והמחויבות של החברה להצלחת הפרויקט הינה ללא עוררין"



איציק בנבנישתי, מנכ"ל בזק בינלאומי ודלית שטאובר מנכ"לית משרד החינוך

משלחת בכירי משרד החינוך ובראשם מנכ"לית משרד החינוך **דלית שטאובר** הוזמנו לאחרונה ע"י איציק בנבנישתי מנכ"ל בזק בינלאומי להתארח במשרדי החברה בפתח תקוה ולהתרשם מקידומו של פרויקט "חוות הדעת" אותו מובילה החברה.

בפגישה ציינה גב' שטאובר כי "פרויקט 'חוות הדעת', מהווה פרויקט דגל של המשרד ומקור גאוותנו, עם השקעה עתירת תקציב של למעלה מ-450 מיליון ש"ח. עם השלמתו של הפרויקט פרופיל בתי הספר ופרופיל המורים בישראל ישתנה ויתאם עצמו לצרכי העתיד" עוד הוסיפה שטאובר כי "אנו רואים בבזק בינלאומי שותף אמיתי. המקצועיות והמחויבות של החברה להצלחת הפרויקט הינה ללא עוררין"

בתום הביקור המוצלח והסיור בחוות השרתים של החברה, שקיימו המנכ"לית וצוות המשרד ובהם - ד"ר **עופר רימון**, ראש מנהל מדע וטכנולוגיה במשרד החינוך והגב' **סופיה מינץ**, מנהלת מנהל תיקשוב במשרד החינוך; הוחלט להמשיך ולקיים ישיבות משותפות של הצוותים המקצועיים של משרד החינוך ובזק בינלאומי להצעת המערכת הפדגוגית המתקשבת קדימה.

אודי וינטראוב, מנכ"ל קבוצת אומניטק, הופך חברת תשתיות לחברת IT



אודי וינטראוב, מנכ"ל קבוצת אומניטק

למימוש הפוטנציאלי שלהם, ולהיות החברה הטובה מסוגה בתחומה. יש באומניטק אנשים שעובדים שנים רבות והתפתחו עם החברה. גם אני אני התחלתי כאיש מכירות, וכך גם מנהלים בכירים אחרים בחברה. נושא חשוב נוסף הוא דגש על הדרכת והכשרת עובדים. יש אצלנו שילוב של העצמה אישית של העובד, אך הכל מנוהל, מדיד וצריך להיות רווחי.

מה מביא את אומניטק להיות החברה המובילה בתחומים בהם היא מובילה?

אומניטק היא חברה שטוחה מאוד, עם גישת פתרונות ללקוח. יש אותן סיבות להובלתנו בחומרה ובתוכנה, ציינתי אותן קודם: הבנת השוק ומגמותיו, הובלת החברה לכיווני השוק, בחירת אנשים ומוצרים מתאימים.

אחד השירותים הייחודיים שלנו הוא מה שאנו קוראים לו סמארטסורסינג (SmartSourcing) - אוטוסורסינג ללקוחות SMB הכולל שרתים, אחסון, תקשורת, תוכנה. ניהול כולל של ה-IT של הלקוח. בחוות השרתים שלנו יש 1000 שרתים, מהם 500 פיזיים ו-500 וירטואליים, המאפשרים לנו לספק שירותים אלה ללקוחות ברמה המקצועית והטובה ביותר.

בעולם החומרה היו יצרנים ושחקנים רבים. היום יש ארבעה: HP, יבמ, דל, לנובו, ובאחסון שניים: נטאפ ו-EMC. השוק התבגר והשתכלל. לקוחות למדו לקנות נכון, ומולם מספר קטן של ונדורים פעילים, ו-5-6 חברות רלבנטיות שמוכרות תשתיות.

אורקל קנתה את סאן כדי להביא ללקוח פתרון חומרה-תוכנה ומערכת ניהול. יבמ עשתה כ"ל עם מערכת PureFlex. אני אומר אותו דבר לשוק הישראלי: אנחנו מספקים לכם שילוב של חומרה ותוכנה, ו-SmartSourcing של ספק IT - ובזה אנחנו ייחודיים בישראל, כי הכל מנוהל מבית אחד אמיתי.

איך נתפסת אומניטק בעיני הלקוח ואיך היא צריכה להיפתח?

אני מודע לכך שבתחום זה יש לנו פוטנציאל גבוה, כי אנחנו נתפסים פחות מכפי שאנחנו באמת, הן מבחינת מה שיש לנו למכור והן

שאלו רבים בענף, וגם גופי SMB רבים, מה הם יודעים על אומניטק. הם יגידו, מן הסתם, שהם מכירים את אומניטק כחברת תשתיות חומרה. אחרים מכירים אותה כחברת שירותים ותמיכה, פחות מכירים אותה כספקית אינטרנט ושירותי הוסטינג, ואולי יש אדריכלים ומהנדסים שיודעים כי אומניטק היא זו שעומדת בישראל מאחורי מותג התוכנה המוביל בתחום, אוטודסק.

בשנים האחרונות מוביל **אודי וינטראוב**, המנכ"ל הנמרץ והכריזמטי של אומניטק, מהלך מוצלח לא רק לשינוי מיצוב ומיתוג אומניטק, כי אם כביסוסה כחברת IT לכל דבר, ומהמובילות בתחום.

נפגשתי עם אודי כדי לשמוע מה הוא עושה ואיך הוא מוביל את אומניטק לשנים הבאות.

אודי, מה המהלך אותו אתה מוביל בחברת אומניטק?

אני פועל לשינוי המיצוב של אומניטק לספק פתרונות תוכנה מוביל, והפיכתנו מחברת תשתיות לחברת IT בתהליך של מספר שנים. בשלוש השנים האחרונות רכשנו כשש חברות, רובן בתחום התוכנה. בנינו את אומניטק, Etype וג'טרו, וממש לאחרונה הודענו על רכישת SRL מוצרי תוכנה. אלה מצטרפות לחברות תוכנה מובילות כמו אוטודסק.

בכל הרכישות חיפשנו מוצרים שיתאימו ללקוחות שלנו, כדי להביא להם ערך מוסף. בשנתיים-שלוש השנים הבאות יבשיל פוטנציאל החברות שנרכשו וסל המוצרים שנבנה, יחד עם יכולות מקצועיות גבוהות.

תן לנו קצת נתונים ועובדות על אומניטק

בסך הכל יש בקבוצה כ-400 עובדים, מהם 100 בתוכנה, עם הכנסות של 70 מיליון ש"ח ממכירות תוכנה, ומעל 300 מיליון ש"ח הכנסות כוללות.

מה התפיסה הייחודית שלך בניהולה של אומניטק שמביאה אותה להצלחה מתמדת?

אומניטק מאופיינת בעמוד שדרה ניהולי מנוסה ורחב. התפיסה הניהולית שלי כוללת הבנת השוק ומגמותיו, הובלת החברה לכיווני השוק, בחירת אנשים ומוצרים מתאימים. המטרה היא להביא את אנשי החברה

"בנינו מערך רחב ומתוחכם של מוצרים ויכולות. אומניטק מכסה היום ספקטרום צרכים רחב מאוד של הלקוח הישראלי ואנחנו קשובים ללקוחות ופועלים להרחיב את ההיצע שלנו כנדרש וכפי שאנו חוזים לעתיד"

"אחד השירותים הייחודיים שלנו הוא מה שאנו קוראים לו סמארטסורסינג (SmartSourcing) - הכולל שרתים, SMB, אוטוסורסינג ללקוחות IT - אחסון, תקשורת, תוכנה. ניהול כולל של השרתים שלנו יש 1000 שרתים, מהם 500 פיזיים ו-500 וירטואליים, המאפשרים לנו לספק שירותים אלה ללקוחות ברמה המקצועית והטובה ביותר."

האם בתנאים מסוימים אומניטק עשויה להירכש ע"י חברת IT גדולה יותר מקומית או גלובלית?

אני מועמד להמשיך לרכוש חברות, כפי שעשיתי עד היום. מטבע הדברים, יש תנועה בשוק. אנחנו פועלים בעולם מסחרי, ואומניטק היא נכס. כל השוק הזה נבנה על רכישות - מטריקס, מלם-תים ונס; כולן חברות שנרכשו ורכשתי.

תן לנו את תעודת הזיהוי שלך. מיהו אודי וינטראוב?

אני מאוד נהנה בעבודה, ועובד הרבה שעות - מ-9 בבוקר עד 9 בערב, אך האמת שמדובר בעבודה אינסופית עם אימיילים, תקשורת עם חו"ל ועם וונדורים.

מאוד ממלאת אותי הצמיחה האישית וההתקדמות של אנשים. אני הצטרפתי לאומניטק ב-1992 כשהיה לחברה מחזור של מיליון דולר. מאז אני באומניטק, למעט יציאה של שלוש שנים לניהול One1. אריאל אברג'יל סמנכ"ל המכירות עובד באומניטק 18 שנה, חגי תמיר מנהל אגף השירות - למעלה מ-20 שנה, ויש טכנאים PC שעובדים איתנו 15 שנה.

בשנה שעברה הענקנו ל-15 עובדים שי על עבודה למעלה מ-18 שנים באומניטק.

אישית, אני אבא לשלושה בנים: הבכור בן 19 - חייל, השני בן 17 - שחיין, ובן הזקנים, בן 11, הוא שחקן כדורסל במכבי שהם. אנחנו משפחה חובבת ספורט.

מבחינת יכולותינו לעתיד. אנחנו פועלים לשינוי תדמית זה, אותו רואים הלקוחות בעיניהם, ונכון שלא כולם כבר מכירים את מלוא יכולותינו - גם בתחומים בהם לא היינו מובילים בעיניהם, כמו תוכנה.

מה התוכניות של אומניטק לעתיד?

בנינו מערך רחב ומתוחכם של מוצרים ויכולות. אומניטק מכסה היום ספקטרום צרכים רחב מאוד של הלקוח הישראלי, ואנחנו קשובים ללקוחות ופועלים להרחיב את ההיצע שלנו כנדרש וכפי שאנו חוזים לעתיד - עם דגש על מוצרי תוכנה כחול לבן, אך כמובן גם עם סל פתרונות בינלאומי מוביל.

תוכניותינו לעתיד כוללות מימוש מלא הפוטנציאל ממוצרים קיימים, שיפור ההיצע ללקוחות ופעילות מכירה נמרצת ללקוחות קיימים וחדשים.

במה אומניטק שונה מכל מתחרותיה הקרובות?

אנחנו היחידים שמציעים את ההיצע אותו פירטתי בפניך, בתחומי חומרה, תוכנה, ניהול מערך ה-IT עבור הלקוח בשיטת SmartSourcing. אני גם מאמין שהיחסים בין המנהלים והיחסים עם העובדים, שרבים מהם עובדים אצלנו שנים ארוכות, משפיעים על הייחוד שלנו בעיני לקוחות.

דבר נוסף: אני קורא ופועל מזה שנים לעידוד וטיפוח מוצרי תוכנה כחול לבן. בתחום זה אני נאה דורש נאה מקיים, עם ג'טרו eType.

מסתערים על תחום התוכנה

לארגונים שרוצים להקים סביבות פיתוח, QA, POC, ועוד בענן, במגוון טמפלייטים מוכנים, איתם אנו באים ללקוחות וחוסכים להם כסף רב. בתחום התשתיות לעולם ה-SharePoint אנו מציעים פתרונות לגיבוים והסבות בסביבה זו - ללקוחות גדולים במשק.

בעולם אבטחת המידע - אנו מציעים פתרונות להזדהות מאובטחת והגנה על אתרים מהתקפות רובוטיות.

לכל אלה מצטרפים פתרונות התוכנה של SRL, שנרכשה לאחרונה על ידי אומניטק וכוללים פתרונות לעולם ה-BI, ניהול ידע ומסמכים, ניהול תהליכים עסקיים ולסביבות פיתוח ובדיקות, ומתאימים הן לארגוני אנטרפרייז והן לארגוני SMB.

ג'טרו היא חלק מההיצע שלנו לפתרונות בעולם של שירותי וירטואליזציה, מחשוב מבוסס שרתים (SBC), ואבטחת גלישה ארגונית באינטרנט.



נורית הורביץ, מנהלת תחום התוכנה באומניטק, אומרת: "אנו באים אל הלקוחות עם היצע חדש ורחב בתחום התוכנה ומוצרי תוכנה.

הפתרונות שבחרנו לייצג משיקים לתחום תשתיות החומרה בו אנו פעילים, ולקהל לקוחות SMB שהם לקוחותינו.

תחום מוצרים חדש אצלנו הוא תחום פתרונות BMC הכולל ארבעה מוצרים שאנו מובילים את הפצתם בקרב חברות וארגונים. אלה פתרונות שבאים לתת מענה מהיר לכאבים של ארגונים: רצון ל-POC מהיר, העברת ידע לצוות בארגון וכניסה לפרודקשן עם ROI מהיר מאוד.

אנחנו מסוגלים לתת פתרונות גם לארגונים של 100 עובדים, ורוצים לבוא גם אל הלקוחות הגדולים במשק עם הפתרונות הנכונים.

לכך מתחברים פתרונות CloudShare -

בנק יהב: בתנופת פיתוח עסקי וטכנולוגי

בנק יהב נמצא בשנים האחרונות בתנופת פיתוח מואץ, ההופכת אותו לבנק המועדף על-ידי משקי הבית בישראל. בכל סקר שוק ומכל הדו"חות של בנק ישראל בשנים האחרונות עולה, כי יהב הוא הבנק המשתלם ביותר ולקוחותיו הם המרוצים ביותר במערכת הבנקאות כולה. מקצועיות, שירות, זמינות, עלויות ותנאים ייחודיים המוענקים ללקוחות, הם רק חלק ממפהיכה כוללת שעבר הבנק בשנים האחרונות ובכללה גם שדרוג נושא המחשוב והטמעת מערכות טכנולוגיות מתקדמות. אלה מציבות את יהב בחזית הבנקאות ותורמות באופן משמעותי להצלחתו העסקית של הבנק, מבלי לאבד את הרוח המיוחדת שלו



שול גלבר, מנכ"ל בנק יהב

המדינה בע"מ (50%), שהנה בבעלות משותפת של מדינת ישראל והסדרות עובדי המדינה. לבנק הסכמים מיוחדים עם מנגנון רחב של מעסיקים וארגונים יציגים של עובדים, ובהם הסכם עם הסדרות עובדי המדינה, לפיו זכאים עובדי המדינה להמשיך ולקבל הנחות והטבות בתנאי ניהול חשבונות העו"ש שלהם בבנק, כפי שהיה נהוג מאז הקמתו. לבנק גם הסכמים עם מעסיקים שונים, בכללם רשויות מקומיות, בזק, רשות השידור, רשות הדואר, ביטוח לאומי, חברות ממשלתיות, מוסדות ציבור ועוד. עם הרחבת השירותים לכלל ציבור השכירים, החל הבנק לפעול וליצור הסכמים ושיתופי פעולה עם חברות וארגונים גדולים במשק ולתת גם לעובדיהם שירותים בנקאיים בתנאים ייחודיים.

בנק יהב של היום תחרותי מתמיד: בבסיס פעילותו נמצאת ההכרה, כי טיפוח הקשר החם והייחודי עם הלקוחות הוא הבסיס לכל. משאבים רבים מושקעים בתחום זה, ובראשם הכשרה מעמיקה של המשאב האנושי בבנק והנחייה להציב את השירות המקצועי, האישי והאדיב - בראש סדר העדיפויות.

בנק יהב מציע תנאים שקשה להתחרות בהם לא כמבצע חד-פעמי, אלא כתפיסת עולם עסקית, כך שלקוחות הבנק נהנים ממגוון רחב של פטורים והנחות בניהול חשבון הבנק שלהם. בדיקות בנק ישראל הוכיחו שוב ושוב כי בנק יהב הוא הבנק הזול ביותר, בפער משמעותי מיתר הבנקים, בשירותי עו"ש נפוצים ובעיריית עמלות נ"ע הנסחרים בארץ.

לרשות לקוחות הבנק עומדים עשרות סניפים בפריסה ארצית, מנהריה שבצפון ועד לסניף אילת הדרומי. התמקדות הבנק בנושא

כמוסד פיננסי אשר הוקם בשנת 1954 במטרה להעניק שירותים לעובדי מדינה והמגזר הציבורי, צבר יהב מקצועיות והתמחות במגזר הקמעונאי. משקי הבית - אשר הפכו מחוזרים מאוד על-ידי כל הבנקים בשנים האחרונות - הם חלק בלתי נפרד מה-DNA העסקי של יהב ויתרונותיו דווקא בעת זו בולטים מתמיד.

ביהב מדברים את "שפת השכירים", מבינים את דפוסי פעילותם ונותנים מענה הולם לצרכיהם המשתנים. לכן לא מפתיע כי גם לאחר שחוזה שינויים דרמטיים והפך לבנק הפתוח בפני כל והמתמודד "במגרש של הגדולים" - הוא ממשיך להציג תוצאות מרשימות: ובראשן גידול מתמיד ברווחיות מזה ושיעור רצון הלקוחות מזה.

פותחים את הרישיון לכלל משקי הבית

בעשור האחרון עבר הבנק מהפכה תפיסתית, ניהולית וארגונית, והפך לבנק קמעונאי לכל דבר, המעניק את מלוא סל השירותים הבנקאיים ללקוחותיו. הבנק גייס עשרות אלפי לקוחות חדשים בשנתיים האחרונות, היקף המאזן זינק בכ-28% (בשלוש השנים האחרונות). בשנת 2011 הציג בנק יהב גידול של 96% ברווח הנקי בהשוואה לשנת 2010. התשואה להון בחודש ספטמבר 2012 הגיעה ל-13.1%. כיום מנוהלים ביהב יותר מ-8% מכלל חשבונות משקי הבית בישראל ועל-פי התוכנית הוא צפוי להגדיל את הנתח ל-10% עד סוף שנת 2016.

בנק יהב נמצא בשליטת בנק מזרחי-טפחות (50%) והחברה למפעלי כלכלה ותרבות לעובדי



אדי דוריאן, מנכ"ל, מנהל אגף המחשוב והטכנולוגיה ביהב

זכייה כפולה בתחרות מצטייני המחשוב IT Awards 2012

לאחרונה הוכרזו הזוכים בתחרות מצטייני המחשוב IT Awards 2012. בתחרות התמודדו יותר מ-180 פרויקטים של חברות וארגונים מכל מגזרי המשק. בנק ייב זכה בפרסי הצטיינות בשתי קטגוריות: מערכות BI ומערכות שליטה ובקרה. באשר למערכת ה-BI ציינו שופטי התחרות כי "הושגה סינרגיה מרבית באופן מהיר ודייקני, תוך שימוש בממשק ידידותי למשתמש. שיפור זמינות ואיכות המידע הפכו למנוע לשיפור איכות השירות ללקוחות הבנק".

באשר למערכת השליטה והבקרה שהציג הבנק, ציינו השופטים, כי "הפרויקט הביא להעלאת הזמינות של השירותים שמספק הבנק ללקוחות החיצוניים והפנימיים".

מנכ"ל בנק ייב, **שאול גלברד**, "חלק ניכר מתנופת הצמיחה שהבנק חווה בשנים האחרונות, נובע מהשקעה מסיבית בתשתיות מחשוב. ההשקעה בתחום זה מתמקדת במערכות שיאפשרו לנו להעניק שירות טוב ויעיל יותר ללקוחות. האמצעים הטכנולוגיים שהכנסנו לשימוש, מרחיבים באופן ניכר את היכולות שלנו. אנו שמחים כי גם הגורמים המקצועיים הבכירים ביותר בענף המחשוב, מוקירים ומעריכים את התהליכים הטכנולוגיים המשמעותיים שהבנק הוביל בשנים האחרונות".

סמנכ"ל הבנק, מנהל אגף מחשוב וטכנולוגיה, **גדי דודיאן**:

"אגף המחשוב בבנק ייב מהווה נדבך חשוב בבניית עוצמות הבנק, הוא שותף פעיל ויוזם בעשייה העסקית ומעלה תרומה משמעותית ואיכותית לקידום עסקי הבנק".

אנו שוקדים באופן תמידי ויומיומי על שדרוג המערכות הקיימות והצטיידות במערכות חדשות, שיעניקו לבנק יכולות משמעותיות לקידום עסקי.

אנו רואים את עצמנו לא רק כמי שמאפשרים פיתוח עסקי אלא גם כמי שיוזמים אותו, בהיותנו קטליזטור להטמעת מערכות מתקדמות וכלים משוכללים לביצוע פעולות, לפיתוח מוצרים חדישים ולקבלת החלטות ניהוליות מושכלות".

לשורה התחתונה של המאזן.

במסגרת המהפך הטכנולוגי ביהב, הוחלט למעשה על בנייה מחדש של אגף המחשוב בבנק, תוך יצירת מבנה ארגוני התומך בפעילות העסקית באופן מיטבי וכולל שש מחלקות: קמעונאות, נכסי לקוחות, חשבות, פיננסים, סיכונים, שיווק ופיתוח עסקי ומשאבי אנוש ולוגיסטיקה. עוד כולל האגף כיום חמש מחלקות טכנולוגיות: אבטחת מידע, תקשורת וטלפוניה, יישומי PC, תשתיות שירות - HelpDesk, תשתיות מערכות פתוחות (שאינן בנקאיות) ותקשורת DATA ותשתיות מחשב מרכזי (מערכות בנקאיות).

"תנופת הפיתוח של הבנק בשנים האחרונות, גובתה בהטמעה מאסיבית של מערכות טכנולוגיות מתקדמות, יד ביד עם יישום האסטרטגיה של מיכון הבנק בנקודות מימשק רבות ככל האפשר. כיום מהוות מערכות המידע ביהב

עורקים ראשיים, בהם זורם מידע ומבוצעות פעולות בנקאיות מורכבות. בהיותן של המערכות כה נגישות, מספר המשתמשים בהן הוא עצום, ובהם נכללים לא רק עובדי הבנק, אלא גם מאות ספקים ומאות אלפי לקוחות הזוכים לגישה אישית ישירה למערכות הבנקאיות".

בשנתיים האחרונות הושלמו על-ידי אגף מחשוב בבנק ייב פרויקטים רחבי היקף ברמת התשתיות ובהם: חידוש ושדרוג חדר המחשב המרכזי, בניית חדר מחשב מתקדם, הטמעת מערכות שליטה ובקרה, ניטור תהליכים עסקיים, הרחבת אתר הגיבוי - כולל גיבוי למרכזייה, למוקד ולמענה הקולי - ושדרוג כל תשתיות התקשורת. גם בתחום היישומים האפליקטיביים הוטמעו חידושים רבים: בראשם - יישום מערך CRM מתקדם לניהול יעיל ודינמי של לקוחות הבנק במוקד ובסניפים, הרחבת הפונקציונאליות של המענה הקולי, קליטת קופות וקרנות לתפעול בבנק ועוד.

סמנכ"ל הבנק, מנהל אגף מחשוב וטכנולוגיה, **גדי דודיאן**: "אגף המחשוב בבנק ייב מהווה נדבך חשוב בבניית עוצמות הבנק, הוא שותף פעיל ויוזם בעשייה העסקית ומעלה תרומה משמעותית ואיכותית לקידום עסקי הבנק".

אנו שוקדים באופן תמידי ויומיומי על שדרוג המערכות הקיימות והצטיידות במערכות חדשות, שיעניקו לבנק יכולות משמעותיות לקידום עסקי.

אנו רואים את עצמנו לא רק כמי שמאפשרים פיתוח עסקי אלא גם כמי שיוזמים אותו, בהיותנו קטליזטור להטמעת מערכות מתקדמות וכלים משוכללים לביצוע פעולות, לפיתוח מוצרים חדישים ולקבלת החלטות ניהוליות מושכלות".

נגישותו לקהל רחב ככל האפשר, הביאה לכך ש-12 סניפים בלבד לפני שנים אחדות, הוא מונה כיום 44 סניפים. בנוסף, נפתחו שישה מרכזי ייעוץ להשקעות והוקם מרחב טכנולוגי הכולל מוקד טלפוני ארצי, מוקד ניירות ערך ארצי ומוקד טלפוני ארצי. אל אלה מתווספים ערוצים מקוונים מתקדמים ובהם מענה קולי (באמצעותו ניתן גם לקבל אשראי במסלול מהיר), שירות מסרונים וכמובן אתר הבנק, באמצעותו ניתן להתעדכן המידע ולבצע פעולות.

יתרון נוסף של ייב הוא הענקת מעטפת צרכנית מלאה לפעילות הלקוחות, הכוללת מוצרים פיננסיים באשראי ובהשקעות המתאפיינים בשיעורי ריבית ייחודיים במערכת הבנקאית, וכן הצעות בתחום הצרכנות, באמצעות מועדון הצרכנות "נכון", שהוא מהגדולים במשק.

וכך: בשנים האחרונות נבחר בנק ייב במקום הראשון במערכת הבנקאית בסקר ארצי שערכו העיתונים "גלובס" ו"דה מרקר", בכל הנוגע לשביעות רצון הלקוחות מן השירותים הניתנים בבנק שלהם, והרצון להמליץ עליו ללקוחות אחרים.

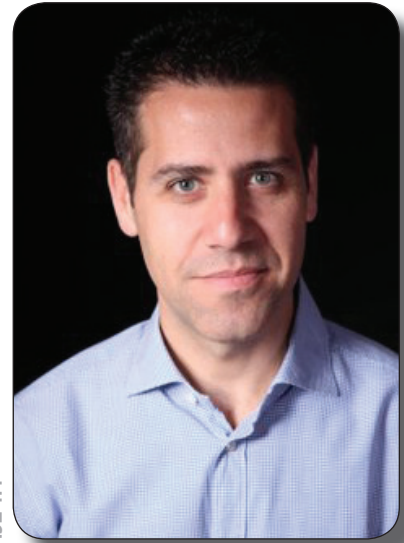
לצד כל אלה, מטפח הבנק, הרואה עצמו חלק בלתי נפרד מהקהילה בקרבה הוא פועל, את העשייה למען החברה בישראל. האג'נדה הקהילתית של ייב כוללת התמקדות בתחומי החינוך, התרבות, הספורט והסיוע לאוכלוסיות מיוחדות. עובדי הבנק מתנדבים בבתי ספר במסגרת עמותת "שיעור אחר" המעבירה תכני לימוד והעשרה, וכן פעילים במסגרת "בית הגלגלים". בנוסף, מקיים הבנק יחד עם עמותת "עלם", פעילות שמטרתה לתמוך בבני נוער במצבי סיכון. הבנק גם תורם לגופים ועמותות באופן קבוע, בהתאם לקו המנחה את פעילותו. בנק ייב רואה בתחום האחריות החברתית, המעורבות והתרומה לקהילה ולסביבה, ערכים מרכזיים בפעילותו ומקפיד לשלב בהם את עובדיו באופן פעיל ומשמעותי.

מהפיכה טכנולוגית: מניחים את התשתית להצלחה העסקית

פתיחת רישיון הבנק לכלל משקי הבית בישראל, הביאה למהפיכה טכנולוגית ביהב, שבבסיסה השקעות אדירות בתחום המחשוב ומערכות המידע, בשנתיים האחרונות, עסקו אנשי אגף המחשוב בבנק במרץ בקידום עשרות פרויקטים המשפרים ללא הכר את השירותים הניתנים ללקוחות והמציבים את הבנק בעמדת הזנק מצוינת להתמודדות עם האתגרים העסקיים הניצבים לפתחו.

"הטכנולוגיה היא ללא ספק כלי רב עוצמה, ועל אחת כמה וכמה בעידן התחרות שאנו חווים כיום", אומר **גדי דודיאן**, סמנכ"ל, מנהל אגף המחשוב והטכנולוגיה ביהב. "המערכות החדשות הופכות מידע קיים מנסתר לגלוי, ונותנות בידינו כלים חכמים לניהול מושכל ואיכותי של עסקינו. זו השקעה נכונה המיטיבה לא רק עם לקוחות הבנק, אלא גם תורמת

אתגר זמינות ואבטחת הרשת בעידן ה-LTE



דוד בכר

fuzzy logic המתחשב בגורמים משתנים כמו זמן והסתברות, ויכולים לזהות שינוי קיצוני בהתנהגות צרכנים ורשת להתריע ולחסום תנועה זדונית שעלולה להעמיס את רשת המפעיל ואף לגרום לקריסתה המוחלטת.

מערכת האבטחה של רדוור AMS - Mitigation System, בודקת ונותנת ציון לכל חיבור רשת. הציון מצביע עד כמה החיבור הרגעי חשוב כהתקפה על סמך אנליזה עמוקה של כלל שכבות התנועה, מרמת החיבור הפיזי ועד לרמת האפליקציה.

מערכת האבטחה משווה את נתוני הרשת לנתונים סטטיסטיים היסטוריים ומנסה לזהות האם ישנה התנהגות רגעת החשודה כהתקפה. איסוף המידע ההיסטורי וקביעת ספי ההתקפה מתחשבים במספר רב של משתנים, כגון: מספר ממוצע של חיבורי רשת ללקוח, גישה בזדונית ליעדים שונים ופורטים ברשת, מספר ממוצע של חיבורי רשת פר אפליקציה (קיימות אפליקציות שתוכננו לייצר מספר רב של חיבורי רשת), סטטיסטיקות ברמת ציודי הקצה השונים, משך זמן ממוצע של חיבור רשת, ממוצע שגיאות התחברות למשתמש ועוד.

נראות הרשת הנה מעלה נוספת במערכת האבטחה של רדוור. היכולת לדווח בזמן אמת על התנהגות אנומלית ברשת ולהתממשק למערכות ניהול חיצוניות מסייעות למפעיל להגן על משאבי הרשת היקרים שלו כנגד התקפות עומס, ירידה בחוויית המשתמש של לקוחותיו, מניעת מצבי Billing shocks בהם הלקוח נדרש לשלם על תנועת data שלא ביצע במתכוון, ובעיקר למנוע פגיעה בשמו הטוב ובמוניטין של המפעיל.

למידע נוסף בקרו באתר רדוור
www.radware.com

בקלות הפריצה אליהם), ריבוי התוכנות הזדוניות הניתנות להתקנה בקלות על ציודי קצה חכמים והעדיר תקינת אבטחת מידע ברשת - הופכים את רשתות ה-LTE לפגיעות יותר ויותר.

איומים מתוחכמים דורשים אבטחת רשת יצירתית

שוק ציודי הקצה החכמים הפך לשוק המוביל את תרבות הצריכה בעולם. בהתאם לתחזיות Informa, מספר ציודי הקצה החכמים יגיע לכ- 870 מיליון עד שנת 2016. שוק האפליקציות גדל גם הוא, וכבר היום צרכנים מבליים יותר ויותר זמן בשימוש באפליקציות מאשר בגלישה רגילה ברחבי האינטרנט.

תוכנות זדוניות כגון Bot-I malware "מתלבשות" כיום על מספר עצום של אפליקציות המותקנות בציוד הקצה של המשתמש, ושמות להן למטרה לפגוע במספר יעדים:

- המשתמשים: גניבת זהות (גישה לספר הטלפונים, פריצת חשבונות אימייל ומדיה חברתית), איכון לקוחות, ריקון סוללה, שימוש וגביית יתר בחשבון ה-data של הלקוח ועוד.
 - המפעילים: התקפות DDoS, התקפות שירותי רשת קריטיים כגון שרתי DNS, התקפות אפליקציות שירותי ערך מוסף והתקפות הפוגעות בציוד הליבה והרדיו של הרשת.
 - אתרי אינטרנט: ציודי קצה המחומשים בכוח עיבוד חזק, רשת גישה רחבה ואפליקציות התקפה ייעודיות (כדוגמת mobile LOIC) יכולים בקלות לפגוע באתר תוכן בעוצמה הזזה לכל מחשב PC המחובר לרשת גישה קווית.
- אבטחת הרשתות הופכת למסובכת ומצריכה חשיבה יצירתית על דרכים להגן על משאבי הרשת היקרים. יש צורך במנוע אבטחה אשר ידע לזהות התנהגות רשת חריגה (אנומליה). מוצרי האבטחה של רדוור מצויידים במנוע

הקדמה - מ"גן מוגן" לתוהו ובוהו

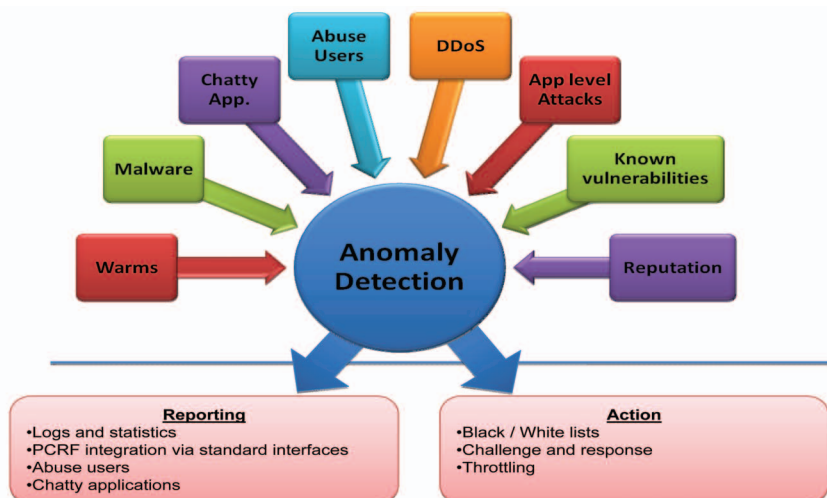
התנועה ברשתות המובייל גדלה בקצב מסחרר: המפעילות מדווחות על הכפלת ואף שילוש התנועה ברשת במהלך שנה קלנדרית, בעוד שחברות הסלולר מצביעות על ירידה מתמשכת בממוצע ההכנסות מכל משתמש קצה (ARPU). נתונים אלה מאיצים במפעילים לממש פתרונות אשר יספקו יעילות רשת מקסימאלית תוך הפחתת עלויות מתמשכת - פריסת רשתות LTE.

הגידול בתעבורה אינו האתגר היחיד המדיר שניה מעיני המפעילים: גידול בכמות החיבורים בזדונית (connection growth) ופריצת בקשות התחברות לרשת מהווים איום אמיתי לזמינות הרשתות.

העלייה בכמות החיבורים בזדונית לרשת נובעת ממספר סיבות: הראשונה שבהן היא הגידול בכמות ציודי הקצה החכמים, המריצים אפליקציות הדורשות חיבור קבוע לרשת (always on connection), והעובדה כי לכל משתמש קצה יש יותר ממכשיר סלולרי בודד: טלפון אישי, טאבלט ולעיתים מודם סלולרי. השימוש באפליקציות מכונה למכונה (M2M) גם הוא מגדיל משמעותית את כמות החיבורים לרשת. אשם נוסף ומרכזי ניתן למצוא באפליקציות החינם - חיבור לשרתי פרסומות מתחלפות היוצרים עומס חיבורים על הרשתות.

התמודדות עם השלכות גידול התעבורה ברשת מהווה רק חלק מהאתגר העומד בפני המפעילים. קישור קבוע לרשת הסלולרית, גישה רחבת סרט וציוד קצה המאובזר בכוח עיבוד מאסיבי - כל אלה מזמנים אתגר חדש: אבטחת הרשת. עד היום מרכיבי ליבת הרשת של המפעיל היו חשופים להתקפות זדוניות מהאינטרנט. כיום, עם שינוי "סביבת העבודה", הם חשופים גם להתקפות מצד משתמשי הקצה.

יתרה מזו, איפיון רשתות LTE כרשתות תקשורת שטוחות מבוססות IP, היכולת האינהרנטית להתממשק לרשתות גישה שונות, שימוש באתרי רדיו ביתיים (FEMTO) (הידועים



המצפן הארגוני

מתחיל מהבנת המצב הנוכחי "הכרת האני" מה יכולתי, כישורי, מגבלותי כארגון ומכאן אנו יוצאים להגדרת החזון. כיצד אנו רואים את עצמנו בעוד כמה שנים מהיום. זו בעצם בניית תמונת העתיד של הארגון.

בין שני המישורים הללו שורר מתח. אנחנו רוצים להביא את ההווה לעתיד או לעשות את הדרך הזאת שתביא אותנו מתמונת ההווה לתמונת העתיד. לזה אנחנו קוראים בוואן "מודל עסקי" מודלים עסקיים הם אותם הדברים שאנו צריכים להצטייד איתם היום כדי שיביאו אותנו לפסגה הנכספת. מה צריך להיעשות היום. כמובן שבתרבות ארגונית של התחדשות וחדשנות נהיה מסוגלים להפעיל מודלים כאלו בצורה רציפה על פני הזמן. בארגון סטגנטי שלא מתחדש ומשתנה מודלים כאלו לא יכולים לפעול.

מי שהגדילה לעשות בגישה זו היתה חברת שהיתה חברת האנרגיה Shell האנרגיה השביעית בגודלה והפכה להוביל את שוק האנרגיה בעולם תוך כדי חדשנות מתמדת. הגישה העסקית שנקטה החברה היתה שהיא שונה מגישת ה Scenarios Planning הפרדיגמה המאפיינת Strategic Planning את גישת התכנון האסטרטגי הינה כיצד נכון את עצמנו לקראת העתיד. הפרדיגמה השניה מאופיינת בכיצד נתכנן את העתיד. ולכן החברה השתמשה במונח תכנון תרחישים.

If I see it I believe it- V's - if I believe it I see it

שי אוזון



בחשיבה הארגונית ישנה משמעות גדולה להגדרת הכיוון של החברה הוא מאחד את כל הגורמים לפעול בכיוון מסוים ולכולם ברורה הדרך, השיטה והכיוון. לכל הגדרה מעיין זו של ה"אני מאמין" מתלווה גם סל של ערכים. מה הם הערכים החשובים לארגון ועל פי אילו עקרונות מוסר אנחנו פועלים. המטרה לייצר תרבות ארגונית ושפה עסקית יחודית.

אנחנו בוואן 1 הגדרנו את חזון החברה "וואן 1

חברת פתרונות המחשוב,

מובילה בתחום מערכות המידע

בישראל. מתמחה בביצוע פרויקטים ומתן שירותים ומוצרים טכנולוגיים. תוך שימוש במתודולוגיות סדורות ומוכחות"

- **הגדרת השוק** - אנחנו פונים בעיקר לשוק מערכות המידע בישראל
- **תרומה** - פתרונות מחשוב.
- **יחידות** - ביצוע פרויקטים תוך שימוש במתודולוגיות סדורות

לאחר תהליך ניתוח מעמיק וחשיבה על כל מילה, הגענו לכלל הנוסח המשקף את מה שהחברה עושה ולאן היא רוצה להגיע. כאמור הגדרת החזון כמוה כקריאת כיוון עדיין חסרה הדרך כלומר מתן מענה לשאלה איך עושים את זה? אם החזון שלנו הוא להוביל את שוק מערכות המידע בישראל, מה היא התשובה לשאלה "כיצד מגיעים לשם?".

כמובן שאין תשובה אחת ברורה לשאלה המרכזית הזו אבל זו שאלה שמעסיקה אותנו כל יום מחדש.

הדבר דומה להגדרת מסע. אם החלטתי שאני רוצה לטפס על הר האורסט ולכבוש את הפסגה שלו, אני צריך להצטייד במספר כלים בתרמיל המסע. כמו ללמוד לטפס, סוגי חבלים, כושר גופני, מזג אוויר, ביגוד מיוחד וכו' כלומר ברגע שהגדרתי מטרה אני עובר תהליך של הכנה עצמית ורכישת הכלים שיעזרו לי בהגשמת המטרה. למעשה אנחנו כבני אדם עושים את זה כל הזמן במהלך חיינו, אם מדובר במטרות גדולות וחשובות ואם מדובר במטרות יומיומיות. כמונו כארגון, תהליך החשיבה הארגונית בעצם



שי אוזון

חברות רבות בעולם עוברות תהליך של הגדרה עצמית ובניית חזון וערכים של החברה. תהליך ההגדרה הזה מהווה את אבן היסוד לבניית של חברה יציבה הפועלת מתוך תחושת כיוון ברורה וערכים בסיסיים. בניית החזון של החברה כמוהו כהגדרת הכיוון אליו אנו שואפים והוא עונה על השאלה הבסיסית "מה העסק שלך?" תהליך ההגדרה הנו רציף בחיי הארגון ומהווה מעיין מצפן עסקי.

חברות וארגונים רבים בעולם שואלים עצמם כל יום מחדש מה העסק שלנו. חברות התקשורת בישראל שאלו את עצמם בתחילת הדרך מה העסק שלנו? והתשובה היתה למכור זמן אוויר וכמה שיותר. אם ישאלו את עצמם היום מה העסק שלהם התשובה תהיה שונה לחלוטין. היום הם צריכים יותר מינויים שישתמשו בכמה שפחות זמן אוויר. הדוגמא המצוינת משוק התקשורת באה להמחיש כי את חזון החברה, ה"אני מאמין" צריך להגדיר כל יום מחדש. השוק שאנו פועלים בו הוא דינאמי ומשתנה. כשם שספינה בים, המושפעת מהרוחות והזרמים, זקוקה למצפן על מנת לשמור על הכיוון אליו היא רוצה להגיע. כך גם ארגון עסקי זקוק למצפן עסקי שיראה כל יום מחדש את הכיוון אליו הארגון שואף ואת התוצאות אותם הוא רוצה להשיג. חברת המזון המהיר מקדונלדס הגדירה את חזונה כך "לספק מזון מהיר ללקוחותינו העשוי באיכות גבוהה בכל העולם אשר יהיה טעים, במחיר הוגן, המוגש בצורה נוחה ובאווירה ידידותית".

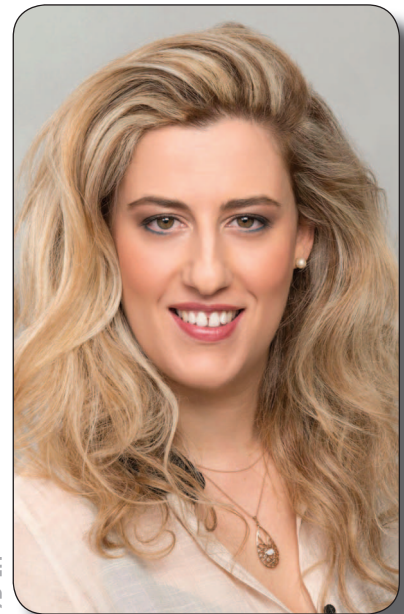
החזון הזה מורכב ממספר אלמנטים:

- **הגדרת השוק** - לקוחות המזון המהיר
- **תרומה** - אוכל טעים במחיר הוגן
- **יחידות** - מוגש בצורה עקבית ואחידה בכל העולם באווירה ידידותית

החזון לא מדבר על מוצר ספציפי הוא פותח הרבה אפשרויות כל עוד הוא עונה על ההגדרות.

"הביקוש לעובדים בתחום הבינה העסקית בעלייה: צפי לגידול של 35 אחוזים בשנים הקרובות"

בראיון עם חני טל, בעלים ומנכ"ל חברת BIT המתמחה בגיוס והשמה בתחום הבינה העסקית, היא מגלה מהם התחומים החמים בשוק השמת ה-BI וה-Data, ולאן מועדות פניו של תחום ה-Big Data



חני טל

"אחד"

התחומים המרכזיים של עולם ה-IT שזוכה לעדנה הוא תחום הבינה העסקית. הדבר בא לידי ביטוי במחקר אותו פרסמה חברת המחקר גרטנר, ששיקף גידול ניכר ברמה העולמית בהכנסות מפלטפורמות ה-BI, יישומי אנליזה ותוכנות ניהול ביצועים בהיקף של 16.4 אחוזים בשנת 2011 בהשוואה לשנת 2010. כך אמרה חני טל, בעלים ומנכ"ל חברת BIT המתמחה בהשמה וגיוס של מנהלים ועובדים בתחומי ה-Data וה-BI. בראיון איתה סקרה טל את שוק הבינה העסקית, את המגמות המובילות של השוק, ואת הסיבות לגידול הניכר בביקוש לעובדים בתחום.

חברת BIT הוקמה על ידי חני טל בשנת 2010. טל, יוצאת מערך הגיוס ומשאבי האנוש של חברת גילון, זיהתה את הקושי הקיים בשוק בגיוס והשמה של אנשי BI-Data, וכן את פצעי הידע הטכנולוגיים הקיימים בשוק ה-HR בבואם לטפל בדרישה לגיוס של מומחים בתחום. כדי לגשר על פערים אלה הקימה טל את חברת ההשמה והגיוס היחידה בארץ המתמחה בתחומי ה-Data וה-BI, ומשלבת בין ידע מקצועי נרחב בתחום הבינה העסקית ובין מומחיות בתחום הגיוס והאבחון. חברת BIT פעילה בהשמה בארגוני פיננסים (בנקים וחברות אשראי), היי-טק (אינטרנט, בתי תוכנה, אינטגרטורים, תקשורת וסטארטאפים) וארגוני תעשייה. לחברה ניסיון בגיוס לתפקידים שונים כגון מפתחים ומנתחי BI, סטטיסטיקאים, DBA's ועוד.

חני, מה הסיבה לגידול הניכר שאנחנו רואים בשוק הבינה העסקית?

גרטנר מצאה שהצמיחה החזקה בתחום ה-BI מונעת בעיקר מכך שמנהלי מערכות המידע במגזר הארגוני ממשיכים להקצות תקציבים לתחום, וזאת למרות הסיבה התקציבית הנוקשה. ניתן להסביר נתון זה

מתוך סקר המנמ"רים של גרטנר משנת 2012 שגילה כי BI ואנליזה נמצאים בראש סדר העדיפויות הטכנולוגי של המנמ"רים. ולכן גם ניתן להוסיף את הערכת חברת המחקר STKI כי בתחום ה-BI וה-Data הביקוש לעובדים יגדל בכ-35 אחוזים בחמש השנים הקרובות.

אם כך, אילו תחומים נחשבים חמים בשוק הגיוס וההשמה של הבינה העסקית?

ראשית, אנחנו מזהים היום הרבה יותר דרישה של חברות לאנשי מיקרוסופט BI בכלי ETL, Reporting וקוביות OLAP תלת מימדיות, כאשר הדרישה הזו באה בעיקר מחברות סטארטאפ ואינטרנט. הסיבה העיקרית לכך היא עלות מול תועלת גבוהה שארגונים אלה מפיקים מכלי מיקרוסופט, ומהזמינות היחסית של אנשי מקצוע סביב פתרונות מיקרוסופט. יחד עם זאת, בקרב ארגוני אנטרפרייז גדולים אנחנו מזהים ביקוש לכלים שנחשבים יותר ממוסדים כמו: Oracle, Cognos, Informatica, Data Stage ו-Business Objects. דרך אגב, אנחנו גם מזהים ארגונים שמשלבים בין הטכנולוגיות, כלומר שילוב של טכנולוגיה של מיקרוסופט ושל אורקל. כך לדוגמה הצגת דוחות בכלי מיקרוסופט ETL בכלי אורקל או להפך.

ומה לגבי התחום המתפתח של Big Data?

מדובר בתחום חם שיש סביבו הרבה באזז בשנה-שנתיים האחרונות. בעוד שבעולם כבר הוכשרו לתחום אנשי מקצוע וכבר החלו לעבוד בו, הרי שבישראל זהו שוק שמצוי בתחילת הדרך. עיקר הדרישה למומחי Big Data מגיעה היום מחברות המתמחות באינטרנט, סטארט אפים וחברות היי-טק גדולות. המכנה המשותף לכולן הוא הצורך לטפל בכמויות מידע גדולות שעוברות בארגון. הדרישה הגדולה ביותר שאנחנו מזהים היא לכלי HADOOP ברמת התשתיות וכסביבת פיתוח. טכנולוגיות Big Data נוספות שאנחנו מזהים להן ביקוש: Mongo ו-Greenplum.

מה הערך המוסף שמציעה חברת BIT?

הערך המוסף העיקרי שלנו הוא בחיסכון שאנחנו מציעים לארגון בזמן ומשאבים לאיתור של אנשים מתאימים בתחום הבינה העסקית. אנחנו היחידים בשוק שעוסקים רק בגיוס והשמה לשוק ה-Data וה-BI. אנחנו מבינים את השפה בה מדברים הארגונים, מבינים את הצרכים העסקיים שלמענם הם מגייסים אנשי BI, ומבינים את הטכנולוגיה. זה מאפשר לנו להגיע לאותו מומחה שיענה על אותן דרישות ספציפיות של הארגון, לאתר אותו, ולגייס אותו בהצלחה ולשביעות רצונם של שני הצדדים - של הארגון ושל העובד.

מה לגבי פרסונאליות בתהליך של הגיוס וההשמה?

אנחנו מציעים ללקוחותינו ולמועמדים דרכו קשר אישי, שמאפשר לנו להיות סוג של שדכן בין הארגון המגייס ובין המועמד. מעבר לכך, בשלוש השנים האחרונות בנינו מאגר של אלפי אנשים מתחום ה-BI ובמגוון של פרקטיקות. אלו אנשים שאני מכירה משנות עבודתי בגילון, אלו מחפשי עבודה שפנו אלינו בעבר ונמצאים איתנו בקשר גם לאחר שמצאו מקום עבודה, בין אם דרכנו או בדרך עצמאית. אנחנו פעילים מאוד ברשתות החברתיות, באתרים ובפורומים הרלוונטיים לקהילת מומחי ה-BI, כך שעבורנו לא מדובר רק במועמדים, אלא בחברים. כאשר אנחנו אומרים שאצלנו "חבר מביא חבר" אנחנו מתכוונים לזה, ובהתאם לזה ניתן לראות גם את אחוזי הגיוס שמסתיימים בהצלחה ובמועמדים שנקלטים לאורך זמן בארגון.

לפרטים נוספים אודות BIT:
www.bit-hr.com

שירות לקוחות בעידן המדיה החברתית

בסטטוס הקריאה ובאופן פרטי, מבלי לחשוף את פרטי המקרה לעיני כל, מה שמהווה יתרון לחברה במקרה של תקלה שלה ויתרון ללקוח מאחר והוא מרגיש שמטפלים בו כלקוח מועדף (VIP).

- קיצור תהליכים עבור הלקוח ועבור החברה שיכולה לקבל היזון חוזר בכלי המדיה החברתית ישירות למערכת ה-CRM שלה.
- כל מידע הקיים היום במדיה החברתית שהלקוח בוחר לשתף עם החברה כגון: ימי הולדת וכד', ניתן לשימוש בכלי ה-CRM החברתי, לרבות משלוח ברכה ליום הולדת, פרחים להולדת ילד ועוד.

איך אנחנו ב-One1 נערכים לקראת שירות הלקוחות בעידן המדיה החברתית.

- כיום מופעל דף אוהדים של One1 ב-Facebook אותו אוהדים כ-400 איש (עובדים/שותפים ולקוחות). בקרוב יופעל גם דף חברה ברשת החברתית הנחשבת עסקית יותר - LinkedIn.
- כיום השימוש העיקרי במדיה החברתית בחברה הוא בעיקר לשם מטרת פנים ארגונית של עובדי החברה ולקוחותיה כגון פרסום תמונות מאירועים ידועות שהתפרסמו בעיתונות וכד'.
- בתקופה הקרובה אנחנו מתכננים להעביר את התחום הזה שינוי מהותי לפסים של ניהול מקצועי בדרך שתאפשר קבלת מידע מקצועי, פרסומים מקצועיים, דיווחים של אנשי המקצוע בחברתנו וכן פניה מקצועית ללקוחות ולעובדים.

אנחנו ב-One1 מבינים שבעידן המדיה החברתית, כללי המשחק השתנו כח הלקוח מחייב ארגונים לבצע שינויים טכנולוגיים ומבניים כדי לשפר את השירות והקשר עם הלקוחות.

שכל תפקידם הוא לשבת ולנטר אזכורים של המותג ולהגיב בזמן אמת, במיוחד חברות שהשירות שלהם מחייב תגובה מידית כגון חברות הטלפון, האינטרנט והטלוויזיה.

להלן כמה כיווני התפתחות עתידיים אפשריים לתחום שירות הלקוחות בעידן המדיה החברתית:

- זיהוי לקוח הקצה שידקק לשירותינו הרבה לפני שהוא מודע לכך (לדוגמה - מיפוי הלקוח בעת שהוא מציין כי הוא רכש מוצר כלשהו).
- מוקדי השירות הטלפוני יעברו טרנספורמציה ויהפכו למוקדי בקרה, כמות הפניות הטלפונית ירדו בצורה משמעותית, והקשר בין המשתמשים לארגונים יתבצע באמצעים אלקטרוניים.
- פעילות שטח פרואקטיבית, שתזום פעולות לפני היווצרות בעיה כזו או אחרת, וכן במקרי תגובה מהירה לבעיות, לכן ברור שהאזנה לבדה אינה מספיקה. מהירות התגובה היא אחת מהפרמטרים הנמדדים ביותר בעידן זה כאשר מדרגים את איכות השירות של נותן השירות.
- אינטגרציה של מערכות ה-CRM לאינטרנט בכלל, ולרשתות חברתיות בפרט. הלקוח מצפה לקבל שירות מסונכרן בכל הפלטפורמות באמצעותם הוא פנה, אם הלקוח פנה באמצעות Twitter, הוא מצפה להכרות מלאה עם המקרה הספציפי שלו כאשר הנציג טלפוני חוזר אליו, גם אם פנייתו היתה באמצעות האינטרנט בלבד.
- נותני שירות עם "פנים" - כיום, בכל פניה למוקד הטלפוני תקבלו מענה מנציג אנונימי ושונה (לעיתים אף מעבר ליום). השימוש בפלטפורמות החברתיות הופך את הקשר לאישי, מול בנאדם בעל אישיות אמיתית. אחת הדוגמאות היפות היא Zappos (קמעונאית הנעליים האמריקאית). עובדי החברה, באמצעות חשבונותיהם האישיים מהווים נציגים של החברה, מה שנותן לשירות נופך אישי מאוד, ובאמצעות מדיניות זו לחברה יש אלפי שגרירים המעניקים למוות אישיות.

כלי CRM חברתיים כסטנדרט

- כלי CRM החברתיים (Social CRM), הם כלים חדשים יחסית ועדיין לא הגיעו ליישום במרבית הארגונים.
- כלי ה-CRM החברתי מאפשר ללקוחות לפתוח קריאות שירות ישירות באמצעות חשבונות הלקוחות במדיה החברתית (Twitter, Facebook, LinkedIn) ובאמצעותם לקצר תהליכים ולעולם.
- נציגי השירות יכולים להגיב ישירות בכלי המדיה החברתית ולעדכן את הלקוח



גילי שלדינגר

"אנו מעצבים את הכלים שלנו, ולאחר מכן הכלים שלנו מעצבים אותנו"
מרשל מקלון [מתוך הספר "להבין את המדיה"]

אין ספק שהמדיה החברתית מהווה את המהפכה האמיתית של השנים האחרונות. הדוגמה המובהקת למדיה חברתית לפחות במדינת ישראל היא רשת הפייסבוק, מה שהתחיל כניסיון של סטודנטים בהרווארד, כבש את העולם.

נכון לרגע זה כמות המשתמשים בפייסבוק הגיע ליותר ממיליארד משתמשים, אם פייסבוק היתה מדינה היא היתה השלישית בגודלה בעולם.

קצת נתונים במדינת ישראל:

(socialbakers.com)

Total Facebook Users	3782280
Position in the list	45
Penetration of population	51.43
Penetration of online population	71.86%

איך זה משפיע עלינו כספקי השירותים?

אחת ממטרותיה המובהקות של המדיה החברתית בפן המקצועי שלה, היא ניהול שירות הלקוחות. כבר היום המדיה החברתית מובילה שינוי מהותי באופן בה נקבל ונספק שירות לקוחות. חברות רבות משקיעות אנרגיה ומשאבים רבים על מנת לזהות את צרכי הלקוחות שלהם על גבי הרשת. לדוגמה: האזנה לפניות לקוחות, ניסור אזכורים של המותג או מתחריו.

כיום, התופעה כמעט ברורה מאליה. התקשורת הבין אישית השתנתה והיא מחלחלת למגזר העסקי וכך משפיעה על הדרך והמתודולוגיה בתהליכים אל מול הלקוח הקיים והפוטנציאלי.

חברות רבות, בארץ ובעולם מפעילות אנשים

בן פסטרנק, מנכ"ל קבוצת אמן בראיון לאנשים ומחשבים

"יתרונה של קבוצת אמן טמון בהבנת הצרכים העסקיים של הלקוח ולא ביושומים הטכנולוגיים בלבד"

קבוצת אמן הוותיקה נמצאת בתנופת פעילות, מבצעת רכישות קטנות וחכמות ומצליחה להגיב בזריזות לצרכי השוק, בארץ ובמזרח אירופה ♦ לפני כחודש וארבעים שנה הוקמה קבוצת אמן כחברה אשר עסקה בעיקר במתן פתרונות IT לתחום הפיננסי. כיום, לאחר שהרחיבה את תחומי פעילותה, רכשה חברות ישראליות, הקימה סניפי פעילות בחו"ל והגיעה למצבת כ"א מרשימה, פגשתי את בן פסטרנק, המנכ"ל הנמרץ של הקבוצה, לראיון אחד-על-אחד



בן פסטרנק

מלא. מנמ"רים חייבים היום להבין עסקים ולא רק טכנולוגיה. מדובר בתפקיד ניהול לכל דבר ומשם נגזרות הדרישות והצרכים. גם הפחתת עלויות, בקרה ומתן פתרונות עסקיים לבעיות העסק הינן בעיות עסקיות ולא טכנולוגיות - היחסים בינינו לבין המנמ"ר חייבים להביא ליכולות עסקיות טובות יותר. מנכ"ל החברה הספקית צריך לתת פתרונות למנמ"ר כדי שהאחרון יוכל לסייע למנכ"ל שלו. קבוצת אמן, כחברה בעלת נזילות פיננסית מחפשת דרכים להקמת פתרונות משותפים עבור הלקוח - הקמת יחידות תפעוליות עם הלקוחות, פיתוח ומחקר משותף, מימון משותף לנושאים שבלבית העסקים הארגוניות, תוך מחויבות לשנים ארוכות קדימה. גישה ואפשרות זו דורשות הבנה עסקית עמוקה של עולם הלקוח - אני שואף להקים פתרונות כאלה."

ומה עם היחסים שבין המנכ"ל לעובדיו?
פסטרנק: "אני מאמין גדול בצורך בטיפוח ושימור עובדים. ניתן לראות זאת באמן הלכה למעשה. משך ארבעים שנות פעילותנו בשוק הישראלי הדגש תמיד היה על התקדמות העובדים בתוך הקבוצה. קידום עובדים פנימיים תמיד יבוא בעדיפות ראשונה, גם אם בחוץ ישנו מועמד בעל נתונים טובים יותר - בסופו של יום, זו החברה של העובדים. אני תמיד אומר שבאמן שלושה בעלי מניות - בעלי המניות עצמם, העובדים והלקוחות - כל

מהו ה"אני מאמין" שלך ביחסים שבין מנכ"ל ספקית שירותים למנכ"ל הלקוח?

פסטרנק: "הדבר החשוב ביותר בעבודתי הוא הבנת הצרכים העסקיים של הצד השני. עם השנים למדתי שצרכים אלה דומים בחלק גדול מן הארגונים. למעשה, ניהול חברה בסדר גודל של אלף עובדים כאמן מניע בהרבה מאוד מהמקרים תהליכים וצרכים דומים לאלה שעוברים לקוחותיי. הבנה זו גורמת לי להיות ער יותר לצרכים העסקיים והניהוליים שלהם וזאת ללא קשר לתחום ה-IT המקצועי. אנו באמן משתדלים לדאוג ולהקל על השלמת צרכים אלה. כאשר המנכ"ל-הלקוח רואה איתנו עין-בעין את המצב העסקי, נוצרים יחסים ברמה אחרת המאפשרים לקדם פתרונות לאתגרים במהירות ובהבנה."

אני מאמין שהיתרון שלי כמנכ"ל ושל חברי ההנהלה שלי נעוץ בהבנת הדרך בה מתנהלים עסקים ולא רק בהבנה הטכנולוגית. ככלל, ניתן לראות כיום יותר ויותר בחירה של אנשים בעלי ראייה עסקית לתפקידי מנמ"ר או תפקידים טכנולוגיים בכירים אחרים ואני חושב שמגמה זו תלך ותתרחב."

מהו ה"אני מאמין" שלך ביחסים שבין מנכ"ל חברה ספקית למנמ"ר?

פסטרנק: "הצורך לסייע למנמ"ר לענות על הצרכים העסקיים שלו ולא לעסוק רק בפתרונות הטכנולוגיים, עליהם אנו יודעים לתת מענה

נתונים ועובדות על אמן

40 שנות פעילות, 1,000 עובדים, שלוש חברות במזרח אירופה (ברוסיה, בקזחסטן ובפולין), כ-100 עובדים בחו"ל, מעל 400 מיליון שקל מחזור שנתי, כ-750 לקוחות פעילים, 350 מהם יותר מ-10 שנים

מהי התפישה הניהולית שלך?

פסטרנק: "כמנכ"ל הקבוצה, אני מודע לשני כללים בסיסיים החייבים לעמוד בבסיס הפעולה שלנו: שירות ושביעות רצון הלקוח כסמן לכל פעילות אחרת. שיקולי הרווחיות הם חשובים, אבל אסור שיתנגשו עם מתן שירות מעולה.

הקפדה על כלל זה ועל שביעות רצון וקידום העובדים תתרום רבות להובלת שוק ולתרומה חיובית לכל הגורמים המעורבים בהצלחה: עובדים, לקוחות וקהילה".

איך לדעתך נראית קבוצת אמן בעיני המנמ"ר וכיצד היא צריכה להיתפס?

פסטרנק: "אני מקווה כי קבוצת אמן נתפסת בשוק הישראלי כפי שהיא: אמינה, יציבה, מקצועית מאוד ואולי החשוב מכל - שקופה והוגנת. האיכות המתבטאת באמינות והגינות בעבודה מושרשת עמוק בתרבות הארגונית של הקבוצה. ערכים אלה נטועים באמן עשרות שנים. אני מאמין כי ללא כללים אלו לא ניתן היה לשרוד את כל השינויים, העלויות והירידות בשווקים. אנו מקפידים לשמר ערכים אלה ולנהוג על פיהם, במיוחד היום".

מהן תוכניות הקבוצה לעתיד?

פסטרנק: "בתוכנית החומש שאמן הגדירה לפני שנה ניתן לזהות בביור שלוש תחומי התרחבות:

- **המשך גידול דרך רכישות** - גידול תוך חתירה לשילוב נכון של תוכנה ושירותים, אם באמצעות רכישת יכולות וקניין רוחני ואם בשילוב כלים וטכנולוגיות ייחודיות תוך ייצוג פתרונות מהעולם. רכישת חברת InnoCom מבטאת חלק מפעילות זו. אינוקום, המתמחה באיתור טכנולוגיות בעולם והתאמתן לישראל, הצליחה למצב מספר פתרונות מובילים ובמיוחד לתחום הסייבר ובטחת המידע

- **המשך גידול והתרחבות בפעילויות מרכזיות** - המשך ההתחזקות כשחקן מוביל במערך הפיננסי בישראל והתבססות על יסודות הקבוצה בתחום זה. חיזוק היכולות בתחום מיקור החוץ תוך קבלת אחריות מלאה על מתקנים ופעילויות בשילוב יכולות הקבוצה עם הלקוח לתועלת שני הצדדים. כל זאת לצד הרחבת פעילות חטיבת התשתיות, שפעילותה התרחבה מאוד בשנים האחרונות דרך רכישת חברות ופעילויות רבות

- **המשך גידול בפעילות בחו"ל ובמיוחד במזרח אירופה** - הרחבת הפעילות דרך השלוחות החזקות של קבוצת אמן. היכולות שלנו בתחום BI- ברוסיה, שכיום משרתות מעל ארבעים לקוחות ענק, מוכיחה יכולת יצוא ידע ופתרונות תוך השגת תשואה גדולה להשקעה

השלושה מהווים חלק בלתי נפרד בהצלחת הקבוצה. לא ניתן לשמר עובדים טובים לאורך זמן אם לא מספקים להם עניין ויכולת התפתחות. הקבוצה צריכה להמשיך להתפתח ולצמוח כדי לספק תפקידים ותחומי אחריות גדולים וטובים יותר לעובדים - לעיתים אנו רוכשים חברות, גם כדי לספק יכולת התפתחות זו לעובדים שלנו.

חברי ההנהלה שלנו הם אנשים איכותיים הרותמים במאת האחוזים להצלחתה של החברה: **שגיא אליהו**, סמנכ"ל הכספים ומנהל הפעילות הבינלאומית, המנהל בהצלחה ניכרת את פעילות הקבוצה ברוסיה, פולין וקזחסטן וזוכה להצלחה גדולה; **צביקה אלפי**, סמנכ"ל מכירות ושיווק ומנהל חטיבת התשתיות, העושה עבודה ראוייה לציון הן במכירות והן בפיתוחה וקידומה של חטיבת תשתיות. צביקה אחראי על קבוצה משמעותית מאוד להמשך יציבותה העסקית של אמן; **זיו אברמוביץ**, סמנכ"ל חטיבת פיתוח ופיננסים, שמוביל את פעילות הקבוצה בתחום, המזוהה עם הקבוצה כבר שנים רבות ובשנתיים האחרונות מהווה 'קטר' לפעילות אמן, תא"ל (במיל.) **ארנון זו-ארץ**, סמנכ"ל החטיבה הביטחונית, העושה חיל בתחום המכירות שלנו למגזר הביטחוני ופיתוח תחום ייעוץ הסייבר ו**אלון רייטר**, סמנכ"ל חטיבת מיקור החוץ, שדואג לביסוס כוחה של אמן בתחום השמת העובדים המקצועיים בכל החברות המובילות במשק תוך מציאת פתרונות יצירתיים המספקים ערך מוסף ללקוח. כל אלה אינם ניתנים לביצוע ללא הצלע האחרונה בהנהלת הקבוצה, **חיים ישראל**, סמנכ"ל ארגון ושיטות, האחראי על כלל המערכות התפעוליות בתוך אמן החל ב-IT, נהלים, שיטות וגבירה".

מה מייחד את קבוצת אמן בתעשיית ה-IT?

פסטרנק: "היכולת של אמן מספקת לנו גמישות שאין בחברות אחרות. ייחודה של הקבוצה כפרטית, מול המתחרים בשוק - NS, מטריקס, מלמ-תים וטלדור, אשר כולן ציבוריות, מכתיבה דרך קבלת החלטות מעט שונה, המבוססת על הסתכלות אחרת של לפחות שנתיים-שלוש קדימה ולחלוטין לא בראיה של רבעון לרבעון. אנו עושים עסקים שיחזירו עצמם תוך מספר שנים קדימה.

נושא נוסף המייחד את אמן היא הצלחתה המהירה והמשמעותית במזרח אירופה. הצלחה זו תורמת לאיזון בין הפעילות בארץ ובחו"ל.

אנו נמצאים בעידן של קונסולידציה בין חברות גדולות המסוגלות לעמוד בהשקעות הנדרשות כיום. האמרה "פילים עושים אהבה עם פילים" - משמע, רק חברה גדולה יכולה להגיע ליציבות נדרשת על מנת לספק שירותים בעלי משמעות לחברות גדולות אחרות, לאורך זמן וללא קשיים פיננסיים הינה מתאימה בהקשר זה. יכולת זו מאפשרת להגיע לפתרונות שיתאימו לכל הרבדים: הפיננסים, העסקיים והטכנולוגיים של שני הצדדים".

משפחה

עדי, אשתי, היא עזר כנגדי במלוא מובן המילה. היא הגיבורה שלי... אני מתייעץ איתה רבות ולמעשה אני משוכנע כי באם היה לה יותר זמן היתה יכולה לנהל במקומי בהצלחה לא פחותה. בימים אלה עסוקה עדי בהרחבת העסק העצמאי שלה, רשת לבגדי תינוקות וזאת במקביל לניהול לא פחות חשוב וקשה המתנהל בבית עם שני ילדים קטנים ומקסימים

חברים

מבלה הרבה מאוד שעות בעבודה וזו גם האהבה שלי. מתחיל את היום מוקדם ומסיים מאוחר מאוד. הידידים והחברים האמיתיים שלי הם מהתעשייה

תחביבים

מבלה הרבה מאוד שעות באמן ולכן בשעות המעטות בסופי שבוע אני משתדל להיות עם המשפחה

האם המנמ"ר הגיע לתקרת הזכוכית שלו?

שפנו למנמ"ר הקלאסי ואמרו לו: יש לך תקרת זכוכית, אתה לא יכול להיות חבר הנהלה".

"המנמ"רים לא הגיעו לתקרת הזכוכית"

אחד הדוברים בפאנל היה **אשר רשף**, סמנכ"ל מערכות המידע של לאומי קארד. הוא חלק על זרצקי ואמר ש-"המנמ"רים לא הגיעו לתקרת הזכוכית. הכול תלוי בשאלה איך המנמ"ר ממלא את התפקיד שלו. אם הוא עוסק רק בטכנולוגיה, הסיכוי שלו להתקדם נמוך יותר".

לדברי רשף, "הראייה של המנמ"ר צריכה להיות עסקית. עליו לתמוך בצד העסקי של הארגון אותו הוא משרת, להבין את ההיבטים העסקיים בארגון ולתרום להם".

"השם מנמ"ר - בעייתי"

שי בסון, מנכ"ל מגדל מאסטרו, גוף ה-IT של חברת הביטוח, אמר ש-"אני רואה את הסיטואציה של מינוי המנמ"רים בשני הבנקים בדיוק באופן הפוך. השם 'מנמ"ר', מנהל

מעמדו של המנמ"ר, מה עליו לעשות, היכן עליו להיות - אלה שאלות שמדברים עליהן הרבה וכלום לא קורה. ייתכן שהמנמ"ר הגיע לתקרת הזכוכית שלו", כך אמר **רון זרצקי**, סמנכ"ל מערכות המידע של ישראלכרט.

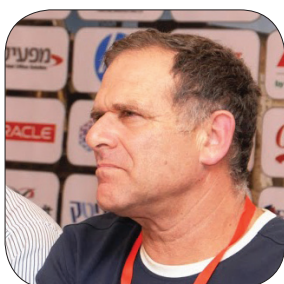
זרצקי הנחה פאנל שנושאו היה "האם הסתיים עידן המנמ"ר והחל עידן המנמ"ר החדש?" הפאנל התקיים במסגרת מפגש פורום C3, פורום המנמ"רים של אנשים ומחשבים, שנערך ברומא, בהשתתפות יותר מ-150 מנמ"רים ונציגי ספקיות ה-IT. מנחה המפגש היה **פלי הנמר**, נשיא הקבוצה, ואת הפאנל הנחה, יחד עם זרצקי, יהודה קונפורטס, העורך הראשי של אנשים ומחשבים.

"הנושא לשאלה שבכותרת הפאנל נבחר בעקבות החלטה של הנהלות שני בנקים - הפועלים ולאומי - למנות לתפקיד המנמ"ר גורם שבא מהצד העסקי ולא הטכנולוגי של הארגון", ציין זרצקי. **"דן ירושלמי**, מנמ"ר בנק לאומי, ו**צביקה נגן**, מנמ"ר בנק הפועלים, באו שניהם מאמדוקס, לאחר שטיפלו בהיבטים העסקיים בארגונים. ניתן לפרש את הצעד הזה כאילו

פאנל שהתקיים במפגש פורום C3 ברומא עסק במעמד המנמ"ר ובתפקידו כיום ♦ חלק מהדוברים טענו שהמושג מנמ"ר "אנכרוניסטי" ויש לשנותו, ואחרים טענו שהמנמ"ר החדש צריך לראות גם את הפן העסקי של הארגון, ולא רק את הטכנולוגי ♦ דיווח נרחב



שי בסון



אשר רשף



רון זרצקי



חברי פורום C3 מתייצבים לצילום הקבוצתי המסורתי, לבושי חולצות עליהן מתנוסס הלוגו של One1 - אחת מספקיות ה-IT שפרסו חסותן על האירוע ברומא



גדי דודיאן



דורון פלח



כרמלה אבנר



רונית רובין

ברצון למנמ"ר חדש". לדבריו, "תפקיד המנמ"ר בעולם הבנקאות הוא חיוני. הביזנס של הבנקים, לרבות בנק ישראל, הוא IT, כל השירותים שהבנקים מספקים מבוססים על IT".

גדי דודיאן, סמנכ"ל בנק יב ומנהל אגף מחשוב וטכנולוגיה, התייחס אף הוא לכך ואמר ש"הסיבה לבחירת מנמ"רים בבנק הפועלים ובבנק לאומי שלא באים מהצד הטכנולוגי אלא מזה העסקי היא רצון של הנהלות הבנקים להוביל סדר יום של מהפכה ולא של התפתחות והמשכיות. יהיה קשה למישהו שבא מפנים לעשות כזה שינוי".

לדבריו, "בתפקידים החדשים של המנמ"ר אין תקרת זכוכית, אבל נהיה מחויבים לפעול על מנת להביא לתקרת רווח ולא רק להציג החזר השקעה. הפרויקטים של המנמ"ר החדש יהיו חדשניים". הוא ציין ש"בבנק יב יש ל-IT חיבור עמוק לביזנס והוא חלק משמעותי מהשינוי שעובר על הבנק".

"יש סימנים לשינויים העתידיים"

רן שלום, מנהל אגף מערכות מידע ומחשוב בעיריית פתח תקווה, ציין ש"אנחנו רואים סימנים לשינויים העתידיים לבוא. המנכ"לים בארגונים מצפים לתועלות אחרות מאלה שלהם הם הורגלו לקבל מהמנמ"רים בעבר. למנמ"ר יש חלק באחריות לצמיחת הארגון". "תיאורטית, אני רואה את עצמי כמישהו שיכול מחר בבוקר להחליף כל מנהל אגף בעירייה", הוסיף שלום. "לא גדלתי ב-IT, אלא ביחידה האסטרטגית, ולכן היה לי יותר קל לבצע את תפקיד המנמ"ר".

לדבריו, "מכל שקל שחשכתי למנהל מחלקת האשפה בעירייה אני לוקח 30 אגורות. ה-IT

להיבטים העסקיים בארגון אפשרות לעבוד אחרת. אם המנמ"ר ימשיך לשמר טכנולוגיות ישנות שיש לו, לא יהיה לו ערך מוסף והוא ייתפס על ידי ההנהלה כמנהל דטה סנטר ותו לא".

בדבריה ציינה אבנר את ארבע מגמות העל שהמנמ"רים מתמודדים מולן כיום במקביל - SMAC (Social, Mobile, Analytics - Cloud). היא קראה "לשלב את הטכנולוגיות הללו במערכי ה-IT הארגוניים בכלל ובאלה שבמגזר הממשלתי בפרט, על מנת לקדם את הארגונים".

"הממשלה הגיעה למסקנה שהטכנולוגיה היא מאפשרת עסקית ובמקרה של הממשלה מביאה לשיפור השירות לאזרח ולהידוק הקשר עימנו", אמרה אבנר. "לשם כך הוקם מטה התיקשוב, כאשר התפקיד בו אני נושאת מקביל לממונים על השכר והתקציבים במשרד האוצר".

"חשוב שיהיה למנמ"ר ראש גדול"

ד"ר עדי קפליוק, מנמ"ר עיריית גבעתיים ויו"ר פורום המנמ"רים ברשויות המקומיות, אמר ש"במשך 20 שנים לא היו קיימים בספר התקנים של משרד הפנים תקנים עבור אנשי IT בשלטון המקומי. לאחר מאמץ רב וארבע שנות עבודה קשה, הצלחנו להביא לכך שבשנה החולפת הוגדרו והותקנו שישה תפקידים, אחד מהם הוא המנמ"ר".

הוא אמר, כי "מה שחשוב בתפקיד המנמ"ר בכלל והמנמ"ר ברשות המקומית בפרט הוא לא הטכנולוגיה אלא ראש גדול לתהליכים, עם כפיפות למנכ"ל".

ד"ר קפליוק סיים בצינון, כי נדרש להעמיק את רמת שיתוף הפעולה בין ה-IT בשלטון המקומי ל-IT הממשלתי, "כי האזרח רוצה ישות ציבורית אחת לעבוד מולה ואת העירייה הוא תופס ככתובת הזו".

בחירת המנמ"רים של הפועלים ולאומי

דורון פלח, מנמ"ר בנק ישראל, דיבר על מינוי המנמ"רים של בנק הפועלים ובנק לאומי, שבאים מהצד העסקי ולא הטכנולוגי, ואמר ש"מה שקרה שם לא מייצג את מה שקורה במשק, כי התחלפו מנכ"לים בבנקים. מדובר

מערכות מידע, הוא שם בעייתי ויש לעדכן אותו".

"יש למנמ"רים חלון הזדמנויות אדיר", ציין בסוף. "בארגונים פיננסיים, למשל, רצפת הייצור היא ה-IT. כך גם בעולם הביטוח. יש חלון הזדמנויות וצריך לנצל אותו. צריך לערוך הבחנה בין מנהל שהוא מוקד ידע למנמ"ר שהוא מנהל, שצריך לדבר עסקית. המנמ"ר הקודם דיבר טכנולוגית, הארגון לא הבין אותו, הוא לא חי בשקיפות, הוא איים שהארגון ייהרס אם הוא לא יקבל את התקציבים שרוצה". "ארגונים רוצים וצריכים כיום מנמ"ר שהוא שותף עסקי ובשני הבנקים ההנהלה רצתה - וקיבלה - מנמ"ר שכזה", הוסיף.

"להגיד שהמנמ"רים נכשלו או הצליחו - לא נכון"

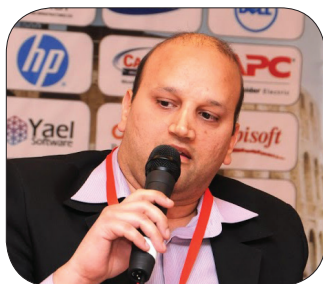
דוברת נוספת בפאנל הייתה **רונית רובין**, מנמ"רית פרטנר. היא אמרה ש"להגיד 'אנחנו, המנמ"רים, נכשלו או הצלחנו', זה לא נכון. זה אינדיקטור. הדבר המרכזי הראשון שיש לעשות זה לקחת את המילה מנמ"ר ולהוציא אותה מסדר היום. זו מילה אנכרוניסטית. המינוח הנכון הוא סמנכ"ל טכנולוגיות מידע או סמנכ"ל טכנולוגיות עסקיות".

היא התייחסה גם לחברה שבה היא מועסקת ואמרה, כי "2012 הייתה שנה משמעותית עבור פרטנר, בגלל השינויים שחוזה עולם הסלולר בארץ. ל-IT היה חלק חשוב בהובלת סדר היום בחברה. בחרנו שני ערכים: 'ביחד' ו'אפשר'. חיים רומנו, המנכ"ל שלנו, ביקש שסיכום 2012 יוקדש להישגי חטיבת הטכנולוגיות וחטיבת ה-IT, ששתיהן הביאו אותנו לנצח בתחרות".

היא סיכמה בצינון, כי "יש פה הזדמנות, ונדרש לנצל אותה באופן מושכל".

"מאחר שהמערכות ישנות, המנמ"רים משמרים ולא מאפשרים"

"מערכות ה-IT ישנות, מה שמוביל לכך שהמנמ"רים נמצאים במצב בו הם משמרים ולא מאפשרים. נדרשת חדשנות טכנולוגית על מנת לשנות את המצב הזה", כך אמרה **כרמלה אבנר**, ראשת מטה התיקשוב הממשלתי במשרד האוצר. לדבריה, "החדשנות תיתן



רן שלום



מיכל דביר



אריק ביטון



מוריס קסני



אילן יונבסקי

על הרשויות המקומיות להשתפר הוא להפוך את כל התהליכים העסקיים שלהן למדידים, הוסיפה דביר. "יש חשיבות להטמעת תפיסה של מעקב ובקרה אחרי כל הארגון ומתן מדדים כמותיים עם הסכם רמת שירות (SLA) - כמו בכל ארגון עסקי".

"אנחנו, בעיריית חיפה, נמצאים בימים אלה בעיצומה של מהפכה בתחום", ציינה. "אנחנו ממפים את כל התהליכים על מנת שנוכל לעמוד ביעדים וניתן שירות טוב יותר לאזרחים. השירות לא עומד בפני עצמו אלא הוא צריך להיות חלק ממימוש האסטרטגיה שהותוותה לנו על ידי ראש העיר ומנכ"ל העירייה. הדבר יעשה על בסיס ה-IT".

"ה-IT מעורב בחברת חשמל בכל התהליכים העסקיים"

"ה-IT אצלנו מעורב בכל התהליכים העסקיים. אין דו"ח ביקורת פנימי בו לא מצוין תפקידו של ה-IT בפרויקט או במתן השירות", כך אמר **יהודה שקורי**, סגן מנכ"ר חברת החשמל.

בדבריו התייחס שקורי למנמ"רים החדשים של בנק הפועלים ובנק לאומי, צביקה נגן ודן ירושלמי (בהתאמה), ולעובדה שהם הגיעו מהפך העסקי ולא מהטכנולוגי, ואמר שהוא לא רואה בכך סימן מבשר רעות עבור מעמד המנמ"ר, או שהוא מגיע לתקרת זכוכית. הוא ציין, כי שני המנמ"רים הקודמים בחברת החשמל קודמו לאחר שסיימו את תפקידם זה וזו השלישי, שהיה לפנייהם, היה למנכ"ל החברה.

עוד אמר שקורי, כי "המנמ"ר צריך למצב את עצמו כמי שמאפשר, והגורמים השונים בארגון צריכים לבקש ממנו לסייע להם להרים פרויקטים".

שקורי הוסיף, כי "העיריות, הממשלה וגופים גדולים דוגמת חברת החשמל, שניצבים כולם בפני האזרחים, לא מספיק 'מדברים' ביניהם. נדרשת עשייה משותפת תוך יצירת אחידות. אנחנו מפספסים את הלקוחות".

ניהול ההון האנושי בנציבות שירות המדינה

דוברת נוספת בפאנל הייתה **רויטל וייצמן**, מנמ"רית נציבות שירות המדינה. היא ציינה

המידע מגיע בערוצי תקשורת שונים, דוגמת האינטרנט והמובייל".

לדבריו, "בשנתיים האחרונות הייתה התקדמות יפה בתחום. בעבר הייתה בעיה עם מידע שנצבר מחוץ לקופה ואילו כיום יש את פרויקט רשומה רפואית לאומית של משרד הבריאות. הפרויקט ימומש כבר השנה, כך שידע רפואי יעבור באופן מאובטח בין קופות החולים".

"הלקוחות מחפשים - ומקבלים גישה למידע"

"הלקוחות מחפשים ומקבלים גישה למידע אודות הפעילות שלנו ואנחנו עובדים שיתוף פעולה עם משרד התחבורה", כך אמר **אריק ביטון**, סגן מנהל אגף מערכות המידע של רכבת ישראל.

לדברי ביטון, "רכבת ישראל היא אחת החברות הממשלתיות שנמצאות בתנופת פיתוח אדירה".

הוא מנה שורה של פרויקטים שמתקיימים בימים אלה ברכבת. בין היתר, "בשבועות הקרובים נפצח בקמפיין שיידע את הציבור על כך שיש אינטרנט אלחוטי בקרונות הרכבת. מדובר בפרויקט חדשני, אין רכבות רבות בעולם שיש להן את זה", אמר. פרויקט נוסף אותו ציין ביטון הוא "עדכון מערכת הכרטיס ומעבר לפרסונליזציה של הלוקה, תוך בחינת דפוסי הנסיעה של הנוסעים, באמצעות מערכת PIS". כמו כן, הוא ציין שהחל מסוף השנה יוכלו הנוסעים לקנות את כרטיסי הנסיעה באתר של הרכבת.

דוברת נוספת בפאנל הייתה **מיכל דביר**, מנמ"רית עיריית חיפה, שאמרה ש"האתגר האמיתי שניצב בפני הרשויות המקומיות הוא לשנות את התפיסה

אודות ולהפנים שהוא לקוח. עלינו לספק ולשפר את השירות בצורה טובה ומהירה. אנחנו לא צריכים להגיד לאזרחים מה לעשות אלא להיות קשובים להם".

"היבט נוסף בו

מסייע לתפעול טוב יותר של השירותים השונים שהעירייה מספקת לתושבים. אני משולב בתכנונים של האגפים השונים, כבר מתחילתם. זו שותפות עסקית וחברית, כי אני יכול לסייע להם למימוש היעדים של האגפים, באמצעות ה-IT". הוא סיים בצינון, כי "אם מנמ"רים לא יידעו לעשות את השינוי בעצמם - הם לא ישרדו".

"המדינה מפריטה את עצמה לדעת"

"המדינה מפריטה את עצמה לדעת ועשרות שירותים שאותם סיפקה בעבר מסופקים כיום על ידי גורמים פרטיים", כך אמר **אילן יונבסקי**, סמנכ"ל מערכות המידע של דואר ישראל. לדבריו, ההפרטה גורמת להרעה במצבם של חלק מהשירותים הניתנים לציבור. יצוין שגם הדואר עצמו הוא גוף שהופרט מרשות לחברה ממשלתית.

יונבסקי דיבר במסגרת פאנל שנושא "האג'נדה הטכנולוגית החברתית שתומלץ לממשלה הבאה", אותו הנחה **יהודה קונפורטס**, העורך הראשי של אנשים ומחשבים.

דבריו של יונבסקי עסקו גם במיחשוב בגופים הציבוריים בישראל. הוא אמר, כי "אחד הדברים הבולטים בו הוא העובדה שאין בין מחלקות המיחשוב של הגופים השונים שיתוף פעולה. בסופו של דבר, אנחנו נותנים אקמולים במקום לטפל בשורשי הבעיות. אג'נדה משותפת תהיה טובה לאזרחים". יונבסקי ציין ש"רוב התהליכים לא השתנו ולהערכתו, גם השנה זה לא יקרה".

מוריס קסני, סמנכ"ל מערכות המידע של לאומית שירותי בריאות, אמר שהשירותים שארבע קופות החולים נותנות בישראל למטופלים בתחום ה-IT "הם מצב שאין לו אח ורע בעולם. המידע הרפואי ממוחשב ב-100%.



רויטל וייצמן



יהודה שקורי



אריק בלום



שלומי פריס



נתי אברהמי



ד"ר עזי קפליוק

העסקיים שנקבעו על ידי ההנהלות, ולעשות זאת באופן מושכל ויעיל, תוך שהם מסייעים לארגונים להיות יעילים, גמישים, שירותיים ופועלים בתקציבי IT שהולכים ומצטמצמים". הוא הוסיף, כי "הלקוחות מבינים שהם יכולים לעשות יותר עם הטכנולוגיה שלנו. ישראל היא מדינה מיוחדת בנט-אפ, זו מדינה מאוד גדולה בהיבט תפוצת מערכות האחסון שלנו: אנחנו מדורגים במקום ה-13 בעולם ובמקום השישי באירופה. אין לכך אח ורע ביחס לגודלה של ישראל, כמו גם ביחס לספקיות IT אחרות".

"נתח השוק של נט-אפ ישראל הוא פי שניים מנתח השוק העולמי ועומד על 33%", ציין פריס. לדבריו, "אנחנו מודעים לכך שיש לנו מתחרים, וזה נוטע בנו מוטיבציה. 2012 הייתה שנה טובה לנט-אפ ישראל, נכנסו לקוחות חדשים והעמקנו את האחיזה בקרב לקוחות קיימים".

"אנחנו מסייעים למנמ"רים לצלוח את המגמות החדשות בעולם המיחשוב - ענן, וירטואליזציה ו-Big Data", אמר. "העולם הופך למקום לא פשוט. מטבע הדברים, על המנמ"ר מוטל מכבש לחצים במסגרתו הוא נדרש לעשות יותר בפחות. למקום הזה אנחנו נכנסים, עם תשתית הנתונים האגילית שלנו". פריס סיכם באמרו, כי "למרות המצב הכלכלי הלא פשוט, אני מעריך שנמשך לצמוח גם ב-2013 בהיקפים נרחבים. נשלים את המשימות ונצמד קדימה. 2013 יכולה להיות טובה יותר וקשה פחות יחד אתכם, המנמ"רים".

"יעד המנמ"ר - צמצום עלויות התחזוקה ל-66% כשתקציבו קטן ב-20%"

"היעד של המנמ"ר בשנה-שנתיים הקרובות הוא למכן את התהליכים העסקיים בארגון בלי מאמץ והשקעה בתמיכה ישירה של ה-IT. המנמ"ר יוכל לחולל פלאים בתחום החדשנות העסקית אם יצמצם את עלויות התחזוקה, שעומדות כיום על 75%-70% מכלל תקציב ה-IT, ל-66%, בהנחה שתקציבו מצטמצם ב-20%", כך אמר אריק בלום, CTO של BMC העולמית וסגן נשיא לאזור EMEA בחברה. לדברי בלום, "ה-IT עבר כמה מהפכות

להניח שחלק מכם יגחך, אחרים יחייכו ובכל מקרה, אף אחד לא יאמין שזה יכול לקרות. זו אחת הסיבות לעובדה שהמנמ"רים צריכים כיום להילחם על מעמדם. הגענו למצב שאנחנו כבר לא מתרגשים מאי העמידה בלוחות הזמנים, אבל להנהלות הארגונים מתחיל להימאס מהתופעה הזו. אי עמידה בלוחות זמנים גורמת להפניית אצבע מאשימה כלפי המנמ"ר ואנחנו, הספקים, צריכים לעזור למנמ"רים למנוע תופעות כאלה, על ידי יצירת שותפות אמיתית איתם, מחירים הוגנים - ועמידה בלוחות הזמנים".

ביומו השני של הכנס דיבר אברהמי על קבוצת יעל, בראשה הוא עומד, וציין שהיא חוגגת השנה יובל להיווסדה. לדבריו, אחד המאפיינים של הקבוצה הוא נאמנות העובדים. "יעל מעסיקה כיום 120 עובדים שמועסקים בה יותר מ-15 שנים והעובדת הוותיקה ביותר החלה לעבוד אצלנו ב-1970.

"המוטו שלנו הוא שותפות וערך מוסף", הוסיף. "העובדים צריכים ללמוד לוותר, לא תמיד להיות צודקים ולתת לאחרים את התחושה שהם מקבלים את מה שהם רוצים. זו אחת הסיבות שיעל שורדת 50 שנים וחברות רבות שנסדו יחד איתה או אף קמו אחריה כבר לא קיימות".

הדבר השני שמייחד אותנו הוא הטכנולוגיות", ציין אברהמי. "אנחנו ממוקדים ויש תחומים שאנחנו לא עוסקים בהם, כי אין לנו בהם ערך מוסף".

"נקווה ש-2013 תהיה קלה יותר"

"שנת 2012 הייתה שנה מאתגרת, לא קלה. נקווה ששנת 2013 תהיה קלה יותר, אף אם עדיין מאתגרת", אמר שלומי פריס, מנכ"ל נט-אפ ישראל.

פריס דיבר בפתח המפגש, אשר נט-אפ הייתה נותנת החסות הראשית שלו.

לדברי פריס, "דווקא בשנה כזו, הערך המוסף של ספק IT בא לידי ביטוי. הוא פועל ביחד עם המנמ"רים, מול הלחצים והאתגרים שלהם, על מנת למצוא ולהטמיע טכנולוגיות שיעזרו לארגון להיות טוב יותר, זריז יותר, חד יותר, כזה שפועל מול יותר לקוחות באופן יעיל יותר. על ספקיות המיחשוב לסייע למנמ"רים להוביל את ארגוני ה-IT ליעדים האסטרטגיים

את הרפורמה שמתקיימת בימים אלה בשירות המדינה בתחום ניהול ההון האנושי.

"מטרת הרפורמה היא לייעל את עבודת המשרדים ולשפר את השירות לאזרחים", אמרה. וייצמן ציינה ש-"בשלב הראשון, הנציבות נכנסת למערכת מרכזית והיא תטפל בהעצמת סמכויות למשרדי הממשלה, כמו גם ביצירת מערכת BI, עם דגש על תהליכי בקרה. כמו כן, מתוכננת שיתופיות מבוססת ממשל זמין, אולם הממשלה צריכה לתקצב את זה". "אנחנו לא אחראים על הטמעה בכל משרד", אמרה וייצמן, כי "לא היו בעיות בעת ההטמעה במרכבה, ו-HR נכנס לכל משרדי הממשלה".

"צפוי מפנה בקשר בין ה-IT הממשלתי למוניציפלי"

ד"ר עדי קפליוק, מנמ"ר עיריית גבעתיים ויושב ראש פורום המנמ"רים ברשויות המקומיות, ציין ש"כבר כמה שנים אנו מנסים להגביר את שיתוף הפעולה בין ה-IT הממשלתי לזה המוניציפלי. 2013 צפויה להיות שנת מפנה בתחום, כי ממשל זמין נמצא בשלטון המקומי".

לדברי ד"ר קפליוק, "אנחנו רוצים שתהיה לתושב ישות אחת שתתנהל בשלושה תחומים: שיתוף תשתיתי בין ממשל זמין לממשל המקומי, שיתוף אתרי אינטרנט כדי לצמצם את מספר האתרים אליהם נכנס האזרח על מנת לקבל שירות, ושיתוף מערכות מידע שהן זהות בשלטון הממשלתי ובשלטון המקומי". הוא סיים בצינו, כי מתקיים שיתוף פעולה הדוק בתחום מול משרד הרווחה.

"על המנמ"רים והספקים לעשות חשבון נפש ולמגר את אי העמידה בלוחות"

"מן הראוי שהמנמ"רים והספקים יעשו חשבון נפש וישאלו את עצמם למה הגענו בכלל למצב בו דנים במעמדו של המנמ"ר", כך אמר נתי אברהמי, מנכ"ל קבוצת יעל. לדבריו, אחת הסיבות לכך היא חוסר העמידה בלוחות זמנים.

"שערו בנפשכם שהייתי מספר לכם על פרויקט שהחל בראשית ינואר 2013 ויסיים בדצמבר 2013, אמר אברהמי לנוכחים. "סביר

דרמטיות, משנות דרך, ב-50 השנים האחרונות, ביניהן המיינפריים, מיני מחשב, לקוח רזה, אינטרנט ומסחר מקוון. כיום, המנמ"רים מתמודדים מול כמה טכנולוגיות-על ובמקביל מול SMAC (ר"ת, Social, Mobile, Analytics). הלוקחות-צרכנים הם האוחזים כעת בהגה ה-IT, הם המובילים את המהפכה לשיפור ולהפיכתו ליעיל יותר ומהיר יותר. הם הקובעים את סדר היום של המיחשוב הארגוני.

הוא נתן כדוגמה את קולגייט-פאלמוליב. "הנהלת החברה החליטה שאם מערך ה-IT הארגוני לא נותן תשובה ומספק פתרון מיחשובי לבעיה עסקית בתוך שלושה שבועות מרגע הופעת הצורך העסקי, אזי מותר למשתמשים לפנות בעצמם לפתרונות המצויים בענן או פתרונות תוכנה כשירות". הוא כינה תופעה זו בשם "העלייה של מיחשוב הצללים".

השאלות, אמר בלום, הן "איך, כמה ולמה לנצל את התפרצותן של מגמות העל הללו, שהן טכנולוגיות משבשות, על מנת לייעל ולצמצם את ההוצאות על התחזוקה של ה-IT".

ארכיטקטורה של לזניה

בלום ציין ש"יש להטמיע את ארבע הטכנולוגיות של SMAC, כי רק ככה תושג חדשנות טכנולוגית שתתורגם לחדשנות עסקית. רק כך הנהלות ארגונים יבינו את חשיבותן והלקוחות יאהבו אותן". לדבריו, "צריך לעבור מארכיטקטורת IT של ספגטי לארכיטקטורה של לזניה, שכבות. יש לנהל את כל השירותים העסקיים מבוססי ה-IT תוך ניצול מיטבי ומרבי שלהן. יש לאפשר אספקה מהירה ויעילה של שירותים. הדבר צריך להיעשות בארבעה מימדים: אספקת ביצועים, איכות ביצועים ושירותים, הלימה לרגולציה ואבטחת מידע".

אספקת השירותים והתמיכה ב-IT השתנו, אמר בלום. "נוספו להן ממדים חברתיים, ייעוץ ושיתוף. בעתיד, המשתמשים ירצו לראות את כל השירותים האלה, בין אם בבית ובין אם בעננים החיצוניים, באופן אחוד. מדובר בחוויה שונה של צריכת שירותי ה-IT, כאשר הם עטופים ב-Social וב-Mobile. יש לבנות

לשם כך תשתית IT אחרת, עם יכולות אספקת צריכה אחרות, עם תמיכה בשירותים. BMC מסייעת למנמ"רים לממש את המטרות הללו, עם ניטור ה-IT, ניהול ואספקת היישומים וניטור הביצועים".

"על המנמ"ר לשנות את מה שרשום על הכובע שלו ולהפוך לגורם שמספק שירותים עסקיים ארגוניים, מבוססי SMAC, תוך הגדרה מחדש של אסטרטגיית השירותים, מיפוי הדרך למימוש השינוי ושילוב בין היכולות של השירותים ומערכות ה-IT באופן הדוק", סיכם בלום. "על ה-IT לעבוד לטובת הלקוחות, כמאפשר אסטרטגיה של כל דבר (X) כשירות, "XaaS".

"של-SDC תהיה אוריינטציה חשבונאית ועסקית"

"סמנכ"ל טכנולוגיות בארגון לא חייב להיות איש עסקים, כפי שמקובל לחשוב כיום, אבל הוא חייב להיות בעל אוריינטציה עסקית וחשבונאית", כך אמר **רם גב**, סמנכ"ל הכספים של ישראלכרט.

בדבריו נתן גב כמה טיפים למנמ"רים. "עליכם להסביר למנכ"לים את הערך של מה שאתם מייצרים ולא להיות מובלים", אמר. "אני רואה בסמנכ"ל הטכנולוגיות מנהל סיכונים. למנמ"ר יש חשיבות רבה, הרבה יותר מיוזם הפרויקטים, כי המנמ"ר הוא הגורם היחיד שמבין את הטכנולוגיה, יכול להתריע מפני התיישנות הטכנולוגיה והעלויות שלה, וגם מבין את צרכי הארגון". "עם זאת", הוסיף גב, "על המנמ"רים לעשות מאמצים ולהיחשף לכללי החשבונאות, להבין איך משכנעים את המנכ"ל שפרויקט ה-IT הוא השקעה ולא הוצאה. אם הם לא יודעים איך לעשות זאת, עליהם ללמוד ולהבין".

כמו כן, גב התייחס למעמדו של המנמ"ר בעידן החדש ואיך הוא ממצב את עצמו מול הנהלה. הוא עובד בצמוד לסמנכ"ל מערכות המידע של ישראלכרט, **חנן וצקי**, ואחראי לניהול מחזור של 100 מיליארד שקלים. לדבריו, הנהלה לא תמיד מצליחה לראות את ה-ROI של ההשקעות ב-IT.

גב ציטט מחקר של גרטנר שקבע שההשקעות ב-IT בארגונים בעולם הגיעו לשיא ומיצו את עצמם בשנת 2000 ומאז אותה שנה התפוקה יורדת בעוד שההוצאות הולכות וגדלות.

"זוהי בעיה קשה, משום שמנכ"לים ונהלות בכלל לא מסוגלים להבין את זה", אמר גב. "בעולם העסקי, מה שמביא תפוקה נמוכה צריך גם להוריד עלויות,

ואילו בפועל אנחנו יודעים שיש לא מעט פרמטרים שמוכיחים, כי ארגונים לא יכולים להתקיים ללא מערכות מידע וללא מנמ"ר".

בהמשך הוא התייחס לסוגיות חשבונאיות שקשורות בעבודת המנמ"ר. לדבריו, אלה באות לידי ביטוי בכך שבעוד שאגף מערכות המידע משוכנע שפרויקט מסוים ב-IT הוא חיוני ומצליח לשכנע את הנהלה שמדובר בהשקעה טובה, קורה לא פעם שמנהל הכספים מתערב והופך את זה להוצאה. "אם הופכים את זה להוצאה, זה מייד מוריד מהרווח", ציין. "מנכ"לים מאוד לא אוהבים את זה, כי חלק גדול מהבנוסים שלהם מבוסס על מאזני הרווח. כשזה קורה, הם מתחילים לשאול שאלות ויש לא מעט קונפליקטים".

כן הוא ציין, שעד היום לא נמצאה הנוסחה הנכונה, זו שיכולה להוכיח באמות מידה חשבונאיות את העלות-תועלת האמיתית של ה-IT בארגון.

גב הסתמך על ניסיונו בתפקידים קודמים ואמר, ש"במרבית המקרים, כאשר עושים הערכות שווי של חברות לקראת מיזוג, אין כמעט התייחסות לתחום המיחשוב. יצא לי לקרוא עשרות הערכות שווי והן לא מתייחסות להשקעות ב-IT, אין בהן ייצוג לטכנולוגיה. מבחינת הרוכשים, ה-IT מקטין את שווי הנרכשים, מגדיל הוצאות. אז מתחילים לחשוב איפה לחסוך ואף אחד לא חושב שיתכן שה-IT יגדיל את ההוצאות ואת שווי החברה".

"התפקיד שלכם מאוד קשה וכפוי טובה", אמר גב למשתתפים. "אתם צריכים להתמודד עם דרישות שמגיעות ממנהלי עסקים, למשל מנהלי השייווק, שרוצים להעלות במהירות פרויקט לאוויר, מחשש שהמתחרים יעשו זאת לפנייהם. הנהלה מאשרת את הבקשה שלהם והבעיה נשארת אצלכם".

מסע הרכישות שביצעה דל

"מסע הרכישות של דל משלוש השנים האחרונות, שכלל לא פחות מ-20 חברות, מעניק למנמ"ר את הכלים הדרושים לו על מנת להתמודד עם האתגרים שעומדים בפניו ב-2013, אמר **עמוס כרובי**, מנהל תחום האנטרפרייז ב-Dל ישראל.

בהרצאתו, ציין כרובי, כי הרכישות שביצעה החברה תרמו למיצוב החדש שלה, ומכסות את כל התחומים הטכנולוגיים העומדים כיום בראש סדר העדיפויות של המנמ"ר, לרבות מיחשוב ענן, וירטואליזציה ו-Big Data. "זוהי ללא ספק אסטרטגיית רכישות מנצחת", אמר כרובי. "הייחוד שלנו הוא שכל הפתרונות והטכנולוגיות שאנו מציעים לשוק בשלוש השנים האחרונות, משלבים את כל הפיתוחים של החברות שרכשנו".

לדוגמה, נתן כרובי את פתרון האחסון האחוד (Unified Storage) של החברה, שמתבסס לדבריו על טכנולוגיות של שתיים מתוך חמש



עמוס כרובי



רם גב

המרכיבים האחרים. דבר טוב נוסף בה הוא היכולת לשלב אותם ביחד, כך שעבודת הפיתוח היא מקבילית ומהירה. כמו כן, קיימת בה יכולת ביצוע אינטגרציה ואופטימיזציה של כל התהליכים. כל אלה הופכים אותה למבצעית, מדויקת ובעלת יכולת יירוט גבוהה מאוד, שאינה מבזבזת משאבים יקרים".

במערכת כיפת ברזל נעשה שימוש בתשתיות התוכנה הגנריות של mPrest והן אלה שאפשרו עבודה מקבילית, בכמה ערוצים, במהלך הפיתוח. התשתיות של החברה מאפשרות, בין השאר, שימוש ב-BASS מרכזי, שמאפשר לכל רכיב להתחבר אליו ולתת ולקבל את הנתונים הרלוונטיים לרכיב. התשתיות מאפשרות להוסיף רכיבים ולהחליף ביניהם בקלות, מה שגורם לפיתוח ולעדכון כיפת ברזל, כמו גם לשילוב מערכות שונות בה, למשל סנסורים או מערכות ירי.

שלומאי אמר שתפיסת השו"ב הגנרית שפועלת בכיפת ברזל מבוססת על תפיסה שהוביל בעבר מנכ"ל החברה, אל"מ (מיל) ברק, עוד בתפקידו בחיל הים. "בפועל, אותה תשתית, עם התאמות שונות, משמשת כיום לפתרונות שו"ב בתחומים רבים בעולם הביטחון ובעולם ה-HLS, בחברות תשתיות אסטרטגיות כגון חברת החשמל, בגופים עסקיים גדולים ועוד", ציין. "חברת החשמל בחנה לעומק את התשתיות שלנו והגיעה למסקנה שהן גנריות, גמישות ומספקות פיתרון לביטחון, לבטיחות, ללוגיסטיקה ולתפעול הנדרשים בחברה".

יצוין, כי זה היה המסר המרכזי בהרצאתו של שלומאי בכנס ברומא - מסר שלא היה ידוע למנכ"רים רבים. בעקבות ההרצאה קיבל שלומאי פניות מכמה גופים גדולים במשק, שביקשו לבדוק את התאמת השו"ב והתשתיות של החברה למערכות קריטיות. שלומאי אמר ש"המערכת שלנו יכולה לנטר ולנהל כל תשתית בארגון שאינו ERP".

משולבים לא רק במוצרי חומרה, אלא גם בתוכנת ניהול של חדרי מחשב, שמאפשרת ניהול מקצועי של התשתיות הפיזיות.

לדבריו, "מאז שפנדואיט נוסדה, ב-1955, היא המציאה אינסוף פתרונות לתעשייה. כיום היא משמשת כספקית תשתית התקשורת של החברות המובילות בעולם וכיוצאת ומסייעת לארגונים באיתור האתגרים שעומדים בפניהם בכל מה שקשור לתשתיות הפיזיות, שהן קריטיות ביותר לארגון".

דה-מרטינו היה אורח של חברת אלכסנדר שניידר הישראלית, בבעלות יגאל שניידר. הוא ציין, כי פנדואיט עובדת עם אלכסנדר שניידר עוד מ-1969 ואמר, כי "יש בינו שותפות אמיצה ורבת שנים, שנדירה בתעשייה שלנו". לסיכום, אמר דה-מרטינו, "פנדואיט מציעה פתרונות מקצה לקצה ועובדת חזק מאוד עם הלקוח על תכנון התצורה, תוך כדי שהיא נותנת לו אפשרות לגדול בהתאם לקצב גידול תעבורת המידע שלו".

"מערכות שו"ב גנריות יענו לאתגרים ביטחוניים"

"יש כיום בישראל יכולות לבנות מערכות שו"ב גנריות שנותנות מענה לאתגרים שונים, הן בזירה הצבאית-ביטחונית, הן בעולם ה-HLS והן בזירה האזרחית-עסקית, כאשר שם המשחק הוא גמישות ויכולת מתן מענה מהיר לכל תרחיש", אמר **בני שלומאי**, מנהל חטיבת השיווק והמכירות של חברת mPrest, בראיון לאנשים ומחשבים.

mPrest נוסדה ב-1996 והיא מעסיקה כ-120 עובדים. משרדי החברה ממוקמים בפארק אזורים בפתח תקווה. מדובר בחברה בת של רפאל, שמחזיקה ב-50% ממניותיה, והמנכ"ל שלה הוא אל"מ (מיל) **נתן ברק**, לשעבר רמ"ח מערכות שו"ב בחיל הים. רפאל היא הקבלן הראשי בפיתוח וייצור כיפת ברזל ו-mPrest מייצרת את מערכת השו"ב שלה. אלתא מייצרת את המכ"מ של המערכת והפרויקט כולו מובל על ידי משרד הביטחון. מערכת כיפת ברזל החלה להיות מפותחת ומיוצרת עבור חיל האוויר ב-2008 וכבר ב-2009 בוצע ניסוי מערכתי מלא שלה. המערכת הוכרזה כמבצעית באפריל 2011.

לדברי שלומאי, "אחד הדברים היפים בכיפת ברזל ובארכיטקטורת התוכנה הגנרית שלה הוא היכולת והגמישות לקלוט מרכיבי תוכנה שונים, שמפותחים במקומות שונים, כל אחד בזמן שהוא מוכן, ללא עיכוב של



בני שלומאי



דאן פיירו דה-מרטינו

החברות שרכשה דל בתחום האחסון. "תוצרים של חברות כמו אקסנט ואוקרינה משולבים מזה זמן במערכות האקוולוגיק שלנו, שזכו לפופולריות רבה", אמר כרובי וציין כי שילובים נוספים נעשו בתחום שילוב שרתי הלהב של החברה, ליצירת פתרון התשתית האחדה.

הוא ציטט נתונים של גרטנר, לפיהם אתגרי המנכ"ר מרוכזים באבחון ושיפור ה-BI, ניהול יעיל של תחנות קצה, כלים להגירת יישומי IT, הפחתת תקורות ופתרונות ניטור. "כלי ה-QEST שלנו מספקים את כל הפתרונות לטיפול באתגרים הללו", סיכם כרובי.

באירוע השתתף גם מנכ"ל דל ישראל, שאמר כי החברה מצויה בתקופה האחרונה בהליך של הרחבת מצבת העובדים שלה, העומדת כעת על כ-200 איש. הוא ציין, כי דל הגדילה בשנים האחרונות את נתח השוק שלה בתחום האחסון ואמר כי תמשיך לעשות כך גם בתחומים אחרים.

דטה סנטרים עם רשתות במהירות 100 גיגה-ביט

"בשל הצמיחה המהירה של התעבורה ברשת והודות לתקנים חדשים נוכל בקרוב לראות דטה סנטרים עם רשתות במהירות 100 גיגה-ביט", כך אמר **דאן פיירו דה-מרטינו**, מנהל עסקי איטליה וישראל בחברת פנדואיט. "כאשר התחלנו לעניין מנכ"רים בתשתיות תקשורת לקצבים מהירים, הסתכלו עלינו בתימהון", הוסיף. "אמרנו לנו שזה לא מעניין, המוזיקה היא כיום אחרת. מהירות תעבורת הנתונים בחדרי השרתים גדלה בכל 5-6 שנים. עבוד שמרבית חדרי השרתים ערוכים כיום למהירות של 10 גיגה-ביט, חלה חובה להיערך, לפחות ברמת התכנון, למהירויות של 40 ו-100 גיגה-ביט. המטרה היא שהמעבר העתידי למהירויות אלה יהיה חלק ומהיר, תוך שימור השקעות העבר".

הוא הציג נתונים המאפיינים תרחישים שונים בדטה סנטר, בהם העובדה ש-60% מהנפילות שיש בארגונים הן בגלל התשתיות הפיזיות. "יש לקחת את זה בחשבון", אמר.

כמו כן, דה-מרטינו סקר את המאפיינים השונים של עולם הדטה סנטר, שהוא טרנד חם מאוד כיום בארגונים. כמו כן, הוא ציין שהפתרונות שפנדואיט מציעה ללקוחותיה

"אתגר מרכזי למנמ"ר בתקופות של חיסכון והתייעלות: לזהות את הטכנולוגיות הנכונות ולהשקיע בהן"



אלי כהן

בראיון עם אלי כהן, מנכ"ל ומייסד חברת ConnectIT הפעילה בארץ ובעולם בתחומי ייעוץ IT ואינטגרציה, הוא מתאר את האתגרים בפניהם ניצבים המנמ"רים בימים של חוסר וודאות עסקית ומדוע מתפתחת פרקטיקה של יעצנים המתמחים בייעוץ VIP למנמ"רים

בבסיס היכולת הזו עומדת ההבנה הטכנולוגית של החברה יחד עם הראיה העסקית הרחבה של תחומי המכירות, הפיתוח העסקי והתפעול במגוון של פרויקטים רחבי היקף בארץ ובחול. תחום פעילות נוסף בו מתמחה ConnectIT הוא ה-Professional Services, ובדגש על מומחיות של בניית צוותים סביב פעילות מסוימת באתר הלקוח. הצוות של ConnectIT מקבל תחת אחריותו פעילויות פיתוח ופעילויות תפעוליות, כך שמתאפשר לארגון הלקוח לבצע התייעלות כלכלית והתייעלות תפעולית.

בתחום המוצרים החברה מייצגת בישראל את פתרון אבטחת המידע Xsuite של חברת Xceedium המאפשר לנטר משתמשים מורשים בתוך הרשת הארגונית (Privileged Access Control Solution). הפתרון מאפשר לנטר, להקליט ולחסום בזמן אמת כול פעילות שאינה חוקית ברשת הארגונית, והוא הוטמע בין השאר במשרד ההגנה ובצבא האמריקאי. כמו כן, מייצגת החברה פתרון שמאפשר למחלקות הרכש של ארגוני אנטרפרייז לבצע הליך של מכרזים מקוונים מול ספקי הארגון.

לאחרונה, כחלק מהתרחבות של ConnectIT היא השיקה פעילות חדשה בארצות הברית במסגרתה היא מספקת שירותי IT לחברות סליקת כרטיסי אשראי ושירותים פיננסיים.

אלי, מניסיוןך מהם בעיניך האתגרים בפניהם ניצב כיום המנמ"ר?

הסביבה העסקית משתנה כול הזמן, והמציאות העסקית מטלטלת מיום ליום - מחששות למיתון כלכלי או האטה מצד אחד, לציפיות לפתרון המצב ויציאה מחוסר הוודאות לכיוון של צמיחה מצד שני. המשמעות

"מנמ"ר" דומה למנצח על תזמורת.

למנצח, שלא צריך להיות הכנר הטוב ביותר או הפסנתרן הטוב ביותר כדי להצליח בתפקידו, כך גם למנמ"ר לא די בידע טכנולוגי. מנמ"ר ומנצח שניהם נדרשים לראייה והבנה רב מערכתיים, ליכולת הנהגה והובלה, והצגה של חזון ברור לגבי המקום אליו הם רוצים להביא את הארגון - בין אם מדובר בארגון עסקי או בתזמורת. כך אומר **אלי כהן**, מנכ"ל חברת הייעוץ והאינטגרציה ConnectIT בראיון שעוסק בתפקידו של המנמ"ר בארגון.

חברת ConnectIT הינה חברת ייעוץ ופרוייקטים בעלת ניסיון בין לאומי. החברה ביצעה פרוייקטים ב-8 מדינות, וב-22 ארגונים עולמיים, ביניהם מפעלי תקשורת גדולים וחברות טלקום, שסך הכנסותיהם עשרות מיליארדי יורו. בתחום הייעוץ החברה מתמחה בייעוץ ליצרניות טכנולוגיה ולספקי תוכנה בין לאומיים כיצד להרחיב את הפעילות הקיימת שלהם. בבסיס הפעילות הזו פיתחה החברה מתודולוגיה ייחודית המשלבת בין טכנולוגיה, ראייה עסקית ותחזיות המבוססות על מיפוי טכנולוגי של הארגון. אספקט נוסף של פעילות הייעוץ כולל ייעוץ לארגוני אנטרפרייז בתהליכים של בחירת פלטפורמה טכנולוגית, ליווי מכרזים ובחירת ספק - בדגש על תחומי האפליקציות כגון: בילינג CRM. במיוחד מתמחה ConnectIT בייעוץ VIP למנמ"רים של ארגוני אנטרפרייז בתהליך של בניית האסטרטגיה הטכנולוגית של הארגון, ובתהליך המורכב של חיבור האסטרטגיה הטכנולוגית לאסטרטגיה העסקית של הארגון. בפועל משמשת ConnectIT גשר שמחבר בין הטכנולוגיות ובין הביזנס, כאשר

"המנמ"ר צריך שתהיה לציודו חברת יעוץ מנוסה, שתוכל לסייע לו לכוון את התזמורת הטכנולוגית בתוך הארגון באופן שייתן לו את התוצאות הטובות ביותר. עליו להיעזר בגורם שבפניו הוא יוכל לפתוח את הדילמות ויעזור לו להחליט לאיזה כיוונים עליו ללכת. הגורם הזה צריך להיות מקצועי ברמות הגבוהות ביותר, בעל ראייה רחבה וכוללת של החיבור בין הצרכים של הביזנס ושל הטכנולוגיה בארגון."

את הכיוון הטכנולוגי שיהיה הנכון לשנים הבאות ושהלקוחות שלך, חברות טלקום גדולות, יראו אותו ככיוון הנכון עבורן. כחלק מניתוח שוק אסטרטגי שביצענו, נעזרנו בחברת ConnectIT שביצעה עבורנו מיפוי של הטכנולוגיות הקיימות אצלנו בארגון, אצל השותפים שלנו ואצל הלקוחות שלנו, על מנת שנתאים את ה-offering שלנו לתנאי השוק המורכבים ונזהה הזדמנויות עסקיות שיהוו קרש קפיצה לתחום ה-BSS/OSS. בסופו של דבר, ConnectIT הראו יכולת להסתכל על סביבה מרחבת משתנים אצל מפעילי תקשורת גלובאליים, לבצע אנליזה נכונה של המצב ולהמליץ לנו על כיוונים אפשריים לפעולה. לצורך זה צריך היכרות עם הסביבה בה פועלים ארגונים גדולים, היכרות עמוקה עם הטכנולוגיות וניסיון בינלאומי, או במילים אחרות יכולת מרשימה לחבר בין עסקים וטכנולוגיה."

אלי, אם כן - מה העצה שלך למנמ"ר חדש שנכנס לארגון?

מנמ"ר חדש מגיע לארגון גדול שנעשו בו כבר השקעות, יש בפניו משימה ראשונה - להבין מה הסטטוס הקיים ולהחליט לאן הולכים מכאן. יש לו שתי אפשרויות: אחת להסתמך באופן בלעדי על אנשי הצוות שלו ועל הספקים, ושנייה להיעזר בגוף ייעוץ חיצוני בעל ניסיון שיוכל ללוות אותו בפעילותו. היסמכות על אנשי הארגון היא טבעית והיא חלק מעבודת הצוות, אבל על המנמ"ר לזכור שגם האנשים אינם שולחן חלק, אלא בעלי אינטרסים משמשים שחלקם בארגון עם אינטרסים מובנים ושיוך לקבוצות ייחוס ארגוניות. כדי לקיים תהליך מסודר ונטול פניות אני מזמין את המנמ"ר לפנות ליועץ חיצוני שיעזור לו להכיר את הסביבה העסקית והטכנולוגית שבו הוא פועל, ויסייע לו בדרך לגיבוש סדר יום טכנולוגי עבור הארגון.

לפרטים נוספים אודות ConnectIT:
www.connectit.co.il

חידוש או שדרוג של מערכות הלאגסי הארגוניות. אלו מערכות שלעיתים רצות עשרות שנים בארגון ומהוות חלק ממערכות הליבה של הארגון, מערכות שההשקעה הכספית סביבן הייתה גבוהה מאוד לאורך השנים, אך מצד שני התאימו לימי עבר ולא תמיד נותנות מענה לטכנולוגיות העדכניות. סביב מערכות כאלה נדרש המנמ"ר לקבל החלטה אם הוא משדרג את המערכת, משאיר אותה כפי שהיא או מחליף אותה במערכת מודרנית. כול אחת מההחלטות היא בעלת משמעויות רבות לארגון, וקבלת החלטה מושכלת תחייב בחינה מעמיקה של הטכנולוגיות הקיימות בשוק, של המצב הקיים בארגון וניתוח של דוגמאות אחרות שבוצעו בארץ ובעולם.

מה הפתרון שאתה מציע למנמ"ר לנוכח המציאות המורכבת הזו?

המנמ"ר צריך שתהיה לציודו חברת יעוץ מנוסה, שתוכל לסייע לו לכוון את התזמורת הטכנולוגית בתוך הארגון באופן שייתן לו את התוצאות הטובות ביותר. עליו להיעזר בגורם שבפניו הוא יוכל לפתוח את הדילמות ויעזור לו להחליט לאיזה כיוונים עליו ללכת. הגורם הזה צריך להיות מקצועי ברמות הגבוהות ביותר, ראייה רחבה וכוללת של החיבור בין הצרכים של הביזנס ושל הטכנולוגיה בארגון, בעל ניסיון בהבנה של מורכבות עולם האנטרפרייז, הוא צריך זווית ראייה וניסיון בחו"ל, הוא צריך להכיר את הטכנולוגיה ברמה של Hands On, הוא צריך להיות מסוגל להגיע להיכרות אינטימית עם הארגון הלקוח, ולייצר אמון ברמה של Trusted Advisor.

מוקי בורלא, סמנכ"ל תפעול מטעם אריקסון עבור הלקוח הגלובלי וודאפון במערב ומרכז אירופה, מציין בהקשר זה כי "אריקסון, כחברת תקשורת עולמית מובילה, מודעת למורכבות סביב העדפת טכנולוגיה מסוימת על פני אחרת. זאת עקב ריבוי הטכנולוגיות החדשות שקיימות על המדף, והקושי לזהות

למנמ"ר, המנצח או הקברניט של תחום הטכנולוגיה בארגון, היא שעליו לקחת פחות סיכונים ולאפשר לארגון להשיג יעדים של גמישות והתייעלות. המנמ"ר יחפש את הטכנולוגיה שיוכלה להיות בעלת ההשפעה העסקית הגדולה ביותר על הארגון, הוא יחפש פתרונות זולים יותר, פחות מסוכנים מבחינת זמן היישום וההטמעה. המצב מחייב מהמנמ"ר תהליך סדור של חשיבה, והקטנה של רעשים סביבתיים הנוצרים סביב מילים גדולות כדוגמת ביג דטה או ענן. אבל אם צריך לשים את האצבע על האתגר המרכזי אז הוא מצוי בזיהוי של הטרנדים החדשים והטכנולוגיות שאותן ניתן לתרגם לביזנס: מהם הטרנדים האמיתיים שכדאי להשקיע בהם משאבים כדי לתת לארגון את אותה רוח גבית שתסייע לו לגדול, ובאותה עת גם לזהות את הטרנדים שטרם הבשילו ולא כדאי לארגון להשקיע בהם.

האם תוכל לתת דוגמא להחלטות מסוג זה?

בוודאי. דוגמא אחת יכולה להיות סביב המעבר לענן. הענן הוא עובדה קיימת ויש לו תועלות רבות, והוא בהחלט פותח אפשרויות חדשות לארגונים. אך צריך להבין שגם כאן ישנם תחומים שבהם הבשלות למעבר לענן היא גדולה יותר מבתחומים אחרים. לכן, על המנמ"ר לקבל החלטות אם ליישם מערכת מסוימת בענן - כן או לא. ועליו לקבל החלטה כאשר מצד אחד הוא ניזון במידע שמגיע אליו מספקי התוכנה עצמם - בין אם אלו ספקים שמציעים לו טכנולוגיות ענן או אלו המסורתיים יותר, שלעיתים יוצאים בקמפיין הפחדות סביב הענן. על המנמ"ר לשקול את המידע ולבצע הערכת סיכונים ולקבל החלטה אם להשאיר בפלטפורמה הקיימת או להעביר את הפלטפורמה לענן. זה מצב שיוכל להוביל לבלבול רב בקרב מנמ"רים ולפעמים לקבלת החלטה שמבוססת על תחושת בטן ופחות על תהליך סדור של בחינת הטכנולוגיות והחלופות. דוגמא נוספת יכולה להיות סביב תהליכי

אלי כהן - בעלים ומנכ"ל, חברת הייעוץ והאינטגרציה ConnectIT - המומחית: להפוך את מורכבות ה-IT לאסטרטגיה ברת ביצוע.

לאלי כהן ניסיון עשיר של יותר מ-15 שנים בניהול של מערכות גדולות ומורכבות בתעשיית ה-IT. הניסיון של כהן כולל ניהול מערכי טכנולוגיה גדולים, פיתוח עסקי לחברות טכנולוגיה גדולות וגיבוש אסטרטגיה. לאורך השנים כהן עבד עם ארגונים גלובאליים בהם חברות תקשורת מובילות וספקיות מחשוב ותוכנה גלובאליות. הוא נחשב מומחה מוביל ברמה העולמית והמקומית בתחום הבילינג, וכמו כן בתחומים טכנולוגיים נוספים, וביניהם: CRM, ERP ועוד. כהן הקים את חברת ConnectIT בשנת 2010 כדי לסייע לארגוני אנטרפרייז בגיבוש אסטרטגיה טכנולוגית, בליווי פרויקטים מורכבים וביישום אפליקטיבי.

קודם להקמת ConnectIT כהן שימש במשך כעשר שנים בתפקידי ניהול במערך הטכנולוגי של אורנג' ישראל. בתפקידו האחרון בחברה ניהל צוותי פתוח ותשתיות גדולים, הוביל תהליכים טכנולוגיים מורכבים וגייש את האסטרטגיה הטכנולוגית והעסקית של היחידה בראשה עמד. כהן הקים במהלך עבודתו באורנג' את היחידה שהטמיעה את פתרונות ה-IT לשירותי האינטרנט והטלפוניה הקויות. כהן גייש ליחידה זו אסטרטגיה של פתרון IT משולב הכולל מובייל, VOB, ISP ומדיה. ביחידה זו כהן ניהל את יישום פעילויות ה-CRM, בילינג, ERP, BI, ו-WFM. כמו כן, הוא הוביל את האינטגרציה של פתרונות אלו אל תוך המערכות הקיימות בחברה. כהן מרצה בכנסים בארץ ובעולם בנושאי IT בכלל, ובילינג בפרט. בנוסף לפעילותו ב-ConnectIT הוא משמש כמנכ"ל ובעלים משותף של קרן הון סיכון המתמחה בטכנולוגיות למחזור אנרגיה.

"TCS היא חברת שירותי ה-IT הצומחת בעולם - 98% מלקוחותינו הם לקוחות חוזרים שמעידים כי עבודה עם TCS היא שותפות אמיתית לאורך זמן!"

ריאיון מיוחד עם האיש שקיבל את מפתחות סניף TCS בישראל, על שילוב של חדשנות, מצוינות ומחויבות לסיים פרויקטים On Budget, On Time



איל מוסקל מנכ"ל TCS ישראל

ביותר בתחום, כערך מוסף למקצועיות. מלבד זה, מצוינות היא היומיום שלנו. אנו עומדים בתקנים הבינלאומיים המחמירים ביותר כמו תקן 5 CMMI level. אני מעריך ש-TCS היא חברת ה-IT הגלובלית היחידה בישראל שיכולה לבצע פרויקט חובק עולם בתיאום מלא בין כל המדינות.

ארגונים בארץ יכולים לפתח שותפות אמיתית עם TCS ולסמוך עלינו שנדע לספק את הדילברי אף מעבר לציפיות שלהם. על כך יעידו כל לקוחותינו. אפילו יועצי IT חיצוניים שאני פוגש מדי פעם בעולם אומרים ש-TCS הציבה סטנדרט אחר בעולם שירותי ה-IT. TCS מצטיינת בדילברי, אפילו במקומות שחברות גדולות ומכובדות בעולם נכשלות.

לסיכום, הדבר העיקרי שמייחד אותנו בישראל הוא צורת העבודה הייחודית שלנו המאפשרת למנכ"ל, למנהל הכספים ולמנמ"ר יחד, לדעת בביטחון מלא שיש להם פרטנר אמיתי לכל אורך הדרך, לשנים רבות של שקט נפשי."

איך לדעתך נראית TCS בעיני המנמ"ר הישראלי וכיצד היא צריכה להיפתח?

"קיים פער עצום בתפישה של המנמ"ר בישראל את TCS, לבין האופן שבו החברה נתפשת בעולם. הפער הוא אדיר. זהו האתגר העיקרי שלי בתפקיד ניהול TCS אליו נכנסתי לפני מספר חודשים. אם תשאל כל מנמ"ר אנטרפרייז בעולם המערבי מהי TCS כולם ישימו את TCS בשורה אחת עם מובילי התעשייה בעולם. יצא לי להיפגש לא מזמן עם בכיר בסניף בריטניה, של אחת מחברות הפיננסים הגדולות בעולם, שביקר בישראל. כאשר הוא שמע שאני מנהל את TCS ישראל הוא כל כך התלהב וסיפר שהוא עובד עם TCS כבר 15 שנה ועד כמה הוא מעריך תמיד את צוותי ה-IT על פני כל ספק אחר ואפילו על פני עובדי ה-IT שלו. כל זאת משלוש סיבות עיקריות: איכות הדילברי והאפשרות להעמיד במהרה צוות מקצועי לכל פרויקט נדרש (Scale up), החדשנות והשותפות. מנמ"רים בישראל שמבצעים פרויקט עם

עם 260,000 עובדים הפרוסים ב-55 מדינות ברחבי העולם, מחזור מכירות שנתי של למעלה מ-12 מיליארד דולר וקצב גידול של כ-25% בשנה (קצב הגידול המהיר ביותר בתחום), חברת TCS (Tata Consultancy Services) התברגה בשנים האחרונות במהירות בדק לצמרת חברות שירותי ה-IT הגדולות בעולם.

איל מוסקל, שמונה לאחרונה למנכ"ל TCS ישראל, מסביר בראיון כיצד מצליחה החברה להשיג שיעורי צמיחה שכאלו, לזכות להעדפה מול מתחרות, מהמובילות בתעשייה וכיצד הוא מתכן להפוך גם אותה לאחת מחברות שירותי ה-IT המובילות בישראל.

מה מייחד את TCS בתעשיית ה-IT?

"אפשר לסכם את הייחוד של TCS ב-DNA הארגוני שלנו, שנשען על שלושה ערכי ליבה: מסורת, חדשנות ומצוינות, ואלו לא סיסמאות. כחלק מהמסורת של תאגיד TATA תפישת העולם שלנו מבוססת על כבוד ואמון - הסכם זה הסכם והתחייבות זו התחייבות. אנו מבצעים פרויקטים On Time, On Budget ותמיד לוקחים אחריות מלאה על הפרויקט. בארץ פחות מכירים את המודל הזה. לא בכדי, 98.4% מן ההכנסות שלנו מקורם בלקוחות חוזרים. אי אפשר להתקרב למספר הזה ללא שותפות אמיתית עם לקוחותינו. אנו מבצעים פרויקטים באחריות כוללת. ספקיות שירותים בישראל לא אוהבות וכמעט שלא לוקחות פרויקטים באחריות מחשש שיסתבכו. זה טוב אומנם לספק, אבל פחות רצוי ללקוח. אלו דברים שמתאפשרים אצלנו בזכות הגודל, הפריסה העולמית והעוצמה האנושית והפיננסית. מעבר לכך, אנו פשוט יודעים לעשות דילברי תוך שילוב חדשנות אמיתית בכל פרויקט. כחברה גלובלית אנו מייבאים את הידע, אנשי המקצוע והניסיון המעשי, בזמן אמת, מכל נקודה בעולם ומול מגוון רחב של לקוחות ופרויקטים. כל הלקוחות שלנו בעולם יודעים שבכל פרויקט שנבצע, נדע להביא את הידע המעשי והחדשני

"אנו תמיד מפעילים צוות ישראלי מול הלקוח בישראל ובהתאם לצורך מפעילים את מרכזי הפיתוח המתמחים מעבר לים"

הטובה ביותר לכך שאנו יודעים לנהל בצורה מצוינת פרויקטים ללקוחות שלנו. העובדים ב-TCS הם שותפים לדרך, ואנו משקיעים בהם המון. אנו לא מוכרים מוצר אלא שירות מבוסס אנשים. אחוז העזיבה של העובדים ב-TCS הוא מן הנמוכים בעולם, ומעבר לעובדה שזה משרת אותנו ואת הלקוחות שלנו מבחינת שימור ידע והתנהלות בפרויקטים, זה גם מעיד על שביעות הרצון הגבוהה של העובדים שלנו לעבוד ב-TCS."

מהן תוכניות החברה לעתיד בישראל?

"להמשיך ולבנות שיתופי פעולה ארוכי טווח עם לקוחות. עבור תחומי הליבה של TCS הן MUST. מדובר בחברות אנטרפרייז בתחומי התעשייה הפיננסים והביטוח, חברות בעלות פריסה גלובלית, וחברות הייטק גדולות. כמו כן אנו שמים לנו למטרה השנה הבאה לבסס את הקשר בישראל עם שותפיו העסקיים הטבעיים חברות התוכנה המובילות בעולם כדוגמת Microsoft, SAP, Oracle."

תעודת זהות איל מוסקל, מנכ"ל TCS ישראל

על הקריירה - אבני דרך

"אני נמצא ב-TCS כבר 6 שנים, מתוך 5.5 בתפקיד סמנכ"ל הפיתוח העסקי. לפני TCS מילאתי שורה של תפקידי ניהול בכירים, אשר שילבו בין תחום ה-IT לשוק הפיננסי, בתחומי הפיתוח העסקי, שיווק ומכירות. לאורך הקריירה המקצועית שלי, הייתי שכיר בחברות מובילות וגם הקמתי שתי חברות משלי. היום אני יודע לומר שהמפגש עם 'הפוטנציאל ההודי' שינה לי לגמרי את הפרספקטיבה על הקריירה שלי. העתיד שלי ולדעתי של כולנו קשור קשר עמוק ליחסי הודו-ישראל. הודו היא הזדמנות לישראל ולא איום (כך גם להפך). ככל שנפנים זאת מהר יותר כך ייטב לכולנו. אני מאד מאמין בשילוב היתרונות היחסיים של שתי המדינות 'שביחד אפשר לכבוש את העולם...'"

על המשפחה

"נשוי לדליה, ואבא לשלושה ילדים מקסימים - יובל (9), דניאל (6) ואלה (4)"

על החברים

"חוג החברים שלי מורכב מחברי ילדות וחברים שאספתי עם השנים בעיקר מתחום שוק ההון וההייטק. לצערי אני נפגש עמם לעיתים רחוקות מדי."

על התחביבים

"אני משתדל לרוץ פעמיים בשבוע, ומשחק טניס כשיוצא. את סופי השבוע אני מקדיש למשפחה ולילדים ומשתדל לצאת איתם לטיולים בארץ."

הטכנולוגיה תעזור לארגון בהגדלת הביזנס? כמנכ"ל של ספקית שירותי IT גלובלית מובילה אני מאמין כי עלינו לגשר על פערים אלו ולהביא ערך מוסף אמיתי ללקוח, להקטין אי וודאות זו, ע"י ייבוא חדשנות אופרטיבית מעבר לים. זאת בדמות פתרונות רלוונטים לתחומי עיסוקו הספציפיים. ספק שירותים טוב הוא זה שיוודע להראות ROI גבוה ומובהק בפעילותו עבור הלקוח לאורך זמן."

מהו ה"אני מאמין" שלך ביחסים שבין מנכ"ל חברה ספקית למנמ"ר?

"המנמ"ר כיום נדרש להיות מחובר לביזנס של הארגון יותר מתמיד ולהביא ערך מוסף עסקי מעבר לתפקידו המסורתי כמנהל מערכות המידע. מנמ"ר צריך להתעדכן במגוון רחב של טכנולוגיות ואתגרים שמתעדכנים חדשות לבקרים ומחייבים את הארגון להתיישר לפיהם. על TCS כספקית שירותי IT גלובלית, החובה לעזור למנמ"ר להדביק את הקצב ואף להוביל באותה טכנולוגיה חדשה. המנמ"ר צריך לדעת לנצל את האופרינג העשיר של ארגונים גלובליים כמו TCS למטרותיו, וע"י כך להיחשף לחדשנות טכנולוגית ועסקית שתהווה ערך מוסף משמעותי מול מתחרי TCS היא חברה מתמחה. ליבת העסקים שלנו הן מערכות מידע. בקשר שלנו מול הארגון המנמ"ר מביא את ההיכרות עם הארגון ואנו מביאים את ה-Best Practice והידע מהעולם. רוב הלקוחות והמנמ"רים רואים בנו כשותפים לכל דבר. ביחסי שותפות תפקידה של TCS להזין את מערכות המידע בחדשנות ובמתודולוגיה הנכונה. בסופו של דבר התפקיד שלנו כחברה ושלי כמנכ"ל שמוביל אותה זה להיות כוח העזר של המנמ"ר להתמודד עם האתגרים החדשים ולתת לו את הכלים להצליח."

על בסיס מה לקוח צריך לבחור את ספקי ה-IT שלו?

"אנו מאמינים שהלקוח צריך לבחור את ספקי ה-IT על בסיס היכולת שלהם לספק לו 3 ערכים מרכזיים בפעילות המשותפת שלהם: **תוצאות** - לספק את היצע הפתרונות ברגע שהארגון מגלה את הצורך, למקסם את ההשקעה, לסמוך על כך שהספק יספק את מה שהבטיח; **שותפות** - הספק כשותף עסקי המגיב בזמן אמת ובאופן המיטבי, לצרכים של הלקוח, לתת אמון בכך שהספק מחויב להצלחת הארגון; **מנהיגות** - היכולת לחזות ולהגיב בתנאי שוק תחרותיים ותובעניים, להכין את הארגון לבאות, למנף את החידושים על מנת להציע את הארגון קדימה מבחינה עסקית. אלו ערכים ש-TCS מעמידה במרכז פעילותה מול לקוחותיה והם אלה שעומדים בבסיס הצלחתה הגלובלית בכל נקודה בעולם ומול כל לקוח."

כיצד מנהלים ארגון עם 260,000 עובדים ברחבי העולם?

"היכולת לנהל בצורה יעילה כל כך הרבה אנשים ב-55 מדינות שונות היא גם העדות

מבינים את הערכים המוספיים הגבוהים שלנו. מה ההבדל עבור המנמ"ר הישראלי באופן העבודה עם TCS בהשוואה לחברת IT ישראלית?

בישראל סבורים שקשה לעבוד מול חברה גלובלית בשל הבדלי תרבויות, שפה והבדלים בשעות העבודה. תפישה זו מוטעית ביסודה. מודל העבודה שלנו הוא המודל ההיברידי, משמע אנו תמיד מפעילים צוות ישראלי מול הלקוח ובהתאם לצורך מפעילים את מרכזי הפיתוח המתמחים מעבר לים. על ידי כך אנו משיגים שני יתרונות משמעותיים יתרון איכותי ויתרון כלכלי. במבחן העלות-תועלת קשה מאד לנצח אותנו!

יתרון משמעותי נוסף הוא רמת גמישות גבוהה ביותר בצמצום ובהרחבת הצוות (Scaling up/down). מבחינת הלקוח, הדבר שקוף. הוא עובד מול הישראלים ואנו דואגים לספק לו את הפרויקט בזמן ובתקציב.

מהם האתגרים שאתה רואה כיום בקרב הלקוחות?

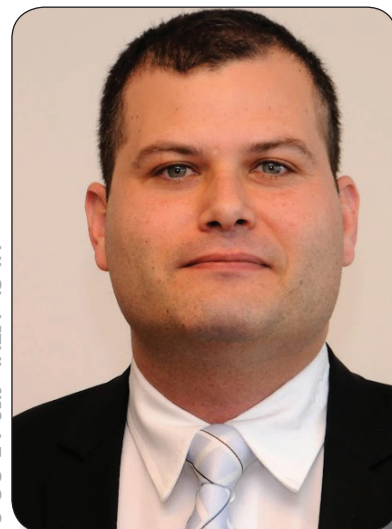
"האתגרים הגדולים ביותר כיום הם ההתייעלות והחדשנות. כולם מחפשים להתייעל ולשלוט בהוצאות. בישראל, המילה 'התייעלות' מקושרת לפיטורי עובדים - זה לא חייב להיות כך. בחשיבה נכונה אפשר להגיע לתוצאות טובות יותר תוך השקעה פחותה. ניתן לעשות זאת באמצעות שירותים מנוהלים ושירותים בענן גם של פרויקטים באחריות כוללת. אלו הם הפתרונות של העידן החדש ובהם TCS מובילה ואף ייחודית ביכולתה. תוציא החוצה לגוף מתמחה חלק מהפעילות שלך במחיר טוב יותר וביעילות גבוהה יותר ותוריד מעצמך ההתעסקות בנושאים שהם לא בליבת העסקים. זאת על מנת שארגונים יצליחו ויממשו את היעדים שלהם."

החדשנות היא מילה קשה לפיצוח - איך הארגון עושה מזה הכסף? כמעט בכל הטרנדים החדשים כמו מובייל, ביג דאטה והסושיאל, אין בארץ מספיק ניסיון וידע כיצד למנף את עסקי החברה כנגזרת משירותים חדשניים אלו. ארגונים עדיין לא יודעים מספיק איך הסושיאל והמובייל יעזרו להם להביא יותר כסף. גם המנמ"ר רוצה להבין איך הוא עושה כסף מן הערוצים החדשים הללו. הארגון רוצה לדעת בזמן אמת מה הלקוח רוצה ולהציע לו את זה. אם הלקוח שלי מחפש באינטרנט מידע על משכנתא, הבנק צריך לדעת את זה. זהו הביג דאטה - לאתר הזדמנויות מן המידע הרב. בארץ עדיין אין מספיק ידע בנושא הזה. לסיכום ניתן לומר ששני האתגרים המרכזיים הם התייעלות אופקית (Opex) והפקת תועלות עסקיות מן החדשנות."

מהו ה"אני מאמין" שלך ביחסים שבין ספקית שירותי IT ללקוח?

"האתגרים הטכנולוגיים מולם עומדים לקוחותינו כיום מעולם לא היו גדולים יותר. הלקוחות שואלים עצמם יותר ויותר איך

צ'יפ פי סי - פתרונות "מחשבים רזים" מנוהלים המותאמים לעולם הוירטואליזציה והענן



דוד פרידמאן - מנכ"ל צ'יפ פי סי

- מערכת ההפעלה של המכונה הוירטואלית
- שם המכונה הוירטואלית, תוך שימוש במשתני סביבה כמו: שם המשתמש, שם הדומיין ועוד.

שליטה ובקרה על הקצאת המכונות

אחד הנדבכים החשובים של פיתרון הקצאת מכונות וירטואליות הוא נושא הבקרה על ההקצאות ועל השימוש במכונות. בעזרת כלי הניהול המתקדמים המובנים לתוך XCALIBUR GLOBAL יכולים מנהלי הרשת וצוות התמיכה האירגוני לקבל נתונים בזמן אמת לגבי ההקצאות הקיימות והשימוש בהן. כמו כן ניתן למחוק הקצאות או לשנות אותן. משתמשי XCALIBUR GLOBAL יכולים לסייע למשתמשי הקצה בצורה מלאה כולל: חיבור מרחוק לתחנה, למכונה הוירטואלית ואפילו בביצוע "SHADOW"; כל זה מתאפשר מתוך ממשק המשתמש של XCALIBUR GLOBAL ללא צורך לפתוח תוכנות נוספות.

מכונות וירטואליות למשתמשים בסביבת VDI. ההחלטה נעשתה כחלק מאסטרטגית החברה של שילוב לתוך המערכות הקיימות באירגון כדי למנוע כפל ניהולי וכן יצירת פיתרון מושלם בלתי תלוי בארכיטקטורת הרשת של הלקוח. בעולם הוירטואליזציה פועלות חברות רבות. כדי לעמוד בתנאים המפורטים למעלה היה על CHIP PC ליצר פיתרון שיתמוך בכל החברות הללו. בפיתרון CHIP PC ישנם שלושה צימתי החלטה שבהם צריך הלקוח להחליט מהי שיטת העבודה המועדפת עליו:

1. הקצאת מכונה יכולה להעשות על בסיס משתמש או על בסיס מכונה - למעשה השאלה הנשאלת כאן היא האם משתמשים שונים העובדים על אותה תחנת עבודה יקבלו מכונות וירטואליות שונות או את אותה מכונה. כאשר משתמשים אינם עוברים בין תחנות עבודה, כלומר עובדים כל יום באותו מקום, ניתן לבצע את ההקצאה ברמת המכונה.

מהפכת

הוירטואליזציה ששופת את עולם המחשוב האירגוני גרמה לשינויים רבים הן בדרכי היישום והן בדרכי החשיבה של מנהלי הרשתות. אירגונים רבים בוחנים את האפשרות או כבר משתמשים בפתרונות המבוססים על שולחן עבודה וירטואלי. צ'יפ פי סי מספקת פתרונות של מחשבים רזים מנוהלים המותאמים לעולם הוירטואליזציה והענן.

מהי וירטואליזציה?

הוירטואליזציה שינתה וממשיכה לשנות את עולם ה-IT.

הוירטואליזציה היא למעשה תוכנה, אשר מאפשרת לבצע הדמייה - סימולציה - ובעצם לפצל את החומרה עליה מותקנת התוכנה למספר רב של "מכונות וירטואליות".

טכנולוגית הוירטואליזציה, מאפשרת כיום להתקין על אותו מחשב מספר מערכות הפעלה מסוגים שונים, כאשר מערכות ההפעלה רצות בו זמנית ואינן קשורות ותלויות אחת בשניה.

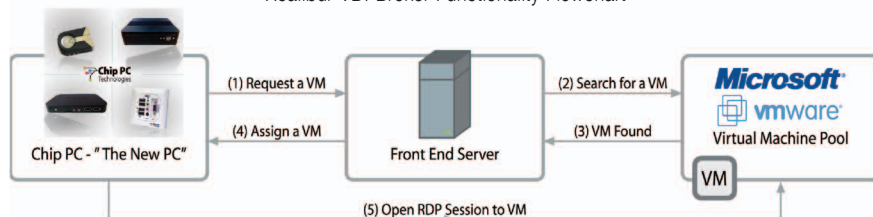
יתרונות הוירטואליזציה:

- הוירטואליזציה מאפשרת ניצול אופטימלי וגמיש של משאבי החומרה של המחשב עליו היא מותקנת.
- הוירטואליזציה מאפשרת גמישות ומשחק בין משאבים לצרכים בעולם שמשנתה תדירות כיוון שהיא מבטלת את התלות בין חומרה לתוכנה.
- הוירטואליזציה מאפשרת להריץ מכונות וירטואליות בעלות ביצועים חזקים ושיווי ערך למחשב PC גם על תחנות קצה רזות, כמו תחנות הקצה של צ'יפ פי סי, אשר נותנות מגוון יתרונות - מאמינות גבוהה ואורך חיי מוצר של פי 2-3 מ-PC ועד ניהוליות מרחוק, אבטחה גבוהה ועוד.

פיתרון CHIP PC לעולם ה-VDI

חברת CHIP PC החליטה לשלב לתוך תוכנת הניהול והבקרה שלה, XCALIBUR GLOBAL, את התמיכה בהקצאה דינמית וסטטית של

Xcalibur VDI Broker Functionality Flowchart



אודות חברת צ'יפ פי סי טכנולוגיות

חברת צ'יפ פי סי מפתחת ומייצרת פתרונות מיחשוב מתקדמים אשר משתלבים בחזית הטכנולוגיה העולמית של מיחשוב ענן, וירטואליזציה, ניהול מרכזי ומיזעור החומרה. החברה פיתחה טכנולוגיה מהפכנית הכוללת מחשבים זעירים המהווים תחליף למחשב ה-PC ומשלבים מגוון מוצרי תוכנה לניהול ובקרה. בין לקוחות החברה ארגונים מובילים בארץ ובעולם כדוגמת: חברת חשמל, משרד החוץ, משרד הבטחון, בזק, לופטהאנזה, Epson, הבנק העולמי DHL, FedEx, BNP Paribas, ועוד. לחברה שיתוף פעולה עסקי עם Microsoft, Citrix, VMware, וכן עם אינטגרטורים ומשווקים מהשורה הראשונה בעולם. החברה מפתחת את מוצריה בישראל - "כחול לבן" - ומייצאת כ 92% ממוצריה לחו"ל.

2. ההקצאה יכולה להיות ידנית או אוטומטית - הקצאה ידנית נוחה יותר למעקב ולשימוש אבל כאשר באירגון יש תחלופת משתמשים גבוהה אין ספק שהקצאה אוטומטית היא הפיתרון העדיף. הקצאה אוטומטית מאפשרת הגדרת קבוצה של יחידות או משתמשים - בהתאם לתשובה לשאלה 1 - והקצאת מכונות מתוך קבוצה של מכונות וירטואליות.

3. ההקצאה יכולה להעשות לפי מיקום המכונה ב-MICROSOFT ACTIVE DIRECTORY או VIRTUAL CENTER של VMWARE. על מנת לתמוך בכל פיתרון וירטואליזציה שאותו יבחר הלקוח, איפשרה CHIP PC הקצאת מכונות לפי המיקום שלהן ב-MICROSOFT ACTIVE DIRECTORY. מאחר והמכונות מתפקדות ומתנהגות כמחשבים לכל דבר ניתן בדרך זו לתמוך בכל מערכת וירטואלית. בנוסף ניתן להכיל חוקים ופילטרים על ההקצאה תוך שימוש בפרמטרים שונים כגון:

חדש מבית - צ'יפ פי סי

ZED PC - Chip PC VMware® PCoIP® Zero Client



מחשב ה-ZED PC החדש מבית צ'יפ פי סי הוא שולחן העבודה המושלם ללקוחות אשר מעוניינים ב-Zero Client, אשר מותאם במיוחד ומאפשר חוויה מלאה של שולחן עבודה וירטואלי מבית VMware®, כולל יכולות מלאות של PCoIP וביצועים גבוהים. מחשב ה-ZED PC עונה על הדרישות של משתמשי הקצה המתקדמים ביותר, מופעל על ידי מעבד Teradici TERA2321 PCoIP®, וידאו ועוד. Processor, תומך VMware View™ ומאפשר חווית מולטימדיה ברמה גבוהה של גרפיקות 3D, וידאו ועוד.

יתרונות מחשב ה-ZED PC:

- פשטות אולטימטיבית בפריסה
- ללא מגבלות של מערכת הפעלה או דרייברים
- אינו דורש ניהול כלל
- בעל תגובה מהירה וביצועים גרפיים מעולים
- בעל צריכת חשמל נמוכה במיוחד
- בעל רמות אבטחה גבוהות ביותר - אינו דורש שום תוכנת אגטי וירוס
- קטן וקל משקל
- מציע קישוריות USB ואודיו
- תומך בריבוי מסכים.

מינויים חדשים בחברת פרולוג'יק

אגף מש"א ויועצים בחברת "ריאליטי" מקבוצת "מלם-תים", וקודם לכן ניהלה את חברת ההשמה של מלם מערכות. שרון בוגרת תואר ראשון בפסיכולוגיה, סוציולוגיה ואנתרופולוגיה באוניברסיטת "בר-אילן", ובעלת הכשרות מקצועיות רבות מעולם המש"א והניהול.

לינור סררו מונתה למנהלת תחום ה-BI בחברת Prologic. במסגרת תפקידה, תהיה לינור אחראית על הקמת ופיתוח תחום ה-BI, הכולל חדירה למגזרים ולקוחות חדשים.



לינור סררו

מעריך ה-BI של פרולוג'יק יכלול, מעבר לפתרונות BI End to End, גם מומחיות ייחודית בתחום תשתיות וארכיטקטורת ה-BI, אופטימיזציות ביצועים, אופטימיזציות DataBase, וכדומה.

לינור בעלת 6 שנות ניסיון בעולם ה-BI וניהלה פרויקטים מובילים בישראל כגון: בנק ישראל, אורבוסק וכדו'. בתפקידה האחרון, שימשה לינור כמנהלת מרכז התמיכה וההדרכות, מנהלת פרויקטים ומנהלת הוכחת ישימות בפרויקטים בחברת "ליבי" ו-CTO בחברת הבת של "ליבי".

לינור בוגרת תואר ראשון במדעי המחשב ומתמטיקה מאוניברסיטת בן גוריון ותואר שני במנהל עסקים.

ליאור לוי, מנכ"ל פרולוג'יק: "חברת פרולוג'יק מעניקה שירותי Out Sourcing ופיתוח לחברות מובילות במשק הישראלי. זיהינו בשוק צורך בלתי ממומש לאנשי מקצוע ברמה גבוהה, היודעים לתת ללקוח פתרון כולל בעולם ה-BI - Big Data - משלב אפיון הצרכים, דרך התאמת הפתרון ופיתוח האפליקציה. שלב חשוב ביותר הוא ארכיטקטורת התשתיות. תחום, שנכון להיום קשה מאד למצוא בו מומחיות, ופעמים רבות נשאר תחת אחריות מנהל התשתיות של הלקוח שאינו מומחה בתחום ה-BI. כאשר נוצרות בעיות ביצועים, המשתמשים זונחים את האפליקציה וההשקעה עלולה לרדת לטמיון. כאן בדיוק נכנסת המומחיות הייחודית של פרולוג'יק בעזרת לינור והצוות שבניהולה".

שרון שקולניק מונתה לסמנכ"לית מיקור חוץ ומש"א בחברת Prologic.

חברת פרולוג'יק עוסקת באינטגרציה לתחום המחשוב ומתן פתרונות כוללים בתחום התשתיות, ומעניקה שירותי Out Sourcing ופיתוח לחברות מובילות במשק הישראלי.

שרון בתפקידה, תנהל את מערך שירותי המיקור חוץ בחברה, ותוביל את הפעילות תוך שמירה על מענה איכותי ויעיל ללקוח, חדירה למגזרים ולקוחות חדשים בעולם ה-IT, וכן שימור וטיפוח העובד בעזרת הכשרות הנדרשות בתחומי.



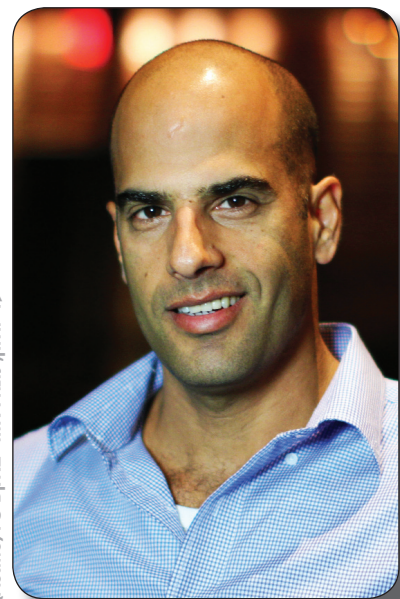
שרון שקולניק

שרון בעלת ניסיון של למעלה מ-10 שנים בניהול שירותים ללקוחות מובילים במשק וניסיון של 7 שנים בתחום הגיוס, כ"א ומשאבי אנוש. בתפקידה האחרון, שימשה כמנהלת



ליאור לוי

אקטיפיון - עתיד ה-Data Protection כבר כאן



עדי גלון, מנהל אזורי באקטיפיו (Actifio)

המידע הייצורי ללא תלות במערכות האחסון הקיימות בארגון. ייחודה של המערכת טמון ביכולתה לספק מספר רב של שירותים לארגון תחת מעטפת מרכזית אחת, בצורה פשוטה להפליא ועל ידי כך, לחסוך לארגון עלויות רבות הכרוכות בשימוש של מספר טכנולוגיות נפרדות. הפתרון של אקטיפיו משלב את כל הטכנולוגיות החדשניות ביותר בעולם האחסון והגיבוי וביניהם: Snapshots Deduplication, Data Compression, Object File System.

- ומה התועלות?

"מתקבל צמצום נפח ועלויות האחסון הארגוני ב-70%. יש יצירה של עותקי גיבוי ליישומים מספר רב של פעמים ביום, מה שמביא למזעור ה-RPO. נוצר שחזור מיידי של נפחי מידע גדולים, וכך יש מזעור של ה-RTO. ישנה יצירת עותקים וירטואלים לסביבות עבודה. מתקבל פתרון DR ו-BC לאתרים מרוחקים תוך הפחתה משמעותית בעלויות התקשורת. נוצר מנגנון SLA מובנה המאפשר התאמת המדיניות הארגונית ליישום.

לצד אלה, אנו מספקים שכבת הגנה Online ליישומים הקריטיים, יחד עם מיגרציה שקופה בין מערכות שונות בסביבת SAN. "בשורה התחתונה", סיכם, "המערכת של אקטיפיו נכנסת לתוך הארגון וגורמת להורדת עלויות האחסון, מבלי לפגוע במתודולוגיה שלו. גרטנר (Gartner) ציינה שהמצאנו נתח שוק חדש ושמנו הגנה וזמינות האחסון. המגזין פורבס (Forbes) ציין שאקטיפיו היא חברת האחסון הגדלה בקצב המהיר ביותר אי פעם".

הטכנולוגיה שלנו מאפשרת ללקוחות לקבל את כל מגוון היכולות בתחום ההגנה על המידע, שינועו, אחסונו בצורה חסכונית ביותר, תוך מתן אפשרות ליצירת עותקים רבים של המידע הייצורי ללא תלות במערכות האחסון הקיימות בארגון

ופיתחה טכנולוגיית ייעודית לתחום. החברה קמה ב-2009 בבוסטון על ידי בכירים בעולם האחסון הארגוני. יש לחברה יותר מ-300 לקוחות ארגוניים במקומות שונים בעולם, ובכלל זה בישראל, ביניהן חברת הביטוח הבריטית אקוויטי (Equity Insurance Group). בארץ יש לנו כעשרה לקוחות, ממגזרים שונים, ביניהם בזק ואורמת".

מה מצוקת מנהלי התשתיות כיום?

"המנמ"ר במצוקה. עליו לתת מענה לכל הדרישות העסקיות בארגון מחד ולעמוד באילוצי התקציב ההולכים ומתכווצים מאידך. בחיפוש תמידי אחר מענה לבעיה המחריפה, מגלה המנמ"ר כי הפתרונות המוצעים היום בשוק הגיבוי והאחסון הם פתרונות ייעודיים לבעיה טכנית ספציפית מבית ספק האחסון הקיים אשר בדרך כלל יכבול את המנמ"ר להמשך ולהעמיק את התלות במערכות של אותו ספק בלבד ויוסיפו עלויות, שכבת ניהול נוספת וסיבוכיות לארגון.

יותר ויותר לקוחות, בארץ ובעולם, עושים וירטואליזציה, אלא שהם מוציאים יותר כסף על הרישוי של ההיבטים שמסביב - אבטחת מידע, מערכות הפעלה ואחסון. ביכולתנו לתת ללקוחות הארגוניים פלטפורמה שאינה מפריעה לעבודת הייצור מול האחסון המרכזי אבל כן מספקת את הפונקציונליות הנדרשת בעולם האחסון והטיפול במידע, דוגמת Snapshot ומניעת שכפול מידע, דה-דופליקציה. הפלטפורמה שלנו לא קשורה לאחסון אך עובדת איתו". על אף שמחירי מערכות האחסון ירדו, ההוצאות עליו עלו, בשל הגידול במידע. יש גבול לכמה ניתן להוריד את מחירי החומרה. אלא שארגונים נותרו בבעיה - הם נדרשים לעוד ועוד דיסקים".

- ומה המענה שלכם?

"אנחנו עושים וירטואליזציה לאחסון וכך חוסכים לארגונים עלויות ונפח אחסון, בסדר גודל של 50%-90%, מבלי לפגוע בזמינות המידע ומבלי להשפיע על הביצועים. מצאנו שיטות לעקוב אחרי המידע, 'להאזין' לו ולעשות לו גיבוי, דחיסה, מניעת שכפול, והעתקת נתונים - בצורה יעילה".

הטכנולוגיה שלנו מאפשרת ללקוחות לקבל את כל מגוון היכולות בתחום ההגנה על המידע, שינועו, אחסונו בצורה חסכונית ביותר, תוך מתן אפשרות ליצירת עותקים רבים של

VMware" עשתה את המהפכה שלה בעולם הוירטואליזציה.

אנחנו באים ומגנים על המידע בוירטואליזציה של האחסון, כך אומר בראיון מיוחד לאנשים ומחשבים **עדי גלון**, מנהל אזורי באקטיפיו (Actifio).

לדבריו, "מחירי הדיסקים אמנם יורדים, וכך גם מחירי מערכות האחסון, אולם בשל הגידול הנמשך והעקבי באחסון המידע והצורך בניהול ובנייד שלו, ההוצאות הכוללות על האחסון גדלות. חרף ירידת מחירי האחסון בעולם, ההוצאה האבסולוטית של ארגונים רבים בארץ ובעולם בתחום האחסון והגיבוי ממשיכה לגדול בקצב מסחרר והופכת לאחת ההוצאות העיקריות של גופי מערכות המידע ובפערים ניכרים אל מול תחומי ההוצאה האחרים במערכות המידע".

בסקר שערכה חברת IDC, אמר גלון, "עלה כי נושא השליטה בגידול המידע בארגון כאחת הבעיות המרכזיות של המנמ"ר, ובניסיון להבין את מקורות ואופי הגידול בכמות המידע, נתגלו ממצאים מדהימים המצביעים על כך כי הגדילה המשמעותית ביותר במידע היא נגזרת של כמות העתקי המידע הייצורי (production) בארגון.

בבואנו לבחון את הדרישות הרבות של הארגון לגישה רציפה לעותקים של הייצור, אין פלא כי ארגונים מוצאים את עצמם משכפלים את כמות המידע הייצורי שלהם בעשרות ולעיתים אף במאות עותקים למגוון רחב של שירותים ומענה לדרישות העסקיות של הארגון. בנוסף, דרישות רגולטוריות רבות, אשר מחייבות ארגונים ומגזרים רבים לבצע גיבוי מרובה עותקים ולעיתים אף הקמות של אתר שני ושלישי, הופכות את הבעיה לכפולה ומכופלת".

- ספר מעט על החברה

"אקטיפיו מתמחה בהגנה על המידע

שם המשחק: שיפור רמת השרות לאזרח באמצעות חתימה אלקטרונית מאובטחת ומאושרת

התייעלות בתהליכים ארגוניים באמצעות שילוב חתימה דיגיטלית מאושרת ב-workflow הארגוני



זאב שטח, מנכ"ל קומדיע

מערכת Microsoft SharePoint בשילוב החתימה האלקטרונית המאושרת במערכת ה-SharePoint, תהליך ה-workflow הארגוני מתייעל והופך אינטואיטיבי ופשוט-החתימה מתבצעת מתוך ה-SharePoint, תוך יישום נהלי חתימה פנימיים בארגון, ללא צורך בחתימה ידנית המעכבת השלמתביצוע תהליכים בירוקרטיים.

חברת קומסיין טראסט (ComSignTrust) נוסדה לפני כחמש שנים, כחברת בת בקבוצת קומדיע, מתוך הצורך לספק מענה לחיתום דיגיטלי על מסמכים אלקטרוניים.

קומסיין טראסט מפתחת מערכות תוכנה מתקדמות לחיתום דיגיטלי אוטומטי המאפשרות חתימה אלקטרונית אוטומטית ומאובטחת על כל סוגי המסמכים. מערכות החיתום של קומסיין טראסט הוטמעו בקרב הארגונים הגדולים בישראל: בנקים, חברות סלולר, קופות חולים, חברות ביטוח, חברת החשמל ועוד.

באמצעות מערכת החיתום ובשילוב החתימה האלקטרונית המאושרת של חברת קומסיין (ComSign), הפועלת מזה כעשור כגורם המאשר המוביל בישראל לחתימות אלקטרוניות מאובטחות ומאושרות, המונפקות לארגונים ואנשים (לאחר תהליך זיהוי מדוקדק ביותר בהתאם להנחיות של משרד המשפטים ובהתאם לנתוני משרד הפנים), מתאפשרת חתימה מאובטחת ומאושרת על מסמכים מכל הסוגים, כגון מרשמים רפואיים אלקטרוניים, פוליסות ביטוח, תצהירים המוגשים בתצורה

קוראים לזה בירוקרטיה. חברות רבות מתמודדות יום יום עם תהליכי workflow פנים וחץ ארגוניים, המתעכבים בשל מגוון סיבות הנראות אומנם שוליות, אך בפועל הינן משמעותיות ביותר להמשך תהליכים הכרחיים בחברה. הדוגמאות רבות ומוכרות: המנהל שעדיין לא אישר חשבונית עקב שהותו בשירות מילואים, המנכ"ל שעדיין לא חתם על המסמך שהבטיח לחתום עליו לפני שנסע לחו"ל למספר ימים. המזכירה ששכחה מסמך חסוי במדפסת ולאחר שנזכרה לאסוף אותו לאחר מספר ימים (בזמן שחלק גדול מהעובדים כבר ראו אותו), טורחת לעלות קומה במטרה להחתיים את המנכ"ל על המסמך, ומגלה שהמנכ"ל יצא לחופש או שהוא נמצא בנסיעת עבודה בחו"ל והמסמך ימתין לחזרתו (ולחתימתו).

האתגרים הגדולים העומדים בפני מרבית הארגונים היום ייעול תהליכי עבודה פנימיים בארגון, קיצור תהליכי מימוש וביצוע וחיסכון בזמן ומשאבים.

צו השעה הוא לייתר את הצורך בהדפסת מסמכים במטרה לחתום עליהם, ובכך להפוך את הארגון למתקדם יותר, יעיל יותר וחסכוני בניירת. תוכנת ComSignTrust, בשילוב תוכנת ה-workflow הארגונית, מספקת את היכולת לחתום על מסמכים ישירות מתוך מערכת ה-workflow הקיימת בארגון, לדוגמא: מתוך

"בלי להרגיש, מתחוללת מהפכה שקטה, אשר מאפשרת לכולנו כאנשים וכמייצגי מקום העבודה שלנו, להתנהל, הן מול מוסדות והן ביננו, מבלי להשתמש במדפסת, דיו וניירת"



שרת appliance של ComSignTrust, הכולל בתוכו את התוכנה של ComSignTrust בשילוב רכיב ה-HSM, החותם אלקטרונית על חשבוניות בשיטה אוטומטית ומאפשר את קבלת החשבונית בצורה אלקטרונית חתומה, מאובטחת ומאושרת ישירות למייל של הלקוח או להורדה מהפורטל



ComSignTrust Secure Portable Signature Token - הדיסק און קי החכם והמתקדם ביותר, משולב חתימה אלקטרונית ותוכנת חתימה של חברת ComSignTrust, המאפשר חתימה על מסמכים מכל מקום

פוליסות ביטוח דיגיטליות מאובטחות ללא ניירת

הטמעת תוכנת ComSignTrust Desktop, על גבי לפטופ של סוכני ביטוח, בשילוב חתימה אלקטרונית מאושרת מאפשר לסוכן הביטוח להגיע ללקוח ובו במקום לסיים את תהליך החתמת הלקוח על הפוליסה במהירות ויעילות. תהליך העבודה נוח ופשוט: הלקוח חותם על גבי פד אלקטרוני (משטח חתימה) על פוליסות ומסמכים ישירות מהתוכנה שבה משתמש סוכן הביטוח, וסוכן הביטוח "נועל" את המסמך לכל שניו ע"י חתימתו באמצעות חתימה אלקטרונית מאושרת. לאחר מכן, הלקוח מקבל את כל המסמכים החתומים כקבצי PDF סגורים ישירות לתיבת המייל שלו, ללא צורך בהדפסה וחתימה ידנית.

הגשת מכרזים מקוונת חוסכת זמן ומשאבים באמצעות תוכנת ComSignTrust ובשילוב חתימה של ComSign, קבלנים וספקים שונים מגישים הצעותיהם באופן מקוון ומאובטח הכולל החתמה דיגיטלית מאושרת והצפנת ההצעות. כמו כן, באמצעות כרטיסים חכמים המונפקים על ידי ComSign, ניתן לפתוח את "תיבת המכרזים" הממוכנת.

פתרון זה חוסך זמן רב לקבלנים וספקים בשל אי הצורך בהגעה למשרדי בעל המכרז לשם הגשת הצעותיהם. כמו כן, הדבר מאפשר לגוף מפרסם המכרז לשמור באופן האופטימלי והמאובטח ביותר את הצעות הקבלנים. יותר מכך, העברת הצעות הקבלנים באופן הזה מקלה עד מאוד על אופן ניתוח הצעות המחיר המתבצע כעת בצורה ממוחשבת תוך שימוש יעיל יותר בכלים הקיימים.

כשחותמים דיגיטלית, בצורה מאושרת ומאובטחת, הכל הופך פשוט, נוח, חסכוני וירוק יותר.

לשם הגשמת חזונה וקידום פועלה, הקימה קומדע, כאמור, שתי חברות בנות: קומסיין (ComSign) וקומסיין טראסט (ComSignTrust).

חתימה מכל מקום, על כל סוגי המסמכים

חברת ComSignTrust משתפת פעולה עם חברת Gemalto העולמית, שהינה החברה המובילה בייצור כרטיסים ופתרונות חכמים, והיא פיתחה את תוכנת החתימה שלה על גבי הדיסק און קי החכם והמתקדם ביותר של Gemalto.

הפתרון מאפשר חתימה מהירה על מסמכים מכל הסוגים מכל מקום ומכל מחשב ללא צורך בהתקנת התוכנה על המחשב עצמו. התוכנה עולה מייד כאשר הדיסק און קי מוכנס ל USB.

לא צריך להגיע לרופא לקבל מרשם רפואי

באמצעות התוכנה שפיתחה ComSignTrust, ובשילוב החתימה האלקטרונית המאושרת, ייושמו בקופות החולים בארץ פרויקטי מרשמים רפואיים אלקטרוניים המאפשרים קבלת מרשם ללא צורך בהגעה לרופא. התהליך קל פשוט ומהיר - הרופא מקבל פניה מהלקוח דרך אתר האינטרנט של קופת החולים ומנפיק לו מרשם אלקטרוני חתום ומאושר. הלקוח מקבל את המרשם חזרה כשהוא חתום אלקטרונית, ובו זמנית המרשם מגיע ישירות לבית המרקחת לאיסוף התרופה. הרופא חוסך זמן יקר והלקוח נהנה מקבלת מרשם מאובטח בדרך המהירה ביותר ללא השתהות והמתנה בתורים.

חתימה על מסמכים סרוקים ושיפור השירות לאזרח במגזר הממשלתי - עירוני

פתרון מערכת החיתום של קומסיין טראסט מאפשר לעיריות ולרשויות המקומיות להתייעל, לחסוך במקום פיזי בו שמורים המסמכים וחיפוש יעיל שלהם.

העיריות והרשויות המקומיות מאחסנות מיליוני מסמכים בארכיונים, דבר המקשה מאוד על שליפת המסמך המתאים בעת הצורך. מערכות החיתום, אשר הוטמעו בחלק גדול מהעיריות והרשויות המקומיות, מאפשרות העברת מסמכים חדשים וכן מסמכי ארכיון לפורמט סרוק דיגיטלי - מאושר, מגובה אוטומטית בשרתי החברה, מאובטח וקביל משפטית. השירות מבטל את הצורך בשמירת מסמכי נייר ומאפשר שמירת מסמכים בארכיון אלקטרוני.

לדוגמא, השירות מאפשר לתושבי הערים אשר הטמיעו את מערכות החיתום, להוריד מאתרי האינטרנט של העירייה מסמכים הנדסיים סרוקים, כולל גרמושקות (שרטוטי בניין בגדלים משתנים), ללא צורך בהגעה לעירייה לחיפוש המסמך.

אלקטרונית לבתי משפט, מכרזים המוגשים אונליין, חשבוניות הנשלחות ישירות למייל ועוד. לאחרונה הצטרפה ComSignTrust לארגון "סביבה טובה" של המשרד לאיכות הסביבה בשיתוף עיריית תל אביב, במטרה לצרף ארגונים ומשרדים לפעול למען סביבה ירוקה ולהפחית את השימוש בנייר ככל הניתן.

החזון הגדול התחיל במשרד קטן בדרך השלום בתל אביב לפני 27 שנים...

קבוצת קומדע (Comda) פועלת מזה 27 שנים בתחום אבטחת המידע והאינטגרציה ונותנת שירות בעל ערך מוסף לארגונים ומשתמשי קצה. קומדע התחילה עם יישום פרוטוקול TCP/IP על גבי מחשבים וניצחה בהתמודדות מול חברת דיגיטל ישראל אשר המליצה בזמנו על פרוטוקול DECNET.

כיום, קומדע משווקת פתרונות אמולציה למגוון לקוחות המשתמשים במחשבי VAX ו-AXP שמטרתם לשמר את סביבת ה-VAX וה-AXP על גבי שרתים וינטל.

חזונה של קומדע מתמקד בקידום ארגונים ולקוחות ליצירת עולם בטוח ומוגן יותר למשתמשי המחשב.

קומדע זיהתה את הסכנה האורבת למשתמשי מחשב עוד בעת ששיווקה פתרונות TCP. הגישה של "הכול פתוח/הכול נגיש" נתגלתה כאטרקטיבית ביותר אבל בו בזמן גם כמסוכנת.

קומדע שואפת להעניק ללקוחתיה ביטחון מירבי שהמידע הנמצא ברשותם אכן מוגן היטב, מאובטח ואינו חשוף לגישת גורמים בלתי רצויים.

לקומדע מגוון טכנולוגיות רחב, המאפשר התאמה מושלמת של המוצרים המשווקים על ידיה לדרישות ומאפייני הלקוחות וכמו כן, היא מספקת פתרונות שלמים מקצה לקצה (End to End Solutions) לגופים הגדולים במשק, החל מפתרונות תקשורת, תוך התמקדות ביישום של אבטחת מידע ברמה גבוהה וכלה במתן פיתרון כולל באחריות כוללת ומקיפה.

הטכנולוגיות המרכזיות בהן מתמחה קומדע:

- הקמת מערכות זיהוי חזק
- הקמת מערכות ביומטריות
- הקמת מערכי PKI גדולים
- מערכות חיתום דיגיטליות
- הצפנה של קוי תקשורת ובסיסי נתונים
- הקמת מערכות חתימה אלקטרונית
- הקמת מערכות לניהול ממוכן (להבדיל מניהול ידני באמצעות אקסל) של מערכי IP גדולים
- מערכות בקרה ושליטה SIEM
- מערכות כרטיסי כניסה חכמים
- מערכות לוגין מאובטח ויחיד (SSSO)
- מערכת ניהול זהויות

מחזקים את האינטגרציה בין המידע לתהליכים העסקיים

“מערכות ה-BI מהוות פלטפורמה לסביבת עבודה שלמה של המנהל ומספקות תשתית לביצוע תהליכים עסקיים במערכות עצמן; תהליכים שמשפיעים באופן ישיר על הנתונים אותם רואה המנהל, ותורמים לקבלת החלטות עסקיות חכמות, שיפור ביצועים והגדלת התפוקה לעובד”, אומר ניר צרפתי, מנכ”ל משותף בחברת Experis BI ♦ בראיון עימו הוא מספר על המיזוג בין חברת אניקס לחברה הבינלאומית Experis, על המיתוג של הייחוד של Experis BI כחברת ייעוץ מומחית, על מודל ההכשרות הייחודי של החברה ועל המענה שלה עבור הארגונים בתחום ה-Big-Data



ניר צרפתי מנכ”ל משותף Experis BI

ארגונים השקיעו רבות במערכות ה-BI שלהם לאורך השנים, אולם רבים מהם מדווחים על תחושת החמצה ופספוס ביחס להשקעה הרבה. מעבר לכך, במהלך השנים הבשילו הארגונים והתשתית הטכנולוגית התעצמה כך שנוצר הצורך - שלא לומר ההכרח - לשלב את ה-BI בתהליכים הארגוניים בצמתי ההחלטה. **ניר צרפתי**, מנכ”ל משותף בחברת Experis BI, אומר כי מעבר להצגת נתונים סטטיסטיים, מצפים הארגונים, ובצדק, גם לחיוויים און-ליין, התראות ומצגים שיסייעו בביצוע תהליכי עבודה ארגוניים שוטפים.

מיזוג עם תובנה

Experis BI הוקמה כתוצאה ממיזוג בין חברת אניקס טכנולוגיות עם חברת Experis מותג בינלאומי בתחום מערכות המידע. חברת אניקס טכנולוגיות הוקמה כחברה מומחית בפתרונות מידע ניהוליים, ייעול תהליכים וניהול חכם של הידע בארגון. החברה קמה מתוך ההבנה כי פרויקט BI הוא קודם כל פרויקט עסקי ורק אחר כך פרויקט טכנולוגי. מתוך הבנה זו, ייצרה אניקס מערך של יועצים עסקיים בעלי ניסיון רב בייעוץ וליווי לארגונים, באבחון תהליכי ניהול ותכנון מערכות מידע משולב עם צוותי פיתוח מנוסים, אשר בקיאים במגוון רחב של טכנולוגיות בתחום ה-BI, במטרה לייצר את הערך הרב ביותר עבור הלקוחות.

אילו יתרונות טמונים במיזוג עבור שתי החברות?

“Experis היא חברת תוכנה בינלאומית שמתמחה בתחומי ההנדסה, מערכות המידע והייטק; עם מערך פריסה רחב ביותר ב-50 מדינות ברחבי העולם. השילוב עם חברת Experis הוביל להרחבת סל הפתרונות שמספקת Experis BI ללקוחותיה; החל מיצירת פתרונות פיתוח תוכנה מתקדמים במשולב

העסקי, תוך מתן אפשרות למשתמש ליצור רכיבי מידע חדשים בזמן אמת ולהפיצם בארגון במסגרת הפלטפורמות הקיימות. ארגונים שעדיין מיישמים פתרונות שמבוססים על הגישה המסורתית לתחקור נתונים, מתחילים להכיר בעובדה כי מנהל נדרש להקצות חלק משמעותי מזמנו בקידום תהליכים ושינויים. לשם כך, נדרשות עבור מערכות אקטיביות ודינאמיות שיסייעו לו למלא את תפקידו בצורה מושכלת על בסיס נתונים מהימנים”, מסביר צרפתי.

מה הייחוד של Experis BI בעולם התובנה העסקית?

ב-Experis BI אנו מיישמים מתודולוגיה ייחודית שמאפשרת לספק למנהלים מערכות המלוות את תהליכי הניהול בארגון, ולא רק עוסקות בניתוח מידע. הפתרונות שלנו מפותחים על ידי יועצים מומחים וצוות טכנולוגי מיומן היודע לתרגם את הדרישות המהותיות בארגונים לפתרון טכנולוגי חכם. יש לומר, כי מבחינה טכנולוגית אנו לא מחויבים לטכנולוגיה אחת, אלא עובדים עם הפתרונות הטכנולוגיים המובילים והמתקדמים בתחום. אנו מציעים לארגונים תהליך ממוקד, הכולל ליווי הארגון, הבנת המטרות והטמעה של הפתרון הטכנולוגי המתאים ביותר. במקרים רבים לא נדרשת השקעה נוספת גבוהה מאד; אנו יודעים לקחת את מה שקיים כבר בארגונים ולייצר מכך ערכים מוספים גבוהים”. צרפתי ממחיש את ייחוד החברה ויכולותיה

עם חטיבות הפיתוח והמוביל, חטיבת בדיקות תוכנה וחטיבת ה-ALM. וכמובן תשתית ידע רחבה, המבוססת על ניסיון מצטבר בארץ ובעולם במתודולוגיות ניהול ופיתוח מערכות BI מתקדמות במגוון רחב של תחומים וטכנולוגיות בהם הניסיון בארץ עדיין מועט”. מתוך רצון לשים דגש על האיכות והמקצוענות של העובדים שלנו ומתן מענה לצורכי הלקוחות ייסדנו תוכנית הכשרה ייחודית.

“אנו מציעים תהליך הכשרה מתקדם המאפשר יתרונות רבים, ביניהם - הטמעה מהירה של עובד איכותי, בעלויות נמוכות ובהמשך מערך ההכשרה עומד לרשות לקוחותינו ומאפשר להם להתמקצע בסביבה טכנולוגית מגוונת בעלת צרכים משתנים. יתרונות אלה מאפשרים לבצע פרויקטים באיכות גבוהה ובעלויות נמוכות יותר”.

מיקוד במטרות והובלת תהליכים

“פרויקטי BI רבים המבוצעים בשוק, עדיין מבוססים על הגישה המסורתית של מערכות לתחקור נתונים תוך שימת דגש רב על ויזואליזציה כמו שימוש בשעונים ולוחות מכוונים. כתוצאה מכך, במקרים רבים, קיים פער בין מה שהנהלה צריכה, והדרך בה היא מתנהלת לבין הפתרון המפותח בעבורה. ב-Experis BI לעומת זאת, אנו עובדים על פי מתודולוגיות של ניהול ביצועים המעבירות את הדגש למיקוד במטרות והובלת תהליכים. גישת ניהול ביצועים הינה גישה דינאמית יותר; הגישה מחייבת עצמאות רבה יותר של המשתמש

בסופו של דבר, להצלחה במכירות".

אתגרי 2013

בתקופה של אתגרים ניהוליים באה לידי ביטוי היכולת שלנו להתאים פתרון ניהולי מותאם אישית ללקוח, בעלויות נמוכות ובדגש על ייעול. השילוב של יועצים מומחים עם צוות פיתוח מנוסה ומערך הכשרות מתקדם, יחד עם ליווי שוטף ללקוחות מאפשרים לנו להעניק ללקוחותינו את המענה המיטבי ביותר, בסביבה טכנולוגית מגוונת בעלת צרכים משתנים, לאורך זמן וכל אלו מהווים מתכון בטוח להצלחה.

למידע נוסף על פעילות Experis BI:
<http://www.experis.co.il/hi-tech-bi>

הוא ביקש לקדם. השלב הבא היה להעביר לכל רמות הארגון הרלוונטיות שישי לעשות מאמצים למכור יותר ממוצר זה. עם הגישה שלנו ל-BI והמערכת שנבנתה הלקוח, ללא צורך בעזרה של מפתח או של יחידת ה-IT, הצליח בזמן מיידי לשדר לשטח את הצורך החדש, כשהמנהלים עוקבים באופן מקוון אחר מימוש היעד החדש.

ברשת קמעונאית אחרת, אפשרה המערכת שלנו להעביר לשטח את הצורך במכירת מוצר של חברה מסוימת - דבר שהוביל להשגת יעד המכירות שנקבע וזיכה את הרשת בבנוס גבוה. כיום, תהליך זה מתבצע גם מול ספקים אחרים, כך שרווחי הרשת מושפעים ישירות מהשימוש במערכת, אומר צרפתי וחותם בכך כי לא מדובר בהצגת נתונים 100 גוגית ויפה, אלא מערכת BI חכמה שמאפשרת לקחת תובנה של מנהל ולתרגם אותה מיידית לפעולה.

מהם הדגשים החשובים עבור ארגון בעולם ה-Big Data?

"הדגש הוא להיות מכוונים וממוקדים. ארגון צריך להגדיר מה דרוש לו; מה באמת יסייע לו להשיג את יעדיו מתוך אינסוף המידע שניתן לצבור. הבאז סביב נושא הביג-דטה מזכיר לי את הימים בהם הקמנו מחסני נתונים ארגוניים כאשר התפיסה הייתה טיפול במסות של נתונים ללא מיקוד או מטרה מוגדרת. מהעיסוק בנושא נראה כאילו ה-HADOOP היה נפוץ מאד ומעולם וכולם משתמשים בו לתרגום הנתונים הגדולים שלהם לפנינים נסתרות של תובנה תוך הצגתם בכלים חזותיים יפים. המציאות היא שמימושה של תפיסה זו עדיין בחיתוליה ויש עוד להגיע לרמה נוספת של בגרות עם הפתרונות עד אשר ייתנו לנו את עומק התובנה וקלות השימוש כפי שמספקים פתרונות ה-BI מעל מקורות הנתונים המסורתיים."

בנושא ביג-דטה אנחנו ממליצים אם כך לבצע כניסה הדרגתית ומתונה תוך בחינה של יתרונות התהליך לארגון. החשיבות הגדולה אותה מביאה בשורת הביג-דטה לארגונים בין השאר היא התובנה שאין להסתפק בידע הקיים במערכות הארגוניות. לשם יצירת ערך עסקי אמיתי יש להעשיר את המידע הארגוני במידע נוסף חיצוני למערכות המסורתיות. גם כאן אנחנו מאמינים שפרויקטים גדולים יכולים להתחיל בהצלחות קטנות. לדוגמא, במסגרת פרויקט אצל לקוח שלנו, העשרנו את המידע שלו בנוגע לפריסת שירותי המתחרים על ידי איסוף המידע מאתרי האינטרנט של ארגונים מתחרים. אצל לקוח נוסף בתחום האינטרנט ייצרנו מערך מידע לתחקור יעילות תהליכי השייווק במנועי חיפוש ורשתות חברתיות וקישורם לתהליכי המכירה במוקדים. בפרויקט מסוג זה אנחנו מתחברים לרשתות מנתחים קמפיינים ואת היקפי הלידים שנכנסים, ובדקים את ה-ROI קרי איך הפעילות מתורגמת,

באמצעות מספר פרויקטים מובילים שביצעה Experis BI לאחרונה. "בארגון גדול בו התבקשנו להקים פתרונות שיסייעו בתהליכי המכירה", מספר צרפתי, "Experis BI בירה תחילה עם הלקוח את האסטרטגיה העסקית והמטרות, וסייעה בהפקת סט המדדים הנדרשים. הרעיון היה לא רק לבנות מכוון שיציג מצב דיכטומי של אדום או ירוק, אלא לשלב את המערכת כבר בשלב התכנון כאמצעי עזר לקביעת היעדים ולניהול הדיאלוג בין רמות ההנהלה השונות. קביעת היעדים הינה תהליך מורכב המבוסס בין השאר על תחזיות עתידיות לאור נתוני העבר אולם מודלים אלה מתעלמים מן השינויים במציאות של כלל הארגון או של יחידות מסוימות בארגון."

בתקופה של אתגרים

ניהוליים באה לידי

ביטוי היכולת שלנו

להתאים פתרון ניהולי

מותאם אישית ללקוח,

בעלויות נמוכות ובדגש

על ייעול.

הפתרון אותו פיתחנו אפשר להנהלת הארגון לייצר המלצת יעד לכל היחידות בהתבסס על נתוני העבר, ובתהליך של דיאלוג בין הנהלות בוצעו עדכונים ליעדים בין היחידות השונות בהתאמה למציאות העסקית בה הן מתפקדות. החלוקה מחדש מבוצעת בצורה מבוקרת תוך הקפדה על עמידה ביעד הארגוני שנקבע בנוסף, נדבר חשוב בהשגת היעדים הוא חיבור של ההנהלה לשטח. כלומר, נדרש להנגיש את היעדים והמדדים להשגתם עד רמת העובד הרלוונטי, בין אם זה סוכן מכירות או נציג המוקד. המטרה לייצר קשר בין החלטה שהמנהל קיבל לאיש בשטח שאמור לממש אותה, מספר צרפתי ומדגיש כי במקרים רבים המערכת של Experis BI מאפשרת העצמה של המנהל או המשתמש העסקי כדי שהוא יוכל לייצר בעצמו רכיבי יעד חדשים ולהפיץ אותם באופן מהיר לכל רמות הארגון.

דוגמה לפרויקט נוסף עליו מספר צרפתי בוצע בארגון שעוסק בתחום הקמעונות. "הארגון אומנם קבע את יעדי המכירה שלו בתחילת השנה, אבל באמצע השנה הוא מצא שהוא "תקוע" עם מלאי של מוצר מסוים אותו

כיצד חברות קמות או נופלות בגלל חדשנות - ומה הקשר של זה לטכנולוגיות דיגיטליות

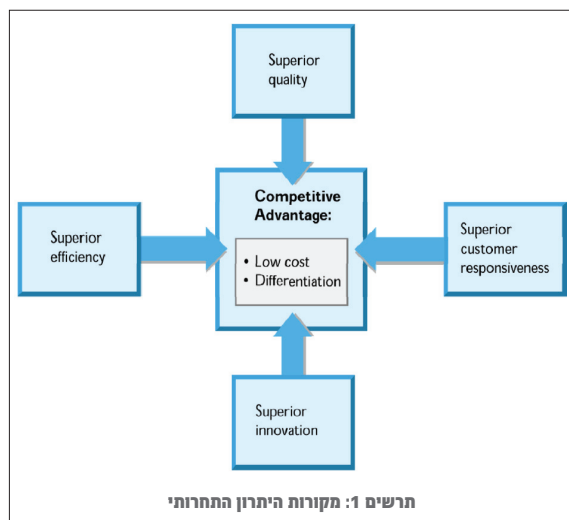
מצליחה לייצר מוצר שונה מהמתחרים שלה, שונה במידה אחד או יותר שחשובים ללקוח.

החלום של כל מנכ"ל

יתרון תחרותי הוא מושג דינמי, וכל חברה חייבת להבטיח שהיא מפתחת אותו ושומרת עליו לאורך זמן ולא רק כמהלך חד פעמי. זהו היתרון התחרותי המתמשך (Sustainable Competitive Advantage) - החלום של כל מנכ"ל. אסטרטגיה תחרותית של החברה היא תוכנית הפעולה ארוכת הטווח, שמבטיחה את השמירה והשיפור הבלתי פוסק של היתרון התחרותי של החברה אל מול מתחריה, כלומר במה המוצר או השירות של החברה שונים מהמתחרים - במידה המחיר או במידה הבידול או בשילוב כלשהו של שניהם. החדשנות הוא מושג פשוט יחסית - הוא עוסק בעשיית דברים בצורה שונה מהמתחרים על מנת להביא ערך ללקוח או לחברה, או לשניהם. החדשנות מהווה אחד מהמנועים העיקריים של כל חברה לייצר, ובהמשך לשמר, את יתרונה התחרותי. החברה חייבת להשתמש בזרם בלתי פוסק של חדשנות כדי לייצר מוצרים או שירותים זולים יותר או מבדלים.

חדשנות כדרך חיים

תרשים 1 מציג את הדרכים העיקריות שבאמצעותן מייצרת החברה את היתרון



רז הייפרמן

נושא החדשנות (Innovation) מופיע בעקביות באחד המקומות הראשונים בסקרים שונים וברשימת הנושאים שמנכ"לים ומנהלים בכירים מציינים כנושאים בעלי עדיפות גבוהה מבחינת סדר יומם. הסיבה לכך די ברורה - חברה שמבקשת לשמור על היתרון התחרותי שלה, לצמוח, להגדיל את נתח השוק שלה ולהיות רווחית, חייבת לנקוט במדיניות של חדשנות ולא יכולה להרשות לעצמה לנוח על זרי הדפנה של הצלחתה הנוכחית.

אחד החוקרים שתרם רבות להבנת המושגים של יתרון תחרותי ואסטרטגיה עסקית הוא פרופ' מייקל פורטר מבית הספר למנהל עסקים באוניברסיטת הארווארד. הוא קבע שיש רק שני מקורות של יתרון תחרותי לכל חברה: האחד, הובלת עלות (Cost Leadership) - החברה מצליחה לנצח בתחרות בזכות מבנה עלויות נמוכות יותר מאשר למתחרים שלה, ולתרגם יתרון זה להורדת מחירים ללקוח והגדלת הרווח שלה. השני, בידול (Differentiation) - החברה

חדשנות נמצאת באופן קבוע באחד המקומות הראשונים ברשימת סדרי העדיפויות של מנכ"לים בכירים ♦ אולם התבוננות במה שקורה בעולם התחרותי מעלה אינסוף דוגמאות של חברות מובילות, שהצליחו לייצר יתרון תחרותי מתמשך באמצעות חדשנות, ואיבדו את יתרון התחרותי ♦ הן הוחלפו על ידי חברות חדשניות אחרות, שמנצחות בתחרות העסקית ♦ מה קורה פה בדיוק, ואיך זה קורה?

מנהלי חברות אלה - שבחוכמה שבדיעבד ברור כי בחרו בכיוון הלא נכון.

אבחנה בין שני סוגי חדשנות

התיאוריה של קריסטנסן מבחינה בין שני סוגי חדשנות, מתמשכת ומשבשת. חדשנות מתמשכת היא תהליך שחברות משקיעות בו משאבים ומטרתו פיתוח ושכלול המוצרים, או השירותים שלהן, אבל אינו יוצר שוק חדש. היא מהווה תהליך חשוב לשמירה ולשיפור היתרון התחרותי. בדרך כלל, התהליך מתבסס על הקשבה והבנה של צורכי הלקוחות העיקריים של החברה ומוביל לפיתוח הדור הבא של המוצר או השירות, דור עתיר בפונקציונליות חדשה, מהיר יותר, גדול יותר ועוד.

חדשנות משבשת היא תהליך המתאר את המצב שבו מוצר או שירות מתחיל בדרך כלל ממקום נחות ופשוט, ואז במהלך הזמן, לעתים במהירות ולעתים באיטיות, משתפר מבחינת הפונקציונליות, עד שבסופו של התהליך הוא דוחק הצדה את החברות המובילות ומשבש את השוק הקיים.

חדשנות משבשת מופיעה בדרך כלל באחת משתי הצורות. האחת, חדשנות משבשת בקצה הנמוך (Low End Disruptive Innovation) - שמתחילה בדרך כלל עם הופעת מוצר נחות יותר מבחינת הפונקציונליות שלו וזול יותר, שמצליח לכבוש את הקצה הנמוך של השוק ומתחיל להשתפר, לאט או מהר, עד שהוא לוקח את נתח השוק של החברה המובילה. השנייה, חדשנות משבשת היוצרת שוק חדש (New Market Disruptive Innovation) - חדשנות שמפתחת שוק חדש, שוק שבתחילתו כובש את אלה שאינם לקוחות של המוצרים הקיימים, כי אינם יכולים להרשות אותם לעצמם בגלל המחיר, או כי אינם עונים לצרכים שלהם.

חדשנות משבשת

תרשים 2 מציג בצורה גרפית סוג זה של חדשנות משבשת - הקו המקווקו האדום מייצג את הפונקציונליות שהלקוחות יכולים לעשות בה שימוש. כפי שניתן לראות, היא הולכת ועולה עם הזמן. הקו הכחול מייצג את הפונקציונליות המוצעת על ידי החברות המובילות של השוק. בהתחלה גם הן מציעות פונקציונליות חלקית למה שהלקוחות רוצים, ועל ידי שימוש בחדשנות מתמשכת הם משכללים את המוצר שלהם, כך שבסופו של דבר המוצר מכיל פונקציונליות מעבר למה שהלקוח דורש.

חישבו לרגע על וורד של מיקרוסופט. בהתחלה הוא היה מעבד תמלילים בעל יכולות מוגבלות, ואילו כיום הוא מכיל פונקציות רבות, שרובן לא משתמשים בהן. הקו הירוק מייצג את המוצר של המתחרים החדשים - בדרך כלל בעל פונקציונליות פחותה ולכן מתאים

שוק המעבדים שנים רבות ונמצאת בשנים האחרונות במאבק איתנים עם חברת ARM, שהצליחה לחדור ולהשתלט על השוק הצומח של הטלפונים החכמים והטאבלטים. כך, יצרנית המיני מחשבים Digital, שהפכה לחברה השנייה בגודלה בתחום ייצור מחשבים, שלא קראה נכון את מהפיכת המחשבים האישיים ונרכשה על ידי קומפאק, שבהמשך נרכשה בעצמה על ידי HP.

מיקרוסופט, שהובילה עם מערכת החלונות שלה את שוק מערכות ההפעלה למחשבים אישיים מבוססי מעבדי אינטל (Intel), מוצאת עצמה כיום בפיגור בשוק הצומח של הטלפונים החכמים והטאבלטים שמוביל כיום על ידי מערכות הפעלה כמו iOS ואנדרואיד. חברות שפיתחו את מערכות ה-ERP וה-CRM הראשונות הודחו וכמעט נעלמו בעקבות הופעת המחשבים האישיים ומודל השרת/לקוח והופעתן של מערכות כאלה של סאפ ואורקל. גם שתי אלה נמצאות כיום במאבק משמעותי מול מיקרוסופט, שיש לה ERP משלה, ומול SalesForce.com, שיש לה מערכת CRM מבוססת ענן.

מה קורה כאן?

כל אחת מהחברות המצליחות והמובילות האלה, חברות עם מותג עולמי ידוע ומערך, חברות שיוצרות דבר או שניים על חדשנות, חברות שהנהלותיהן הצליחו להצמיד אותן ליצירת יתרון תחרותי מתמשך משמעותי ולהוביל שוק, חברות אלה מפסידות בתחרות העסקית לחברות אחרות, בדרך כלל צעירות וחדשות יחסית, שהצליחו לפתח מוצר/שירות/מודל עסקי חדשני וזול יותר. בשלב הזה נא שימו לב, שלפחות בחלק מהמקרים החברה המתחרה החדשה עשתה זאת על ידי שימוש בטכנולוגיות דיגיטליות עדכניות והתבססות על רשת האינטרנט.

השאלה כיצד חברות מצליחות, שמובילות את הענף שלהן, מאבדות את היתרון התחרותי שלהן ולעתים מתרסקות ופושטות את הרגל, עניינה מאד את פרופ' קלייטון קריסטנסן, גם הוא מבית הספר למנהל עסקים באוניברסיטת הארווארד. ב-1997 הוא פרסם את ספרו "The Innovator's Dilemma - When New Technologies Cause Great Firms to Fail" ובו הופיעה התיאוריה המהפכנית של חדשנות משבשת (Disruptive Innovation), תיאוריה שהפכה אותו לאחד מהוגי הדעות המשפיעים ביותר בתחום מנהל עסקים ובתחום החדשנות. התיאוריה שלו מסבירה מדוע חדשנות מהווה מצד אחד מנוע הכרחי ליצירת יתרון תחרותי, ומצד שני יכולה לשבש ולהרוס את היתרון התחרותי של חברות מובילות. תיאוריה זו מסבירה היטב את מה שקרה לחברות שצוינו לעיל - דיגיטל, נוקיה והאחרות, ואת הדילמה שעמה התמודדו

התחרותי שלה - איכות המוצר, יעילות בתהליכי הייצור אן השירות, איכות השירות והתגובה לצורכי הלקוחות, וכמובן חדשנות. בהקשר הזה, אין לחברה ברירה אלא לבחור בחדשנות כדרך חיים - היא מייצרת את המוצר או השירות של היום, ובמקביל חושבת על המוצר או השירות הבא. זהו מעגל אינסופי שלא פוסק אף פעם. חברה שעוצרת לרגע עלולה לאבד במהירות את יתרונה התחרותי למתחרה שלה, שהצליח לפתח מוצר מתחרה זול יותר או שונה ולכבוש את הלב והארנק של הלקוחות. אנדרו גרו, המנכ"ל האגדי לשעבר של אינטל, שהפך אותה למובילה עולמית בתחום המעבדים, הצביע על כך בספרו "רק הפרנואידיים שורדים" - חברה חייבת לנהוג במידה של פרנואידיה ולצאת מתוך הנחה שהיכנסו חברת מתחרה מפתחת מוצר או שירות חדשני ומתחרה, טוב יותר או זול יותר ומתכננת להדיח את החברה ממעמדה המוביל ולנצח בתחרות. כמו שנאמר - Innovate or Die.

התבוננות במה שקורה בעולם התחרותי מוכיח כלל זה פעם אחר פעם. קיימות דוגמאות רבות לכך שחברות מובילות, שהצליחו לייצר יתרון תחרותי מתמשך באמצעות חדשנות ולהוביל את הענף שלהן, מאבדות את יתרון התחרותי - לעתים במהירות ולעתים במשך שנים רבות - ומוחלפות על ידי חברות חדשניות אחרות, שמנצחות בתחרות העסקית. אין ייתכן שאותה חדשנות שהובילה את החברות למעמדן המוביל גורמת להן להפסיד בתחרות העסקית לחברות חדשניות אחרות?

מספר הדוגמאות לתופעה זו הוא גדול מאוד. כך, קודאק לא הצליחה להתמודד עם המעבר מצילום מבוסס פילם למצלמה הדיגיטלית, ולמעשה חדלה מלהתקיים בשוק המצלמות, שוק שאותו הובילה שנים רבות. בלוק באסטר, רשת השכרת הווידאו הגדולה בעולם, לא השכילה להתאים את המודל העסקי שלה לעידן האינטרנט ואיבדה את מעמדה מול המתחרה הצעירה נטפליק ונמצאת בתהליך של פשיטת רגל. כך, רשת הספרים והמוסיקה Borders, עם אלפי חנויות בכל רחבי ארה"ב, לא נערכה לעידן הספרים האלקטרוניים, כגון קינדל של אמזון ובהמשך iBook של אפל, ונמצאת בתהליך של פשיטת רגל. כך, רשת המוסיקה הגדולה HMV, שסגרה לאחרונה את חנות הדגל האחרונה שלה בלונדון והפסידה בתחרות עם iTunes של אפל, חנות המוסיקה הגדולה בעולם כיום.

נוקיה ובלקברי, שהובילו את שוק הטלפונים הסלולריים הכללי והעסקי, בהתאמה, ולא גיבו בזמן וכראוי להופעת ה-iPhone של אפל והטלפונים החכמים מבוססי אנדרואיד. שתי החברות הפסידו כסף רב בשנים האחרונות ומנסות בכל כוחותיהן לחזור ולהישאר רלוונטיות. אינטל, שמובילה את

האם להשקיע בחדשנות משבשת?

הדילמה שאליה התייחס קריסטנסן היא: הנהלה של חברה, שהגיעה למעמדה המוביל בזכות חדשנות מתמשכת, צריכה לקבל החלטה האם להשקיע בחדשנות משבשת. בדרך כלל המוצר מיועד לקצה הנמוך של השוק, או פונה ללקוחות אחרים. רוב ההנהלות יחליטו להשקיע בחדשנות המתמשכת מאחר שהיא משפרת את המוצר הקיים, פונה לקצה העליון של לקוחותיה ולכן היא גם בעלת שולי רווח גבוהים יותר. אותם כלים ומודלים שמנכ"לים מצליחים למדו בבתי הספר למנהל עסקים ושימשו אותם שנים רבות להוביל בהצלחה את החברות שלהם - ROI, IRR, NPV ועוד - הם בדיוק הכלים שזורעים את הכישלון הקרוב ובא. אכן דילמה קשה ולא פשוטה. פרופ' קריסטנסן כתב עוד כמה ספרים, ובהם המלצות כיצד להתמודד עם דילמה ניהולית זו - The Innovator's Solution ו-The Innovator's DNA ונוד.

הופעת ה-זו

הופעת הטכנולוגיות הדיגיטליות בכלל וטכנולוגיות המידע בפרט האיצו במידה רבה את תהליך החדשנות המתמשכת והמשבשת. הסיבות לכך די ברורות: האינטרנט מחבר כיום כמעט שני מיליארד אנשים ומאפשר תקשורת קלה נוחה בינם לבין עצמם ובינם לבין חברות עסקיות; האינטרנט הוא כיום תשתית משמעותית למסחר אלקטרוני; האינטרנט מאפשר גישה נוחה למאגרי מידע; מנועי החיפוש מאפשרים איתור מהיר של מידע; האינטרנט מאפשר פיתוח של מגוון רחב של שירותים עצמיים; הרשתות החברתיות מאפשרות פיתוח של קהילות של בעלי עניין משותף, להעביר במהירות מידע לחברים ברשת; הטלפונים החכמים והטאבלטים מאפשרים חדשנות ברמות שהיו בלתי נתפסות לפני כמה שנים.

החברות משתמשות בטכנולוגיות הדיגיטליות כדי לשפר את שירות הלקוחות, לאפשר ללקוחותיהן גישה נוחה לשירותים שלהן, לשפר את היעילות התפעולית שלהן, לשפר את התובנות העסקיות וכתוצאה מכך לשפר את תהליכי קבלת ההחלטות, לשפר את השיתופיות הפנים ארגונית ועם השותפים העסקיים ולהגדיל את הערך ללקוח ועוד. אפשר למצוא היום את הטכנולוגיות הדיגיטליות בכל מימד שבו פעילה הפירמה - בשרשרת האספקה שהפכה למתוחכמת וגלובלית, בפיתוח וייצור מהיר של מוצרים באמצעות מערכות CAD/CAM, בניהול קשרי הלקוח במוקד השירות, באינטרנט או בטלפון החכם, בשיפור האינטראקציות והשיתופיות בין צוותים גלובליים, ביישומים של רובוטיקה באולמות הייצור ובמחסנים האוטומטיים - בעצם בכל

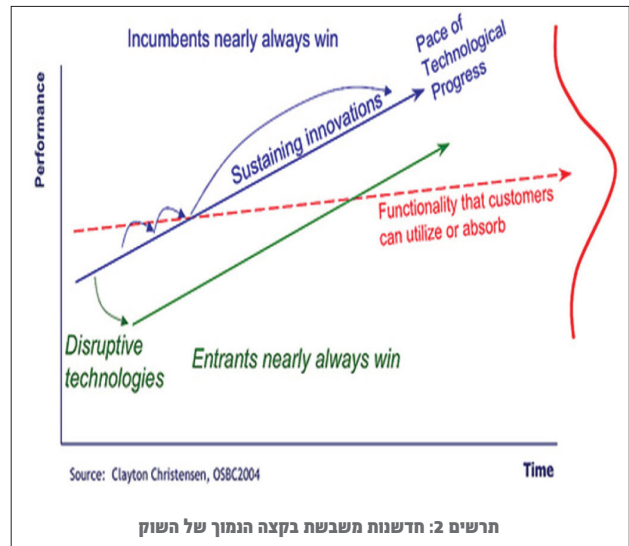
המובילות, ולכן באופן די טבעי חברות אלה גם לא שמת אליו לב. כפי שניתן לראות מהתרשים, המתחרה מייצר שוק חדש, בעל ממדים אחרים, נחות לעומת השוק המסורתי, ופונה לסוג אחר של לקוחות. עם הזמן הוא צומח ומשבש את השוק של החברות המובילות.

דוגמה לסוג חדשנות זה יהיה שוק מכונות הצילום הביתיות. חברת זירוקס, שפיתחה את שוק מכונות הצילום, שמה דגש בעיקר על השוק העסקי, שבו הייתה דרישה בלתי

פוסקת לשיפור האיכות ומהירות הצילום. לכן היא פיתחה כל הזמן מכונות צילום איכותיות יותר, שכמובן עלו יותר, אבל נתנו מענה ללקוחותיה התובעניים ביותר. לעומתה, קנון היפנית החלה בפיתוח דור חדש של מכונות צילום, שהיה מיועד לשוק הביתי ולכן הן היו זולות יותר, פשוטות יותר ואטיות יותר. זהו שוק שזירוקס לא פנתה אליו. עם הזמן, מכונות הצילום של קנון הלכו והשתכללו והיא החלה לייצר גם מכונות לשוק העסקי.

דוגמה נוספת של חדשנות משבשת באמצעות שוק חדש היא שוק הטיסות המוזלות. חברת Southwest, אחת מחברות התעופה המוזלות הראשונות, פיתחה מוצר נחות יותר לעומת חברות התעופה המוזלות: אין דיילים בזמן הטיסה, אין ארוחות, אין מערכות בידור, מקום הישיבה נקבע בזמן העלייה למטוס, אפשר להזמין כרטיסים רק דרך האינטרנט. במידה מסוימת היא התחרתה יותר עם חברות האוטובוסים מאשר עם חברות התעופה. מודל עסקי זה

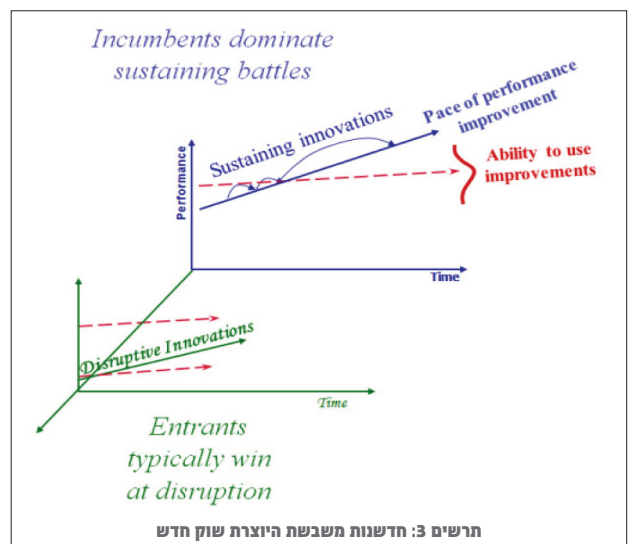
התברר כהצלחה גדולה, ולקוחות העדיפו לטוס במחיר זול ולוותר על כל השירותים הנוספים. היום Southwest היא אחת מחברות התעופה הגדולות והרווחיות בעולם. חברות התעופה המסורתיות, שהובילו את שוק התעופה שנים רבות, נמצאות כבר שנים במצב עסקי קשה, חלקן מפסידות כסף, או פשוט רגל ונסגרו. הניסיון של חברות התעופה המסורתיות לבנות מודל עסקי דומה נחל בדרך כלל כישלון.



תרשים 2: חדשנות משבשת בקצה הנמוך של השוק

יותר ללקוחות שמחפשים מוצרים זולים יותר, ולאט-לאט הוא הולך ומשתכלל, עד שהוא מדיח את החברה המובילה מהשוק. דוגמאות נוספות לסוג חדשנות זה היא המצלמה הדיגיטלית שפותחה לראשונה על ידי מהנדסי קודאק, אבל מנהליה חשבו שהיא נחותה מדי לעומת מצלמות הפילם והעדיפו להתעלם מטכנולוגיה זו. חברות יפניות, ובהן פוגי, חשבו אחרת, ואת סוף הסיפור אתם כבר מכירים. גם נגני המוסיקה מבוססי MP3 היו נחותים בתחילת דרכם לעומת נגני המוסיקה מבוססי קלטת או דיסק, ולכן סוני, שהובילה את השוק עם קו מוצרי ווקמן, החליטה להתעלם מהם. נגני MP3 החלו להשתפר, ולאחר הופעת ה-iPod ולאחר מכן חנות המוסיקה iTunes של אפל, סוני כבר איחרה את הרכבת בשוק שאותו הובילה שנים רבות.

תרשים 3 מציג את הסוג השני, של חדשנות משבשת הפונה לשוק שלא קיים, כלומר ללקוחות שאינם הלקוחות של החברות



תרשים 3: חדשנות משבשת היוצרת שוק חדש

|| **המנמ"ר והארגון שהוא עומד בראשו חייב להיות פתוח, סקורן, בעל מוכנות ללקיחת סיכונים כדי לבחון רעיונות, להבין את ההשפעה האפשרית על המודל העסקי של החברה ועל היתרון התחרותי שלה, בעל יכולת לעבודה בצוות עם ההנהלה ולדבר בשפתה. כל אלה הופכים לתכונות חשובות של המנמ"ר בעידן הדיגיטלי** ||

לשפר את הקשר עם הלקוחות, משפרות את תהליכי קבלת ההחלטות ועוד.

שינוי שרשרת הערך

לדוגמה, נחשוב לרגע על רשת הערך של ענף הספרים - הסופר שכותב את הספר, ההוצאה לאור שמשקיעה בהדפסתו ובהפצתו, בתי הדפוס שרוכשים נייר ומדפיסים את הספר, חברות הלוגיסטיקה שעוסקות בהפצת הספר לחנויות, החנויות שמציגות את הספר ומוכרות אותו ללקוח הסופי. שרשרת הערך הזאת השתנתה לחלוטין עם הופעת הטכנולוגיות הדיגיטליות - הסופר שכותב את הספר בצורה דיגיטלית, ההוצאה לאור שמשקיעה בעריכה ופרסום והפיכתו למוצר דיגיטלי, החנות המקוונת (כגון אמזון) שמציגה באתר שלה את הספרים ומאפשרת ללקוח לאתר אותו בקלות ובנוחות ולדפדף בו לצורך התרשמות, לרכוש אותו תוך חיוב כרטיס האשראי ולשלוח אותו ללקוח מהמחשן שלה או לשלוח אותו באופן אלקטרוני ומידי לקורא האלקטרוני שלו. רשת ערך שונה לחלוטין, מהירה מאוד, יעילה מאוד, גמישה מאוד, נוחה יותר וזולה יותר. מה הפלא שבשנת 2010 אמזון רשמה לראשונה מכירות גדולות יותר של ספרים אלקטרוניים מאשר ספרים רגילים?

הקשר למנמ"רים

איך כל מה שנכתב במאמר זה קשור אלינו בתפקידנו כמנמ"רים? מאוד! החדשנות על כל גווניה היא קריטית ליצירה ולשימור של היתרון התחרותי. החברה מצפה מאיתנו להיות בעלי הבנה טכנולוגית, אבל גם כאלה שמבינים כיצד הטכנולוגיה משפיעה על היתרון התחרותי ועל האסטרטגיה של החברה. אנחנו אלה שבדרך כלל נחשפים ראשונים לטכנולוגיות ולרעיונות מבוססי טכנולוגיה. ההתבוננות שלנו על הטכנולוגיות צריכה להיות מבוססת על ההבנה כיצד ניתן יהיה לרתום אותן לטובת החדשנות המתמשכת או המשבשת, אילו טכנולוגיות יכולות להוות בסיס לשיפור התועלות והערך ללקוח.

המנמ"ר והארגון שהוא עומד בראשו חייב להיות פתוח, סקורן, בעל מוכנות ללקיחת סיכונים כדי לבחון רעיונות, להבין את ההשפעה האפשרית על המודל העסקי של החברה ועל היתרון התחרותי שלה, בעל יכולת לעבודה בצוות עם ההנהלה ולדבר בשפתה. כל אלה הופכים לתכונות חשובות של המנמ"ר בעידן הדיגיטלי.

*** רז היפרמן, מנהל חטיבת מערכות ושירותים, התיקשוב הממשלתי, לשעבר מנמ"ר ביטוח ישרי ומנמ"ר בזק. מלמד "אסטרטגיה עסקית ומערכות מידע" בתוכנית ה-MBA במרכז אקדמי פרס ברחובות ובקורס ניהול בכיר למנמ"רים של הטכניון וביט פלוס**

מימד שבו החברה פועלת. במקביל לשימוש ההולך וגדל בטכנולוגיות דיגיטליות לצורך החדשנות המתמשכת, חלה גם האצה ביישום טכנולוגיות דיגיטליות ליצירת חדשנות משבשת, אותה חדשנות שמתחילה בקצה הנמוך של השוק או על ידי פנייה לשווקים חדשים, ולאחר מכן לשבש לחלוטין את היתרון התחרותי של החברות המובילות של השוק.

חדשנות מבוססי טכנולוגיות דיגיטליות

קיימות מספר רב של דוגמאות לתהליכי חדשנות מבוססי טכנולוגיות דיגיטליות, חלקן חדשנות מתמשכת וחלקם חדשנות משבשת. חברת הביטוח האמריקאית Progressive, חברה שהשתמשה בשיטת החדשנות המתמשכת במשך שנים רבות כדי להפוך לאחת מחברות הביטוח המובילות בארה"ב, השיקה לפני כמה שנים את תכנית ה-My Rate - היא מספקת ללקוח התקן המתחבר ליציאה הסטנדרטית ברכבים החדשים ואוספת נתונים על הרגלי הנהיגה של הנהג, משדרת אותם למרכז המיחשוב של החברה ומנתחת אותם. זהו שילוב מתוחכם של Big Data עם אנליטיקה עסקית, ובסופו של דבר היא קובעת פרמיה מותאמת אישית לכל נהג. חברת חומרי הבנייה Cemex, שהחלה את פעילותה באחד מאזורי מקסיקו והפכה עם השנים למובילה הגלובלית, עושה שימוש נרחב בטכנולוגיות דיגיטליות, המאפשרות לה לצמצם באופן דרמטי את חלון האספקה לאתרי בנייה ומאפשרות ללקוחותיה גמישות עד הרגע האחרון בכל הקשור לשינויים בהזמנות. נטפליקס, שפיתחה מודל עסקי מתוחכם, המאפשר ללקוחותיה להזמין את הסרטים שהם מבקשים לצפות בהם באמצעות האינטרנט ואחר כך לשלוח את ה-DVD ללקוחות - תוך שיתוף פעולה עם הדואר האמריקני. מודל עסקי זה היווה תחרות למודל העסקי של בלוק באסטר, שחייבה את לקוחותיה לבוא לסניפיה ולקחת ולהחזיר את ה-DVD. כיום נטפליקס מאפשרת שידור ישיר של הסרט (Streaming), כך שהלקוח יכול לראות את הסרט מיידית לאחר ההזמנה.

הטכנולוגיות הדיגיטליות כזרז לחדשנות

למה הטכנולוגיות הדיגיטליות מהוות זרז לתהליכי החדשנות המתמשכת והמשבשת? טכנולוגיות אלה גמישות יותר, מאפשרות הגעה באמצעות האינטרנט או המובייל למאות מיליונים של לקוחות, מאפשרות הפצה מיידית וכמעט ללא עלויות של המוצר ללקוחות, מאפשרות לתרגם את היעילות להורדת המחירים ללקוח, מייצרות ערך חדש ללקוחות, מהוות בסיס לזרם אינסופי של רעיונות ומודלים עסקיים חדשים, יכולות

פרויקט יהלום - ממקצועיות למקצוענות החלפת מערכת ליבה בביטוח ישיר



רחל טזור, ראש תחום פרויקטי ליבה

והטמעת מערכת חדשה. היה צורך בגיבוש מהיר של צוות פיתוח מקצועי, תהליכי אפיון וגיבוש פיתרון מורכבים והתמודדות עם טכנולוגיות חדשות. בוצע תהליך ניהול סיכונים שוטף לכל אורך חיי הפרויקט שכלל תהליכי ניהול ומעקב ובקרה אדוקים הן של אגף ה-IT והן של אגף השירות.

סלע הוסיפה ש-"תהליך ניהול השינוי בארגון היה קריטי להצלחת הטמעת המערכת. נערכו סדנאות התמודדות עם חששות, פעילויות צריבה של הפרויקט באגף, שיתוף מתנגדי שינוי בתהליך ההטמעה, תחרויות מובילי שינוי, הדרכות ועוד".

עמית גבע, סמנכ"ל מערכות מידע, אמר ש-"שילוב של חזון מנכ"ל שהאמין באנשים ובפרויקט וכן שיתוף פעולה צמוד וקביעת יעדי הצלחה משותפים של אגף ה-IT והאגף העסקי, הם שהובילו להצלחת הפרויקט. המערכת תוכננה ובנתה בראיה מוצרית ומאפשרת הרחבת השירותים הניתנים ללקוח בערוצי ההפצה המתקדמים כגון SmartPhone, אינטרנט וכו'...".

פיתוח המערכת ערך כשנתיים ועלותו כ-8 מיליון ש"ח. הושקעו כ-26 שנות אדם בניהול, אפיון, פיתוח, עיצוב ממשק משתמש ובדיקות.

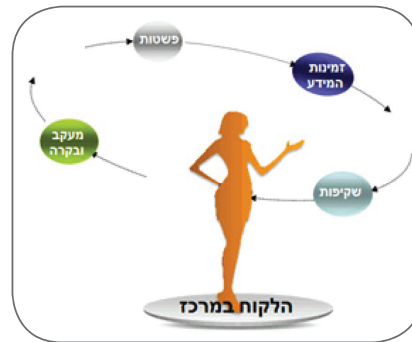
המערכת משמשת מאות עובדים באגפים העסקיים השונים (בחברה מועסקים כ-1200 עובדים).

במהלך שנת 2012, בוצע תהליך חשיבה לשיפור והחלפת מערכות ה-CRM והביטוח בחברה. בדומה להליך שבוצע בפרויקט יהלום, נבחנו כלים ומערכות חיצוניות ולבסוף הוחלט על שימוש בפלטפורמת יהלום להרחבת שאר מערכות הליבה של החברה. פתרון זה, המבוסס גישה מוצרית ג'נרית, יאפשר גמישות עסקית גבוהה והתאמה מיידי של מוצרי החברה ותהליכי העבודה לפעילות העסקית המשתנה בשוק תחרותי.

שתאפשר בידול בשירות של ביטוח ישיר אל מול לקוחותיה, תיצור יתרון תחרותי ותאפשר התייעלות בחברה ובכך תהווה נכס אסטרטגי לארגון. בנוסף, תאפשר לחברה גמישות ומתן פתרונות מהירים לעמידה בדרישות הרגולטוריות השוטפות".

המערכת פותחה במשך כשנתיים, החליפה לחלוטין את מערך התביעות הקודם, עמדה בכל היעדים שהוגדרו לרבות עמידה בלוחות זמנים מאתגרים, תקציב ותכולה אף גדולה משהוגדר בראשית הפרויקט.

המערכת מאפשרת טיפול בכל תהליכי התביעה מקצה לקצה, תוך שימוש בממשק מתקדם, ידידותי ונוח. הובלת המטפל בתביעה באופן אוטומטי לצורך קיצור זמני טיפול, העלאת רמת אמינות המידע, שיפור השירות ללקוח והגדלת רמת השקיפות לכל בעלי העניין.



טזור, אמרה ש-"המערכת מספקת פתרון גמיש, פשוט וחכם המאפשר לאגף העסקי גמישות מרבית לשינויים עסקיים באמצעות מנגנוני הגדרות פשוטים ויעילים המתאימים לצרכי אגף השירות תוך הקטנה משמעותית של התלות ביחידת ה-IT וב-TTM מיידי".

בפרויקט, הוקמו רכיבי תוכנה תשתיתיים אשר על בסיסם נבנה ממשק משתמש מתקדם ונוח המשלב יכולות של ניהול קשרי לקוחות עם יכולת ניהול תהליכים. הפיתוח עשה שימוש ביכולות טכנולוגיות מתקדמות לניהול תהליכי עבודה, SLA, אוטומיזציה של תהליכים, תורי עבודה, תכתובות עם הלקוח, חילול מסכים דינאמיים, מנוע חוקים, עצי החלטות, BUS מרכזי לניהול ממשקים ועוד..."

פרויקט מאתגר זה טמן בחובו סיכוני IT רבים, בנוסף לסיכונים העסקיים הקיימים בפיתוח

ביטוח ישיר, חלוצת שיטת הביטוח הישיר בישראל,

הנה הגדולה והמובילה בתחומה. החברה פועלת עפ"י מנגנון תמחור דיפרנציאלי, בהתאם לנתוני כל לקוח ולקוח. החברה שמה לעצמה כיעד להיות חברת הביטוח המובילה לפרט ולמשפחה בישראל.

ככזאת, חייבת להוביל מבחינה תשתיתית וטכנולוגית על מנת שתוכל לספק ללקוחותיה שירות מצוין ובמחירים אטרקטיביים.

החברה מציעה ללקוחותיה מגוון רחב של שירותים ביטוחיים אשר כוללים ביטוח רכב, דירה, נסיעות לחו"ל, בריאות, חיים, אחריות מקצועית, ביטוחי מנהלים ועוד..

כחלק מתפיסתה האסטרטגית, מקיימת החברה קשר ישיר עם לקוחותיה במגוון ערוצי תקשורת כגון: טלפון, דואר, פקס, אינטרנט, SmartPhone ודוא"ל.

מערך המידע של ביטוח ישיר מורכב ממערכת CRM משולבת מערכת הפקה ביטוחית שנכתבה in house בשנות ה-90 והותאמה לצרכיה העסקיים של החברה דאז.

לפני שנתיים וחצי הוחלט על החלפת מערכת התביעות, נבחנו חלופות מבוססות מוצרי מדף מובילים בעולם ונמצאו כמורכבים מידי, אשר יעלו משמעותית את רמת הסיכון של הפרויקט, לוחות הזמנים והעלויות. בנוסף, התוצר הסופי לא בהכרח יתאים לצרכי החברה. לאחר בחינה מעמיקה, הוחלט על פיתוח עצמי של מערכת תביעות והוקם פרויקט יהלום. הפרויקט הובל ע"י **מירב סלע**, סמנכ"ל אגף שירות, **רוז היפרמן**, סמנכ"ל מערכות מידע שפרש באוקטובר 2012, ונוהל ב-IT ע"י **רחל טזור**, ראש תחום פרויקטי ליבה.

סלע, אמרה ש "כחלק מתפיסת החברה לשיפור מתמיד באופן מתן השירות ללקוחותיה, הוחלט על מתן פתרון למימוש החזון הדיגיטלי של החברה ע"י פיתוח מערכת חדשנית שתטפל בניהול תהליכי התביעות,

WLAN מבית מוטורולה סולושנס סיפור הצלחה טכנולוגי

אינטרנט מאובטח, במהירות גבוהה, למאות
משתמשים בו זמנית והכל ב-Plug and Play

עם מערכת הבקרה. בנוסף, פתרון זה מסייע בהורדה משמעותית של עלויות תפעול ופריסה: פריסת נקודות גישה באתרים מרוחקים מתבצעת בקלות על ידי חיבור פיזי בלבד וללא צורך בהגדרתם. יכולות ניטור מרכזיות וכלים לפתרון בעיות מרחוק חוסכים אף הם בעלויות ומצמצמים את הצורך בצוותי IT גדולים וניידים לפתרון בעיות שונות.

העלינות הטכנולוגית של מוטורולה סולושנס בתחום ה-WLAN הוכחה שוב ושוב במבחני ביצועים בלתי תלויים שערכו גופים שונים בשנתיים האחרונות. חברת Tolly דיווחה לאחרונה כי פתרון ה-WLAN של מוטורולה סולושנס מציג ביצועים גבוהים מאלה של סיסקו ושל ארובה נטוורקס. Tolly, הגוף המוביל בשוק בתחום בדיקות מעבדה עצמאיות של מוצרים, ביצעה בדיקות של פתרונות ה-WLAN של שלושת החברות במספר תחומים שנחשבים קריטיים בסביבות עסקיות. במבחן זה הציג WING5 תעבורת נתונים מהירה ב-25% בהשוואה למתחרות, תוך ניצולת גבוהה יותר של אפיק התקשורת ושירות גבוהה יותר. עוד לפני מבחן זה זכה WING5 להיכנס לספר השיאים של גינס כאשר במדידה שערכו הוזרמה תשדורת וידאו למספר שיא של 84 משתמשים על גבי נקודת גישה בודדת.

לקוחות בוחרים בסיפורי הצלחה

לבד מהבדיקות והמבחנים כדאי לציין הצלחות מוכחות של הפתרון דווקא בישראל. לאחרונה נבחרה ארכיטקטורת ה-WING5 בפרייקט האינטרנט האלחוטי שהוקם עבור רכבת ישראל. אלפי נוסעים נהנים כיום מאינטרנט אלחוטי אמין ויציב בדרכם לעבודה הודות ליתרונות הבולטים של WING5. הפתרון שהותקן בקרונות הרכבת מבוסס על טכנולוגיית MESH המקשרת בין הקרונות ברכבת ומאפשרת ניווט של קרונות בין רכבות ללא צורך בסנכרון או הגדרה מחדש. בכל קרון הותקנו שתי נקודות גישה מתוצרת מוטורולה (AP7131) המאפשרות גלישה של עד 250 גולשים בו זמנית, כלומר עד 500 גולשים בכל קרון. נקודות הגישה המתקדמות, העומדות בסטנדרטים בינלאומיים, משמשות כפתרון ברכבות ברחבי העולם, לרבות רכבות של חברת Amtrak בארה"ב. כל תא ניהוג ברכבת צויד ביחידה מרכזת (CCU) המבצעת את הקישוריות בין מערך הקרונות לתשתית סולארית ולמרכז השליטה שהוקם במרכז המחשבים של מוטורולה סולושנס.

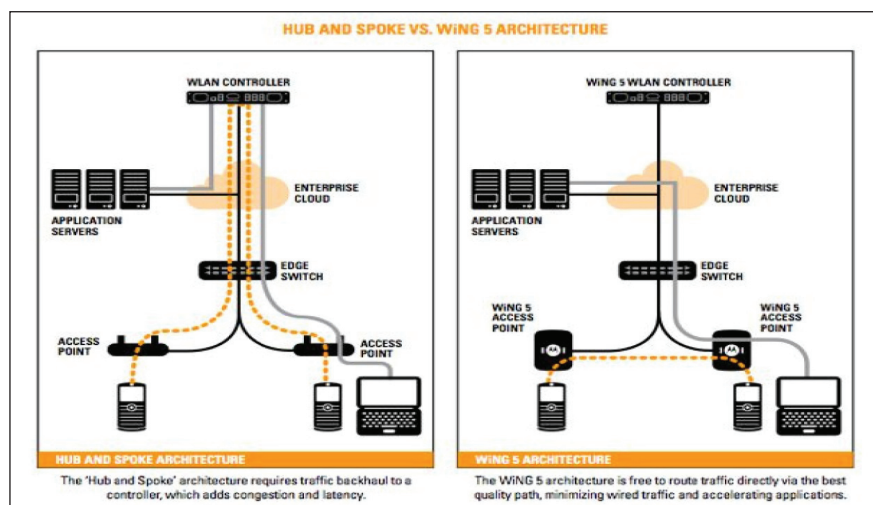
כאשר בחנו בעיריית תל אביב ספקיות שונות לפריסת מערך אינטרנט אלחוטי לרווחות התושבים, הביס הפתרון של מוטורולה את המתחרים. לעירייה היה ברור כי בתור עיר שהוכרה על ידי הוול-סטרט ז'ורנל כאחת משלוש הערים החדשניות ביותר בעולם, הפתרון שייבחר חייב גם לעמוד באותם הסטנדרטים. בהקשר זה ניתן לציין גם את עיריית אשקלון אשר גם היא בחרה בפתרון ה-WLAN של מוטורולה סולושנס כבסיס של תכניתה האסטרטגית למעבר ל"עיר חכמה".

דרך יעילה ופשוטה יותר לתמיכה ביישומים קריטיים של קול, ווידאו ונתונים. זאת תוך שימוש בעוצמה ובקיבולת של רשתות 802.11n כבסיס לניהול חכם של התעבורה, SMART RF להתאוששות עצמית של יישומים ושירותי רשת בעלי ביצועים חזקים יותר.

פתרון חכם עומד במבחן התוצאה

הרעיון החדשני בבסיסו של WING5 אומר שרשת WLAN יעילה צריכה להתבסס על נקודות גישה חכמות. הארכיטקטורה המבוססת של

רשתות WLAN הפכו לחלק בלתי נפרד בשגרת פעילותם של עסקים רבים. ככל שגובר השימוש ביישומי Data, קול ווידאו, צומחת התעבורה ברשתות וגדל הצורך בפתרונות אמינים וקלים ליישום בפריסה רחבה. הפופולאריות הגואה של מכשירי קצה ניידים התומכים בתקשורת WiFi, בעולם הארגוני ומחוצה לו, דחפה חברות טכנולוגיה גדולות לפתח פתרונות בעלי רמת ביצועים גבוהה המסוגלים לעמוד בדרישות של מהירות ונפח תעבורה הנוכחי והעתיד.



WING5 - האינטליגנציה נמצאת בנקודות הקצה

הפתרון מאפשרת יכולות עצמאיות בנקודות הגישה והופכת כל אחת מהן ל"שוטר תנועה" שיכול לווסת את התעבורה באופן דינאמי ועל דעת עצמו, מבלי הצורך לחזור ו"להתייעץ".



נקודת גישה חכמה AP7131

מוטורולה סולושנס, מפתחת ארכיטקטורת WING5 היא מובילה עולמית בתחום המביאה יתרונות ייחודיים לקטגוריה. בכדי לספק מענה אמין ודינמי לצרכים בתעשייה, שולבו ב-WING5 יכולות שרידות ואמינות גבוהות יחד עם מערך חכם של מגוון כלי תכנון, ניהול וניטור של נקודות הגישה. פתרונות ה-WLAN של מוטורולה סולושנס מעניקים גישה אמינה ומאובטחת למידע, בדיוק במקומות בהם הוא נדרש ולא בכדי נכנס פתרון זה למשבצת המובילים בריבוע הקסם של גרנטר.

ארכיטקטורת WING5 מאפשרת לנקודות הגישה לקבוע רמות שירות, מדיניות אבטחה והגדרות ניידות ולנתב באופן חכם תנועה לאפיקים אופטימליים. בכך היא מונעת היווצרות צווארי בקבוק ברשת ומציעה

Veracity - כל מה שארגון צריך בעולם ה-Big Data

שלושה אירועים מרכזיים הפכו את 2012 לשנה משמעותית ביותר עבור חברת Veracity שמובילה בארץ את תחום תשתיות תוכנה ובסיסי נתונים ♦ האירוע הראשון הוא מינויה של Veracity לאחת משתי המפיצות הראשיות של אורקל בישראל, והוספת הפצת החומרה של אורקל, בנוסף להפצת התוכנה. השני - כניסתו של שחר אפעל, מי שהיה נשיא חברת נס טכנולוגיות, לתפקיד נשיא Veracity ♦ השלישי - מכירת More IT Resources, חברה אחת של Veracity ל-Greenplum, חטיבת ה-Big Data של EMC בכמה עשרות מיליוני דולרים "2013 נפתחת עבורנו ממקום אחר לגמרי", אומר אפעל



אילן רוסמן

במסגרת השותפות חברת Veracity מוסמכת לבצע ולנהל פרויקטי תשתיות המשלבים בתוכם טכנולוגיות מיקרוסופטיות, כגון SQL Server. בנוסף, ראש תחום מיקרוסופט ב-Veracity נושא הן בתואר MVP (Most Valuable Professional) והן MRS (Microsoft Regional Specialist) מטעם מיקרוסופט.

שיתוף פעולה הדוק עם חברות בינלאומיות מובילות

לדברי מלכי, Veracity חושפת את לקוחותיה לטכנולוגיות העדכניות ביותר של אורקל, מיקרוסופט, HP, EMC ועוד, באמצעות הדרכות, הכשרות וסמינרים שמבוצעים מפעם לפעם. Veracity מייצגת ופועלת בשיתוף פעולה עסקי הדוק עם חברות תוכנה בינלאומיות, יצרניות טכנולוגיות קוד פתוח, ומובילי שוק. "במסגרת העבודה עם החברות הבינלאומיות, פועלים מומחי החברה בשיתוף פעולה עם גופי המו"פ, המכירות והתמיכה של חברות אלה, נחשפים לידע הטכנולוגי המתקדם בעולם בתחום תשתיות התוכנה וצוברים ניסיון יקר ערך ועדכני", מדגיש מלכי.

שיעור צמיחה גבוה

Veracity, שצמחה עד היום בעשרות אחוזים מדי שנה, כולל בשנות המיתון המאתגרות, מראה שיעור צמיחה גבוה יותר בשנה האחרונה, במיוחד לאחר מינויה למפיצת חומרה ומערכות משולבות של אורקל. רוסמן מוסיף, כי במטרה לתמוך בפעילות החומרה בחברה, Veracity החלה לגייס ריסלרים כשותפים עסקיים במטרה להפיץ את מוצרי החומרה והתוכנה

"בשוק מדברים על מיתון, אבל אם קיים כזה אזי הוא לא מורגש בתחום ה-Big Data", אומרים **אילן מלכי ואילן רוסמן**, הבעלים והמנכ"לים המשותפים ב-Veracity. "העובדות בשטח הן שהארגונים נדרשים לטפל בכמויות העצומות של הנתונים המופקים בתוך הארגון ומחוצה לו, ו-Veracity ממשיכה להיות מעורבת בפרויקטים נוספים בתחום זה". לדבריהם, Veracity מציעה לארגונים הגדולים One Focal Point שמפשט עבורם את התכנון והתפעול, תוך מתן מקצועיות ורמת שירות ללא תקדים בשוק.

פתרונות אינטגרטיביים

Veracity עוסקת בתחום תשתיות התוכנה, בסיסי נתונים, BI ו-Big Data. החברה מציעה ללקוחותיה פתרונות אינטגרטיביים, המשלבים באופן ייחודי מוצרי תוכנה של חברות בינלאומיות מובילות ושירותי ייעוץ מומחה בתחומי Storage, System SQL Microsoft SQL Server, Oracle, Value Added Veracity הינה Distributor של Oracle - אחת מה-VAD המעטים בעולם המתמחים בעבודה מול חברות סטראט-אפ, אנטרפרייז וחברות פיתוח ISV. לחברות אלה מספקת Veracity ערך מוסף לכל מחזור החיים, החל משלב תכנון ואיפיון הפתרון הטכנולוגי, הסדרי רישוי ייחודיים מול Oracle, שותפות עסקית וחשיפה מול Oracle, שותפיה ולקוחותיה בארץ ובחו"ל, פרויקטי הסבה, ביצוע ההתקנות והאופטימיזציה ועד תמיכה 24 שעות ביממה וליווי טכנולוגי שוטף בארץ ובחו"ל. גם חברת מיקרוסופט מינתה את Veracity כ-Gold Partner זאת בעקבות הידע הרב, יכולות ניהול פרויקטים ומומחיות בכל הנוגע לטכנולוגיות מיקרוסופט.



אילן מלכי

לשחקים חדשים, ארגונים אינם יכולים להרשות לעצמם להסתפק בדוחות שהוזמנו ממחלקת ה-BI, והגיעו באיחור של יומיים. בזמנים שכאלה, הכל חייב להיות מידי, מקוון, כאן ועכשיו. עולם ה-Big Data מציע ממש את זה: את היכולת לקבל את הדוחות והחתיכים הכי מורכבים בלחיצת כפתור ובאופן מידי.

אפילו: "בעולם העסקי הגיעו להבנה שלא ניתן לשמור על יתרון תחרותי ולהניע מהלכים עסקיים משמעותיים ללא פיתרונות BI מתקדמים. עם זאת, עד כה נדרשו מערכות יקרות ביותר בכדי לספק את הסחורה, וכיום כששלו טכנולוגיות ה-Big Data, חוקי המשחק משתנים וניתן להריץ BI ברמות הגבוהות ביותר, על נפחי מידע עצומים, כמעט ללא מגבלות כלשהן, ובביצועים שנחשבו עד לא מזמן לדמיוניים. מדובר במערכות שמאחדות לפעילות אחת את מה שהכרו בעבר כשרשרת של מערכות - החל ממרכזי הנתונים הראשוניים, דרך מחסני הנתונים - DWH, וכלה במערכות ה-BI. כיום ניתן לשים את הכל במקום אחד, ולקבל, בתכנון נכון, ביצועים הגבוהים משמעותית מהביצועים שסיפקו המערכות הוותיקות".

מה לדעתך עושה את Veracity הבחירה הנכונה בעולם ה-Big Data?

מלכי: "בעולם מורכב כל כך של עשרות פתרונות שונים שאמורים להשתלב לפתרון אחד, הרוב המוחלט כמעט של הפרויקטים בתעשייה מסתיימים ללא הצלחה או ללא עמידה ביעדים של זמן ותקציב. Veracity יכולה לחסוך לחברה שבחרת את הפרויקט הבא המון זמן בבחירת טכנולוגיות שלא יכולות לדבר אחת עם השנייה, בהערכת זמני פרויקט ועלויות נכונות ולעמידה מוצלחת ביעדי הפרויקט ותוך ביצוע כל זה בתקציב מוקטן יותר. רוסמן: "בחירה נכונה וביצוע יעיל יספקו תוצאות איכותיות מהירות יותר ותוך חיסכון אדיר לארגון".

על פתרון Big Data עד לרגע שהפתרון קיים ועובד - Veracity היא כל מה שהוא צריך". אפילו: "בעולם ה-Big Data אומנם תמונות הזדמנויות משמעותיות לארגונים להשגת יתרונות תחרותיים, אולם מאידך, קשת הפתרונות הקיימים בשוק, מחברות ענקיות ועד חברות קטנות וחינמיות, יוצרת בלבול רב. הם עלולים להסתבך במעורבות בפרויקטים עתירי זמן וממון כתוצאה מתכנון ובחירה לא נכונים



שחר אפילו

של הטכנולוגיות השונות.

שלא כמו תחומים אחרים, בהם ניתן להישען על ספק יחיד, הרי שעולם ה-Big Data דורש מומחיות גבוהה וקיבוץ של הטכנולוגיות המובילות ביותר בתחום. מחירי הטעות במקרה של בחירת טכנולוגיה שגויה ועלויה לכאוב מאוד. במקרה של Big Data, בחירת פלטפורמה לא נכונה עלולה לעלות לארגון ביוקר רב, כיוון שמהלך ההקמה, היכולות הטכניות הנדרשות וההתאמות הינן מורכבות ויקרות. בהיסטוריה הלא ארוכה של תחום ה-Big Data כבר התפרסמו מספר מקרים בהם הושקעו מיליוני דולרים בפרויקט Big Data, רק כדי לגלות שמדובר במערכת שאינה מספקת את מה שאמורה היתה לספק והטכנולוגיה הוחלפה".

כיצד הפך תחום ה-Big Data לנושא חם?

מלכי: "בשנת 2012 אנו מייצרים כל יומיים את כל כמות המידע שנוצר בשנת 2010. לכן תחום ה-Big Data צמח מתוך צורך אמיתי של מקבלי החלטות בארגונים שצריכים לקבל מידע עסקי על כמויות מידע עצומים בזמן אמת ותוך התייחסות לפרט ולמגמה המאפיינת את השוק. ארגונים נאלצו להשקיע הון עתק במערכות אחסון עתירות נפח וביצועים שהיו יקרות מאוד ולא מסוגלות לספק את המענה שלו ציפו המנהלים. עד היום מקבלי החלטות נאלצו להסתפק בדוחות של רווח והפסד - סיכום של מאות ואפילו שורות שלא ניתן היה לתחקר את מקורן באופן יסודי לשורה תחתונה אחת. כיום, כשרמת התחרותיות העסקית מרקיעה

של אורקל בישראל. "ריסלרים רבים בארץ הינם בעלי ערך רב ללקוחותיהם ויחד נוכל לספק תועלת גבוהה יותר ללקוחות ולריסלרים. החברה אף ממשיכה לגייס לשורותיה מנהלים ומומחים נוספים בעלי יכולות גבוהות בתחום המערכות המשולבות וה-Big Data". חברת Veracity מתכוונת להשקיע השנה הרבה בפיתוח שווקים אלו בארץ ובעולם.

בסימן עלייה

Veracity סיכמה את הפעילות העסקית אשתדקד בסימן של עלייה משמעותית כמעט בכל היבט, וכמובן בפרויקטים מצד כל סוגי הלקוחות, מחברות הזנק ועד לארגונים גדולים. "בעולם התשתיות, Veracity ממשיכה להוביל ומספקת טכנולוגיות ורישוי המאפשרים ללקוחות לגדול מהר מאוד ביכולות ה-IT שלהם, תוך התייעלות משמעותית ותשלום על פי גידול בשימוש. פתרונות הזמינות, ה-Big Data, אבטחת מידע ויכולות ההרחבה מהווים תשתית חזקה מאד, אשר מאפשרת ללקוחות להסתמך עליה לאורך זמן", אומר מלכי. לדבריו, Veracity חרתה על דגלה לספק פתרונות שמשפרים את היעילות של מערך ה-IT ומניבים לארגונים חיסכון כלכלי מידי.

מהו סוד ההצלחה של Veracity?

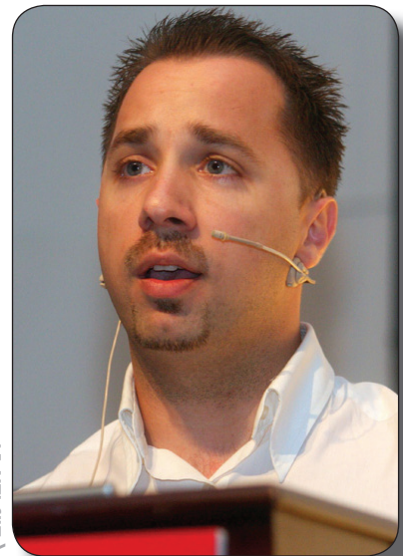
רוסמן: "Veracity מספקת כאמור, מקסימום ערך במינימום עלות על ידי הפצת מוצרי תוכנה וחומרה תוך שילוב מנצח של מומחיות בעולם התשתיות ובסיסי הנתונים, מקצועיות ומתודולוגיות סדורות של ניהול פרויקטים, מה שמאפשר לנו לספק פיתרון מקצה לקצה כולל תוכנה, אינטגרציה ותמיכה שוטפת במחיר נמוך מכל תחרות. הניסיון הרב שלנו מאפשר לנו להבטיח ללקוח עמידה בלוחות הזמנים, התקציב ואיכות הפרויקט הנדרשת. מערך היועצים של החברה כולל עשרות יועצים בהובלת חמישה ארכיטקטורים בכירים מאוד המומחים בכל התחומים הרלוונטים בתעשייה בה אנו פועלים. כל הפרויקטים מבוצעים לפי מתודולוגיות ניהול פרויקטים, והם מבוקרים על ידי מנכ"ל החברה ומנהלת שירות הלקוחות. Veracity פיתחה כלי ניהול ובקרה שמאפשרים לנהל את פעילות הייעוץ ולעקוב אחריה כדי לזהות צווארי בקבוק ואף לפעול באופן פרואקטיבי למניעתם. Veracity דואגת לוודא שהיעדים שהוגדרו בפרויקט אכן הושגו ולתכנן עם הלקוח את הצעדים הבאים שיציבו אותו תמיד בקדמת הטכנולוגיה".

רוסמן מוסיף: "Veracity מציעה ללקוח סייקל מלא של תהליך, החל בשלב הגדרת הצרכים עבור בשלב בחינת כל החלופות באופן מדויק, וכלה בבחירה של הפתרון המתאים ביותר לפי הצרכים שהוגדרו. אנו עובדים עם כל הספקים המובילים בישראל ובעולם. הצוות המנצח של Veracity ילווה את הלקוח ביישום הפתרון הנכון, ובסופו של שלב זה אנו נעביר לידי הארגון את כל הידע שישמש אותו להפיק מהמערכת את המיטב. באופן זה, הלקוח, מרגע שהוא חושב

וראסיטי מספקת ללקוחות מקסימום ערך במינימום עלות על ידי הפצת מוצרי תוכנה וחומרה, מומחיות ומקצועיות בעולם התשתיות ובסיסי הנתונים, שמאפשר לנו לספק פיתרון מקצה לקצה.

סיירת מטכ"ל של אבטחת המידע

בראיון עם דני אברמוביץ, מנכ"ל חברת Titans Security, הוא מתאר את פעילות החברה בתחומי ייעוץ, הדרכה וסטנדרטיזציה של אבטחת מידע במגזר הארגוני, ואת הסיבות שבגללן מנמ"רים ומנהלי אבטחת מידע מכנים את החברה כסיירת מטכ"ל של אבטחת המידע



דני אברמוביץ

כיצד Titans Security מסייעת למנמ"ר ומנהל אבטחת המידע כדי להתגבר על אתגרים אלו?

אנחנו בעצם נוגעים בשתי פעילויות אסטרטגיות. פעילות אחת נוגעת בתחום ייעוץ אבטחת המידע, שכוללת ייעוץ ובנייה של ארכיטקטורת פתרון אבטחת מידע כולל לארגון, אך גם הכנה של ארגונים לסטנדרטים בינלאומיים ורגולציות מובילות שמושגות על ארגונים. זאת כתוצאה מצורך עסקי שנובע מדרשה של לקוחות בינלאומיים בתקנים מחייבים, או כתוצאה מחיוב ממשלתי לרגולציה. פעילות אחרת שלנו נוגעת בתחום ההדרכות וההסמכות שאנו מבצעים לבעלי תפקידים. בתחום ההדרכות אנחנו מכשירים את הדור הבא של מנהלי אבטחת המידע (CISO), והם מקבלים כלים פרקטיים ועיוניים ברמה בינלאומית שמאפשרים להם להתמודד טוב יותר עם האיומים והאתגרים בפניהם הם ניצבים.

האם תוכל לתת דוגמא של סטנדרטים שנפוצים בתחום וכיצד אתם מסייעים לארגונים לאמץ אותם?

בוודאי. בראש ובראשונה אנחנו מדברים על תקן ISO 27001, התקן לניהול אבטחת מידע, שאומץ גם על ידי מכוני התקנים הישראלי. התקן מגדיר עקרונות שיטתיים ותכליתיים להקמה, ניהול ותחזוקה של מערכת אבטחת מידע. התקן בעצם מוכיח שהארגון נוקט באמצעים המתאימים בכדי לממש את מחויבותו לשמירה על המידע. באופן זה יתאפשר לארגון לזהות ולנהל את הסיכונים. למידע, להגדיר תהליכי טיפול ומניעה בצורה עקבית ושיטתית, להקים בקורות נחוצות, להגדיר יעדים לניהול אבטחת המידע ותכנון יזום להשגתם, ועוד. למעשה, התקן מטרתו לתת בטחון ללקוחות ולבעלי העניין שהארגון מעמיד את הדאגה לאבטחת מידע בעדיפות גבוהה. המומחים שלנו ב-Titans Security יסייעו לארגונים לזהות אם מערכת ניהול אבטחת המידע של הארגון מתאימה לדרישות, יאתרו את הנקודות לשיפור ויבנו תהליך פנים ארגוני שבסופו הארגון זוכה בתו. התקן.

"אבטחת המידע היא הרבה מעבר להטמעה של מערכות חדשות להגנה על הארגון. אבטחת מידע בארגון אנטרפרייז מחייבת את המנמ"ר ומנהל אבטחת המידע להסתכלות מערכתית על צרכי הארגון, בנייה של ארכיטקטורת אבטחת מידע שתתמוך בצרכים העסקיים של הארגון, עמידה בסטנדרטים בינלאומיים ורגולציות, ותהליך עקבי של לימוד וריענון פונקציות אבטחת המידע בחידושים הטכנולוגיים ובאיומים העדכניים ביותר", כך אמר דני אברמוביץ, מנכ"ל חברת Titans Security, בראיון בו הציג את יכולות החברה, שזכתה בקרב גורמים בשוק לכינוי המחייב "סיירת מטכ"ל" של תחום אבטחת המידע בישראל.

דני אברמוביץ, בוגר יחידה טכנולוגית בצה"ל, הינו בעל למעלה מ-15 שנות ניסיון בתחום אבטחת המידע. אברמוביץ ניהל את תחום אבטחת המידע בחברות בינלאומיות וחברות בארץ, ביניהם במשרד הביטחון, משרדי ממשלה וחברות הייטק. הוא מוסמך בינלאומי כסוקר מוביל Lead Auditor ISO 27001 Lead Auditor-1 ISO 22301.

דני אברמוביץ, בוגר יחידה טכנולוגית בצה"ל, הינו בעל למעלה מ-15 שנות ניסיון בתחום אבטחת המידע. אברמוביץ ניהל את תחום אבטחת המידע בחברות בינלאומיות וחברות בארץ, ביניהם במשרד הביטחון, משרדי ממשלה וחברות הייטק. הוא מוסמך בינלאומי כסוקר מוביל Lead Auditor ISO 27001 Lead Auditor-1 ISO 22301.

דני, מהם בראייתך האתגרים המרכזיים עימם מתמודדים ארגונים בתחום אבטחת המידע?

תחום אבטחת המידע הוא אחד הדינאמיים ביותר שקיימים היום בעולם מערכות המידע. מצד אחד הארגונים תלויים ברמה שלא ראינו כדוגמתה במערכות המידע שלהם כדי לקיים פעילות עסקית מכול סוג שהוא. ומצד שני אנחנו רואים את מפת איומי אבטחת המידע, שצוברת תאוצה ברמה כמעט יומיומית. המטרה היא לאפשר לארגון לממש את ייעודו העסקי גם במציאות מורכבת של איומים חיצוניים ופנימיים על התפקוד התקין של מערכות המידע. לצורך כך, על המנמ"רים, ולצידם מנהלי אבטחת המידע, לבצע אינטגרציה של כמה משתנים: הצרכים העסקיים של הארגון, האיומים על הארגון, והפתרונות שמגשרים בין השניים.

אודות Titans Security

החברה הוקמה בשנת 2010 על ידי דני אברמוביץ, שמשמש בנוסף לתפקידו גם כנשיא איגוד ISSA לאבטחת מידע. החברה משמשת כחברת בוטיק המתמחה בייעוץ בתחומי אבטחת מידע, ניהול סיכונים והמשכיות עסקית במגזר העסקי והציבורי. בין לקוחות החברה נמנים בנקים, ארגוני פינוסים, טלקום, היי טק, פרמצבטיקה, תעשייה ומשרדי ממשלה.

דני אברמוביץ, מנכ"ל החברה, הינו הגורם היחיד בארץ בעל הסמכת ISO Lead Auditor 27001 לניהול אבטחת מידע, ו-ISO Lead Auditor 22301 לניהול המשכיות עסקית. החברה עוסקת בהטמעת תקני ISO בתחום אבטחת המידע וניהול המשכיות עסקית, והיא פיתחה מתודולוגיה ייחודית לניהול וביצוע של פרויקטים בתחום אבטחת המידע. החברה הסמיכה עד היום עשרות ארגונים בארץ ובחו"ל לעמידה בדרישות התקן לאבטחת מידע ISO 27001, והניסיון הרב של יועצי החברה מאפשר לארגון ביצוע של תהליכים באופן שקוף, במקצועיות וביעילות.

החברה גם מתמחה בהכשרה, הדרכה והסמכה של אנשי מקצוע בתחומי אבטחת המידע. לצורך כך מקיימת החברה סמינרים ייעודיים בתחומי הדרכה והסמכה בתוך הארגונים שמטרתם לרענן את הידע ולהסמך את הפונקציות הרלוונטיות בארגון בהסמכות הבינלאומיות המתאימות. לפרטים נוספים:

<http://www.titans2.co.il>

ולסיכום, מדוע זכיתם בשוק לכינוי המחייב "סיירת מטכ"ל של אבטחת המידע"?

קודם ולפני הכול, זה באמת מחמא, אבל אם אני צריך לשים את האצבע על הסיבה מדוע זכינו לכינוי כה מחייב זה בראש ובראשונה מכיוון ואנחנו בוחרים את היועצים שלנו על בסיס הניסיון שלהם. כול היועצים שלנו הם בעלי ניסיון מינימאלי של שבע שנים בתעשייה ולרוב אף יותר. מדובר באנשים המנוסים ביותר בתעשייה, שמביאים איתם ניסיון בעשרות פרויקטים, נמצאים עם היד על הדופק של התחום, ומכירים את תחום אבטחת המידע ברמה האינטימית ביותר שיכולה להיות. חשוב לציין, שכדי לפתח את היכולות הייחודיות האלה של אנשינו אנחנו משקיעים רבות ברמה המקצועית שלהם, ומספקים להם הכשרות באופן שוטף בארץ ובחו"ל, והכול כדי לספק ללקוחותינו רמת שירות מקצועית גבוהה ביותר.

כיצד ההדרכות שאתם מנהלים מסייעות להגן טוב יותר על הארגון?

בתחום כול כך דינאמי כמו אבטחת מידע יש צורך אמיתי של בעלי התפקידים להיות מעודכנים בטכנולוגיות החדשות ביותר, באיומים העדכניים ביותר, ובמתודולוגיות שיכולות לסייע לתפקד ביומיום. זה חשוב במיוחד בתחום אבטחת המידע, שנושא בחובו חוסר וודאות, ופעמים רבות תגובתיות למהלכים חיצוניים שמאיימים על הארגון. לצורך כך, אנו מקיימים סמינרים בתוך הארגון לבעלי תפקידים, שכוללים הסמכות בינלאומיות ברמה הגבוהה ביותר הקיימת היום בשוק. הסמכות אלה כוללות: CISSP, CISM, CISA, CRISC, ISO 270001 Lead Auditor, ISO 22301 Lead Auditor, Forensics and Privacy.

תקן נוסף שאנחנו מטמיעים בארגונים הוא ISO 22301, התקן החדש לניהול המשכיות עסקית (Business Continuity). התקן שוחרר על ידי ארגון ISO העולמי במהלך שנה שעברה, והוא נבע מהצורך של לקוחות גדולים וגופי רגולציה לוודא ששרשרת האספקה שלהם וארגונים אסטרטגיים ערוכים למשברים ולמצבי חירום, ובצורה שהיא סדורה ומתוקננת ברמה בינלאומית. החשיבות של אימוץ התקן על ידי ארגונים ישראלים גדולה במיוחד לאור העובדה שלקוחות עולמיים צריכים ודורשים לדעת שהספקים הישראלים שלהם נמצאים במצב של יכולת לספק את המוצרים או השירות גם במצבי חירום. החשש בעולם הוא בעיקר ממצבי חירום שנובעים ממתיחות ביטחונית, והדרך של ארגונים ישראלים להוכיח המשכיות עסקית היא על ידי אימוץ התקן הבינלאומי.

סיפור לקוח

פלייטק הוסמכה לתקן ISO 27001 בינלאומי לאבטחת מידע

אבטחת מידע, מהלך שכזה לא רק שיוצר הליך סדור של ניהול אבטחת המידע בארגון אלא ולפני הכול יוצר מחויבות של הארגון לנושא הכל כך אקוטי הנקרא "אבטחת מידע". בחברת פלייטק זיהינו כבר בשלבים הראשונים של הפרויקט את הרמה המקצועית והמהירות שבה הנהלת הארגון והצוות המקצועי הפגינו. כמי שמסתובב בקרב עשרות רבות של לקוחות בכל שנה אני חייב לציין לטובה את הרמה המקצועית של הצוות וכן את התמיכה הרבה מצד הנהלת הארגון. כל אלו, סייעו לנו לקדם את הפרויקט בצורה חלקה ומהירה.

יוחנן זומרפלד, מנמ"ר פלייטק, "לפני הכניסה לפרויקט, היה חשוב לנו לבחור חברת ייעוץ אשר תתאים לדינמיקה ולצורת החשיבה של הארגון שלנו, שהוא יוצא דופן מארגונים רבים, על כל המשתמע מכך. הצוות המקצועי שאני מנהל הינו ברמה גבוהה ביותר, ולכן היה מאוד חשוב לבחור חברה שתוכל לעמוד בקצב שלנו. הבחירה בסיטאדל ובטיטאנס הוכיחה את עצמה, הדבר בא לידי ביטוי במהירות וביעילות של החברות ללוות בצורה חלקה את הפרויקט, מתחילתו ועד סופו. חברת פלייטק ידועה ברמת השקעתה מבחינת עמידה בסטנדרטים המחמירים ביותר בעולם, וכחברה מובילה בתחום, העמידה לעצמה יעדים ומתכוונת להשיגם במלואם."

קובי לכנר, מנהל אבטחת המידע בפלייטק, "נכנסנו לתהליך ההסמכה לתקן בעקבות דרישות לקוחות רבים בעולם, והזמן היה מרכיב חשוב לא פחות מרמת הביצוע. אני חייב לציין שאני מרוצה מאוד מהבחירה שעשינו בבחירת חברות הייעוץ, סיטאדל וטיטאנס סקורטי, לצורך ליווי הפרויקט, והמקצועיות והאחריות האישית של מוטי קארו מסיטאדל, ודני אברמוביץ מטיטאנס סקורטי, בא לידי ביטוי בסיום מהיר של הפרויקט והעברה חלקה של תהליך ההתעדה מול מכן התקנים."

חברת פלייטק הוסמכה לתקן אבטחת מידע ISO 27001 בינלאומי בזמן שיא, בזכות המקצועיות של הצוות המוביל בארגון בראשות המנמ"ר יוחנן זומרפלד, וצוות אבטחת המידע בראשותו של מנהל אבטחת המידע בארגון, קובי לכנר. תהליך ההסמכה לתקן נמשך כשלושה חודשים בלבד, והחל בקיום תהליך של מיפוי הדרישות העסקיות, הגדרת התכולה, ביצוע הערכת סיכונים והטמעת מתודולוגיה לניהול סיכונים בארגון. בנוסף, הוכנה לארגון מערכת לניהול אבטחת מידע (מנא"מ) הכוללת את כל המסמכים הנדרשים לעמידה בדרישות התקן.

החברה קיבלה הסמכה על כלל תהליך הפיתוח הן בסניף הישראלי והן בסניפים בחו"ל. את הפרויקט מטעם החברה הוביל מנהל אבטחת המידע בארגון, קובי לכנר, שקיבל תמיכה מלאה מהנהלת הארגון. לטובת סיוע מקצועי בתהליך נבחרו שתי חברות מובילות בתחומן: חברת סיטאדל וייעוץ וחברת Titans Security. ההסמכה בוצעה על ידי אבי רושט - סוקר מוביל ממכון התקנים. הטמעת התקן בארגון כלל בין היתר הגדרת ושיפור תהליכים בנושא אבטחת המידע ושילוב תהליכי ניהול סיכונים ברמה הכלל ארגונית.

דני אברמוביץ, מנכ"ל חברת Titans Security, "למרות היות בתחום למעלה מ-15 שנה, טרם ראיתי ארגון בו קיימת רמה מקצועית גבוהה כמו זו שקיימת בחברת פלייטק, וזה בזכות הצוות המקצועי שקיים בארגון, ובראשם יוחנן זומרפלד, מנמ"ר הארגון, וקובי לכנר, מנהל אבטחת המידע. הם עשו עבודה מצויינת, ובזכותם, סיימנו את הפרויקט בזמן שיא."

מוטי קארו, מנכ"ל חברת הייעוץ סיטאדל, "לא בכדי ארגונים רבים מכוונים את עצמם לעמידה בסטנדרטים בינלאומיים בנושא

מבט מבפנים על חברת כלנית, חברה ותיקה שאינה מפסיקה להתחדש

"כלנית הינה שותף זהב וזוכת פרס בינלאומי Wining Customer Award בתחרות השותפים העולמית של מיקרוסופט. הקשר ההדוק ושותפי הפעולה, מאפשרים לנו לספק ללקוחותינו פתרונות ייחודיים ואינטגרטיביים בסביבת מיקרוסופט, אנו החברה היחידה בישראל שיש לה פתרון אופטימלי מן הקצה אל הקצה" מוסיף הירשהורן.

יועצים בתחום מערכות מידע

"ההון האנושי הוא לב ליבו של הארגון" מכריז **אורי גולן**, מנהל אגף יעוצי IT. הכל מתחיל ומסתיים באיכות ההון האנושי, התאמתו לארגון ולצרכיו, סל הכישורים והמיומנות שלו והורסטיליות שלו. אנו נסייע לך למצוא את האדם הטוב ביותר עבור הארגון שלך, נבנה פרופיל, נבחן את הסביבה הארגונית והצרכים שלך ושלנה ונבחר בעבורך את האיש המתאים ביותר. ארגון מורכב מאנשים, ידע ומערכות מחשוב. סינרגיה מושלמת בין שלושתם היא המפתח לרווחיות, הצלחה ולקיום בשוק תחרותי ובסביבה הכלכלית הלא יציבה המאפיינת אותנו בשנים האחרונות. לחברת כלנית סל כלים ופתרונות מותאמים לצרכי הלקוח המשתנים. החברה מספקת כיום שירותים, תמיכה ופתרונות ייחודיים לעשרות ארגונים מובילים במגזר הציבורי (משרדי ממשלה, תעשיות ביטחוניות, צבא ורשויות מקומיות), במגזר הפיננסי (בנקים, חברות ביטוח, שוק ההון), במגזר ההיי-טק (חברות טלקום, בתי תוכנה), ועוד. לסיום ובנימה אישית מודה צור צור לעובדי כלנית "תודה על בחירתכם בכלנית, על העשייה, על האכפתיות, על הרצון לשאוף ולהתקדם, על היותכם חלק בלתי נפרד ממשפחת כלנית. האנשים שבכלנית הם שעושים את ההבדל".

"נמשיך העשייה הרבה בתחום התשתיות, תמיכה, טכנולוגיות והשירותים המנוהלים. כמו כן, נמשיך במגמה של השיפור המתמיד ברמת השירות ומתן מענה מלא לצרכי הלקוח המשתנים".

הארגון כתוצאה מעליה בזמינות מערכות המחשב ותחנות הקצה.

מיקסום שעות העבודה של הלקוחות - קיצור זמן ההשבתה של משתמשים למינימום האפשרי ומניעת התקלות בטרם התרחשו. **צומת מידע** - המידע המגיע למרכז התמיכה נאסף, מנותח ומתועל בצורה חכמה, לשם איפיון צרכי המשתמש, אפיון פעילויות פראקטיביות לשיפור תהליכים.

ידע זה כוח - ניהול הידע הארגוני, תרגום יחידות המידע והפיכתם לבסיס הידע המקצועי של הארגון.

ריכוזיות במתן השירות - צוותי הקו השני בארגון נדרשים לפחות זמן עבודה לצורך תמיכת משתמשים וכך יכולים להתפנות להשקיע את זמנם בביצוע משימות מקצועיות בתחומם. הראל מדגיש כי בכלנית משקיעים בעובדי החברה, דואגים לרווחתם האישית והמקצועית כאחד מתוך אמונה שלמה כי עובד מרוצה הוא הפנים של הארגון שלנו ושלך.

תשתיות מחשב ותוכנה

"העדר זמינות מידע עלולה לעלות ביוקר רב לארגון. יעול וניהול נכון ואפקטיבי של עמדות הקצה בארגון שלך הם המפתח לסביבת תשתית גמישה ויציבה, קלה לתחזוקה המאפשרת התאמה מהירה לצרכים העסקיים המשתנים בארגון", גורס **נמרוד הירשהורן**, מנהל תחום טכנולוגיה ופתרונות.

העשייה שלנו בתחום הטכנולוגי מתמקדת ב: **יעול וביצוע פרויקטים** - הקמה ושדרוג מערכות הנוגעות למשתמשי הקצה, תחנות העבודה, כלי אופיס, סביבות Server based Computing ועוד.

הוספת מערכות תשתית המקלות על ניהול, שיפור ביצועי הרשת הארגונית, לרבות שליטה ובקרה, ארכוב, וירטואליזציה ופתרונות DRP.

ניהול חכם של עמדות הקצה - התקנת פתרונות תכנה אחידים לכל משתמשי הקצה, תוך התאמה מלאה בין צרכי המשתמש לעמדה. **אבטחת מידע** - שילוב כלים ומוצרים מתקדמים להתמודדות עם בעיות אבטחה ורגולציה, מתן סל כלים לארגון לשליטה מלאה באבטחת המידע.

הטמעה והדרכה - מתודולוגיה, הדרכה והטמעת המערכת, הדרכת משתמשי הקצה לשימוש יעיל ונכון במערכת, כתיבת מערכי הדרכה וחברות למשתמש. כך שהארגון על עובדיו יצל את הכלים העומדים לרשותו בצורה האופטימלית.



צור אבנית

כלנית הינה חברה מובילה בישראל במתן פתרונות תמיכה ושירותים מנוהלים לארגונים גדולים ובינוניים בסביבת IT.

החברה מתמחה בין השאר באיפיון, הקמה וניהול מלא של מרכזי תמיכה טכניים, תשתיות מחשוב ומתן הדרכות והטמעות בתחום תשתיות המחשוב, אבטחת איכות ובדיקות תוכנה, ניהול פרויקטים ושירותי מומחים.

צור אבנית, מנכ"ל כלנית, מסכם בגאווה את שנת 2012 כשנה של עשייה ברוכה, שנה של התייעלות, שנה שאופיינה בלקוחות מרוצים שממשיכים ללוות את החברה במשך שנים, והרבה עובדים שגאים להיות עובדי כלנית ומגיעים לעבודה עם חיוך ומסיימים יום עבודה בתחושת סיפוק מלאה. צור מבטיח כי גם ב-2013 "נמשיך בעשייה הרבה בתחום התשתיות, טכנולוגיות והשירותים המנוהלים. כמו כן, נמשיך במגמה של השיפור המתמיד ברמת השירות ומתן מענה מלא לצרכי הלקוח המשתנים".

צור פורש את החזון המנחה את כלנית:

- להיות החברה המובילה בתחומי פעילותה.
- להיות הספק המקצועי, האמין והמועדף לארגונים ועסקים גדולים ובינוניים, ישראלים וגלובאליים.
- לראות את הלקוחות ואת העובדים כשותפים ואת שביעות רצונם כיעד מרכזי בפעילות החברה.

מרכזי תמיכה

כלנית מקימה, מנהלת ומתפעלת מרכזי תמיכה (Help Desk) לעובדי הארגון הנעזרים בסביבה ממוחשבת. לדברי **דורון הראל**, מנהל האגף לשירותים מנוהלים, "מרכז התמיכה הוא חלקו הראשוני של ה-IT מול הארגון". הייחוד במרכזי התמיכה אותם מפעילה כלנית הוא במתודולוגיית התמיכה שנבנתה במיוחד בכדי להשיג 5 מטרות על: **אפקטיביות** - עליה ביכולת הייצור של

אתגרי העידן הנוכחי, מחייבים התאמת מיומנויות, ספקים והתקשרויות

נפגשנו עם גילי רון, סמנכ"ל שיווק ושיתופי פעולה במטריקס, על מנת לשמוע ממנה כיצד חברה כמו מטריקס מהווה את הגשר בין הביזנס ל-IT בארגון



גילי רון

שלנו מקורם במגוון עולמות התוכן והמגזרים בהם מטריקס פעילה. אנו מתרגמים את הידע והיכולות הטכנולוגיות לשפה עסקית, ליעדי האירגון וליכולת 'העיכול' שלו. חדשנות נובעת משילוב של דיספלינות ועולמות ידע - מטריקס מתנהלת כך בתוך הבית, ומביאה את הקונספט הזה גם ללקוחותיה. למשל במסגרת השירות Innovation as a Service אנו עורכים מפגשים של חשיבה משותפת למנהלים ממחלקות שונות של האירגון, אנו חושפים אותם לחדשנות שמקורה בעולמות תוכן שונים, לפתרונות ואף לסטארט אפים בשלים ממהארץ ומן העולם. בנוסף אנו מציעים ללקוחותינו פגישות ייעוץ 1:1 עם מנהלי מרכזי ההתמחות שלנו, הנחשבים לאנשי מקצוע מובילים בעולמות התוכן שהינם במרכז העשייה של כל אירגון.

"שיתופי הפעולה שלנו עם כל הספקים המובילים בעולם, ברמת השותפות הגבוהה ביותר והקשר הבלתי אמצעי עם מרכזי הפיתוח שלהם, מאפשרים לנו לתת ערך מוסף משמעותי נוסף ללקוחות שלנו כמעט בכל עולם תוכן. אנחנו גם דואגים להפגיש את הלקוחות שלנו עם נציגי הספקים, בביקוריהם בישראל".

איך מטריקס מתמודדת מצד אחד, עם אי הוודאות וקצב השינוי המאפיינים את תקופתנו, ומצד שני, עם ההאטה הכלכלית במשק?

"המצב הנוכחי נותן עדיפות לספקים בעלי איתנות פיננסית, תמהיל שירותים ולקוחות רחב, דירוג גבוה ואופק יציב אשר יכולים לרוץ עם הלקוחות למרחקים ארוכים, ולספק להם מגוון רחב של פתרונות, ערכים מוספים ומודלים עסקיים תומכים. השילוב בין רוחב ההתמחויות שלנו, יכולת ההדרכה, מגוון השירותים והתשתיות הפיזיות שלנו מאפשרים לנו להציע ללקוחות מודלים אגיליים ומגוונים להתקשרות, משירותים מנוהלים, דרך שירותי אופשור ונירשור. אנו מטמיעים שיטות אלה גם בניהול הפרויקטים והשירותים שלנו, שיטות העבודה האגיליות שלנו מאפשרות לארגונים להשתנות ולהיות מוכנים לשינוי תוך כדי תנועה, לספק תוצרים מהירים תוך כדי התקדמות ליעדים ארוכי טווח".

www.matrix.co.il

ייחודיים בתחום חווית הלקוח, תוך שילוב של אסטרטגיה, תוכן, טכנולוגיה וקריאטיב. "גם עולם ה-BI משתנה בעידן של ביג דאטה. האתגר טמון ביכולת להגיב למידע הרלוונטי בזמן אמת. בנוסף, המנהלים של היום דורשים פתרונות BI ויזואליים, שיספקו להם מידע מסונן ורלבנטי לקבלת החלטות. מטריקס BI עשתה השנה קפיצת מדרגה בהיקף הפעילות והשירותים, בשני עולמות עיקריים, התפעולי, ביצירת פתרונות אגיליים המאפשרים לאירגון לעבוד במודל של שירות מנוהל ולקבל שירותי BI איכותיים במודל עסקי אטרקטיבי, ובעולם העסקי, דרך מתן דאשבורדים חכמים למנהלים שיאפשרו להתמודד עם המידע הרלבנטי להם בצורה אפקטיבית ומדידה".

כיצד אתם נערכים ללוות את הלקוחות שלכם בעולם של אינטייגר הולכים וגוברים?

"עולם הסייבר הוכיח השנה כי ארגונים נדרשים להערכות שונה מעולם אבטחת המידע הקלאסי וכי נדרשת בתחום פעילות פרואקטיבית. על רקע זה, הקמנו מרכז התמחות סייבר, הנשען על ידע וניסיון רב שצברנו בשוק הביטחוני והמודיעיני, לכך התווספה הרכישה של 2BSecure - חברה מובילה בענף שהביאה איתה מומחיות סייבר בתחום האזרחי. סל השירותים המשולב שלנו נותן פתרון ייחודי לאתגרי הסייבר בארגונים, הכולל גם הוא מודלים עסקיים ייחודיים של שירותים מנוהלים ופעילות פרואקטיבית, הנוגעים גם להיבטי ההגנה וגם לאימון ותרגול שוטף של האירגונים. פעילות ה-cloud שהשיקה 2BSecure השנה וכמות הלקוחות שהצטרפו לפעילות, מעידים על השינוי בצרכים האירגוניים בתחום".

כיצד הכוחות האלה והאתגרים משפיעים על הקשר בין מטריקס לבין מנהלי מערכות המידע באירגונים?

"מטריקס שמה לעצמה יעד להוות גשר בין ה-IT לבין היחידות העסקיות באירגון. תפקידינו לבוא ולהעצים את המנכ"ל ולאפשר לו להביא ערכים מוספים לאירגון. הערכים המוספים

"ארבעה" כוחות מניעים את השוק השנה ומחייבים התייחסות הולמת, מסבירה **גילי רון**, סמנכ"ל שיווק ושיתופי פעולה במטריקס. "הראשון - עולם הלקוחות, כאשר הכוח עובר לידיהם, התחרות מתעצמת ומקשה על יצירת יתרון תחרותי ובידול, ומכאן, מקשה על תהליכי שימור וגידול בלקוחות ובהכנסות. השני - עולם הרגולציה והאינצטיבים, הכולל מתקפות סייבר ורגולציות משמעותיות המקשות על חלק גדול מן האירגונים. השלישי - האירגון מוצף במידע המגיע ממקורות שונים, והוא חייב לזהות במהירות את המידע הרלבנטי עבורו, להגיב בזמן מהרה, ולהניח בצד את השיטה הישנה של ניתוח נתוני העבר. הכוח הרביעי, אשר למעשה משליך על כל שיטות העבודה, קשור לעידן אי-הוודאות והשינויים הרציפים, בו אנו חיים".

מהם האתגרים המרכזיים העומדים בפני אירגונים היום?

"כיום מנכ"ר שמבקש תקציב, נדרש להוכיח הלימה למטרות העסקיות וערך, כמו יצירת הכנסות, יצירת יתרון תחרותי או התייעלות וחסכון. יצירת יתרון תחרותי ובידול מחייבת בניית חווית לקוח אפקטיבית ומבדלת, כך שבכל נקודות המגע עם הלקוח, תישמר חוויה בעלת ערך עבורו, אחידה, רציפה ועקבית. "מחלקת ה-IT נדרשת היום לבנות ולהטמיע אסטרטגיה שתתמוך במטרה זו ולשם כך היא נדרשת ליצור דיאלוג אמיתי עם היחידות העסקיות באירגון. מסיבה זו, הפרוייקטים הדיגיטליים שאנו מבצעים אצל לקוחותינו הם פרויקטים חוצי ארגון, מבוססי אינטרנט, סלולר וטאבלט, ניהול קשרי לקוחות, מדיה חברתית, וכוללים את השילוב ביניהם והשילוב בינם לבין מערכות הארגון. עולם המובייל תופס תאוצה כערוץ מרכזי המחייב יצירת אסטרטגיית מובייל אירגונית. ההובלה של מטריקס בעולם הרב-ערוצי וה-UI בשילוב יכולות Netwise, אותה רכשנו השנה, מאפשרים לנו לתת שירותים

לאתר טכנולוגיות חדשות ולגרום לשינוי תוך כדי תנועה

לא גדול של סוגי ארגונים. ארגוני מערכות מידע (התחום שאליו אנחנו שייכים), יצרני מוצרים של תוכנה וחומרה (מוצרים שנמכרים ונטמעים בקרב ארגונים אחרים), חברות אינטרנט (סוג מסוים של יצרני תוכנה אשר מספקים את המוצרים שלהם באמצעות האינטרנט), מיחשוב בטחוני ועוד. כל סוגי הארגונים האלו דומים בכך, שהפעילות המרכזית שלהם מושתתת על טכנולוגיות המיחשוב אך מטרות הארגון והדרכים למימוש מטרות אלו משתנה מהותית.

לדוגמה, חברות אינטרנט מממשות את הפוטנציאל שלהן באמצעות שימוש רחב בטכנולוגיית Hadoop, תוך שימוש מעליה ב-MapReduce. מדובר על טכנולוגיה של פרדיגמת תכנות מקבילית, המשלבת שני רכיבים: Clustered File System בשם HDFS, שבו ישנם שרתים עם אחסון מקומי המחוברים דרך האינטרנט (עובדים ב-PUT ו-GET). כלומר אין אחסון מרכזי. ב-HDFS יש רכיב מרכזי בשם name server, אשר מנהל את הנתונים - קובע איהו נתון יישמר באיזה data node. כל נתון שמור לפי ה-3 default פעמים (ניתן יותר או פחות) כי ה-HDFS מתכונן לנפילות, וכאשר יש נפילה הוא מבצע restore מ-NODE אחר שקיים.

מערב ל-HDFS יש פרדיגמה של תכנות בשם map reduce. לפי פרדיגמה זו, במקום "להביא את הנתונים לתוכנית" כפי שמקובל בתוכנות שאנחנו מכירים כיום, "מביאים את התוכנית לנתונים". כלומר כאשר מבצעים map לוקחים את התוכנית ומריצים אותה ב-data nodes הנדרשים (לפי ההכוונה של ה-name node) ולאחר מכן אוספים את התוצאות שהתקבלו דרך פעולת Reduce. לטכנולוגיה זו יתרונות רבים - scale אדיר, ביצועים אדירים, יכולת failover מובנית, וכל זאת על חומרה סטנדרטית זולה (אפילו לא צריך RAID בדיסקים המקומיים). אבל לא בקלות ניתן יהיה להסב את ההשקעות שהושקעו בארגון לטכנולוגיות אלו.

המנמ"ר בתנועה חייב לאתר את הטכנולוגיות החדשות שמתפתחות ולדאוג למימושן באופן מתקדם בארגון.

* פיני כהן, אנליסט בכיר, STKI



פיני כהן

במהלך השנים אנחנו רואים שטכנולוגיות מערכות המידע הופכות למרכזיות יותר ויותר בהתנהלות העסקית של ארגונים רבים. אם בעבר טכנולוגיית המידע נתנה שירותים סטנדרטים יחסית והדרישות מאגף מערכות המידע היו סטנדרטיות פחות או יותר, הרי שכעת גוף מערכות המידע משפיע באופן מהותי על הביצועים העסקיים של הארגון ועל האסטרטגיה העסקית שלו.

לתופעה זו יש השלכות לא פשוטות על המנמ"ר באופן אישי, וזאת מכיוון שמשרת המנמ"ר שבעבר הייתה משרה "מקצועית" באופן קיצוני הופכת כעת, עם ההתקרבות שלה לעשייה העסקית, למשרת "אמון" של המנכ"ל. כלומר המנכ"ל בוחר את המנמ"ר כפי שהוא בוחר את הסמנכ"לים החשובים האחרים שלו. לפיכך כאשר מגיע מנכ"ל חדש יש סיכוי גדול הרבה יותר היום שמנמ"ר החברה יוחלף באיש סודו של המנכ"ל.

ואכן, בזמן האחרון אנחנו רואים תחלופה מהותית בקרב המנמ"רים, תחלופה שמחלחלת בארגונים לדרגות הניהול הגבוהות והבינוניות. התפתחות נוספת בתחום היא כניסה לתחום מערכות המידע של מנהלים, שאמנם מגיעים מעולם טכנולוגיות המיחשוב אך לא הכירו טוב באופן מיוחד את עולם מערכות המידע.

מנהלים אלו מגיעים עם תפיסת ניהול חדשה ועם פתיחות לטכנולוגיות חדשות. תחום טכנולוגיות המיחשוב מכיל מספר

בזמן האחרון אנו עדים לתחלופה מהותית בקרב המנמ"רים, תחלופה שמחלחלת בארגונים לדרגות הניהול הגבוהות והבינוניות ♦ עוד אנו עדים למנמ"רים שאמנם מגיעים מעולם המיחשוב, אך לא הכירו טוב באופן מיוחד את עולם ה-IT

בזמן האחרון אנחנו רואים תחלופה מהותית בקרב המנמ"רים, תחלופה שמחלחלת בארגונים לדרגות הניהול הגבוהות והבינוניות. התפתחות נוספת בתחום היא כניסה לתחום מערכות המידע של מנהלים

מנמ"ר, "דבר" שינוי

המנמ"ר הינו המנוע והנווט הטכנולוגי בארגון ועליו חלה האחריות להתאים את הארגון לסביבה המשתנה ♦ אי עשייה, לעתים, תייצג סיכונים מרובים מאשר עשייה ♦ לכן עליו לשנות את שפת הדיבור שלו לשפת שינוי, כזו שתסחוף אחריו את כל הארגון - זה מה שכולם מצפים ממנו



גדי גילאון

בפעילות המיחשוב. בין השאר, עליו לבחון טכנולוגיות חדשות והבנה טובה של משמעות ה"באזים" הטכנולוגיים המתחלפים חדשות לבקרים. בחינת הטכנולוגיה אינה בהכרח גוררת בחירות, אבל מספקת ראייה טובה יותר של הפתרונות הטכנולוגיים אותם השוק מציע או עומד לעשות כן. לא ניתן להמעיט בחשיבות הבחינה של הטכנולוגיות, היא זו הנותנת דרור למחשבה ויתרון תחרותי בסופו של דבר לארגון.

כניסה לתחום חדש מחייבת תהליכי בחינה והערכה ביחס לתועלת שהדבר יביא. תועלות היום מרכיב מרכזי ביכולת שלנו להעריך את הסיכונים ולכמתם באופן שגם שאר המנהלים בארגון יוכלו להיות שותפים בהחלטה. מרגע שנתקבלה ההחלטה, המורכבות שבכניסת טכנולוגיות חדשות מחייבת את ניהול התהליך באופן מוסדר הכולל מתן מענה בתחומי התשתית, אבטחת המידע, תהליכי הפיתוח, בקרת איכות והכשרה של הצוותים, כאשר לעיתים ננהל במקביל גם תהליכי כיבוי של הטכנולוגיה היוצאת.

אני מבקש להבהיר שהחלפת טכנולוגיה בטכנולוגיה, המהווה שדרוג רציף, אינה חלק מהדיון שלי, זוהי החלטה טקטית-טכנולוגית שהשיקולים מאחוריה הם טכנולוגיים גרידא ואינם מייצגים את הסיכון בשינוי.

ניהול התהליך באופן מוסדר יאפשר את הפחתת הסיכונים ואת הפחתת רעשי "השינוי". חלק מהאנשים יראה בכניסת הטכנולוגיה החדשה איום ויתרום את חלקו להכשלתה, אחרים הנלהבים יתר על המידה, יקצרו פינות כדי להוכיח את צדקתם.

"המבוגר האחראי"

המנמ"ר חייב להיות "המבוגר האחראי", זה הרואה בטכנולוגיה מנוף, זה המסוגל לשווק אותה לתוך הארגון, אך גם כגורם המניע את התהליך במחשבה תחילה, בשיקול דעת ומתוך ראייה רחבה לטווח ארוך. חדשנות ואימוץ תהליכי שינוי במהותן מגלמות סיכונים. אנחנו מעוניינים להפחיתן אך לא למנוע אותן. טעויות הן חלק מהמשחק ועל המנמ"ר ללמוד מטעויות ובעיקר לא לחשוש לעשותן. ארגון הנמנע מטעויות וכך גם מנמ"ר, הוא שקול מידי ולוקח מרווחי סיכון צרים. זוהי שמרנות המובילה לחוסר החלטה או להחלטה שאינה מייצגת פריצות דרך ולתוצאותיה הרסניות כבר התייחסתי בתחילת מאמרי.

*** גדי גילאון, יו"ר מוביסק, מנמ"ר בנשמח, לשעבר מנמ"ר שירותי בריאות כללית, פרטנר וכתר**

תפקיד המנמ"ר רווי אתגרים. רבים מהם טכנולוגיים, אחרים בניהול מורכב של צוותים הטרוגניים של תשתיות, פיתוח, תמיכה ומידע ארגוני. אתגר אחד הוא אתגר שבכוחו להיות מנוע הצמיחה האישית והארגונית של המנמ"ר - "השינוי".

המציאות הנוכחית של שוק תחרותי והפיכת רבים מהמוצרים למוצרי צריכה, אינה מאפשרת את הלוקסוס של "מה שעובד - למה לקלקל". התוצאות של הישענות מתמדת על הקיים מובילות מנהלים וארגונים למציאות שבה ממובילים הם הופכים לנגררים. השפעות הלואי של אובדן ההובלה אינן רק בתדמית ירודה אלא גם באובדן רווחים והורדת הערך שהארגון מייצר. אם הדבר נכון לארגון ככלל, הרי הוא נכון למנמ"ר בפעולתו בארגון ה-IT פנימה. המנוע האמיתי המאפשר לנו לשנות מציאות הוא באימוץ שפת "השינוי", לא בגלל שאנו רוצים בכך, אלא משום שאנו חייבים בכך.

תהליכי שינוי חייבים להיות מבוססים על תהליכים סדורים של ניתוח, הבנה ולקיחת סיכונים מחושבת. מנמ"ר חייב להוביל מהלכי שינוי בארגון ולרתום אליהם את הטכנולוגיה הנדרשת ואני מניח שעל כך אין חולק. כל תהליכי המכירה, הייצור, השירות, הפיננסים והלוגיסטיקה הארגוניים תלויים בפתרונות אותן מוביל המנמ"ר והופכות אותו לגורם משמעותי ביכולת הארגון לפעול בשוק. שינוי תהליכי מוביל להגדלת הרווח של החברה, בין אם בהגדלת מכירות והכנסות או בצמצום עלויות תפעוליות בצד ההוצאות. הובלה זו, היא זו שתקנה למנמ"ר את מעמדו הראוי ואת השותפות שלו בקבלת ההחלטות הארגוניות. חבר הנהלת הארגון.

לאמץ תהליכי שינוי

המנמ"ר חייב לאמץ תהליכי שינוי אצלו

ממיקוד טכנולוגי למיקוד באנשים ובאינטראקציות

בתחומים שכלל אינם נוגעים לטכנולוגיה. יישומי סלולר הם דוגמה מצוינת להשפעה עסקית-חברתית-תרבותית של תחום טכנולוגי. בכל יום מיטשטשים יותר ויותר הגבולות בין תחומי המומחיות השונים, בדיוק כמו טשטוש הגבולות בין המכשירים השונים. ולכן, כדי להתקדם בסולם התפקידים, להתמקם בתפקיד המנמ"ר, למשל, אין די בלהיות מומחה טכנולוגי. אתה צריך להתאים עצמך לדרישות בעולם המודרני ולהכשיר עצמך להיות המנהל הבינתחומי, interdisciplinary manager.

המעבר לעולם החדש

הנה כמה נקודות שכדאי למנמ"רים לקחת בחשבון במעבר לעולם החדש. האחת, רב-תחומיות ביוניט עדיפה על מומחיות. כדי להיות מנמ"ר אפקטיבי ששייך לעולם המודרני, לא מומלץ לך לנהל את הקריירה שלך בפרדיגמה הישנה ולצבור מומחיות בתחום אחד, תחום הטכנולוגיה (גייס מומחה תחתן) - אלא לצבור מומחיות בהבנת התפרים שבין הממשקים של מערכות מידע עם תחומים אחרים. האפקטיביות של המנמ"ר המודרני באה לידי ביטוי בכך שהוא מצליח לנהל ולהשפיע על תחומי ידע שונים - שיווק, מכירות, שירות לקוחות וניהול החברה (עם המנמ"ר). המנמ"ר הוא לא עוד רק המומחה ש"מיישם" את גחמות חברי ההנהלה, אלא "ארכיטקט" ושותף אסטרטגי.

נקודת נוספת להתייחסות היא, שהמנמ"ר החדש לא יימדד על שיפורים טכנולוגיים, אלא על ההשפעה הטכנולוגית על הצמיחה העסקית של החברה כולה. המנמ"ר החדש לא יימדד על שיפור תהליכים בחברה, אלא על יכולת החברה להגיב במהירות (rate of adjustment) לשינויים התכופים שמתרחשים במשק העולמי. מנמ"ר החברה רוצה לדעת, שהמנמ"ר שלו יודע לצפות לא רק את השינויים הטכנולוגיים, אלא גם את ההשפעה העסקית שלהם על השוק המקומי והעולמי. עוד יש לשים לב לכך, שאנו בעיצומה של מהפכה: הלוקוח תפס את מרכז תשומת הלב. לפני מאות שנים, בתקופה החקלאית, הכוח היה גודל שטח האדמה, ובמהפכה התעשייתית הכוח היה המכונות ויכולת הייצור. לפני שנים לא רבות התרחשה מהפכה נוספת, שטענה כי "ידע הוא כוח". כיום אנו עדים לכך, שהלוקוח הוא בעל הכוח. השקעות אדירות בפרסונליזציות של מוצרים מאוששות



יגאל רוה

|| הרעיון של טלפון אחד שמתאים לכל הצרכים - הוא מגוחך. אפל צריכה להוציא כמה גרסאות של ה-iPhone כדי לשרוד, אחרת הוא יהפוך נחלת העבר במהירות", כך אמר **ג'ון דבוראק**, מומחה מטעם המגזין מרקטוויץ' לפני רק כשלוש שנים.

ואכן, הרעיון לטשטש את הגבולות בין טלפון, מצלמה, מחשב, ניהול יומן, GPS, ועוד - גרם בתחילה לתחושת אי נוחות אצל לא מעט אנשים. אבל אם ניקח את ה-iPhone כמשל, תוכלו לראות שאולי לא שמנו לב, אבל זוהי רק עדות אחת בודדת של שינוי בחשיבה. בעולם הקריירה, לפני זמן לא רב, בדור של אלו שיוצאים לגמלאות בימים אלה, היה לכל אדם את מקצועו, וכך היו בני האדם נבדלים אחד מהשני, בדיוק כמו שהיה טלפון, מצלמה ויומן במכשירים נפרדים. כל אדם עם עיניים בראשו ידע שאם ירכוש השכלה, יצבור ניסיון וכשיר עצמו להיות מומחה בתחום, כך יגביר את ערכו בשוק התעסוקה ויגדיל את הסיכוי לצמיחת שכרו בהתאם. כל זה היה נכון עד לתקופתנו.

בעבודה שמשלבת ייעוץ אסטרטגי-עסקי-טכנולוגי שאנו עושים עם אחת החברות שרוצה להכין עצמה לשינויים המתרחשים בשוק, אנו מקבלים חיזוק, שזוהי תקופה בה השינויים הטכנולוגיים בשנים האחרונות השפיעו עמוקות על חברות עסקיות וגרמו לצמיחה, סגירה או התחדשות. זאת מכיוון שהשינויים הטכנולוגיים יצרו פרדיגמות חדשות לחלוטין

השינויים הטכנולוגיים יצרו פרדיגמות חדשות לחלוטין בתחומים שכלל אינם נוגעים לטכנולוגיה ♦ מכאן, שתפקידו ומעמדו של המנמ"ר משתנים במהירות ♦ צרור עצות למנמ"ר, שעובר מהעולם הישן לעולם החדש ♦ ה-iPhone כמשל למנמ"ר החדש



אתה עובד אצלו. ולכן מומחיות טכנולוגית היא לאו דווקא המומחיות הנדרשת.

נקודה אחרונה: ההשפעה של מהפכת "הלוקה במרכז" יצרה מצב, שחדשנות טכנולוגית פורצת דרך מעניינת רק מספר מועט של אוהבי טכנולוגיה, אבל לא מנבאת הצלחה עסקית. מאפיין המפתח בולט במהפכה הנוכחית הוא "חדשנות ערך" - חדשנות שקשורה לדבר שהלקוחות מעריכים. לדוגמה, מה שאפל עשתה בטרנספורמציה ששינתה את פני הסלולר הוא יצירת טלפון לא "חכם" יותר או מהיר יותר או מודרני יותר - אלא "אנושי" יותר. כל מי שראה את ה-iPhone הראשון הרגיש שמישהו "מבין אותו", ולכן אנשים התחברו למכשיר ולחברה באופן רגשי. לאחרונה גם סמסונג, במוצר האחרון שלה (גלאקסי S3), התחילה לעשות שימוש במושג ה"אנושיות" - "designed for human". על הקשר בין טכנולוגיה לרגשות הלקוח אחראי, בין השאר, גם המנמ"ר.

ה-iPhone הוא, אם כן, משל למנמ"ר החדש - עליך להיות טכנולוגי במהותך, אבל עמוס באפשרויות יישומיות עבור המחלקות השונות בארגון. עליך לשנות את עיצובך - ממיקוד טכנולוגי למיקוד באנשים ובאינטראקציות שלך עם התחומים השונים. Designed for human.

*יגאל רוה, יועץ בכיר, שטראוס אסטרטגיה

את העובדה שמי שלא יהיה מכוון לקוח, חושב כמו לקוח ומכוון לרגשותיו של הלקוח - לא ישרוד את המהפכה. מנמ"ר שלא יפנים וילמד את צורת החשיבה החדשה, ימשיך להתרגש מגאדג'טים טכנולוגיים, אבל לא יידע ליישם אותם לרווחת לקוחותיו, כלומר - לא יאפשר לעסק להשתלב במהפכה.

מה הלקוח רוצה

מה הלקוח רוצה? - זו שאלת מיליון הדולר שכל חברה הייתה רוצה לדעת. כל מנמ"ר צריך להפנים שהלקוח לא מתרגש עוד מטכנולוגיה, מעוצמת מעבד או מכמות השרתים שיש לעסק. מנמ"ר יקר, הלקוח רוצה שבאמצעות הטכנולוגיה אתה תרגש אותו, תעניק לו חוויה, תעשה לו את החיים פשוטים יותר, ובעיקר תעניק לו (באמצעים טכנולוגיים, כמובן) את היכולת לשלוט בחשבון הבנק שלו. כן, בעולם שאחרי המהפכה הלקוח מודע לכווח ול יכולת שלו לדרוש, אחרי מאות שנים שבהן היה תלוי בחברות עסקיות ששלחו לו חשבונות מסובכות (ע"ע שוק הסלולר). אם לקוח לא מבין את תחומי הביטוח השונים - מתפקידך לפשט את זה עבורו. אם הלקוח רוצה להיכנס לחשבון הבנק שלו בעת טיול במקסיקו בקלות, בפשטות וללא זכירת סיסמה - עליך לספק את רצונו. כן, הבנת נכון,

נקודה אחרונה:
ההשפעה של מהפכת
"הלוקה במרכז" יצרה
מצב, שחדשנות
טכנולוגית פורצת
דרך מעניינת רק
מספר מועט של
אוהבי טכנולוגיה,
אבל לא מנבאת
הצלחה עסקית.
מאפיין המפתח בולט
במהפכה הנוכחית
הוא "חדשנות ערך"

המנמ"ר - תפקיד רב ממדים

עם גישה לאינטרנט יכול לזיום את הדבר הבא, אשר גם אם הוא באוריינטציה עסקית, יכולת המימוש שלו כרוכה בשימוש נכון ב-IT. המנמ"ר אמור למלא תפקיד מרכזי בטיפוח, ביישום ובהסברת החדשנות בכל הארגון.

Chief Irritation Officer - נכון, אין זה המימד המחמיא של המנמ"ר, אך הוא בהחלט אחד החשובים. בעוד ארגונים מחפשים ליעל את תהליכי העבודה שלהם, אין הם מאמצים גישה של שינוי ושיפור מתמשכים. כל ארגון נזקק ל"מרגיזן" אסטרטגי, אחד אשר יאתגר ובאותה עת גם יכבד את הסטטוס-קוו, אחד אשר יתמודד עם שיווי המשקל שבין היכולת הטכנולוגית והשימויות הכלכלית.

הזדמנויות רבות לשינוי מקורן בשימוש בטכנולוגית המידע בעסקים, והמנמ"ר הוא המתאים ביותר לשמש כמתווך לשינויים בארגון.

Chief Identity Officer - ניהול הזהות היא יכולת קריטית בניהול המיטבי של זרימת מידע לשותפים, לקוחות, ועובדים. ידיעת הזהות הנכונה של המשתמש, המאפשרת להעביר לו את המידע הנכון, בפורמט המתאים, בעיתוי הנדרש ולאמצעי התקשורת המתאים - מהווה שילוב נכון של IT ועסקים. העמדת מערכת מתאימה לניהול הזהויות ביכולות הנדרשות לשיפור תהליך העבודה והקשר עם הגורמים המעורבים - היא באחריות המנמ"ר.

Chief Inoculation Officer - אבטחת המידע מהווה גורם של make-or-break לפעילות העסקית. החדשות מלאות סיפורים על האקרים, סוסים טרויאניים, וירוסים, תולעים וגניבת זהויות - המהווים סיוט פוליטי ופיננסי לכל סמנכ"ל, CXO - ויכולים לעלות לו בכיסאו. לא רק החיסון בפני כל החוליים הללו הוא בתחום האחריות של המנמ"ר, אלא גם הריפוי וההתאוששות מפגיעתם.

תפקיד המנמ"ר הוא לבחון תהליכי אבטחה וכלים חדשים, יחד עם הבנה בתהליכי התפעול העסקי לניהול הסיכונים.

Chief International Officer - בספרו "העולם הוא שטוח", כותב תומס פרידמן, כי הוא מצפה מכל ארגון להתמודד עם ההשלכות העסקיות של פעילותו, בעולם ללא גבולות. בעוד האחריות הישירה נופלת בדרך כלל על סמנכ"ל התפעול, ה-COO, היא האתגר בבניה ותחזוקה של תשתית נדרשת של תקשורת, מרכזי עיבוד, שירות ותחזוקה של ארגון גלובלי - נופל בחצר של המנמ"ר.

Chief Investigative Officer - טכנולוגיית המידע לא מפסיקה להתחדש ולצמוח בקצבים אדירים, תוך שיפור יכולותיה. על המנמ"ר להיות עם היד על הדופק, להתעדכן



אריה עמית

המנמ"רים הראשונים שאבו את סמכויותיהם מההיבט הטכני של עולם ה-IT ♦ במהלך השנים התפקיד רכש לעצמו חשיבות וערך הולכים וגדלים בארגון המודרני, עד שהפך לשילוב של ממדים מהעולם העסקי והטכנולוגי גם יחד

המנמ"רים הראשונים שאבו את סמכויותיהם מההיבט הטכני של עולם ה-IT. במהלך השנים, התפקיד רכש לעצמו חשיבות וערך הולכים וגדלים בארגון המודרני, עד שהפך לשילוב של ממדים מהעולם העסקי והטכנולוגי גם יחד. להלן מספר ממדים הנדרשים למנמ"ר המוצלח.

Chief Integration Officer - המנמ"ר נדרש לראייה רוחבית של המערכות בארגון. למעשה, אין ברמה הניהולית הבכירה בעל תפקיד אחר שנדרש ליכולת אינטגרציה שכזו. המנמ"ר נדרש להיות אינטגרטור, מתווך ומפשר בעת ובעונה אחת. הקושי בתפקיד הכפול הזה נובע מכך, שהיישומים קרובים היום יותר ללקוח הסופי, והארכיטקטורה מוכוונת השירותים, SOA, מחייבת רמת הבנה גבוהה בתהליכים העסקיים ולא רק ביכולות הטכנולוגיות.

נובע מכך, שהשינויים במודלים של ניהול השירות והמשאבים דורשים מהמנמ"ר לשלב את הדרישות העסקיות עם יכולת אספקת השירות ואופן הקצאת המשאבים.

מורכבות האינטגרציה אינה רק במסגרת הקשר ספק/לקוח בתוך הארגון, אלא מתרחבת לישויות חיצוניות נוספות, של ספקים ולקוחות, ולכן היא מחייבת שילוב של אלמנטים משפטיים, עסקיים וטכנולוגיים.

Chief Innovation Officer - חדשנות מגיעה היום מכל כיוון ומקור אפשרי ומשפיעה על שינויים רבים בארגון. בסביבה של ריבוי שינויים, חובה להבין, לנהלם ולהתאימם לתרבות המקומית. החדשנות בעבר הייתה נחלה של יזמים ייחודיים והיום היא הפכה להיות בתנאים של "קוד פתוח". כל אחד

המידע היא מאפשרת, Enabler, לעסקים. באחריות המנמ"ר להבטיח את תנועת היישומים לכיוון העסקים והמשתמשים, תוך מימוש ארכיטקטורות חדשות - גם עם צוותי IT המתנגדים להן. המנמ"ר אחראי לתהליך המעבר המוצלח מיישומי Legacy קשיחים ליישומים מבוססי SOA גמישים ומודרניים, בהתאם לצרכים העסקיים של הארגון.

Chief Inefficiency Officer - היעילות של הארגון קשורה בטבורה ליעילות ה-IT. בניה ושמירה על יעילות תפעולית של ה-IT הופכת

ולהבין את המגמות החדשות ובעיות המתאים ליישם - ליצירת ערך עסקי גבוה יותר.

החדשנות לא פוסחת גם על האופן שבו מתנהלים העסקים ומתפתחים השירותים של הארגון. המנמ"ר שותף מלא למימוש החדשנות, גם אם אינו אחראי לה, ולשם כך עליו להכיר את המודיעין העסקי הרלוונטי ואת השלכותיו.

Chief Information Officer - זהו התפקיד המסורתי המוכר והמובן מאליו, אך גם בו המגמה בשינוי - מעיבוד נתונים ותמיכה



”המנמ"ר הוא גם
עו"ד, גם טכנולוג, גם
מתווך וגם סוכן שינוי.
הוא מרגיש בבית גם
בנושאים עסקיים כמו
בנושאים טכנולוגיים”

למטלה יומיומית קבועה. תהליכי ניהול וממשל (Governance), כלים ושיטות חדשות - יידרשו כדי לאפשר למנמ"ר לעמוד באתגרי היעילות. לסיכום, מנמ"רי העתיד חייבים להיות רב ממדיים, יותר מכל CXO אחר. הם לא יכולים להסתפק בעבודה ברמה האסטרטגית, אלא להבין ולהתמודד עם הפרטים הקטנים.

המנמ"ר הוא גם עו"ד, גם טכנולוג, גם מתווך וגם סוכן שינוי. הוא מרגיש בבית גם בנושאים עסקיים כמו בנושאים טכנולוגיים. די בטוח לומר שגם בעתיד המנמ"ר יתמודד עם מטלות, תפקידים ואחריות שלא התנסה בהם - זהו טבעו של התפקיד.

* **אריה עמית, סגן נשיא בכיר לייעוץ אסטרטגי, נס ישראל**

בתהליכים - למידע לקבלת החלטות, ההופכת את המידע לערך.

ממה יש להימנע?

ולא פחות חשוב, מאילו תפקידים על המנמ"ר להימנע:

Chief Inertia Officer - אינרציה מוגדרת כתכונה של הארגון להמשיך ולהתמיד באותה דרך להתקדם ללא כל שינוי, אלא אם נדרש או נכפה על ידי גורם חיצוני. האינרציה גורמת לארגונים להתמיד בדרכם. תפקידו של המנמ"ר הוא להוות כוח המתגבר, לזהות תקלות מערכתיות ולשפר ביצועים.

Chief Impediment Officer - טכנולוגית

שתיים, שלוש - הקשב!

על מעמדו של
התיקשוב בצה"ל ועל
ההבדלים בין ה-זו
האזרחי והצבאי ♦
הקשיים בחיי אלוף
משנה א', מפקד מרכז
מיחשוב צה"לי, והשוני
בעבודתו מול מנמ"ר
המקביל לו באזרחות



אבנר פרנק

ולראות מה קרה מאז 1998 ועד היום: איפה
היו המיחשוב ואנשי המיחשוב מבחינת דרגת
החשיבות של צה"ל אז, ועד כמה, אם בכלל,
השתנה מעמדם כיום.

בשל קוצר היריעה, אסתפק בהתמקדות
בדמות אחת בלבד, האיש שבקצה הפירמידה
- המקבילה האזרחית של המנמ"ר, מפקדי
יחידות התיקשוב בצה"ל, שרובם בדרגת אל"מ.
ב-15 השנים האחרונות עלה וצמח מעמדו
של המנמ"ר מהמצב שבו היה "זה שאחראי
שהמדפסת תעבוד", ועד תפקיד חבר הנהלה
בכיר. ההתייחסות למנמ"ר אינה כאל עוד
אחד שצריך לתת לו קמצוץ תקציב, אלא
כאל גורם משפיע וחשוב בכל הארגון. בזכות
התפתחות הטכנולוגיה, הקדמה, הצרכים
הגוברים והולכים, התחרויות מבפנים ומבחוץ
- אלו הן חלק מהסיבות שלאט לאט טיפס
מעמד המנמ"ר למעלה בהיררכיה הארגונית.

לכאורה, כל מה שעבר על מעמד המנמ"ר
באזרחות היה אמור לקרות גם בצה"ל. אבל
מסתבר שבצבא התווספו עוד כמה גורמים
שהשפיעו ומשפיעים עד היום על מעמדו,
תפקידים וחשיבותם של מפקדי יחידות
המיחשוב.

בעוד שברוב הארגונים האזרחיים תחלופת
העובדים אטית, הרי שבצה"ל התחלופה
עצומה ומהירה. כך גם בתחום מערכות
המידע, שבו עובדים בדרך כלל צעירים,
והתחלופה בו די גדולה. האם אתם יכולים
לדמיין שאחוז לא קטן מעובדי ההיי-טק
בסלקום, בבנק מזרחי או בתנובה, פורש
מדי שנה, ומגיעים במקומם צעירים חסרי
ניסיון? האם נראה לכם שבפרטנר, בפלאפון,
בקומברס או באמדוקס, המנמ"ר היה מסכים
שבכל שנה אחוז די משמעותי מהעובדים שלו,
שעברו הכשרה והשתלמויות רבות, שהצטרפו
לפרויקט רק לפני כמה חודשים והנה - כבר
הם קמים ועוזבים? הרי אף מנמ"ר נורמלי לא
היה מקבל מצב שכזה.

על מנת להדגים עד כמה השתנה
התיקשוב בצה"ל אתמקד בגורם האנושי ולא
בטכנולוגיה. התיקשוב מורכב משני חלקים
- טכנולוגיה וגורם אנושי. למרות מה שנהוג
לפעמים לטעות ולחשוב, הגורם האנושי הוא
הבורג המרכזי. הטכנולוגיה, כמה שלא תהיה
מתקדמת ומפותחת, לא יכולה לפעול לבד.
טכנולוגיה צריכה מישהו שיתכנן אותה, יעצב
אותה, יפתח אותה, יבדוק אותה, ישתמש בה
ויתחזק אותה - את כל אלה עושה הגורם
האנושי. מי שאחראי בתיקשוב בצה"ל על
הגורם האנושי - הוא המנמ"ר. יש כמה וכמה
מנמ"רים בצה"ל, ברמות שונות ובדרגות
חשיבות שונה.

השנה: 1998, המקום: אי שם במרכז
הארץ, הנוכחים: תא"ל א', אל"מ ב',
אל"מ ג' ועוד כמה קצינים בכירים, כולם בעלי
ניסיון רב בתחום מערכות המידע והמיחשוב,
רובם הגדול בעלי פרופיל נמוך, עם עבר
קרבי מצומצם, או ללא ניסיון קרבי כלל. על
הפרק: דיון אסטרטגי בנושא אפשרויות שילוב
המחשב בפעילויות צה"ל.

הדיון ארך כמה שעות, ובמהלכו דנו
בנושאים כבדי משקל, כגון האם צה"ל צריך
מערכות מידע ארגוניות? האם יש צורך בבית
תוכנה פנימי, או שמא עדיף לתת לחברות
המקומיות לבצע הכל? למה בכלל צריכים
בצה"ל מחשב?

סיכום הדיון: מטרתו של צה"ל להגן על
ביטחון מדינת ישראל. על מנת לממש מטרה
זו, על צה"ל להשתמש בכל הכלים והמשאבים
העומדים לרשותו. מאחר שאנחנו על סף
המאה ה-21, אז אחד מהכלים והמשאבים
הטובים ביותר שיש כיום הוא המחשב. כפי
שהיטיב להגדיר זאת אחד הסא"לים שנכחו
בדיון: "את המחשב צריך להכניס לכל פרויקט
שצה"ל מתכנן או מבצע. נגמרו הזמנים שהיינו
בתעודף אחרון, יחד עם אנשי התחזוקה,
השלישות והמשטרה הצבאית. מעכשיו אנחנו
בחוד החנית!"

כאן המקום להבהיר, שמדובר בדיון
פיקטיבי, שלמיטב ידיעתי מעולם לא התקיים.
עם זאת, רבים בעולם ההיי-טק משוכנעים
למדי כי ככה היו פני הדברים לפני 15 שנים,
ושאכן מעמדו של אנשי המיחשוב בצה"ל
נסק החל מהתקופה העליונה של באג-2000.
מאחר שלא הגיע לידינו אף סקר תדמית לגבי
הערכה זו, נראה כי עדיף להתמקד במציאות

|| בעוד שברוב הארגונים
האזרחיים תחלופת
העובדים אטית, הרי
שבצה"ל התחלופה
עצומה ומהירה. כך
גם בתחום מערכות
המידע, שבו עובדים
בדרך כלל צעירים,
והתחלופה בו די גדולה.
האם אתם יכולים
לדמיין שאחוז לא
קטן מעובדי ההיי-טק
בסלקום, בבנק מזרחי
או בתנובה, פורש מדי
שנה, ומגיעים במקומם
צעירים חסרי ניסיון?

באים בדרישות, הם גם מבינים יותר והם גם פתוחים לעולם. לך תסביר להם שמגבלות ביטחון שדה, אבטחת מידע ושאר "הנושאים המעצבנים הללו" לא מאפשרים לספק סחורה במהירות וביכולת שאפשר להשיג בחוץ. ככל שהעולם בחוץ נפתח, כך העולם בצה"ל הולך ונסגר, היכולת לשתף פעולה עם גורמים חוץ-צה"ליים, שלפני עשור ו-15 שנים הייתה די פשוטה - הפכה היום לבלתי אפשרית כמעט.

כעת נוסיף לאתגרים הללו גם את העובדה שבחוץ מחכים לאנשים שלך עם משכורות, רכב ליסינג ויכולת לעבוד מבלי כל הטרדות של נהלים ופקודות - וקיבלנו תמונה לא פשוטה של האנשים שצריכים לנהל ולהוביל את התיקשוב הצה"לי. תמונה המורכבת מאתגרים כל הזמן, בעיות, תקלות, צרכים שלא נגמרים ולא מעט דרישות אמתיות לספק "כאן ועכשיו".

הנה כי כן, מצבו של אל"מ א' היום קשה פי אלף ממצבו של אל"מ א' (קצין אחר, שגם שמו שמור במערכת). אל"מ א' הוותיק השתחרר לפני כעשר שנים. מאז הספיק לעבוד בכמה בתי תוכנה גדולים בארץ, שימש כמנמ"ר בכמה ארגונים גדולים, וכעת יושב לו על כיסא הסמנכ"ל הבכיר בארגון מכובד. במקום החניה שלו חונה רכב מנהלים מדרגה 5, הוא מעביר את זמנו משיבה לשיבה, מדיון לדיון, נוסע אחת לכמה חודשים לחו"ל "ללמוד על טכנולוגיות חדשות", המשכורת החודשית מתקרבת ל-6 ספרות. בקיצור, הוא תפס את אלוהים במקום רגיש. לעומתו, לאל"מ א' הצעיר מחכה כבר עתיד שונה לגמרי. רוב האל"מים שהשתחררו ב-15 השנים האחרונות עשו זאת בגילאי 40-45. מהרגע שהם "תפסו ג'וב", התפקיד סגור ונעול לעשרים השנה הבאות. ומה יעשה אל"מ א' לכשיפרוש גם הוא? שאלה טובה מאוד, ולצערנו אין לנו כרגע תשובה טובה לספק לכל האל"מים שעומדים לפרוש בקרוב או בעתיד.

*** אבנר פרנק, לשעבר מנמ"ר חברת החדשות ערוץ 2 ומנמ"ר גלי צה"ל, כיום יועץ מיחשוב בכיר**

הם כבר ותיקים בעלי ניסיון, מאחר שהם כבר אחרי שנתיים-שלוש של עבודה. לכן, לא פעם הם מרגישים זלזול במשימות וביעדים שמציבים להם. לרשות אל"מ א' וחבריו עומדים לא מעט כלים על מנת לדרבן ולהפריח רוח חיים בקרב עובדיהם: החל משימוש בפקודות, עבור בניידות עובדים ובהעשרת השכלתם וכלה בנופש משובח במחירים מצחיקים. יש לו "ארגז כלים" עם פתרונות, שמאפשרים לו להניע את אנשיו ולגרום להם להתמיד ולשמור על חזית הטכנולוגיה.

משהו השתנה כאן, ווטסן

פרויקטים ועבודה לא חסרו בצה"ל אף פעם. אבל משהו השתנה בשנים האחרונות במערכת. תחום העיסוק של אל"מ א' כבר אינו "סודי ומוזר" בעיני שאר האל"מים שמקיפים אותו בישיבות. פתאום גם להם יש

התמודדות עם אתגרי המאה ה-21

ניקח כדוגמה לתפקיד מנמ"ר מסויים את אל"מ א' (השם המלא במערכת). במהלך הוא קצין ותיק במערך התיקשוב. במהלך 15 השנים האחרונות הוא עבר מספר רב של תפקידים, ניהל לא מעט פרויקטים מורכבים ופשוטים, למד, השתלם וצבר השכלה. אבל כל אלה הכינו אותו רק במעט לקראת מה שהוא נאלץ להתמודד איתו במאה ה-21.

נסו לדמיין שאתם אל"מ א', לרשותכם מאות אנשי היי-טק, רובם הגדול צעירים עם יתרת שירות של שנתיים-שלוש. מדובר באנשים איכותיים, רובם הגדול לא יתקשה למצוא עבודה ברגע שתיגמר ה"חתימה לקבע". רובם אנשים טובים, שהסקרנות היא נר לרגליהם. אלה חברה שיודעים שהם בפסגת הטכנולוגיה הקיימת. מאחר שהם עדיין צעירים, המחשבה



צילום: דני זודקביץ

אמצעי מיחשוב מתקדמים לא פחות ממנו. כשהם מדברים ביניהם, לא פעם עולה המושג "אפליקציה", כאילו כל חייהם עברו מול מסך ומקלדת. פתאום הם מתחילים לבוא בדרישות ובשאלות מקצועיות. מסתבר שבנוסף לאתגרים של התמודדות עם כוח האדם העומד לרשותו, אל"מ א' נאלץ להתמודד גם עם המגמה האזרחית של BYOD, ראשי תיבות של "הבא מהבית לעבודה את רכיב המיחשוב האישי שלך". לכל עובד יש היום אמצעי מיחשוב מיוכלל פי אלף מעמדת העבודה שהארגון מקצה לו, ולכן לא פעם העובדים מתוסכלים מכך שעליהם לעבוד עם עכבר, מקלדת ומחשב שולחני, "ממש כמו בתקופת האבן".

הנתק מה-20 האזרחי

בתיקשוב הצה"לי, המשמעות של מצב זה כפולה. לא רק שהלקוחות של אל"מ א'

על משכורת, הכנסה קבועה ויציבות כלל לא נמצאות בסולם הערכים שלהם. מה שאכפת להם הוא שיהיה להם מעניין, שהם יתעסקו בשיא הטכנולוגיה ושלא יאפשרו, שלא יבצו אותם לשמירות. אז איך מצליח אל"מ א' לגרום להם לפתח מערכת ניהול מלאי? איך אפשר לגרום לאנשים הללו לטפל ולתחזק מערכת שנכתבה לפני 30 שנה? מה יגרום להם להתגייס ולעבוד ימים וגם לילות על מנת להתגבר על תקלה מעצבנת באיזה שרת קבצים?

איך להניע את העובדים

אלו הם האתגרים שהמנמ"ר המודרני בצה"ל צריך להתמודד איתם. זה המצב שאיתו מתמודד אל"מ א' מדי יום. מצד אחד נמצאים צורכי המערכת - יש פרויקטים, יש משימות, יש לוח"ז ואף פעם אין מספיק תקציב. ומצד שני - עומדים החברה הצעירים, לתחושתם

המנמ"ר - סוכן השינוי שיכול להצעיד את הארגון קדימה

מדוע לדבר על מעמד המנמ"ר?

אם כך, מדוע בכלל עולה ונשאלת השאלה על מעמדו של המנמ"ר? אפשר, כמובן, להטיל את האשם במנכ"ל. אלה מנהלים ותיקים יחסית, שאינם מכירים בחשיבותה של הטכנולוגיה. לצערי ולהפתעתי, יש לא מעט מנכ"לים צעירים שכאשר הם מגיעים לתפקיד, הופכים את מנהל מערכות המידע לכפיף של חבר הנהלה אחר. בכך הם "לוקחים צעד אחד אחורה" ומחזירים אותנו לשנות ה-90, שבהן מנהלי מערכות המידע היו כפופים לסמנכ"ל בארגון, בדרך כלל לסמנכ"ל הכספים. יש לא מעט ארגונים שלקחו צעד אחד לאחור בשנתיים האחרונות. יש ארגונים רבים שבהם סמנכ"ל מערכות המידע אינו חלק מהנהלה הבכירה בארגון מאז ומתמיד.

החשיבות של התפקיד והחשיבות של מעמדו בארגון נלמדת בכל בתי הספר למנהל עסקים. אם, למרות זאת, העובדות בשטח הן אחרות, נראה שחלק מהנסיבות נעוצות בנו, מנהלי מערכות המידע.

לדעתי, כל מכהן בתפקיד צריך לשאול את עצמו כמה שאלות: האם הוא מדבר עם הנהלה הבכירה בשפה שהיא מבינה? בגובה העיניים? או מכביר בראשי תיבות, אוסף של 3 אותיות באנגלית? בכך הוא בונה חומה - בינו, "החכם", לבין אלו שלא מבינים אותו.

עוד על המנמ"ר לשאול עצמו, האם הוא מכיר את העסק על בוריו? האם הוא מכיר את הנתונים הפיננסיים של החברה? האם הוא מחובר לשטח ולמציאות העסקית?

שאלה נוספת היא, האם הוא מביא ערכים עסקיים חדשים? או שמא הוא עסוק רק בהעברת כלים קיימים לטכנולוגיות חדשות.

כדי להיות חבר הנהלה בכיר, המנמ"ר צריך לנהוג כחבר הנהלה בכיר. עליו להיות חלק מהפעילות העסקית. עליו להיות עסוק בחלק מזמנו כמי שמביא ערכים עסקיים חדשים ולא רק כזה המאפשר תהליכים קיימים. הוא צריך לדבר "בשפת העם". עליו להכיר את התרבות הארגונית, ולא לשבת במגדל השן הטכנולוגי.

כשהוא יהיה המצב, איש לא ישאל מהו מעמדו של המנמ"ר. מקומו יהיה ברור - בין בכירי הארגון. כשהוא יקרה, איש גם לא יקרא לו מנמ"ר. הוא יהיה סמנכ"ל מערכות מידע או סמנכ"ל טכנולוגיות, כמו כל חבר הנהלה אחר.

*** אודליה לבנון, מנכ"ל קרן סולקי. לשעבר ראש אגף טכנולוגיות מידע, אלון החזקות**



אודליה לבנון

עצם ההתעסקות בשאלת מעמדו של המנמ"ר מעידה על כך שיש בעיה במעמדו: איש אינו דן במעמדו של סמנכ"ל הכספים או מנהל השיווק * כמה עצות כדי שהדיון סביב מעמדו של המנמ"ר כבר לא יהיה רלוונטי

עצם ההתעסקות בסוגיה "מעמדו של המנמ"ר" מעידה על מעמדו (או העדר מעמדו) של המנמ"ר. הרי איש אינו שואל על מעמדו של סמנכ"ל הכספים, או על מעמדו של מנהל השיווק, משאבי אנוש, תפעול, או פיתוח עסקי. התפקיד של כל אלה ברור מאליו ותרומתם לארגון אינה מוטלת בספק.

כל מי שכיהן, או מכהן בתפקיד מנהל מערכות מידע או סמנכ"ל טכנולוגיות, יודע שהתפקיד הזה הוא ה"קטר" האמיתי של הארגון. הוא סוכן השינוי. הוא זה שיכול להצעיד את הארגון קדימה, בהציעו כלים (טכנולוגיים) חדשים שמאפשרים יוזמות חדשות ופעילויות עסקיות חדשות. הוא זה שמאפשר יתרון תחרותי. הוא זה שיכול ליעל תהליכים וליצור תפעול חכם.

מנהל מערכות המידע הוא זה שמכיר את כל הפעילויות העסקיות, לפעמים טוב יותר מכל אחד אחר (הרי כל התובנות העסקיות כתובות בקוד שעליו אנחנו אמונים).

מנהל מערכות המידע הוא היחיד מבין חברי הנהלה, למעט המנכ"ל, שיש לו ראייה חוצת ארגון. הוא מכיר את הפעילות של כל החטיבות, מאחר שהוא אחראי על הכלים הטכנולוגיים התומכים בכל חטיבה. מנהל מערכות המידע הוא איש ארגון ושיטות - אחרת לא יוכל לפתח מערכות מתאימות; הוא פסיכולוג - אחרת לא יוכל לנהל אנשים; הוא איש שיווק - אחרת לא יוכל "למכור" את המערכות בתוך הארגון למשתמשים; הוא איש לוגיסטיקה - אחרת לא יוכל ליעל תהליכים קיימים בארגון.

” כדי להיות חבר הנהלה בכיר, המנמ"ר צריך לנהוג כחבר הנהלה בכיר. עליו להיות חלק מהפעילות העסקית. עליו להיות עסוק בחלק מזמנו כמי שמביא ערכים עסקיים חדשים ולא רק כזה המאפשר תהליכים קיימים. הוא צריך לדבר "בשפת העם" ”

כולנו משתתפים באירועים החמים של

**אנשים
ומחשבים**

www.pc.co.il



מערכות ID עירוניות: התשתית האסטרטגית של השלטון המקומי



ד"ר עדי קפליוק

בפעילות הדרג הניהולי הבכיר ומפיקות ידע. רוב מערכות המידע בשלטון המקומי הן מערכות תפעוליות המפיקות כמות גדולה מאוד של נתונים ומהוות את הבסיס למערכות האחרות. קיימות מערכות מידע ניהוליות, המאפשרות מגוון חתכים על בסיסי הנתונים של מערכות המידע התפעוליות לצורך קבלת מידע לדרג הביניים. במערכות הניהוליות הללו יש להוסיף מודולים המסוגלים לאתר צווארי בקבוק בשירותים הניתנים על ידי הרשות ולספק פתרונות לטיפול בבעיות אלו (כמקובל במערכות ניהול פרויקטים). המחסור המשמעותי (ולא רק בשלטון המקומי) הוא בתחום המערכות לתמיכה בקבלת החלטות וניהול הידע. מערכות אלו מתבססות על הנתונים והמידע במערכות בתחומים השונים, ובעזרת שיטות של כריית נתונים (Data Mining) מסוגלות לייעץ בצורה טובה למקבל ההחלטות כיצד עליו לפעול להשגת מטרותיו באחוזי הצלחה גבוהים.

שקיפות ואחריותיות

אחת התרומות האזרחיות החשובות של מערכות המידע בתוך הניהול הציבורי החדש, בעקבות ההקבלה לנעשה במגזר העסקי, היא הדגשת העקרונות של גילוי נאות, שקיפות, ומתן דין וחשבון - אחריותיות, accountability.



ד"ר איתן לסרי

מערכות המידע מהוות תשתית אסטרטגית בכל רשות מקומית, וייעודן הוא לאפשר הענקת שירות מיטבי לתושב, ניהול תקין של הרשות המקומית ושיפור תהליכי קבלת ההחלטות.

כאשר סוקרים את מערכות המידע בשלטון המקומי, יש חשיבות לשימת דגש על מיקום וחשיבות התחום והאחראים עליו בשלטון המקומי, מיפוי סוגי מערכות המידע, מאפייני הממשל הזמין, מהפכת הרשתות החברתיות, והספקים הפועלים בשוק.

ישנם שלושה סוגים של מערכות מידע:

האחד, מערכות מידע תפעוליות: תומכות באופן שוטף ושגרתי בביצוע מטלות שוטפות (לוח זמנים, בקרת ייצור, משכורות, הנהלת חשבונות). מערכות אלו משמשות את נותני השירות ומפיקות נתונים.

השני, מערכות מידע ניהוליות: מידע ודו"חות לדרג ניהולי, על בסיס המערכות התפעוליות, לניהול שוטף וקבלת החלטות (ניתוח מכירות, ניתוח פיננסי, מעקב כוח אדם). מערכות אלו משמשות את דרג הביניים ומפיקות מידע.

השלישי, מערכות לתמיכה בקבלת החלטות-DSS: מערכות אינטראקטיביות, גמישות, מבוססות מחשב ומערכות מידע המפותחות במטרה לתמוך בפתרון בעיות לא מובנות בתחום הניהולי. מערכות אלו תומכות

כאשר סוקרים את מערכות המידע בשלטון המקומי, יש חשיבות לשימת דגש על מיקום וחשיבות התחום והאחראים עליו בשלטון המקומי, מיפוי סוגי מערכות המידע, מאפייני הממשל הזמין, מהפכת הרשתות החברתיות והספקים הפועלים בשוק



שנים, היה נחמן פעיל מאוד בכל מה שקשור לתקשוב ולמערכות מידע בעירו אריאל בפרט ובשלטון המקומי בכלל. הוא אף כיהן כיושב ראש ועדת המדע והטכנולוגיה של מרכז השלטון המקומי ונושא קידום מערכות המידע בשלטון המקומי היה קרוב לליבו. בנחישות האופיינית לו הוביל נחמן בשנת 2006- את המיזם של הקמת עיר חכמה באריאל, שבמסגרתו הוא רישת את העיר לצרכים שונים, בהם חינוך, הנדסה ואבטחה. בתפקידיו השונים בשלטון המקומי הוא תמך בשיתוף פעולה עם ממשל זמין באוצר ודחף לקבלת תקציבים לתחום מערכות המידע בכלל הרשויות המקומיות. הזכרנו את פועלו בנושא מתוך הערכה אישית רבה אליו, ואנו מקווים שראשי ערים נוספים יילכו בדרכו בתחומים הללו שאותם הוביל בישראל.

סיומו של מאבק

לפני כמה חדשים התבשרנו כי מאבק של שנים להכרתה הרשמית של המדינה בתפקיד המנמ"ר בשלטון המקומי השיג את תוצאותיו. לראשונה מאז קום המדינה מוגדר כוח אדם מקצועי לתפקידים בתחום מערכות המידע בשלטון המקומי על פי תקנים, דרישות ותחומי אחריות. מדובר על תחומים אשר יהיו מוגדרים ומעוגנים מבחינה משפטית. הוגדרו 6 תפקידים בתחום המיחשוב ומערכות המידע בספר התפקידים של השלטון המקומי, כדלקמן: מנהל מערכות מידע (מנמ"ר), מנהל רשת, מנהל תפעול, מנהל אבטחת מידע, מנהל טכנולוגיות, מנהל פרויקטים. מיקום התפקידים ואיושם מותנה בגודל הרשות. להערכתנו, זהו צעד חשוב וחיוני לחיזוק מעמד מנהלי המיחשוב ברשות המקומית, ויחד עם תשתיות מערכות מידע מתקדמות יוכל הניהול בשלטון המקומי לצעוד באופן יעיל יותר קדימה.

*** ד"ר איתן לסרי, מרצה ומנהל במכון לשלטון מקומי באוניברסיטת בר-אילן. מנכ"ל "אתגר פתרונות אסטרטגיים ויזמות", שימש בעבר בתפקידים בכירים בממשלה ובכנסת, ד"ר במנהל ציבורי ומדע המדינה באוניברסיטת בר-אילן.**

**** ד"ר עדי קפליק, יו"ר פורום מנהלי מערכות מידע ברשויות המקומיות בישראל. ומנהל האגף למנהל כללי בעיריית גבעתיים. בעל תואר שלישי מאוניברסיטת ת"א בתחום ניהול ידע ותמיכה בקבלת החלטות מורכבות. חבר ועד מנהל בעמותת שקיפות בינלאומית ישראל.**

נכנסו כמה חברות נוספות שגילו התעניינות בשוק המוניציפאלי. למרות האמור לעיל, לדעתנו, כמות החברות הפעילות בשוק ה-IT המוניציפלי נמוכה בהשוואה להיקפו הכלכלי (מאות מיליוני שקלים בשנה) ולפוטנציאל הרב הגלום בו.

הפרטת שירותים ב-IT המוניציפלי

במקביל, החל תהליך של הפרטת שירותים וכוח אדם בתחום מערכות המידע בשלטון המקומי. בנושא משאבי אנוש קיים קושי לגייס כוח אדם איכותי בגובה השכר המוצע על ידי הרשויות המקומיות, מה גם שבמשך שנים רבות לא הייתה הגדרת תפקיד מסודרת, דבר שמשתפר לאחרונה. הרשויות הבינו שאפשר להפריט תחום שלם, שמערכות המידע הן חלק ממנו. דוגמאות בולטות הן תחומי החנייה והשילוט, שם דורשות הרשויות טיפול מלא בכל התחום, כאשר מערכת המידע היא חלק מההצעה וההתקשרות. בנוסף, אין יתרון בהעסקת עובדי עירייה בתחומים ה"פשוטים" של תפקידי מערכות המידע (תחזוקת מחשבים, גיבוי), והרשויות מקבלות שירותים אלו מחברות חיצוניות שיש להן יתרון הן בגודל, הן במחיר והן בשירות. לכן, ההתמקדות בכוח אדם בתחום מערכות המידע ברשות היא בתפקידי ניהול משמעותיים, בבעלי ראייה מקצועית ועסקית, המנהלים את הגופים החיצוניים שנותנים שירותי IT לרשות.

לאחרונה הלך לעולמו **רון נחמן** - מייסד וראש העיר אריאל לאחר מאבק קשה במחלה. שנינו הכרנו אותו אישית כל אחד בתחומי ופעילותו. מעבר להיותו של רון אחד מראשי הערים הבולטים בקרב השלטון המקומי בישראל אשר נאבק למען עירו במשך

עקרונות אלו באים לידי ביטוי כיום בפיתוח מערכות שונות לגילוי נאות המאפשרות שקיפות רבה ברמה המקומית, תוך העברת מידע מהשלטון המקומי לציבור באשר לתכניותיו, לפעולותיו או להישגיו. המגמה המתפתחת היא נכונות פנימית גוברת והולכת להציג בפני הציבור את מרב האינופורמציה הרלוונטית לצורך הכרת הסוגיות שעל סדר-היום של הרשות המקומית, הבנת המשאבים המנוהלים על-ידה ואופן ניצולם. מגמה זו מניחה שהמידע הזמין אינו עוד בעל אופי כללי אלא מאפשר לאזרח להבין באופן שקול את אופן הניהול של ענייני המקום.

להלן כמה דוגמאות בתחום החינוך, הכספים וההנדסה:

בתחום החינוך, קיימות מערכות מידע תפעוליות וניהוליות, הן בתחום החינוך הפורמלי והן בחינוך הלא פורמלי, המשולבות במתן שירותים רבים דרך האינטרנט. יש צורך במערכות DSS, כגון מערכת למניעת נשירה במערכת החינוך, מערכת לשיפור ההישגים במבחני בגרות וכדומה.

גם בתחום הכספים וכוח האדם קיים מגוון רחב של מערכות מידע תפעוליות וניהוליות המתייחסות לשכר, כוח אדם, תקציב, רכש וכו'. גם כאן יש צורך במערכות DSS, בעיקר בתחום מדיניות התקציב ובקרתו וכוח אדם, שהוא המשאב העיקרי של הרשות. בתחום ההנדסה, יש משמעות גדולה למערכת DSS. כל שינוי קרקעי בעיר משפיע על כל תחומי הרשות (חינוך, רווחה, תשתיות), בהתאם למאפייניה של הרשות. בנוסף, קל לקבל החלטות כאשר מציגים נתונים במפה. לדוגמה, ניתן לחזות את צפי כיתות הלימוד בבתי הספר כתוצאה מהתחלות בנייה, אזורי רישום ומאפייני האוכלוסייה של הרשות, או למקם מרכזי שירות לאוכלוסייה מסוימת, אם ידועה ההתפלגות שלה בעיר (בית גמלאים ומועדונים לאוכלוסיית גיל הזהב).

במשך עשרות שנים הייתה החברה לאוטומציה בשלטון המקומי החברה היחידה שפיתחה מערכות מידע לשלטון המקומי וסיפקה שירותי מיחשוב (כולל כוח אדם לתפעול המערכות) לרשויות המקומיות במדינת ישראל. החברה לאוטומציה הייתה בבעלות השלטון המקומי (60%) והמדינה (40%), וכיום היא בבעלות מלאה של השלטון המקומי (בימים אלו מבקש השלטון המקומי למכור 51% מחלקו בחברה לגורם פרטי). בשנים האחרונות החיל משרד הפנים את חובת המכרזים על מערכות המידע בשלטון המקומי, ודרישה זו גרמה להצטרפותן של חברות נוספות לשוק ה-IT המוניציפלי, להורדת מחירים ולשיפור המערכות. מדובר בעיקר במערכות הליבה (נבייה, לוגיסטיקה, תקציב) ומערכות השכר וכוח האדם. למערכות הללו (הנדסה, רווחה, מוקד עירוני וכו')

IT Innovation בארגונים ממוקדי לקוח

בארגונים ממוקדי לקוח יש לקחת בחשבון תהליכי שינוי עמוקים, שידרשו תכנון מקדים, תשומת לב, התמדה ואומץ ניהולי - לאורך זמן



פלורה לוין

הצרכנים שלהם: הלקוחות ועובדי הארגון. המהפכה משפיעה באופנים שונים: מוצרי הארגון הופכים להיות טכנולוגיים יותר (למשל משולבי שירותי מידע), קבלת ההחלטות בארגון עולה כחה (למשל הופכת להיות מבוססת big data), מתפתח משקל למידע שמנוהל מחוץ לארגון (מאפשר פתרונות טכנולוגיים מחוץ ליחידות ה-IT).

ליחידת ה-IT בארגון צריך להיות תפקיד מכריע במהפכה העסקית. עליה לעבור מהפך כולל כדי להתאים לשינויים. ה-IT צריך להיערך בארכיטקטורת המערכות שלו אבל גם במימדים נוספים: בתהליכי עבודה, ביכולות העובדים ובכלל - בתפיסה הכוללת שלו את עצמו ושל הארגון אותו. האם הוא מסוגל להשתנות ובאיזה קצב?

יחידות IT רבות שביות בהרגלים ומואטות ע"י משקולות כבדות של ארכיטקטורה ומערכות הליבה שלהן. ספקי טכנולוגיה "נמישים" וסטארטאפים יכולים לסייע ליחידות IT בפתרונות quick wins.

בעולם החדש, ארגונים לא יחכו ליחידות ה-IT שלהם. אם לא יובלו על ידי ה-IT, הם ינסו להתקדם (בדרך כלל בהובלת השיווק) על ידי שימוש עצמאי בפתרונות סטארט-אפים וספקי מיחשוב חיצוניים. ארגונים יעשו זאת כדי לא לפספס הזדמנויות ולא לאבד לקוחות, אבל הם ישלמו מחירי אינטגרציה ויעילות כבדים לטווח

הכירו את ה-nexus of forces (שילוב הכוחות) של גרטנר: מפגש הפסגה של cloud-1 mobile, social, information. למרות שאף כוח אינו חדש, החיבור שלהם הוא דרמטי. למשל: ככל שמשתמשים יותר ב-mobile, עולה צריכת ה-social ונוצר יותר מידע שמאוחסן בענן הציבורי, מחוץ לארגון. חוקי המשחק משתנים: ראשית, בקרב הצרכנים שחוו מהפכה תרבותית-התנהגותית (תארו לכם את החיים ללא פייסבוק, או ללא עושר המידע ונוחות החיפוש בגוגל). כעת המהפכה מחלחלת גם לארגונים בגלל ציפיות

בעולם החדש, ארגונים לא יחכו ליחידות ה-IT שלהם. אם לא יובלו על ידי ה-IT, הם ינסו להתקדם (בדרך כלל בהובלת השיווק) על ידי שימוש עצמאי בפתרונות סטארט-אפים וספקי מיחשוב חיצוניים. ארגונים יעשו זאת כדי לא לפספס הזדמנויות, ולא לאבד לקוחות, אבל הם ישלמו מחירי אינטגרציה ויעילות כבדים לטווח ארוך



מודל בשלות תפיסת BRM - Business Relationship Management: מחוסר וודאות ועד להערכה כלפי IT (לפי גרטנר)



שינוי בסדר גודל כזה מחייב תהליך מסודר של תכנון ותיאום ציפיות עם הארגון. גם לאחר התכנון, קשה לבצעו תוך כדי "תחזוקת המשקולות הקיימות" של ה-IT

התפיסה צריכה להיות מוטמעת בכל שינוי ב-IT. למשל: בפרויקט שביצענו בתחום ניהול הקשר עם לקוחות לחוויית לקוח אופטימלית, פרסנו את השינויים הנדרשים באגפים השונים בארגון (תהליכים, מבנה ארגוני, מידע וכו'), לרבות שינויים במערכות ממוכנות תומכות. אגף השיווק, שהוביל את השינוי, היה סקפטי ביכולות ה-IT לספק את הסחורה והתלונן על מחסור חמור בכלים. מצד שני, סמנכ"ל ה-IT התלונן באוזנו שנבנו למרות חוסר שיתוף פעולה של השיווק אינן בשימוש אופטימאלי. מי צודק? התנענו תהליך יצירת quick wins, תוך דיאלוג משותף והגדרה מחודשת של תחומי אחריות, תהליכי עבודה וזרימת מידע. זה גרם להעצמה של אגף השיווק. עם זאת, בארגונים ממוקדי לקוח יש לקחת בחשבון תהליכי טרנספורמציה עמוקים שידרשו תכנון מקדים, תשומת לב, התמדה ואומץ ניהולי, לאורך זמן.

* פלורה לוי, שותפה ב-B-Pro, פירמת ייעוץ לאסטרטגיות מעשיות בארגונים ממוקדי לקוח, בעלת התמחות ב-Customer-IT Innovation.

ארוך. בסיכומו של דבר, ארגונים כאלה אולי ינצחו במערכות מקומיות, אבל לאורך זמן יפסידו בקרב.

להפוך מספק שירות לשותף עסקי

כדי להצליח בעולם החדש, יחידות IT צריכות להפוך מספק שירות לשותף עסקי ומוביל טכנולוגי בארגון. כדי להגיע להערכה הדדית, נדרש לפתח מערכת יחסים מבוססת אמון, שמותנית בהקניית יכולות ובשינוי הרגלים ב-IT ובארגון כולו, כמתואר במודל הבא:

שינוי בסדר גודל כזה מחייב תהליך מסודר של תכנון ותיאום ציפיות עם הארגון. גם לאחר התכנון, קשה לבצעו תוך כדי "תחזוקת המשקולות הקיימות" של ה-IT.

ישנם ארגונים שמקימים גופי BRM ייעודיים ביחידות ה-IT בארגון. בדרך כלל, העיסוק העיקרי של גופים אלה הנו טיפול טכני בפורטפוליו פרויקטים, בעוד שהתפיסה שהצגנו היא רחבה הרבה יותר מכך. יש לנצל כל הזמנות להטמעת התפיסה - למשל בפרויקטי ייעוץ בנושאי פורטפוליו, תכנון שינויים שנוגעים לכלל גוף ה-IT ולקשר שלו עם היחידות העסקיות.

מעתה אמור: CIO = סמנכ"ל טכנולוגיות עסקיות

מגיע הזמן שנבחן שוב את הבעיה וההזדמנויות שהיא מביאה.

השאלה - האם את/ה היועץ/ת העסקית הטובה ביותר לטכנולוגיות, היועץ/ת הטכנולוגית הטובה ביותר לעסקים, או שתם טכנולוגית?

הבעיה - בארגונים רבים מערכות המידע עוסקות בליבת המערכות הארגוניות, אלו שלא ניתן בקלות להוציא החוצה, אלו שהארגון תלוי בידע המצוי במערכות המידע הפנימיות. מערכות המידע בד"כ מתוקצבות בחוסר מול הדרישות, ובאותו זמן מנהלים אחרים בארגון מתוסכלים מחוסר התגובה של מערכות המידע ומחפשים פתרונות בחוץ. אנחנו עוסקים בעיקר בעבודה השחורה וה"זוהר" נמצא במחוזות אחרים.

האם הגיע הזמן להגדיר מחדש את המקצוע?

האם זו רק בעיה או שהגיע הזמן להגדיר מחדש את המקצוע?

משיחות עם מנכ"לים שונים ומניסיוני כמנכ"ל בעבר, קיימות כאן הזדמנויות רבות לאלו שבינינו איך "לתפוס את השור בקרניו". קודם כל עלינו להבין ולהכיר היטב את התפישה העסקית המוליכה את החברה או הארגון שלו אנחנו מספקים שירותים. אם תת-ארגון הכספים בארגון שלנו נותן שירותים לתת-הארגונים האחרים, אנחנו כאנשי מערכות מידע נותנים שירותים לכל השאר וגם לתת-ארגון הכספים. בידינו המידע, הכלים והידע הארגוני המרוכז ביותר, המלא ביותר, ובו תלוי הארגון כולו. בידינו אמצעי הייצור הקריטיים של הארגון והיכולת לקבוע אם אלו יופעלו ביעילות, ביצריות, בסיכונים מחושבים ומוקטנים ולטובת השגת מטרות הארגון. לשם כך על מנהל המידע להכיר שלושה גורמים וליצור אינטגרציה ביניהם:

1. את תהליכי הארגון, את הקשרים ביניהם, את צורכי המנכ"ל, דרישות מועצת המנהלים, צורכי מנהלי החטיבות או האגפים וצרכים ברמות הנמוכות יותר.
2. המגבלות הפנימיות (תקציב, סדרי עדיפויות, רגולציה, אחרות).
3. טכנולוגיות קיימות, חדשות ומתפתחות, מידת התאמתן לארגון ולצרכיו במקום ובזמן המתאימים.



אלדד גפן

בתקופה האחרונה רבים הדיונים על מקומו של המנמ"ר. רבים שואלים אם לא מתחילים להצניח אנשי עסקים לתפקידים אלו. בחלק מהחברות מנהל מערכות המידע אינו חבר בהנהלה הבכירה.

עם השתנות השימוש בטכנולוגיות המידע וטכנולוגיות בכלל בחיים הכלכליים, צריך לשים לב לשינויים הקורים בסביבת מוביל הטכנולוגיה בחברה. בעבר הרחוק המחשבים נכנסו לחברות ולארגונים דרך מחלקת הכספים, כיוון ששימשו לניהול חשבונות יעיל ומהיר יותר. מטבע הדברים, מנהל טכנולוגיות המידע היה כפוף למחלקת הכספים.

עם השנים נכנס המיחשוב גם לאמצעי הייצור, אך אלו נבנו בטכנולוגיות ייחודיות ובדרך כלל נוהלו על ידי מחלקות הייצור. עם הזמן חוברו גם מערכות אלו למערכות המידע, ותפקיד מנהל מערכות המידע שודרג - יותר אחריות, יותר תקציבים.

ההסתכלות בפרספקטיבה היסטורית חשובה כדי להבין את התהליכים שאותם אנחנו, המנהלים, מועצות המנהלים וכל העובדים עוברים כיום. אם בעבר ניתן היה במחלקות מסוימות בארגונים להסתדר בלי מיחשוב או עם מחשב שולחני רגיל ותוכנות פשוטות (אופיס), היום הדבר לא ניתן. בעידן שבו רוצים סיפוקים מיידיים, הטכנולוגיות רצות, מוצרים ושירותים מוצעים במקביל ולא רק דרך פתח אחד בארגון (מערכות מידע) -

על המנמ"רים להפנים היטב את התפיסה העסקית של הארגון
♦ במקום שבו יש למנהלים האחרים פחות ידע וניסיון בטכנולוגיות החדשות והקיימות, זו ההזדמנות של המנמ"ר החדש להראות ערך מוסף ובכך לסייע לשינוי מיצובו האישי ולשינוי מערך ה-IT בראשו הוא עומד

אותן עכשיו או לא) על העסקים, היעדים, לוחות הזמנים והתוצאות. עלינו לדעת להציע נכון במה להצטייד ומתי, במה לא להצטייד ובמה להצטייד בלי עזרת תת - ארגון המיחשוב אלא בעזרת גורמים חיצוניים.

למי שיידע להפוך ליועץ הבכיר של הארגון ובעיקר של המנכ"ל ומועצת המנהלים בנושאי הטכנולוגיה והשפעתה על עסקי הארגון, גדלים הסיכויים להתקדמות מעבר לתפקיד זה ובוודאי לסיפוק מלא ועולה בתפקיד.

*** אלדד גפן, סמנכ"ל טכנולוגיות עסקיות, קבוצת מטרו מוטור**



ההזדמנות שלנו - לבצע אינטגרציה של הידע הפנימי והידע החיצוני תוך התחשבות במגבלות המעשיות למקסום התוצאות העסקיות (או שוות הערך בארגונים שאינם עסקיים).

להלן אקרא לתפקיד "סמנכ"ל הטכנולוגיות העסקיות" - מכיוון שההזדמנות קיימת בהובלת טכנולוגיות עסקיות לתועלת מרבית לארגון. במקום שבו בדרך כלל למנהלים האחרים פחות ידע וניסיון בטכנולוגיות החדשות והקיימות, במידה שנדע להראות ערך מוסף נעזור גם לארגון וגם למיצוב התפקיד ולמיצוב האישי.

הצלע החשובה ביותר במיצוב התפקיד מחדש היא האנשים איתם אנחנו עובדים. החל מהמנכ"ל, המשך בשאר הסמנכ"לים ומשם למועצת המנהלים, לעובדים, ללקוחות ולספקים. כמי שאחראים למיחשוב התהליכים וייעולם, יש לנו הזדמנות לראות את התהליכים המלאים בחברה. אני ממליץ לעבוד עם המנכ"ל ולהבין את צרכיו. אחד מהם בד"כ הוא לא להעמיס עודף מידע ובעיקר לא מידע טכני. יש לתקשר איתו במישור התועלות ופחות במישור הטכני. חשוב מאוד גם להציג את התועלות לאחר ביצוע כל פרויקט, יוזמה או שלב מהותי לתועלת הארגון. כך גם לגבי הצגת הסיכונים בזמן מוקדם.

יצירת שיתופי פעולה

כחלק מהסתכלות כוללת, אני ממליץ לפעול בשיתוף עם כל ההנהלה בגישה של הליכה משותפת לביצוע משימות כל מנהל בכיר, כאשר אנחנו השותפים שהולכים איתה או איתו בתהליך מהלקוח הסופי של הארגון, אל כל תהליכי הלקוח עם הארגון ועד לביצועם והמשבול ללקוח מתוך הארגון. לדוגמה, בחברת מסחר לעבוד עם סמנכ"ל השיווק על תהליכים הקשורים להגעה ללקוחות, תוך העלאת רעיונות ואינטגרציה עם מחלקות המכירות, התפעול, השירות וכו'. אנחנו יכולים בקלות רבה יותר מכל חבר הנהלה אחר למצוא את המקומות בהם האינטגרציה יכולה לעזור לכל מנהל להצליח יותר בתפקידו ולארגון להצליח יותר בסביבה התחרותית. את העבודה ניתן לבצע במקביל ובצורה דומה עם שאר המנהלים, ולהתקדם עם כל אחד בהתאם לקצב המתאים למערכות המידע ולאותו תת ארגון. חשוב שנשמור על אובייקטיביות לטובת הארגון תוך שיתוף פעולה הדוק עם המנכ"ל.

המנכ"ל עסוק בבעיות שונות משלנו. בד"כ בעבודה מול מועצת המנהלים וכן בעבודה מול גורמים רבים אחרים. עלינו האחראיות להעביר למנכ"ל תמונה ברורה, קצרה, אמיתית של המציאות בכל הקשור למערכות המידע, לסיכונים בפרויקטים, ובמידת האפשר להשפעת התקדמות בפרויקטים או השפעת טכנולוגיות חדשות (בין אם אנחנו מאמצים

הכינו את המטרייה...

למרות שהענן נמצא
בראש סדר העדיפויות
של המנמ"רים, עדיין
איננו פוגשים ארגונים
גדולים שמוותרים על
יחידות ה-IT הפנימיות
שלהם ♦ אבי עסיס
מנסה לעשות סדר
בבלגן ומונה את
היתרונות והחסרונות
של המעבר למיחשוב
ענן



אבי עסיס

שלה, והיישומים שנוצרים במסגרת הסביבה הם יישומי ענן.

המרכיב השלישי הוא תשתית כשירות, IaaS, אז הארגון מעדיף להשתמש בתשתית טכנולוגית חיצונית ולשלם עליה לפי שימוש, במקום לרוכשה.

בהחלט סביר שארגונים רבים ישתמשו ביישומים מסוימים בשיטת הענן, כגון לניהול תהליכי המכירות תוך אימוץ טכנולוגיית ה-CRM. אך לעניות דעתי, מעטים מאוד הארגונים שיוציאו את כלל היישומים או התשתיות מחוץ לארגון. אם כן, בדרך כלל מדובר בארגונים קטנים או צעירים יחסית.

בפגישותיי עם מנמ"רים אני נתקל במשפטים חוזרים ונשנים: "אני מעדיף לראות את השרתים לידי", או: "אני מוכן להוציא את הנתונים החשובים של הארגון מחוץ לארגון".

אתמקד באתגרים העומדים בפני מנהלי המיחשוב לאחר קבלת ההחלטה לאמץ את טכנולוגיית הענן. יש לזכור כי ההחלטה מחייבת התייחסות ומענה על השאלות הבאות: אילו יישומים להוציא לענן? אילו שירותים יישארו בניהול פנימי? אילו שירותים נקבל בענן? כיצד תיראה הארכיטקטורה החדשה? כיצד יושפע כוח האדם המקצועי הקיים באגף? כיצד תושפע רשת התקשורת מהמעבר לענן?

לאחר מכן, יש להתייחס לסוגיות הבאות: האם וכיצד יושפעו המשתמשים מזמני התגובה של התצורה החדשה? בשל המצב של ריבוי ספקים, שכל אחד מהם מנהל את היישומים בענן נפרד, מי אחראי לנהל ולשלב בין העננים השונים? מי תומך ביישומים ובשירותים בענן? מה טיב ההסכם עם ספק הענן? מה קורה אם הארגון מחליט לסגת מיישומי הענן ולהחזירם הביתה?

על הארגון להתכונן ולתכנן היטב את צעדיו, תוך בניית תוכנית ברורה שתכלול את המענה לכמה סוגיות. האחת, תכנון הארכיטקטורה. לדוגמה, כיצד יודחו המשתמשים אל מול שירותי הענן? הסוגיה השנייה היא סיסמאות. כשנאמץ כמה יישומים בענן, לכל יישום יש שיטת הזדהות שונה, המחייבת סיסמה וקוד משתמש שונים - האם אפשר ליישם קונספט של SSO (Single Sign On)?

זו סוגיה שיכולה להרתיע משתמשים מלעבוד ביישומים אלו.

סוגיה שלישית היא תקשורת אינטרנט. האם רוחב הפס הקיים היום בארגון מספק, ועונה על האתגרים של שימוש בשירותים המותקנים מחוץ לארגון וניתנים לגישה באמצעות האינטרנט? בארגונים מסוימים,

לפי חברת המחקר גרטנר, בסקר שנערך בסוף 2012 בקרב כ-2,600 ארגונים ברחבי העולם, על שולחנו של המנמ"ר מונחות בעדיפות גבוהה חמש סוגיות חשובות ביותר בתחום הטכנולוגיה, לצורך יעילות עסקית, ואלו הן:

ניתוח צופה פני עתיד, אנליטיקס, (BI and Big Data), ניידות (Mobility), מיחשוב ענן (Cloud computing) ורשתות חברתיות (Social Networks).

למרות שמיחשוב ענן נמצא כבר כמה שנים בראש סדר העדיפויות, בפועל עדיין איננו פוגשים ארגונים גדולים שעוברים בצורה מסיבית לענן ומוותרים על יחידת מערכות המידע הפנימית. בסקירה מהירה של השוק ובסביבה עתירת רגולציה, קשה לראות בטווח הקרוב ארגונים פיננסיים, ביטחוניים, ממשלתיים וודאי לא ארגוני בריאות - עוברים לענן. אם כן, נשאלת השאלה אילו ארגונים כן יאמצו מיחשוב ענן? האם ניתקל בעתיד הקרוב בארגונים שיוותרו על יחידת מערכות המידע הפנימית ויעברו לענן? התשובה לכך חיובית, אך מסויגת וכוללת אימוץ טכנולוגיית ענן לצרכים מסוימים ובצורה מוגבלת.

רצוי לפרק את המושג "ענן" לכמה מרכיבים. האחד, תוכנה כשירות, SaaS, מתייחס לפתרונות ענן אפלקטיביים, כגון: CRM, HR, ERP וכו'. משמע, ארגון מחליט לאמץ פתרון של יישום שישדרת את הארגון במקום, או בשילוב יישומים ארגוניים פנימיים. השני, פלטפורמה כשירות, PaaS, מתייחס לאימוץ פלטפורמה (סביבת פיתוח) בענן. פה ארגון תוכנה מעדיף להשתמש בסביבת פיתוח קיימת בענן, מאמץ את מתודולוגיית הפיתוח

והמרכזיות. כיצד נגן על הנתונים שזורמים אל מחוץ לארגון? כיצד נבטיח הזדהות בטוחה אל מול היישומים בענן?

אין ספק שאחת המגמות המשמעותיות של המיחשוב בשנים האחרונות הייתה והינה מעבר לצריכת שירותי ID בתשלום לפי שימוש. אכן, יש יתרונות רבים בטכנולוגיית הענן. אך עם זאת, על הארגון לזכור שלצד היתרונות הרבים אורבות סכנות רבות ואתגרים מורכבים - שראוי שהמנכ"ר יבחן אותם היטב עוד בטרם יחליט מה וכיצד להעביר לענן.

*** אבי עסיס (M.Sc.) - מנכ"ל בחברת הייעוץ WideLink פתרונות עסקיים ומומחה לאסטרטגיות IT ויישומים ארגוניים**

לעובדים אין כלל גישה ישירה לאינטרנט, אלא באמצעות רשת חיצונית שאינה מאובטחת - מה שיקשה על יישום ושימוש בטכנולוגיות ענן מעל תשתית האינטרנט.

סוגיה רביעית היא מחשבים אישיים. כיצד מושפעים המחשבים האישיים מהשימוש בענן - האם יש צורך בהתקנת מעגלי אבטחה נוספים בתחנות העבודה? האם יש צורך להרחיב את זיכרון תחנת העבודה? ועוד.

הסוגיה החמישית נוגעת לקשר טלפוניה: בעת שימוש ביישומים חיצוניים, האם יש צורך באינטגרציה מול תשתית הטלפוניה?

הסוגיה השישית והאחרונה נודעת כאבטחת מידע. אין ספק שזוהי אחת הנקודות הכואבות

” אין ספק שאחת
המגמות המשמעותיות
של המיחשוב בשנים
האחרונות הייתה
והינה מעבר לצריכת
שירותי ID בתשלום
לפי שימוש ”



המנמ"ר כמנהיג בעתות משבר

פעם יכה ואולי עדיף לא לשנות דבר, ממש כמו בסוג של עסקת טיעון, שמבטיחה הקלה בעונש לאלו שלא העזו לקרוא תיגר ולבקש לשנות, או חלילה לזום מהלך טכנולוגי מושכל שישפר ויביא לצמיחה.

מתי ואיך נמדדת מנהיגות

כאן נבדקת המנהיגות. דווקא כשביבנו יש קריסה, או קיפאון, או אז צריך להוביל במיומנות ללא דופי ובמקצוענות יתרה את הארגון. הדבר דומה להנחתת מטוס הג'מבו על המסלול הקרוב בטיפות הדלק האחרונות, ועם יותר מדי נוסעים, שחושבים אחרת ומתנגדים.

אבל אל חשש: המתנגדים ישכחו את עמדתם ברגע הניצחון, או יחגגו בעת הכישלון. אבל זאת בדיוק ההרגשה של המנמ"ר בעתות משבר - אין מקום בטוח ואין דרך אחרת. גם אם יש משבר באופק, או שלושה ורגיעה - המנמ"ר חייב להוביל קדימה אל היעד הבא.

*** דורון אמיר, מנכ"ל חברת דורון אמיר יעוץ והדרכה בע"מ העוסקת בניהול פרויקטים, הכשרות טכנולוגיות לארגונים וגיוס השקעות לחברות הזנק. פרסם ב-2002 את הספר "להנהיג את הקהל", שבו כתב את סודות המנהיגות הקיימת בעבודה מול קהל. מרצה בכיר באקדמיה ובתעשייה, מנהל ומפתח תוכנה ומומחה דוט.נט**



דורון אמיר

להצלחה אבות רבים - הכישלון יתום (או נכון יותר, שייך למנהיג). כאשר מנסים לתאר מנהיגות או ללמד על מנהיגות, יש רק בעיה אחת קטנה: אין זה משנה כמה נתכונן וכמה נהיה מוכנים - מבחן המנהיגות ימצא אותנו בזמן הלא נכון, במקום הלא נכון, עם האנשים הלא נכונים.

הכל היה בסדר אז, בחום יולי אוגוסט, עדיין במילניום הקודם, שנת 1999. הייתה זו תקופה שאולי תחזור יום אחד (הלוואי), תקופת הבועה במיטבה, מתכנתים רגילים עם שכר מופקע, אנליסטים מפוטמים והשקעות ענק במיזמי אוויר שהתנפחו והתנפחו - עד שהתפוצצו והתרסקו בסמוך לאסון התאומים ב-2001, אסון שהשאיר את מנהטן מאובקת בסמיכות, יחד עם התקווה לצאת מהבועה בשלום, או לפחות בכבוד.

אני זוכר איך סטודנטים למדעי המחשב כבר התהללו חוגרים כמפתחים, ופתאום מצאו עצמם נלחמים על משרות בודדות וצנועות, שלמען האמת גם אינן הולמות את הכישרים ביחס לניסיון, משרות שכללו גם שיעור בחוסן כינם אין כסף - או ליתר דיוק "לא לעולם חוסן". וזאת בדיוק שעת המבחן: שנה מרתקת של הזדמנויות לצד אופוזיציות קפדניות. לך תסביר שצריך להעביר את הארגון לפלטפורמה חדשה, או שהעיתיד נמצא באינטרנט והתלות והצורך בזמינות זה לא סטארט-אפ ולא בועה - חייבים להסתער עכשיו, ומהר, לפני שמישהו אחר יהיה פה מונופול ויזכה בכל.

הצלחות לאלו ששרדו את השנים נשאר ולא נעלמו, ואת צריבתם המירה חרדה מתמדת - חרדת הבועה. ההרגשה שזה עוד

למנמ"ר בעתות משבר
אין מקום בטוח ♦ גם
אם יש משבר באופק,
או שלושה ורגיעה - עליו
להוביל קדימה, אל היעד
הבא

” המתנגדים ישכחו את עמדתם ברגע הניצחון, או יחגגו בעת הכישלון. אבל זאת בדיוק ההרגשה של המנמ"ר בעתות משבר - אין מקום בטוח ואין דרך אחרת. גם אם יש משבר באופק, או שלושה ורגיעה - המנמ"ר חייב להוביל קדימה אל היעד הבא **”**





שירותי בריאות כללית - אלוף האלופים בתחרות מצטייני המיחשוב 2012



צוות שירותי בריאות כללית, זוכת תואר אלוף האלופים לשנת 2012. מימין: חגי לוי - מנהל אספקה, יחיאל גפנר - ראש אגף תיקשוב ומערכות מידע, דורון יצחקי - מנהל תשתיות ו-CTO, רביע מנסור - ארכיטקט ראשי, אריאל גילת - מנהל פרויקטים, דוד לוגסי - מנהל אדמיניסטרטיבי, עידית טל - מנהלת כספים, נילי הוכמן - מנהלת חשבונות ראשית.

הכללית זכתה בשבעה פרויקטים, והוכתרה זו השנה הרביעית לאלוף האלופים ♦ יחיאל גפנר, ראש אגף מיחשוב ומערכות מידע בכללית: "מערכת הבריאות עלתה על הבמה השנה יותר מכל מגזר אחר. עולם הבריאות הישראלי מצוי בתנופת מיחשוב רחבת היקף" ♦ הפרויקט המצטיין, שזכה בניקוד הגבוה ביותר בתחרות, הוא פרויקט לניהול מערך החירום בקריה הרפואית רמב"ם ♦ שרה צפירי, מנמ"רית רמב"ם: "המערכת תשמש בעתיד את אגף חירום במשרד הבריאות" ♦ שלומית הרט, גרטנר: "למרות המיתון, ענף ה-IT בישראל יצמח ב-2013 ביותר מ-4%"



יחיאל גפנר

השנה יותר מכל מגזר אחר. עולם הבריאות הישראלי מצוי בתנופת מיחשוב רחבת היקף. אני מצהיר בזאת, כי ישראל היא המתקדמת ביותר בתחום מערכות ה-IT לעולם הבריאות. יש בכך חלק לכל גורמי הבריאות: קופות חולים, בתי חולים ומשרד בריאות - שמראה הרבה יוזמה. מי שלא מאמין למה שאמרתי, יקבל הוכחות לכך בשנה הבאה, כאשר נושאים יתקדמו ברמה הלאומית." **שרה צפירי**, מנמ"רית הקריה הרפואית רמב"ם, אמרה כי המערכת שלה, שזכתה לציון

שירותי בריאות כללית זכתה בתואר אלוף האלופים בתחרות מצטייני המיחשוב, IT Awards 2012. הכללית זכתה בשבעה פרויקטים, שהקנו לה את תואר אלוף האלופים זו השנה הרביעית. בשלבי התחרות השונים התמודדו יותר מ-180 פרויקטים מארגונים מכל מגזרי המשק, ב-14 קטגוריות שיפוט. טקס הכרזת הזוכים בתחרות, נערך זו השנה העשירית בהפקת אנשים ומחשבים. הטקס התקיים במרכז הכנסים אבניו בקריית שדה התעופה, בהשתתפות מאות מנמ"רים, מקצועני IT בכירים ומנכ"לי ספקיות המיחשוב בארץ. את האירוע הנחה **פלי הנמר**, נשיא יוזם קבוצת אנשים ומחשבים.

הפרויקטים המצטיינים של הכללית היו: שירותי מולטימדיה ליד מיטת המאושפז; שליחה וקבלת חשבוניות באופן דיגיטלי; מערכת לניהול תגמול ותמריצים לנציגי מכירה; מערכת לקיחת דגימות/הזמנות; ניטור אפליקטיבי ותהליכי; APO; GRC.

יחיאל גפנר, ראש אגף מיחשוב ומערכות מידע, שירותי בריאות כללית, אמר כי "היום התרגשתי באופן מיוחד, כי היו פרויקטים רבים בתחום הבריאות - חמישה של מכבי שירותי בריאות ושניים של רמב"ם, כולם ראויים להערכה. מערכת הבריאות עלתה על הבמה

ראשונה הטמעה של מערכות CRM, עם 60% מהם. 40% רואים חשיבות לפרויקטים לניהול שמוע על ידי מידע ואילו המסחר המקוון מצוי במקום השלישי, אף הוא עם 40% מהמנכ"לים.

"עולם ניתוח המידע עובר שינוי", הוסיפה הרט. "בעבר, ההתמקדות הייתה בניית היסטורי ואילו כיום, התחום פונה לניתוח צופה פני עתיד - Analytics. העולם נדרש לחשיבה יצירתית ולחדשנות עסקית, שאם לא כן, ארגונים ילכו בדרך של בלוקבסטר וקודאק".

הרט הוסיפה, כי חל שינוי במעמד המנכ"לים, והם מבינים כיום יותר מבעבר בהיבטים העסקיים של הארגון. היא הדגימה זאת בשלושה מינויי מנכ"לים: גיא הדרי, שמונה למנכ"ר טבע והגיע מיבם ישראל, ושניים שהגיעו מאמריקס: דן ירושלמי לבנק לאומי וצביקה נגן לבנק הפועלים.

"באופן מוזר", אמרה הרט, "אלה שמובילים את החדשנות בארגונים הם המנכ"ל, הדירקטוריון והנהלה הבכירה, ואילו המנכ"ר מעורב בה מעט או כלל לא מעורב, על אף שהחשיבות שלו בתרומה לחדשנות רבה".

"משולש ברמודה דיגיטלי"

"קיים משולש ברמודה לגבי האסטרטגיה הדיגיטלית שהכוללת את המנכ"ל, סמנכ"ל הכספים וסמנכ"ל נוסף", הוסיפה. "לשני האחרונים יש נגיעה רופפת לטכנולוגיה. לעומת זאת, המנכ"ר יושב בצד, לא רואים ולא שומעים אותו. זה מצער, אולם עוזר להסביר את אטיות התגובה בארגונים".

היא פירטה את ההמלצות שמספקת גרטנר לארגוני IT: לשמור על עלויות מבוקרות; לזהות ולחבק את המנהלים התומכים באסטרטגיה של חדשנות בארגון; לתמוך ולעודד את המנכ"ל להשתמש בטאבלט ולהנגיש רשתות חברתיות; ולהגדיל את ההשקעות של ה-IT בתחומי מודיעין עסקי תחרותי; ולהגדיר יעדים בתחום המידע הנדרש עבור מטרות החדשנות הארגוניות.

כמו כן, היא ציינה שהעדיפויות הטכנולוגיות, על פי המנכ"לים, הן ניתוח צופה פני עתיד ובינה עסקית, טכנולוגיה של ניידות, מיחשוב ענן ושיתופיות. הרט מנתה את הטכנולוגיות שגרטנר ממליצה למנכ"לים לפעול בהן בשנה הקרובה: עולם הרכיבים הניידים והיישומים, בו, מיחשוב ענן פרטי, "אינטרנט של דברים", ענן בן כלאים ומיחשוב הטרונגי, Big Data אסטרטגי וניתוח מידע שמניע לפעולה.

"ישראל בדרכה לאבד היתרון היחסי שלה בהיי-טק"

"ישראל בדרכה לאבד היתרון היחסי שלה בענף ההיי-טק. מה שהלך טוב שנים רבות כבר לא הולך", כך אמר **אראל מרגלית**, יושב ראש קרן JVP, שבעת התחרות היה מועמד

הגבוה ביותר מבין הפרויקטים, "עונה על שלוש מטרות: מעבר מהיר ממצב של שגרה למצב של חירום, ניהול אירוע החירום ותחקור האירוע בסיומו". היא סיימה בציינה, כי המערכת תשמש בעתיד את אגף חירום במשרד הבריאות.

כבכל שנה, שימש גם הפעם עו"ד **אביב אילון** כיועץ המשפטי של התחרות. השופטים בתחרות היו אבי עסיס, **אורלי ויסלברג**, ד"ר **אלי וינטראוב**, **גדעון כהן**, **גילי רגב**, **דורון אמיר**, **דורון יצחקי**, **דן תל ניר**, ד"ר **יצחק שמר**, ד"ר **מיכה חנני**, **זיו תובל**, **חסידה קופרברג**, **יובל אילוז**, **יונה קליפר**, **מאיר מושקה**, ד"ר **מוריה לוי**, **מיכאל ליבר**, **משה קליינמן**, **משה מקס**, **נדב שפיר**, **עדה מרקמן**, ד"ר **עדי קפליוק**, **עופר עוז**, **פיני כהן**, **פלורה לוי**, **קובי הוכמן**, גונדר מושנה **ראובן מור**, **רן שלום** ו**שמואל גלייזר**.

זו, כאמור, הזכייה הרביעית של שירותי בריאות כללית בתואר אלוף האלופים. לפני שלוש שנים הוענק התואר לשני ארגונים - בנק לאומי ושירותי בריאות כללית, שניהם זכו אז בחמישה פרויקטים בתחרות. לפני שנתיים שוב חלקו שני הארגונים את התואר, אז עם שישה פרויקטים זוכים. בשנה שעברה זכתה הכללית בתואר, לאחר שלא פחות משמונה פרויקטים שלה הצטיינו בקטגוריות השונות. השנה זכתה מכבי שירותי בריאות בחמישה פרויקטים מצטיינים, בנק הפועלים ושירותי בתי הסוהר זכו כל אחד בשלושה פרויקטים מצטיינים ואילו בנק לאומי, בנק יהב, חיל האוויר והקרית הרפואית רמב"ם, זכו כל אחד בשני פרויקטים מצטיינים.

"חל שינוי במעמד המנכ"לים"

השוק הישראלי אמנם עומד בפני מיתון, אולם ענף ה-IT בארץ צפוי לצמוח בשנה הקרובה ביותר מ-4% - כך מעריכה **שלומית הרט**, מנכ"לית גרטנר ישראל. היא מבססת את ההערכה שלה על חישוב של גידול התוצר המקומי הגולמי.

הרט דיברה בפתח הטקס. בדבריה ציינה הרט, כי ב-2010 עמד הגידול בתמ"ג בארץ על 4.9%, ב-2011 הוא גדל ב-4.5%, השנה הוא צפוי לגדול ב-3.1% וב-2013 - ב-2.9%. "נתונים אלה משפיעים על ה-IT, וצפויה התאוששות בסופה של השנה", העריכה.

"מצבה של ישראל אינו רע", הוסיפה הרט. "אמנם, הגידול של התמ"ג בהודו ובסין צפוי לעמוד על 8%-9%, אבל מנגד, באירופה צפויה סטגנציה, שתשפיע ישירות על ה-IT, והתמ"ג של ארצות הברית יעלה בשיעור של 1.8%".

המנכ"לים מבינים יותר בהיבטים העסקיים

בהמשך דבריה ציינה הרט, כי "מחקרים שערכה גרטנר השנה בקרב מנכ"לים של ארגונים העלו ש-60% מהם רואים בעדיפות



שרה צפירי



שלומית הרט



אראל מרגלית



גילי שלזינגר



ספי גלעזר



שי און

הזה מגלגל לפתחנו", כך אמרה **גילי שלזינגר**, סמנכ"לית השיווק של One1.

בדבריה ציטטה שלזינגר את השחקנית גילי אנדרוז, שאמרה: "ההבדל בין חובבן למקצוען הוא שחובבן יתאמן עד שהוא יצליח. מקצוען יתאמן עד שהוא לא יוכל יותר לטעות". לדבריה, "יש פה הזדמנויות רבות שעלינו, כחברה מובילה בשוק, להשקיל לנצל. One1 היא חברה פרויקטאלית בתחומי ה-IT. היא מבצעת פרויקטי מיחשוב בכמה עולמות תוכן, שהמהותי שבהם הוא עולם ה-ERP. יש לנו מתחרים מכובדים והעשייה היומיומית מציבה בפנינו אתגרים לא מעטים". עם זאת, לדבריה, "התחרות לא משאירה לנו את הפריבילגיה לנוח על זרי הדפנה. הדרך היא מצוינות - זה כל סוד ההצלחה. להצטיין במה שאנחנו עושים, כל אחד בתפקידו".

"המקצועיות באה לידי ביטוי בכל תפקיד", אמרה שלזינגר. "בין אם אתה מתכנת שהתחיל לעבוד בחברה לא מזמן ובין אם אתה מנהל פרויקט או מנכ"ל, בסופו של דבר, כולנו עובדים למטרה אחת ולכל אחד מאיתנו יש משימה לבצע. אם כולנו נתמקד במשימה שלנו ונבצע אותה בתשומת לב, בדיוקנות ועם הרבה נשמה - זה יצליח. זה גם המסר ללקוחות שלנו". לדבריה, "העקרונות שמגדירים אותנו כארגון מקצוען הם גב מקצועי, רמת מחויבות גבוהה, התנהלות על בסיס מתודולוגיה ונהלים, שיתוף ידע, שירות ושיתופיות".

"המענה למצב הכלכלי - מצוינות"

ספי גלעזר, מנכ"ל מלם מערכות מקבוצת מלם-תים, אמר ש-"עלינו, כל גופי ה-IT, לייצר ערך להיבטים העסקיים של הלקוחות הארגוניים שלנו. ערך המצוינות וההצטיינות בפרויקטים פה הם המדד להצלחה". לדבריו, "לא נראה פרויקטי IT שהם ארוכי טווח - אין ללקוחות זמן וכסף. מה שיאפיין את השנה הבאה זה שהיא תהיה לא פשוטה - לא לכלכלה ולא לענף ה-IT. תהיה התייעלות, כפועל יוצא של המצב הכלכלי".

לדבריו, "הכלכלה מתנהלת בסוג של צורת סינוס ואני מקווה ש-2014 תהיה שנה טובה. הפלטפורמות הטכנולוגיות יעלו את הערך ללקוחות העסקיים שלנו. מנגד, המענה לעצירות של תקציבי ה-IT יהיה במצוינות: עלינו ועליכם לקחת פרויקטים ולעשות אותם בצורה הטובה ביותר".

מרכז המו"פ של CA ואוניברסיטת תל אביב

שי און, מנכ"ל CA ישראל, אמר ש-"השנה הקמנו, ביחד עם אוניברסיטת תל אביב, מרכז מו"פ לחקר הסייבר בהשקעה של מיליוני דולרים. המרכז החדש מתמקד בניהול

מטעם מפלגת העבודה לכנסת הבאה. לדברי מרגלית, "על המדינה להשיב למסלול את קטר ההיי-טק. הוא צריך לחזור להיות מנוע צמיחה במדינה, להמשיך להיות רלוונטי. 20 שנים הענף היה נכס לאומי ואסטרטגי, אלא שהצלחתו לא חלחה למקומות רבים במדינה. יש העדר אסטרטגיה וראייה ארוכת טווח מצד הממשלה, מה שהוביל להתבססות הענף באזור מצומצם ובקרב אוכלוסייה צרה". "ניסיונות שונים לפתח את ההיי-טק באזורים חדשים לא הביאו לחיבור אמיתי לסביבה", ציין מרגלית. "לא קיימת תוכנית ארוכת טווח להבאת ההיי-טק למחוזות חדשים וככלל, הממשלה מקצצת בעקביות ובאופן משמעותי בתקציבים המיועדים לענף - מהלך שמוביל אותנו לאיבוד היתרון היחסי בו".

"היי-טק בר השגה"

מרגלית הציג את תוכניתו, שאותה כינה "היי-טק בר השגה". לדבריו, על המדינה להקים רשת של שבעה מרכזי מצוינות אזוריים. "בשלב הראשון המרכזים האלה יהיו קפיצת מדרגה כלכלית לגליל, לגב ולעוד מקומות. הפעילות בהם צריכה להתמקד בתחומי תוכן וטכנולוגיה בהם יש לישראל יתרון יחסי מוכח. סביב מרכזי המצוינות יוקמו מוקדי פיתוח ייחודיים, עם דיוור בר השגה, חממות חברתיות ומוסדות תרבות".

"הבה נגדיר מחדש את מפת המצוינות של ישראל", הוסיף מרגלית. "התחלנו בכך בבאר שבע ונגיע למקומות נוספים. הגיע הזמן לתוכנית צמיחה אמיתית סביב נושא המצוינות ולא סביב נושאים שאין לנו בהם יתרון יחסי".

הוא אף דיבר על קרן JVP בראשה הוא עומד וציין שהיא סייעה בהקמת או הקימה 94 חברות מאז 1993. הגדולה שבהן היא קליק-ווי הישראלית-שבדית, ששווה 2.8 מיליארד דולרים ומחזור מכירותיה השנתי עומד על יותר מ-400 מיליון דולרים. בעבר, אמר, הקרן טיפלה בחברות בתחום הטלקום והתוכנה, ואילו כיום היא מתמקדת בעולמות ה-Big Data והניו-מדיה.

כמו כן, מרגלית ציין שהקרן הייתה מעורבת בשנה האחרונה בעסקת הרכישה של EMC את חברת הסטארט-אפ הישראלית XtremIO, תמורת יותר מ-400 מיליון דולרים. XtremIO מפתחת מערכות אחסון המבוססות על טכנולוגיית פלאש.

"הלקוחות הארגוניים דורשים ערך מוסף"

"בתקופה האחרונה אנחנו עדים לשינוי תפישתי בתחום ה-IT, באופן שבו הלקוחות הארגוניים תופשים את הספקים. הם דורשים מהם עתה ערך מוסף. הלקוחות שלנו מבקשים שנבצע עבורם פרויקטים או שניקח על עצמנו אחריות לביצוע משימות. השינוי

נס ישראל למספר רב של רשויות מקומיות. בהנהגתם של ראשי העיריות ומנהלי מחלקות החינוך חברו הגופים במהלך שיוצר חיבור ייחודי וחדשני, המאחד חברה טכנולוגית שעוסקת במ"פ ובחינוך".

הוא הוסיף, כי "במסגרת התוכנית, אנחנו שואפים להצמיח מנהיגים בעלי גמישות מחשבתית ויכולת לנוע קדימה בתנאי אי ודאות, תוך הקניית כלים לניהול רעיון פורץ דרך בתחום המ"פ בפרט ובעולם ההיי-טק בכלל, כמו גם חשיפה לעולמות ידע מתחום המחקר, הטכנולוגיה והמדע. התוכנית מיועדת לתלמידים מצטיינים בני 15-18 שהומלצו על ידי בתי הספר, עברו בהצלחה את תהליך המיון ומעוניינים להשפיע ולהביא בשורה טכנולוגית, חברתית ומוסרית לאנושות כולה. בכל מחזור של התוכנית מסיימים כ-230 בוגרים בממוצע, ובסך הכול סיימו אותה יותר מ-700 בוגרים. בכל שנה מומלצים כ-95% מבוגרי התוכנית לאיתור ליחידות מובחרות באגף התיקשוב של צה"ל ומרביתם משתלבים ביחידות הללו בהצלחה מרובה. התוכנית פועלת ב-25 רשויות מקומיות ברחבי המדינה וכיום לומדים בה יותר מ-1,500 תלמידים".

מופת ליצירה בארץ

מיקי קנת, מנהלת מרכז הפיתוח של רד-האט ישראל, אמרה, כי "אנחנו, שהיינו קומראנט, סטארט-אפ ברעננה, מהווים דוגמה טובה למופת וליצירה בארץ". הסטארט-אפ, אמרה, נרכש על ידי רד האט ב-2008, והפך למרכז המו"פ. לדבריה, בתוך פתרון Red Hat Enterprise Virtualization - שתוכנן כדי לאפשר אימוץ נרחב של וירטואליזציה, עם פתרון מלא מקצה לקצה, המשלב hypervisor עצמאי וניהול וירטואליזציה - יש מערך ניהול ומנוע וירטואליזציה KVM, אשר פותחו במרכז הפיתוח שבניהול.

"ארגונים יממשו פתרונות מיחשוב ענן, גיבוי מרחוק ומיקור-חוץ"

"ארגונים הולכים למימוש פתרונות של מיחשוב ענן, גיבוי מרחוק ומיקור-חוץ. אלה יהיו מנועי הצמיחה שלנו השנה וב-2013, כך אמר **טיין לוי**, מנכ"ל טלדור תקשורת-גלאסהאוס. טלדור הייתה ספקית ה-IT לה היה מספר הפרויקטים הזוכים הגדול ביותר בתחרות.

לדברי לוי, "אני גאה להיות הספק בחלק מהפרויקטים. בשל רכישת גלאסהאוס ישראל במרץ השנה התעצמנו בתוך קבוצת טלדור, מספר העובדים בראשותי הוכפל וכיום אנחנו נותנים פתרונות מן הקצה אל הקצה בעולמות התקשורת האחדה, המיחשוב ואבטחת המידע. הרכישה הפכה אותנו לארגון תשתיות IT גדול. אנחנו מספקים פתרונות ייחודיים

המיחשוב ובאבטחה מקוונת, ובשל כך גייסנו עובדים נוספים". לדברי און, "מדובר במרכז המ"פ השלישי של CA בעולם והוא מצטרף למרכזים שלה בארצות הברית ובהודו. אוניברסיטת תל אביב תפתח מסלול לימודים מיוחד לסייבר בתוך הפקולטה למדעי המחשב באוניברסיטה. עשרות מסטרנטים ודוקטורנטים מהאוניברסיטה יועסקו במרכז המ"פ, עם שאיפה להגדלת המספר למאות חוקרים תוך שנים ספורות".

"מטרת התוכנית של CA לקשרים עם אוניברסיטאות היא לפתח וליישם יוזמות לקידום החדשנות, להציע הזדמנויות ייחודיות לסטודנטים ולסגל ולאתר רעיונות חדשים למוצרים ופתרונות", ציין. "אני מקווה שגם חברות אחרות ירימו בארץ מרכזי מ"פ בשיתוף האקדמיה. כך נוכל לקדם את ההיי-טק המקומי".

"ההצטיינות באה בשל התאמה חכמה לטכנולוגיה"

"כאשר אומרים לי אנשי הביזנס 'תביאו את הטכנולוגיה ותקפצו אותנו לשנת 3,000', אני משיבה להם: 'הבעיה לא בטכנולוגיה, זו קיימת למכירה. האתגר טמון ביישום החכם של הטכנולוגיה בהתאמה לצרכים המדויקים של הארגון', אמרה **גילי רון** - סמנכ"לית שיווק ושיתופי פעולה, מטריקס.

"הצלחתם של פרויקטי IT", אמרה רון, "איננה דבר טריוויאלי. בעולם בו אנו חיים, של שקיפות, שינויים ומגבלות תקציב - היכולת של ה-IT להוביל את ההיבטים העסקיים בארגונים היא קריטית. עלינו להיות בתוך הביזנס, להיכנס לעולמות תוכן חדשים, להבין בחיבור של המערכות והתהליכים בארגון. להתכונן לקראת איזמי הסייבר, להיערך לקראת שינויים". היא סיכמה ואמרה, כי "אתם, המצטיינים, נמצאים בשל שימוש חכם בטכנולוגיה ולא הטכנולוגיה לכשעצמה".

הכשרת בני נוער לחינוך טכנולוגי

זהר פרל, סמנכ"ל בכיר לפיתוח עסקי בנס ישראל, אמר כי "לפני כמה שבועות ישבתי בפורום, בו הציגו כמה פרויקטים מעניינים: פרויקטים להצלת חיים, לאיתור ניצולים על בסיס שבבים, שימוש בננו-טכנולוגיה לטיפול בפצעים, רובוט להדברת מזיקים ועוד". לדבריו, על כל אלו שמע במסגרת פרויקט "מנהיגות טכנולוגית וניהול ידע-CTM-Ed של נס. הפרויקט, שכבר סיים ארבעה מחזורים, מכשיר בני נוער לחינוך טכנולוגי, ובסימום יש תערוכה של סטארט-אפים טכנולוגיים, פרויקטי גמר ייחודיים וחדשניים, פרי חשיבה ויישום של בוגרי התוכנית", אמר פרל.

"תוכנית פיתוח מנהיגות טכנולוגית וניהול ידע", אמר פרל, "היא שיתוף פעולה ייחודי בין



גילי רון



זהר פרל



מיקי קנת



טירן לוי



אופיר רון



אריה דרעי

אריה דרעי, מנהל מיקור-חוץ בחטיבת ES של HP ישראל.

לדברי דרעי, מאחר שהיה פעם לקוח - מנהל תשתיות ה-IT של סלקום - הוא מצליח לשרת בתפקידו טוב יותר את הלקוחות. "אני יודע מה מרגיש הצד השני ולמה הוא מצפה", אמר.

"אנחנו לוקחים אחריות על אתר ה-IT של לקוח רק אחרי שלמדנו מהם היעדים העסקיים שלו, מאחר שאנחנו רואים את עצמנו כשותפים עסקיים של הלקוח ורוצים שהוא יצליח ויעמוד ביעדים העסקיים שלו", ציין. "יש לנו מתודולוגיה כלל עולמית לתחום מיקור-החוץ שכוללת סקרי שביעות רצון, קביעת מדדים ויעדי מצוינות לידע. אנחנו באים עם חדשנות ואתיקה עסקית. לצד מתן פתרונות טכנולוגיים, אנחנו מספקים גם פתרונות של 'גולגולות', וככה עוטפים את הלקוח במגוון שירותים".

"הצביעו ברגליים" לשבוע אורקל

אילן שפיגלמן, סמנכ"ל השיווק של אורקל ישראל, ציין שהחברה חששה שלא יבואו אנשים לשבוע אורקל השנתי, שהחל יומיים לאחר פתיחת מבצע עמוד ענן. "לשמחתנו, הגיעו כ-2,000 איש - ירידה של 6% בלבד לעומת הצפוי. לא האמנו, אנשים הצביעו ברגליים", אמר.

שפיגלמן ציין, כי "אנחנו נמצאים במשבר כלכלי - מצב שעל אף היותו לא טוב, הוא טומן בחובו הזדמנות. ה-IT יכול להיות התרופה והכלי ליעול של חברות וארגונים ולנו, באורקל, יש את הכלים לכך".

"המיחשוב עשוי להיות הכלי שעמו ארגונים יכולים להתייעל, משמעותית ושם טמונה ההזדמנות של ה-IT", הוסיף. "לאורקל יש כלים שמאפשרים התנהלות יעילה ותכליתית יותר. תפיסת השירות העצמי שלנו מאפשרת חיטכון ניכר, כי המשתמש בארגון עושה דברים לבדו. התווכה שלנו מחברת בין תוכנות, למשל אלה של מיקרוסופט, יבם, סאפ ושלנו. ה-OSB, פלטפורמת ה-Enterprise ESB (Service Bus) שלנו משמשת כתווכה מרכזית



אילן שפיגלמן

לסביבת הדטה סנטר, כמו גם לעולמות הענן הפרטי והציבורי". לדבריו, "ממוצע הצמיחה השנתי שלנו עומד על 25%, ואת המחצית הראשונה של השנה סיימנו עם צמיחה של 22.6% לעומת המחצית המקבילה לה אשתקד".

"הפרויקט המשמעותי ביותר מכלל הפרויקטים שהחברה ערכה השנה היה זה במסגרתו העלינו לאוויר מערכת טלה-רפואה (רפואה מרחוק) מבוססת טכנולוגיות של אוויה לטובת המטופלים של מכבי שירותי בריאות", ציין לוי. "מדובר במיזם של מכון המחקר הלאומי גרטנר לחקר אפידמיולוגיה ומדיניות בריאות, בראשות פרופ' **מוטי שני**, ושל **רן סער**, מנכ"ל מכבי. המיזם מיועד להתמודד עם אתגרים רבים שנובעים מהגידול בשכיחות התחלואה הכרונית ובמטרה לתת שירות טוב יותר לחולה הכרוני. פיילוט ראשון של המערכת עם חולה אמיתי בוצע באחרונה בהצלחה".

"העולם הנייד - בלב הליבה העסקית של ארגונים"

אופיר רון, מנכ"ל אפליקט, ציין שהחברה מתמחה במתן פתרונות מובייל לארגונים וחברות טכנולוגיה, תוך התאמה לצרכים העסקיים של הארגון והעצמת חווית המשתמש. "אנחנו מספקים שירותי פיתוח לכלל הפלטפורמות הניידות המובילות", אמר. "בשל הניסיון שצברה החברה בעשרות פרויקטים המשלבים פתרונות צד שרת, יישומי מובייל ומוצרי ניהול ארגוניים, אנחנו מאפשרים הטמעה וההתממשקות עם מערכות הארגון בפרק זמן קצר וממצבים את הארגון כמוביל בתחומו", הוסיף. הוא סיכם באמרו, כי פרויקטים בעולם הנייד הפכו להיות בליבה העסקית של ארגונים.

המעבר של סינריון

איל תמיר, סמנכ"ל פעילות ישראל בסינריון, אמר שבבעבר התמחתה החברה במערכות ניהול זמן ונוכחות ואילו כיום היא מתמחה "במתן פתרונות תוכנה מתקדמים לניהול ההון האנושי, שתומכים בניהול כל שלבי מחזור חיי העובד בארגון".

הוא ציין ש"הפתרונות שלנו מגשרים בין פעילות כוח האדם השוטפת לניהול יזום ומעצים של ההון האנושי, ובכך מאפשרים לארגונים למקסם את המשאב היקר ביותר - כוח האדם - וליצור סינרגיה בין ביצועי העובדים לאסטרטגיה העסקית".

"הדרך למצוינות ב-IT עוברת בחדשנות, מתודולוגיה ואתיקה עסקית"

"הדרך למצוינות ב-IT ארוכה ולא פשוטה. היא כוללת יצירה של חדשנות, מימוש עקבי של מתודולוגיה ואתיקה עסקית", כך אמר

הזמנים והתקציב", אמר **זאב ינאי**, מנכ"ל אדוונטק.

"מדובר באירוע מרגש, המשקף שותפות אמיתית בין הלקוחות לספקים", אמר ינאי. "200 פרויקטים מוצלחים התמודדו בתחרות, כי כל מי שעסק בהם הגיע ליעד בזמן ובתקציב. גם אלה שלא זכו היו מצטיינים."

לדבריו, "אדוונטק מעלה לאוויר פרויקטים רבים של ERP, מבית סאפ ואורקל, תוך הוספת מודולים חדשניים, שמספקים ערך מוסף ומשתלבים במערכות הקיימות. אנשינו צריכים לדעת את הצרכים העסקיים של הלקוחות."

הוא סיים את דבריו באיחול ש"גם 2013 תהיה שנה מוצלחת".

השותפות בין קבוצת אמן לסיטריקס

תומר פרי, מנהל לקוחות סיטריקס ישראל בקבוצת אמן, אמר, ש"קבוצת אמן היא שותפה מובילה של סיטריקס בישראל מעל עשור. בשנים האחרונות, בשל גידול משמעותי בקו המוצרים ובפעילות כאן, יצאנו גם לאירופה. בעקבות ההצלחות בישראל וקפריסין קיבלה אמן, באמצעות חברה בת של DIS, את נציגות סיטריקס בקזחסטן. אנחנו מאמינים מאוד בשיתוף הפעולה עם סיטריקס ומעריכים שהפעילות תתרחב משמעותית בשנתיים הקרובות למדינות ולאפשרויות נוספות."

"פעילות סיטריקס בישראל מתמקדת בפתרון כולל של האצה, אבטחה, יישום ושיפור חווית משתמש, וכן במעבר לסביבת וירטואליזציה מלאה מבוססת על סיטריקס", ציין פרי. "העסקות האחרונות שבהן הלקוחות בחרו בסיטריקס נבעו מהכרה בעליונות הטכנולוגית שלנו בעולם הדסקטופים. מדובר בעסקות שנהיות גדולות ואסטרטגיות יותר, והן מאפשרות לארגון ליישם אסטרטגיה עסקית באמצעות טכנולוגיה, כשאנחנו מספקים ללקוח אפשרות לקבל יתרון עסקי על מתחריים."

"מה שלא נמדד - לא מנוהל"

ידיד ישראלי, מנכ"ל משותף של אופיסופט, אמר, ש"אנחנו מיישמים את המשפט הגורס כי 'מה שלא נמדד - לא מנוהל'. זה עמוד השדרה שלנו."

הוא ציין, כי יש לחברה יותר מ-200 עובדים ושני עשורים של ניסיון. לדבריו, "אופיסופט היא כעת חברה ה-BI הגדולה בישראל. אנחנו עוסקים בשילוב מערכות טכנולוגיה עם התמחויות במוצרים גדולים ושירות ללקוחות ארגוניים". פעילות החברה בעולם ה-BI, אמר ישראלי, מתמקדת בארבעה מגורים: פיננסי, קמעונאות, ממשלתי-ציבורי ובריאות.

"אנחנו שמים דגש מיוחד על הדרכות והשתלמויות, ומשקיעים רבות בקידום של

המקשרת בין שירותים בארכיטקטורת SOA. היא מאפשרת גמישות, שליטה ובקרה על השירותים השונים ומאפשרת, בדרך היעילה ביותר ולאורך זמן גם הזולה ביותר, לבצע אינטגרציה מורכבת ושימוש חוזר בשירותים."

"ישראל - מדינה מיוחדת בנט-אפ"

אלי משה, סמנכ"ל נט-אפ ישראל, ציטט מהרמב"ם, שכתב, כי "המנהיגות מלמדת אותנו שיש לתת ערך חשוב לדרך. יש להעדיף את מבחן התהליך על התוצאה. ההימצאות בתנועה חשובה מהתוצאה. התנועה מחייבת מאמץ לקראת משהו ולא השגת מטרה. קביעת מציאות רק לפי רק התוצאה עלולה לגרום להתמוטטות האדם."



זאב ינאי



אלי משה



תומר פרי

לדברי משה, "הלקוחות מבינים שהם יכולים לעשות יותר עם הטכנולוגיה שלנו. ישראל היא מדינה מיוחדת בנט-אפ, זו מדינה מאוד גדולה בהיבט תפוצת מערכות האחסון שלנו: אנחנו מדורגים במקום ה-13 בעולם והשישי באירופה. אין לכך אח ורע ביחס לגודלה של ישראל, כמו גם ביחס לספקיות IT אחרות". עוד אמר משה, כי "נתח השוק של נט-אפ בישראל הוא פי שניים מנתח השוק העולמי ועומד על 33%. אנחנו מודעים לכך שיש לנו מתחרים, וזה נוטע בנו מוטיבציה."

הוא סיכם באמרו, כי "נט-אפ מסייעת למנהלים לצלוח את המגמות החדשות בעולם המיחשוב - ענן, וירטואליזציה ו-Big Data. העולם הופך למקום לא פשוט. מטבע הדברים, על המנהל מוטל מכבש לחצים במסגרתו הוא נדרש לעשות יותר בפחות. למקום הזה אנחנו נכנסים, עם תשתית הנתונים האגילית שלנו. תשובתנו ללקוחות בארץ ברורה: למציאות צריך שניים."

"פרויקטים מורכבים מצריכים שותפות גבוהה עם הלקוחות"

"פרויקטים מורכבים מצריכים שותפות גבוהה עם הלקוחות, תוך עמידה ביעדי לוחות



ידיד ישראלי



תמי לנצקין



גדי גילאון



טל פרנק

עבורנו. זכינו במכרז גדול בקרב ענקית טלקום באירופה. בזכות מיחשוב ענן וחדשנות נוסף לנו מרחב פעילות טכנולוגי, עם מתן פתרון לארגונים במחירים נוחים. בשנת 2013 נמשיך להתקדם."

"גדל הצורך בתוכנה שתניע את העולם העסקי קדימה"

"מחזור המכירות של סאפ העולמית עמד בשנה החולפת על 17.88 מיליארד דולרים, מה שמוכיח את הגידול בצורך בעולם הרחב לתוכנה שתניע את העסקים", כך אמר **מיקי מגדל**, מנכ"ל סאפ ישראל. לדברי מגדל, "זו השנה העשירית ברציפות שתחרות מצטייני המחשוב סוקרת את תעשיית המיחשוב בישראל ובוחרת מתוכה את הפרויקטים שהפגינו הכי הרבה מקוריות, חדשנות ומקצועיות ושסיפקו את הערך הרב ביותר ללקוח". הוא הוסיף ש-"כפי שהיה בעבר, גם השנה סאפ מככבת ברשימת הזוכים עם פרויקטים מובילים שהיו מועמדים ואף זכו בקטגוריות השונות."



מיקי מגדל

מגדל ציין שהחברה חגגה לא מכבר 40 שנים להקמתה ואמר שהיא חוותה בשנה החולפת גידול במכירות של 22%. הוא הציג את האסטרטגיה של החברה, שלדבריו בנויה על חמישה עמודים: פעילות רחבת היקף בעולם היישומים העסקיים, בינה עסקית וניתוח צופה פני עתיד (Analytics), טכנולוגיה, מיחשוב נייד ומיחשוב ענן. "מדובר בשתי מהפכות שקורות במקביל וכל אחת מהן איננה בבחינת סימן שאלה האם היא אכן מתרחשת אלא כיצד להשיג אותה ולרתום אותה לטובת הצרכים העסקיים בארגון". לדבריו, "מדובר בשינוי מהותי של האופן בו העובדים פועלים בארגון, כאשר היישומים הארגוניים והמידע הארגוני נגישים עבורם בכל מקום ובכל עת. העובד והטלפון החכם שלו הופכים להיות תחנת עבודה מרוחקת, בבחינת שלוחה של החברה."

עובדינו, כל אחד בתחומו", סיכם ישראלי. "אנחנו דורשים מעובדינו כל העת ליזום, לקחת אחריות, להרחיב את החזון ואת המומחיות העסקית, ולשמור על ראש פתוח."

"כדי להגיע למצוינות דרוש לא לפחד כלל"

"על מנת לממש את רוח המצוינות, נדרש ללכת לאורו של המשפט של רבי נחמן מברסלב: 'ודע שהאדם צריך לעבור על גשר צר מאוד מאוד! והכלל והעיקר - שלא לפחד כלל'", כך אמרו **תמי לנצקין**, סמנכ"לית מכירות, ו**לי מוסקל**, מנהלת שיווק, שתיהן מחברות קומדע. "כחברה השואפת למצוינות", אמרו לנצקין ומוסקל, "חרתנו על דגלנו את היעד של הגנה על ארגונים בהצלחה, וההישגים המצוינים של לקוחותינו הם ההוכחה לכך". לדבריהן, הדרך להשגת מצוינות נגזרת מהאזניות המרכיבות את המילה הזו: "מ": מיקוד, מחויבות, מסירות; "צ": צרכים אמיתיים, הגדרתם ואבחונם; ו": ודאות, הגדרת דרך ובניית מתודולוגיה; י": יסודיות ויעילות בביצוע פרויקט, תוך תכנון מוקדם; נ": נחישות להשלמת הפרויקט תוך עמידה בלוח זמנים - גם נוכח מכשולים; ו": והעיקר לא לפחד כלל, ברוח המצוינות ניתן לעשות הכול; ת": תקשורת טובה בין לקוחות לספקים."

ההבדל בין תוצאה משביעת רצון למצוינות

גדי גילאון, יושב ראש מוביסק, אמר, כי "כמנכ"ר לשעבר - בשירותי בריאות כללית, בכתר ובפרטנר - אני יודע כמה קשה להגיע לתוצאה משביעת רצון בעולם ה-IT הארגוני. הדבר מחייב מימוש של כמה יעדים: השקעה בתכנון, במחשבה ובדרך, לצד ביצוע מעולה". לדברי גילאון, "ההבדל בין תוצאה משביעת רצון לבין תוצאה מצוינת הוא ביכולת להגיע לערך עסקי של ה-IT, לתרומתו לארגון ולחשיבות בהובלה. הובלה זו יכולה להגיע רק ממצוינות. תמשיכו להצטיין."

"פתרון שמתמקד במצוינות"

טל פרנק, מנכ"ל אינסטיטוט סולושנס, אמר ש-"אנחנו חברה ישראלית שיצאה לדרך לפני עשור. אנחנו מספקים פתרון שמתמקד במילה שנשמעת הכי הרבה היום: מצוינות". לדבריו, "אנחנו מספקים פתרונות לניהול ביצועי המכירות ומערך התמריצים בארגון - SPM (Sales Performance Management) חשוב לשמור על שקיפות ומיקוד לעובד ברמה יומיומית שוטפת. הכלי מאפשר להנהלה לנהל ולרכז את כל המידע והנתונים בפעילויות אלה ולבצע בהם שימושים אנליטיים מתקדמים. מיכון התהליכים ויצירת השקיפות לעובדים ולמפצים בזמן אמת ויוצרים הנעה חזקה לפעולה". פרנק סיכם באמרו, כי "2012 הייתה מצוינת

אדוני השופט

להלן השופטים שבחנו את הפרויקטים ודירגו אותם בטרם תחרות מצטייני המיחשוב IT Awards 2012

ד"ר עדי קפליוק, מנהל אגף מינהל כללי בעיריית גבעתיים ויו"ר פורום מנהלי מערכות מידע של הרשויות המקומיות בישראל. בעל תואר שלישי Ph.D מאוניברסיטת ת"א, עבודת מחקר בתחום ניהול ידע ותמיכה בקבלת החלטות מורכבות. בעל הסמכה כמגשר ומאמן עסקי. חבר דירקטוריון קרן ספיר של מפעל הפיס. חבר ועד מנהל בעמותת שבי"ל (שקיפות בינ"ל ישראל).

פלורה לזין, שותפה ב-B-Pro. בעלת ניסיון של יותר מ-20 שנה בניהול מערכות מידע ותחומי המיחשוב הארגוני. הקימה עם שותפה את B-Pro, המתמחה ביעוץ לאסטרטגיות מעשיות בארגונים ממוקדי לקוח. B-Pro מובילה תהליכי שינוי במערכי IT של חברות גדולות, מערכות היחסים של ה-IT עם הארגון (BRM) והערכות שווי (due diligence) ליחידות מיחשוב. מומחית בניהול יחידות IT, תהליכי BRM, פרויקטי CRM ומידע עסקי (BI).

גילי רגב, מנכ"ל Proceed ואחד מבעלי החברה. ממובילי תחום ה-ITG וה-PPM בארץ, יו"ר הפורום של PPM&PMO Israel. בעל תואר שני במינהל עסקים בהצטיינות מהמכללה למינהל ותואר בהנדסת תעשייה וניהול בהצטיינות מאוניברסיטת בן-גוריון.

אורלי יסלברג, לשעבר מנמ"רית קבוצת ברן. בעלת ניסיון של יותר מ-25 שנים בניהול מערכות מידע, ניהול פיתוח והובלת פרויקטים מורכבים בתחומי תוכנה, חומרה ותשתיות מיחשוב.

אבי עסיס, יועץ אסטרטגי בכיר לארגונים בתחום ה-IT בכלל ובעיקר בתחום מערכות שירות לקוחות ומערכות CRM. את מרבית הקריירה המקצועית שלו עשה באגף מערכות המידע של בזק ובזק בינלאומי. כתב יותר מ-160 מאמרים מקצועיים שפורסמו ב InformationWeek, ובנוסף משמש כיו"ר ועדת ההיגוי של מועדון המנמ"רים C3. מרצה בכיר באוניברסיטאות תל אביב ובן-גוריון בתחום פיתוח מערכות מידע, שירות ומערכות CRM.

משה מקס, מנהל מחלקת אינטגרציה ותוכנת תשתית באגף המיחשוב של עיריית תל אביב-יפו. במסגרת זו אחראי על פיתוח והטמעה של תשתיות אינטגרציה בין פלטפורמות ושיטות רבות. בעבר שימש בעירייה כתוכניתן ראשי וראש תחום תוכנת תשתית. במסגרת פעילות זו היה אחראי על פיתוח כמה פרויקטים רוחביים, כגון פיתוח

עו"ד **אביב אילון**, היועץ המשפטי של התחרות. בעל תואר ראשון (LLB) מאוניברסיטת Oxford Brookes, אנגליה, ותואר שני במשפט מסחרי (LLM) בהצטיינות מאוניברסיטת תל-אביב ואוניברסיטת ברקלי, קליפורניה, ארה"ב.

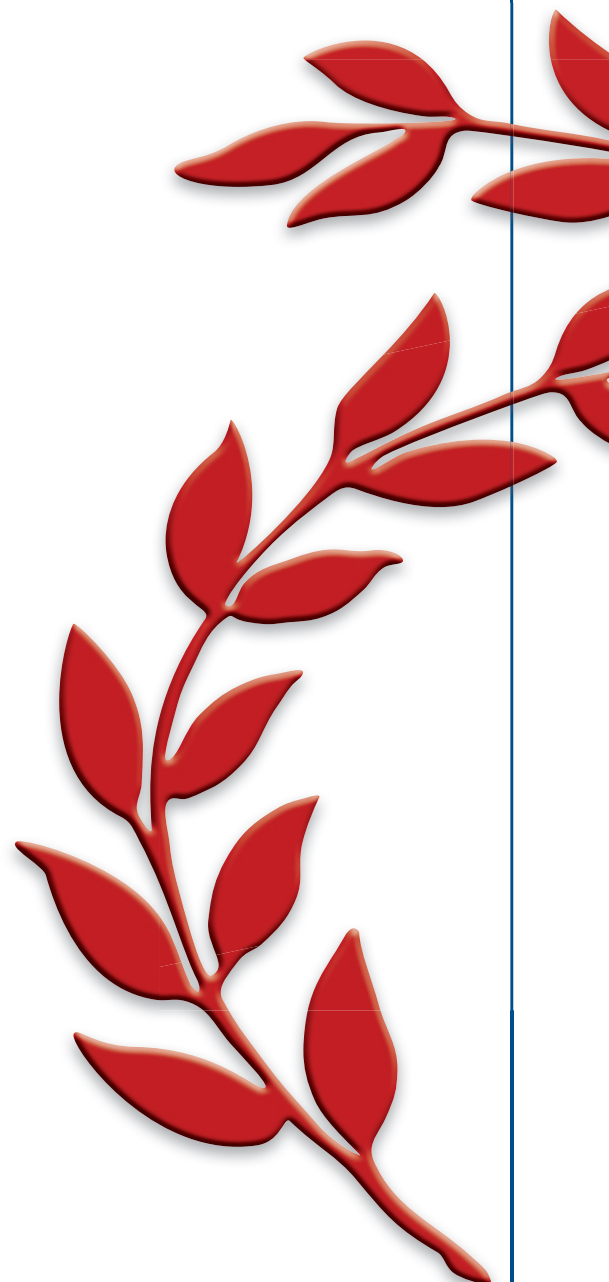
עו"ד אילון צבר מוניטין כעורך דין המוביל בתחומי התמחותו ונחשב בשנים האחרונות לאחד מעורכי הדין הבולטים בישראל בדיני אינטרנט ומחשבים. לזכותו נרשמו 8 פסקי דין מהותיים ותקדימיים הנוגעים לפעילות מקוונת באינטרנט. בשנת 1999 ייסד את משרד עורכי הדין אילון, אגרט ושות', שהפך למשרד אילון ושות' עורכי דין. במסגרתו עוסק בהיבטים משפטיים שונים מתחום הטכנולוגיה בכלל והאינטרנט בפרט, לרבות ייעוץ וייצוג משפטי לחברות עתירות טכנולוגיה, חברות הזנק בתחילת דרכן, חברות הנמצאות בהליכי גיוס כספים ומשקיעים, עסקאות טכנולוגיה בינלאומיות עם חברות ענק, שיתופי פעולה טכנולוגיים ושיווקיים והיבטים משפטיים שונים ומגוונים הקשורים לטכנולוגיות ואינטרנט, שלהם היבטים פילייים ואזרחיים.

משמש כחבר בפורומים וועדות שונות העוסקות בהיבטים משפטיים שונים, המושפעים מהתפתחות הטכנולוגיה, כגון: ועדת המדע והטכנולוגיה של הכנסת, ועדה לניסוח כללי אתיקה לטוקבקים ולפורומים כלכליים של הרשות לניירות ערך, ועדת המיחשוב של לשכת עורכי הדין בישראל ועוד. משמש כיועץ המשפטי ויו"ר חבר השופטים של תחרות מצטייני המחשוב IT Awards של אנשים ומחשבים בשנים האחרונות וכן כיועץ המשפטי של תחרות אתרי האינטרנט המצטיינים בישראל, Webi. הרצה ומרצה במסגרות שונות ומרצה קבוע בקורסים להכשרת מנהלי מערכות מידע וכן כמרצה מן המניין לתואר שני בשלוחת אוניברסיטת קלארק בישראל. פרסם מאות מאמרים בתחום התמחותו.

ד"ר אלי ווינטראוב, ראש התמחות מערכות מידע, מכללת אפקה להנדסה בת"א, המחלקה להנדסת תעשייה וניהול.

מאיר מושקה, מנמ"ר אורמת מערכות מאז 1984. כ-37 שנים בענף המיחשוב.

מחלקת מערכות המידע באורמת מונה 21 עובדים בישראל ו-6 עובדים בארה"ב. באורמת יש כ-1,300 משתמשי מיחשוב: כ-500 בישראל, כ-500 בארה"ב, והשאר באתרים האחרים במרכז אמריקה וקניה.





אורלי ויסלברג



גילי רגב



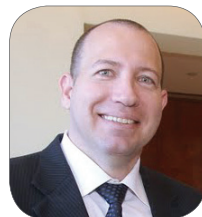
פלורה לירן



ד"ר עדי קפליוק



ד"ר אלי ווינטראוב



עו"ד אביב אילון



נדב שפיר



שמואל גלייזר



דורון יצחקי



ד"ר מיכה חנני



משה מקס



אבי עטיס



עופור עוז



מוריה לוי



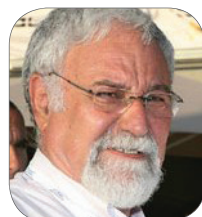
משה קליימן



פיני כהן



דורון אמיר



דן תל ניר



מאיר מושקה



רן שלום



ד"ר יצחק שמר



עדה מרקמן



פנימית. במהלכן הקים וניהל מחלקה לביקורת מערכות מידע. בהמשך הקים וניהל מחלקה לאבטחת מידע, במשך 17 שנים, והיה ראש מינהלת פרויקטים אסטרטגיים וטכנולוגיים בבנק. בעל תואר ראשון בכלכלה מהאוניברסיטה העברית ותואר שני בטכנולוגיית המידע מאוניברסיטת תל אביב. בעל הסמכות מקצועיות לביקורת פנימית (CIA) וביקורת מערכות מידע (CISA). משמש כיום כיועץ עצמאי בתחומי טכנולוגיית המידע, ניהול סיכונים, אבטחת מידע וביקורת פנימית.

נדב שפיר, יזם וסמנכ"ל פיתוח עסקי בגרדיאן מקבוצת מלם-תים.

זיו תובל, יועץ ומנהל תוכניות ופרויקטים בכיר מזה 30 שנה. בוגר קורס מנחי מערכות מידע במכון לפיריון עבודה וייצור. בוגר קורס מנהלי פרויקטים בסיון. מוסמך PMP מטעם PMI העולמית. מוסמך CSA מטעם לשכת מנחי מערכות, שבה הוא חבר ראשון וחבר בוועדות שונות. מוסמך CRISC מטעם ISACA. חבר ועד עמותת יד לתותחן ויו"ר ועדת מיחשוב ואינטרנט. כיום פעיל בעיקר כיום ויועץ.

Northwestern בארצות הברית.

דורון יצחקי, מנהל תשתיות המיחשוב ו-CTO בשירותי בריאות כללית, ארגון הבריאות הגדול בישראל והשני בגודלו בעולם, עם יותר מ-36,000 עובדים הפוזרים בכל רחבי הארץ. לכללית הגיע לאחר שירות צבאי של 25 שנים, רובן בחצר ממר"ם. בתפקידו האחרון בממר"ם שימש כ-CTO של היחידה, ובמסגרת תפקידו היווה מוקד ידע לתחום ה-Data Center. לאחר צה"ל ביצע עבודת ייעוץ עבור בנק לאומי במסגרת בניית אסטרטגיית המיחשוב של הבנק לשנים הבאות. יצחקי הוא בעל תואר ראשון במתמטיקה ומדעי המחשב מאוניברסיטת בר-אילן ותואר שני במינהל עסקים מאוניברסיטת בן-גוריון. בכללית עוסק במגוון רחב של תחומי IT - החל מתשתיות אחסון, שרתים, מערכות הפעלה, בסיסי נתונים, יישומים, אבטחת מידע, ניטור ובקרה, קישוריות, SOA, מערכות ERP ו-CRM, מיחשוב נייד ועוד.

שמואל גלייזר עבד בבנק דיסקונט כ-35 שנים, עד 2006, מתוכם 15 שנים בביקורת

כלי הסבה לשנת 2000 עבור כל הפלטפורמות בעירייה ופיתוח כלי אינטגרציה למחשב המרכזי. בעבר שירת שש שנים בממר"ם (ממכ"א), שם ניהל, בין השאר, את פרויקט מק"מ (מערכת קירוב המידע), שתפקידה היה לחשב, ברמות גבוהות מאוד של ודאות, את זהות גופות חללים, על סמך קריטריונים לזיהוי ועדויות קרובים. בעל תואר ראשון במינהל עסקים בהצטיינות יתירה, ותואר שני במינהל עסקים והתמחות במימון ושוק ההון, בהצטיינות.

ד"ר מיכה חנני, המרכז האקדמי דן. כיהן בעבר כראש אגף מערכות מידע ומיחשוב בחברת תרכובות ברום, וכמתאם המיחשוב בחברות כימיקלים לישראל. עמד בראש התוכנית למערכות מידע במכללה האקדמית להנדסה סמי שמעון. כיהן כיושב ראש ההנהלה של אילא, האיגוד הישראלי לטכנולוגיית המידע, ומזכיר הוועדה הטכנית למערכות מידע של הפדרציה הבינלאומית לעיבוד מידע: שירת כקצין בממר"ם בשנים הראשונות להקמת היחידה, 1962-1964. רכש את השכלתו בטכניון ובאוניברסיטת

דן תליר הוא בוגר ממר"ם, בעל תואר ראשון מאוניברסיטת בר-אילן ו-MBA מאוניברסיטת ניו הייבן. חבר נשיאות והנהלת לשכת מנתחי מערכות מידע. יו"ר ועדת הפרסים וחבר בוועדות: קבלת חברים, הסמכת קורסים, קהילה, הסמכה, ועדה מקצועית. חבר בוועדת תקינה עברית למיחשוב במכון התקנים, יועץ מיחשוב. בעבר היה תל ניר מנמ"ר מרכז גרעיני שורק, מנמ"ר שירותי בריאות כללית וסגן מפקד יחידת המחשב של חיל האוויר.

דורון אמיר, מומחה וארכיטקט בכיר בתחום טכנולוגיית דוטנט. אמיר בעל תואר MCT של מיקרוסופט, מרצה בכיר במכללת ר"ג ויועץ בינלאומי לטכנולוגיית דוטנט. נחשב לאחד המומחים הוותיקים בישראל בתחום פיתוח תוכנה והטמעת טכנולוגיות דוטנט. מספק שירותי ייעוץ, הדרכה, ניהול ופיתוח תוכנה עבור ארגוני הביטחון, מוסדות הממשלה וחברות ID מובילות. שותף למיזמי היי-טק מגוונים, כגון הכשרת חרדים בשיתוף מנפאואר-בראשית ומכללת ר"ג, הקמת מרכז השמה לעובדי היי-טק בכירים והקמת פרויקטי פיתוח שונים.

פיני כהן, סגן נשיא ואנליסט בכיר, STKI (לשעבר נציג מטח גרופ בישראל). במסגרת תפקידו נותן ייעוץ אסטרטגי בתחום מערכות המידע לגופים מובילים במשק הישראלי, ובהם משרד הביטחון, גופים שונים בממשלה, חברות תעשייתיות מובילות במשק במגזרי תקשורת, ייצור, טלקום ועוד. היה חבר בצוות המחקר העולמי של מטח גרופ ועתה חבר בצוות המחקר של Cutter. בעבר עבד במכללה למינהל כמרצה בביה"ס למינהל עסקים, מרצה בביה"ס לתקשורת, מרצה בביה"ס לכלכלה בקורסים במערכות מידע. בעל תואר ראשון במדעי המחשב מהטכניון ותואר שני MBA מאוניברסיטת תל אביב.

משה קליינמן, בעל תואר ראשון בהנדסת תעשייה וניהול ותואר שני בהנדסת תעשייה וניהול, במסלול ניהול תעשייתי, מאוניברסיטת בן-גוריון בנגב. משנת 1981 ועד היום עובד במפעלי ים המלח, במגוון תפקידים: מנהל מפעל ייצור, מנהל אגף ייצור, סמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל, סמנכ"ל ייצור, וכיום סמנכ"ל איכות. תפקידו כיום כולל ניהול איכות כוללת, ניהול ידע, ניהול סיכונים, ניהול לקחים, צוותי שיפור וצוותי שש סיגמא בתחום השיפור המתמיד. חבר הוועד הפועל של מכון התקנים הישראלי, ובמסגרתו חבר בוועדת ההסמכה ובוועדת הביקורת.

עופר עוז, משנת 1995 בעלים ומנכ"ל של חברת Triple T - Advanced Computing Technologies. החברה עוסקת בייעוץ ובתכנון של מערכות טכנולוגיות, ובכלל זה מערכות

מיחשוב (חומרה ותוכנה), תקשורת בתחומים שונים, מתקני מחשבים, דטה סנטר, מערכות וידיאו, מערכות מתח נמוך, חדרי ועידה ועוד. היה שותף מלא בפרויקטים שונים בארץ ובחו"ל של חברות רבות. ליווה את הקמתו של מרכז פיתוח בסופיה, בולגריה, של חממה טכנולוגית לחברות הזנק והיה אחראי לבחינת תוכניות עסקיות, מוצרים שפותחו, ניהול מו"מ, השקעות ועוד. בוגר ממר"ם, שירות בחיל האוויר ביחידת פיתוח תוכנה וכקצין מטה. בעל ניסיון רב בתחומים הטכנולוגיים, השיווקיים וניהול חברות הזנק. משלב בעשייה העסקית פעילות קהילתית באימוץ עמותת "ניצני ראשון", המטפלת בילדים בעלי צרכים מיוחדים. בשלבי סיום של D.B.A, ב-1994 סיים בהצטיינות M.B.A עם התמחות בשיווק. סיים בהצטיינות B.B.A עם התמחות בשיווק וניתוח מערכות.

מוריה לוי, מומחית בעיסוקה בתחום ניהול הידע. הקימה ב-1999 את ROM Knowledgeware, המתמחה בפתרונות ניהול ידע לארגונים, ומנהלת אותה מאז. היא החלה את דרכה בעיסוק במערכות מידע בעתודה בחיל האוויר, לאחר לימודי B.Sc במתמטיקה ומדעי המחשב. תוך כדי צבא השלימה גם לימודים מתקדמים, M.Sc במדעי המחשב, בהנחיית פרופ' הראל, חתן פרס ישראל ממכון וייצמן. ב-1998 נחשפה לתחום ניהול הידע שהיה בראשיתו, עשתה מפנה ועזבה את התחום לטובת ניהול הידע. החברה אותה מנהלת מונה כיום כ-25 יועצי ניהול ידע מתחומים מקצועיים שונים ומגוונים. לוי משלימה לימודי דוקטורט בתחום ניהול הידע (ניהול לקחים), נושא שבו פיתחה החברה מוצר ייחודי ברמה עולמית, שנמכר בארץ כבר לשני ארגונים גדולים. מנהלת בלוג העוסק בניהול בעידן של ידע: התמודדות מנהלים עם סודיות ניהוליות, הנובעות מהיותנו כולנו עובדי ידע.

עדה מרקמן, מנכ"לית BDA-Projects, המתמחה בייעוץ אסטרטגי, בליווי, ייעוץ, ניהול ויישום פרויקטי ID במתודולוגיות מתקדמות. ממובילות ענף ה-ID בישראל עם ידע נרחב בפיתוח תוכנה, ניתוח מערכות וניהול פרויקטים בתעשיית היי-טק, בתחום התקשורת, בחברות בינלאומיות ובתחום הפיננסי. לשעבר מנמ"רית הפניקס, מנמ"רית VocalTec, מובילת פרויקטים במוטורולה תקשורת ועוד. נבחרה על ידי אנשים ומחשבים לאשת השנה בביטוח וכן לאחת מ-10 הנשים המשפיעות ביותר בעולם המיחשוב בישראל. מרצה בלימודי MBA במכללה אקדמית נתניה, חברת הנהלת PMI ו-LeanGroup Israel.

ד"ר **יצחק שמר**, יועץ עצמאי בתחום

מערכות המידע והתיקשוב, בדגש על היבטים אסטרטגיים ומתודולוגיים. משלב בין פעילות ייעוץ בארגונים ממגוון ענפים לבין הוראה במוסדות אקדמיים מובילים, ובהם תוכנית לתואר שני בפקולטה לניהול באוניברסיטת תל-אביב. בעבר היה מנהל שירותי הייעוץ, גרטנר לאזור מזרח הים-התיכון, ומנהל מערכות המידע בבנק דיסקונט. בעל תואר Ph.D במערכות מידע מהפקולטה לניהול באוניברסיטת תל-אביב, M.Sc במדעי המחשב ממכון וייצמן ו-B.Sc בפיסיקה מאוניברסיטת תל-אביב.

שופטים נוספים הם: **גדעון כהן**, **יובל אילוז**, מנהל חדשנות טכנולוגית ואבטחת מידע, ECI, **קובי הוכמן**, מנמ"ר שלמה ביטוח, **יונה קליפר**, לשעבר מנמ"ר משרד הרווחה, **מיכאל ליבר**, מנמ"ר יד ושם, גונדר משנה **ראובן מור**, ראש מחלקת פיתוח יישומי מידע, שירות בתי הסוהר, **רן שלום**, מנמ"ר עיריית פתח תקווה.



והזוכים הם...

תמצית נימוקי חבר השופטים לפרויקטים הזוכים בתחרות מצטייני המיחשוב, IT Awards 2012

סרט לשכפול מקוון בעותק השלישי. שופרה יכולת ההמשכיות העסקית והובטחה שרידות הנתונים הקריטיים במקרה של אירוע קיצון. הפרויקט בוצע בריבוי טכנולוגיות, בלא חריגה בל"ז ובתקציב."

פרויקט חידוש תשתיות דטה סנטר, סלקום

"הפרויקט הוא מהגדולים ומהמורכבים בתחומם בארץ, והביא ליצירת סביבה אחת מאוחדת מכמה סביבות מבוזרות. שדרוג התשתיות בוצע תוך הטמעת טכנולוגיה חדשה עם יכולות מתקדמות בניהול תשתית חוות השרתים. במסגרת התועלות שהתקבלו מהפרויקט, הושגו חיסכון בעלויות ניהול, חיסכון בעלויות כבילה, שיפור בזמני התגובה של השרתים והמשתמשים, הגדלת האמינות ושיפור השרידות. הוקם אתר DRP מלא, אתר מראה, לחוות שרתי המטה. הפרויקט השיג את מטרותיו העיקריות באופן מלא עם תמיכה עתידית ב-FCoE ו-OTV. הפרויקט היה חוצה חברה - כל גופי התפעול היו מעורבים בתהליך המיגרציה עם מינימום זמני השבתה ללא צורך בשינוי מצדם."

ERP

מערכת שירות מקוון לעובדים ומנהלים, מכבי שרותי בריאות

"הפרויקט הביא לצמצום הבירוקרטיה ולייעול התהליכים. הוא גרם לחיסכון בכוח אדם ואדמיניסטרציה, והפך את מכבי שירותי בריאות לארגון ירוק יותר, בשל ביטול הצורך בטפסי נייר. הפרויקט הביא להחזר השקעה מוכח, שיפר את תפיסת הארגון בקרב העובדים והעלה את שביעות הרצון שלהם מהמערכת. הטמעת המערכת נעשתה תוך שיתוף פעולה הדוק בין הגורם העסקי, משאבי אנוש - לגורם המבצע, מערכות מידע."

APO, שירותי בריאות כללית

"הוקמה מערכת חיזוי ועיתוד של צרכי רכש ואספקה של תרופות וציוד רפואי. המערכת אינטגרטיבית למערכת הסאפ התפעולית. הפרויקט הביא לשיפור ניכר באיכות החיזוי, נוספו יכולות ניתוח חיזוי ברזולוציה גבוהה יותר. הוכנסה בקרה רציפה על איכות החיזוי, נוצר מנגנון התראות על החיזוי והתוכנית העתידית, במטרה לאתר בעיות לפני שהן נוצרות. בשל הפרויקט יש יכולת לבצע חיזוי ועיתוד בזמן אמת, על סמך נתוני אמת מקוונים."

להלן תמצית נימוקי חבר השופטים לפרויקטים הזוכים בתחרות מצטייני המיחשוב IT Awards 2012. בשלבי התחרות השונים התמודדו יותר מ-180 פרויקטים מארגונים מכל מגזרי המשק, ב-14 קטגוריות שיפוט. טקס הכרזת הזוכים בתחרות, נערך זו השנה העשירית בהפקת אנשים ומחשבים. הטקס התקיים במרכז הכנסים אבניו בקריית שדה התעופה, בהשתתפות מאות מנמ"רים, מקצועני IT בכירים ומנכ"לי ספקיות המיחשוב בארץ. את האירוע הנחה פלי הנמר, נשיא ויזם קבוצת אנשים ומחשבים.

EAI, ESB, SOA, BPM

אבולוציה של אינטגרציה - מיקרון ישראל

"תוך ארבע שנים, מערך המיחשוב של החברה נדרש לשינויים ארגוניים מרחיקי לכת, שהצריכו עמידה באתגרים טכנולוגיים. זאת בשל שינויים עסקיים, מיזוגים ורכישות. נוצרה סביבה טכנולוגית גנרית שתאפשר להוסיף ולהוריד תהליכים עסקיים עם ארגוני האם בקלות, תחת שליטה וניטור. נבנו ממשקים ושירותים חדשים למערכות הליבה. כל אלה הביאו למצב שאפשר זמן תגובה קצר ומהיר יותר לכל שינוי עסקי טכנולוגי, בסיכון ובעלות נמוכים, תוך פגיעה אפסית בשרשראות האספקה."

מערכת ניידות מספרים לחברת הום סלולר, סלקום

"הום סלולר, כמפעיל וירטואלי (MVNO) חתמה על הסכם אירוח עם סלקום, שנדרשה לספק להום סלולר שירותי מערכת ניידות במודל תוכנה כשירות (SaaS). הפרויקט המורכב הביא לתמיכה בכל תהליכי הניידות הנדרשים לפי תקנות משרד התקשורת, אינטגרציה של המערכת מול כל המפעילים בעשרות ממשקים, אינטגרציה למערכות ניהול הלקוח והמערכות ההנדסיות של הום סלולר ובניית תהליכי העבודה בין החברות לטיפול בתקלות."

ממשל זו ודטה סנטר

הקמת עותק שלישי בהר חוצבים ירושלים, בנק לאומי

"הוטמעו טכנולוגיות חדשות לשכפול וניהול האחסון. בוצע שימוש בתמסורת רחבת



הקמת מערכת ERP, ישרוטל

"הפרויקט כלל הטמעת מערכת מערכת One1ERP ב-15 מלונות הרשת ברחבי הארץ. במסגרתו נבנה משרד אחורי אינטגרטיבי כולל, התומך בתהליכים העסקיים של הארגון ומאפשר תהליכי החלטה, ביצוע ורישום, תוך שימוש מרבי במיכון וצמצום עבודה ידנית. הפרויקט הביא לאיחוד העבודה במערכת רשתית אחת, רב-חברתית, בפריסה ארצית. הוא מספק ניהול בקרה תמחירית, בדגש על מרכזי רווח ומרכזי עלות, ניהול נתוני אב ברמה רשתית אחידה, ושילוב תהליכי עבודה שנוהלו עד היום מחוץ למערכת. הפרויקט הוקם בזמן קצר ובתקציב לא גדול, תוך ארגון מחדש של הרשת, ומטפל במחזור כספי של מיליארד שקלים, עם ממשקים חכמים למערכות קיימות".

שדרוג לגרסה 12 Oracle E-Business Suite, האוניברסיטה הפתוחה

"גרסה 12 של Oracle Applications שונה מגרסאות קודמות של המערכת, בכך שהמודול הפיננסי נכתב מחדש. לפיכך, זה אינו שדרוג רגיל של המערכת, אלא התאמה של המערכת מחדש לגרסה החדשה. לכן הפרויקט היה מורכב. האוניברסיטה הפתוחה הייתה מהארגונים הראשונים בארץ ששדרגה לגרסה זו. אתגר נוסף בפרויקט נבע מהיות האוניברסיטה מלכ"ר, מה שדרש פיתוח של פתרונות פיננסיים ייחודיים. בשל הפרויקט, הווארדה התמיכה במערכת עד לשנת 2017, הוטמעו בה מודולים חדשים, התקבלו אפשרויות חיפוש מתקדמות במערכת ושופרה רמת אבטחת המידע במערכת".

ענן

חוות דעת, משרד החינוך, מינהל תיקשוב ומערכות מידע

"במערכת החינוך קיים קושי תפעולי עצום לתשתיות תיקשוב ומחסור במשאבים. הקמת ענן מיחשוב פרטי תקל על הקושי התפעולי ותאפשר למערכת החינוך לקבל שירותי תיקשוב ברמה גבוהה ומאובטחת ובמחירים אטרקטיביים. השירות משתלב בתוכנית המשרד להתאמת מערכת החינוך למאה ה-21 ונותן פלטפורמה להתקנת היישומים ושירותי התיקשוב הנדרשים. השירות מאפשר את 'פריצת הקירות' של בית הספר בכך שניתן להפעיל יישומים בכל שעות היממה ומכל מקום, תוך מתן כלים לשמירה על צנעת הפרט ואבטחת מידע בכלל. זהו הפרויקט הראשון מסוגו במערכת החינוך בארץ ובמערכת הציבורית".

שליחה וקבלת חשבוניות באופן דיגיטלי, שירותי בריאות כללית

"בכללית מבוצע רכש שנתי של יותר מ-5.5 מיליארד שקלים בשנה. הפרויקט הביא לקבלת חשבוניות, כרטסת ספקים והזמנות באמצעים דיגיטליים, ויצר אחידות ארגונית בצורת העבודה, עבור 7,000 המשתמשים במערכת, מהם 1,500 עובדי הכללית. הפרויקט הביא לשיפור תהליכי העבודה, חיסכון כספי ולהתייעלות תפעולית".

BI, Big Data

BI, בנק יהב

"נבנתה בבנק פלטפורמה שמאפשרת להציג מגוון רחב מאוד של נתוני הבנק ולמזגם עם פריטי מידע מתחומים שונים. הושגה סינרגיה מירבית באופן מהיר ודייקני תוך שימוש בממשק ידידותי למשתמש. עלתה זמינות ואיכות המידע הניהולי כבסיס לפיתוח עסקי, פותח מנגנון רחב לנושא מדידת סניפים שמאפשר צפייה מקוונת בזמן אמת בביצועיהם, והשוואה ביניהם עד רמת הצוות הבודד. פותחה יכולת ניבוי משופרת על בסיס התנהגותי ונתונים היסטוריים וקבלת החלטות בהתאם. שיפור זמינות ואיכות המידע הפכו למנוע לשיפור איכות השירות ללקוחות הבנק".

ניהול תחום ומיקוד במרפאות רופא, מכבי שירותי בריאות

"הפרויקט הביא להקמת פורטל מידע המציג את התנהלות מבוססת הקופה ונותני השירות, תוך יצירת נקודת מבט המאפשרת פילוח תחומי, על פי מאפיינים קליניים ושימוש במשאבים תחומיים. נוצרה סביבת עבודה למנהל התחום מול גורמים במטה ומנהלים רפואיים במחוזות, המאפשרת יצירת פרויקטים אד-הוק, חלוקת משימות, ודיונים מקצועיים במהלך התנהלות הפרויקט וביצוע המשימות. שופרו האיכות הקלינית, איכות השירות ונעשה שימוש מושכל במשאבים, תוך העצמת יכולת הניהול של המרפאות הרופא על ידי המנהלים הרפואיים ומנהלי התחומים".

אכיפה סביבתית, המשרד להגנת הסביבה

"הפרויקט הביא להגברת האכיפה הסביבתית. הוא הביא לשיפור מהירות הטיפול בתיקי אכיפה, להקצאה וחלוקה נכונה של משאבי כוח אדם לאכיפה, להגברת גביית הקנסות מאכיפה וכן לצמצום זמן הטיפול בתיק. הפרויקט גרם להגברת ההרתעה, שכן המערכת מאפשרת שליפת כל המידע היסטורי על חשוד מסוים, על מנת לקבוע רמת

ענישה מחמירה יותר על עבירות חוזרות של אותו חשוד. בכך הוגברה ההרתעה הסביבתית. למרות שמערכת המקור היא מיושנת עם בעיות רבות באיכות הנתונים, פרויקט ה-BI הצליח לפצות על הבעיות, באמצעות עיבוד מתקדם של הנתונים, ולתת למשתמשים תמונה אמينة של המידע הרלוונטי".

מערכת לתמחור שירותים רפואיים, מכבי שירותי בריאות

"המערכת הביאה לקבלת מידע לגבי היקף הפעילות המבוצעת במכוני מכבי, ולבחינה של מידת היעילות של כל מכוני. באמצעותה ניתן לבצע השוואת עלות ממוצעת בין יחידות שונות ובין תקופות זמן, כמו גם השוואת עלויות של מתן השירות במכוני מכבי לעומת ספקים חיצוניים. הפרויקט הביא לקיומה של תשתית נתונים אחודה, עם תמיכה בתהליכים, ממשק עבודה פשוט ואינטואיטיבי, גמישות לשינויים בתמחור, ובעיקר - לעבודה בלא תמחור ידני בגיליונות אקסל (Excel)".

Insight Online, הקריה הרפואית רמב"ם

"בתי החולים פועלים בעומס של מעל 100% רוב ימות השנה, ולפיכך נדרש ניצול מיטבי בזמן אמת של המשאבים החיוניים העומדים לרשות הצוות המטפל. במסגרת הפרויקט פותח כלי ניהולי המציג למקבלי ההחלטות בזמן אמת תמונת-על עדכנית של משאבים אלה, תוך שהוא פותח צווארי בקבוק בזמן אמת, מקצר את זמני ההמתנה של המטופלים למשאבים הקריטיים, ומאפשר להנהלת בית החולים לתת מענה מיטבי לבעיות תפעוליות רוחביות, עוד לפני או תוך כדי היווצרותן. המערכת משמשת להנהלת בית החולים 'עניינים' בתפעול השוטף של בית החולים".

ניהול מידע, ידע ותוכן

ניהול ידע בריא, מכבי שירותי בריאות

"ניהול הידע במכבי תומך במטרות האסטרטגיות של הארגון. במסגרתו הוקם פורטל ארגוני, המשמש כלי עבודה חיוני ואפקטיבי לכל שדרות הארגון, והוא מלווה כל תהליך משמעותי בארגון. הוא יצר תהליך של מיקור חוץ של חוכמת ההמונים של עובדי מכבי, מה שהביא לשיפור השירות ללקוח והגדלת שביעות רצון, שיפור סביבת העבודה לעובדים, חיסכון בזמן וכסף, התייעלות ומתן מידע מדויק ללקוח ואינטגרציה ארגונית. כיום כל עובד ועובד לוקח חלק פעיל בתהליכים של ניהול ידע, ארגון ידע, שיתוף בידע או טיוב מידע".

צבא וביטחון

ספירות ותנועות אסירים, שירות בתי הסוהר, מינהל טכנולוגיות

"המערכת הביאה לשיפור הש"ב בארגון. פותחה מערכת בטכנולוגיה מתקדמת על רשת Wi-Fi מאובטחת ומחשבי לוח. המערכת שפותחה בשב"ס מאפשרת ליעל את ביצוע המשימות המבצעיות של הארגון, להקל על עבודת השטח ולקבלת נתונים מדויקים ביותר לגבי מצבת ותנועות האסירים בכל רגע נתון. המערכת ידידותית למשתמשי שטח שאינם טכנולוגיים כלל והביאה לתועלות מבצעיות בשב"ס: קיצור זמן הספירה, דיוק בנתונים, ייעול תהליכים, שיפור תמונת המצב לגבי אסירים וייעול העבודה על ידי איחוד תשתיות ומערכות".

BI ופורטלי EIS 2.0, תעשייה אווירית לישראל

"במסגרת הפרויקט הועצמה חווית המשתמשים, נבנתה אמת ארגונית אחת, הוטמעו תכונות חברתיות במערך ה-BI לרבות שיתוף, רלוונטיות למשתמש, הוספת שכבות מידע בלתי מובנה מעל מידע ה-BI ושודרג מערך ה-BI עבור משתמשי הקצה. כך, יש למערכת יכולת להצגת המידע הרלוונטי לכל רמות הניהול בצורה נוחה ומרוכזת, ניתוח מידע אנליטי לכל רמות הניהול, חווית משתמש חדשנית. המידע הפך לזמין ונגיש, ושיפר את האפקטיביות בקבלת החלטות. הפרויקט הביא לחיבור הדוק יותר של מידע ואנשים".

ייעול תהליכי איסוף נתונים, שליטה והפצה, חט"ל צה"ל

"במסגרת הפרויקט הוטמע פתרון אוטומטי להפצה, שליטה ובקרה, ואיסוף נתונים, דבר שסייע בפעילויות ארגוניות ובתהליכי קבלת ההחלטות בארגון. הפרויקט הביא ליכולות ש"ב למנהלי המערכת ולמערך התמיכה, לניהול מצאי ומלאי של כלל הרכיבים - חומרה ותוכנה - בארגון, ולבניית מדיניות ארגונית להפצות ולאיסוף מידע. הפרויקט הביא ליכולת הפקת דו"חות מנהלים לפי פילוח, בניית תבניות לאוטומציה ובניית תרחישים ולשימור הידע הארגוני, לצד חיטכון בעלויות של תוכנות ייעודיות".

צביר כוכבים, חיל האוויר

"הפרויקט הביא למימוש וירטואליזציה במערכות ה-IT של חיל האוויר, תוך שיפור היכולות, הביצועים ודרך הקמת מערכות ה-IT בחיל. במסגרת הפרויקט פונו מאות שרתים פיזיים מהדסה סנטר המבצע של החיל. הפרויקט הביא לשינוי מהותי בדרך ומהירות השילוב של מערכות מידע חדשות בחיל. בשל

חדשנות

שירותי מולטימדיה ליד מיטת המאושפז, שירותי בריאות כללית

"הותקנו 4,000 מסכי מגע במחלקות האשפוז ב-14 בתי חולים של הכללית. המסכים מספקים שירותי מולטימדיה: TV, אינטרנט, משחקים, רדיו, VOD ובנוסף, מידע אודות שירותי בית החולים והטיפול הרפואי, בהתאמה למצבו הרפואי של החולה המאושפז. מדובר בקפיצת מדרגה בחוויית האשפוז, עם תועלות כלכליות, שיווקיות ותדמיתיות. המסכים הביאו להקטנת היקף הפניות לצוות הרפואי, בשל הסחת דעת של המטופלים לנושאי מולטימדיה והביאו להנגשת מידע רפואי ושירותי ללקוח".

פרויקט סניף ללא נייר, בנק הפועלים

"לצד החיסכון במיליוני דפים, הפרויקט מביא לחיסכון כספי של מיליוני שקלים בשנה. הפרויקט הינו בשורה של ממש לעובדי הסניפים ולבנק כולו. הוא הביא לשיפור יכולת החיפוש והאחזור של ניירות ומסמכים, ומאפשר לבנקאים להתמקד במקצועם ולא בבירור מזדמנת אחר מסמכים פיזיים בארכיון מרוחק. הבנק מממש את עקרונות הקיימות, מצמצם את צריכת המשאבים. הפרויקט מורכב טכנולוגית והביא לקישור מרבית מערכות הליבה של המערכת הסניפית לתשתית אחידה וחדשה".

ניהול, שליטה ובקרה מרחוק באתרי הבנייה, דניה סיבוס

"הותקנו באתרי הבנייה מצלמות על מנוף גבוה בתנועה תמידית, לטובת שליטה ובקרה סביב השעון, במקומות מרוחקים בפריסה כלל ארצית, גם באתרים נטולי תשתית תקשורת וחשמל. לצד הש"ב, התקבלו תועלות בהיבטי שיווק, מעקב איכות ובטיחות בבנייה ואבטחה. אנשי ה-IT שולבו בפרויקט החל משלב התכנון ובניית הפרויקט כתנאי להצלחתו, ניהול ושימוש במידע המאוחסן לטובת ניתוח. הפרויקט הביא לחיטכון בכסף וזמן".

וירטואליזציה לתחנות קצה - VDI, בנק לאומי

"הפרויקט מביא לגמישות בניהול התוכנה והחומרה, לשיפור האבטחה של תחנות הקצה, ולנוחות התפעול שלהן. הוא כלל VDI ל-1,300 תחנות מטה, ל-200 תחנות אגם, ואבטחת הגלישה ל-1,700 משתמשים. הפרויקט הביא וביא לחיטכון בתפעול, לשיפור חוויית המשתמש, ליצירת אחידות, לשיפור אבטחת המידע ולשיפור הניהול".

הפורטל הבנקאי, בנק הפועלים

"הפורטל הבנקאי הפך למרכז בינה בנקאי, הנותן מענה למצוקת הידע בבנק ולריבוי מסרים וערוצי תקשורת מול הסניפים. הוא משמש כשולחן עבודה מקצועי הכולל בתוכו את מרכז השירות והידע הבנקאי (מינהל ידע) לצד אזורי תוכן חדשניים, תכנים מכווני מכירות ותוצאות עסקיות לצד תכנים חברתיים. הפורטל הוביל למהפכה תרבותית באופן שבו נוהגים העובדים לאתר ידע בנקאי, שיפר את רמת השירות והגביר את שביעות רצון לקוחות הבנק. בוצע שילוב בין ידע דינמי וידע תהליכי קבוע, בין נתונים המשתנים על בסיס יומי, תקשורת מסרים ובניית סדר יום ארגוני".

שו"ב וניטור אפליקטיבי

שליטה ובקרה, בנק יהב

"הטמעת מערכת סנטרית הביאה לניטור כל מערך המיחשוב בבנק - שרתים, רכיבי תקשורת, תהליכים עסקיים. נעשה איתור מקדים של 'צווארי בקבוק' ונקודות כשל פוטנציאליות. הפרויקט הביא להעלאת הזמינות של השירותים שמספק הבנק ללקוחות החיצוניים והפנימיים, ולהפחתת משמעותית של זמני השבתה. קטנה כמות אירועי התקלות בבנק והורד זמן הטיפול בתקלות. התייעלה עבודת הצוות הטכני וצוות ה-HelpDesk. בשל הפרויקט, התקבלה יכולת לניטור אתר הגיבוי ומערך החירום של הבנק. התקבלה יכולת לצפי של גידול בניצולת הרכיבים, מה שמאפשר היערכות מקדימה בהיבטי רכש ותקציב. בנוסף, פחתה העלות בעלות הכוללת (TCO)".

ניטור אפליקטיבי ותהליכי, שירותי בריאות כללית

"הפרויקט הביא לניטור גם ברמת התהליך העסקי וגם ברמת הקוד. התקבלה שקיפות מלאה, כך שכל המעורבים בפרויקט רואים בו הכל. זמינות השירותים העסקיים שופרה, יש יכולת גבוהה יותר למניעת תקלות עתידיות. זמני התגובה לתקלה קוצרו, והתקבל שיפור של ביצועי השירותים האפליקטיביים בשירותי בריאות כללית".

שליטה ובקרה, אגד

"לאגד יש 24 תחנות מרכזיות, 29 מוסכים, 4,400 נהגים הנוהגים ב-2,834 אוטובוסים ב-929 קווי שירות, המסיעים 900 אלף נוסעים מדי יום. זו הטמעה מהראשונות בעולם של גרסת הש"ב של מיקרוסופט. המערכת עובדת שמונה חודשים ומנטרת מרמת הרשת, הרכיב, השרתים, מערכות ההפעלה ועד בסיסי הנתונים, לרבות ניטור של רכיבים שאינם ממוחשבים, כגון משאבות דלק".

הפרויקט, קוצר משמעותית זמן ההגעה לשוק, התקבל חיסכון כלכלי משמעותי.

פתרונות מבוססי קוד פתוח, שירות בתי הסוהר

"הפרויקט נועד ליישם חלופות למערכות ההפעלה הקיימות בשב"ס. במסגרתו הוטמעו מערכות רד האט, תוך שמירה על חווית משתמשי הקצה. הפרויקט הביא לשיפור ביצועים יחד עם ניהול יעיל ונוח בצד השרתים. בשל הפרויקט, נוצרה אינטגרציה מלאה עם ארכיטקטורת התשתיות הקיימת בארגון, ובוצעה התאמה של מערכות ההפעלה לעבודה בתקן אבטחת המידע המקובל בארגון. בשל הפרויקט התקבלו חיסכון בעלויות הרישוי והתחזוקה של שרתים ותחנות קצה, ניצול יעיל של משאבי המיחשוב הארגוני ויציבות מערכות ה-IT המרכזיות. זהו פרויקט פורץ דרך, הראשון מסוגו במגזר הממשלתי המרחיב את שוק ספקי התוכנה בארץ."

Unix2Linux, חיל האוויר, צה"ל

"במסגרת פרויקט Unix2Linux, שודרגו תשתיות ה-IT המשרתות את פרויקט כוח אדם בחיל האוויר. הפרויקט הביא ליעול צריכת החשמל בדטה סנטר, לשדרוג מערכות הפעלה ומעבר מ-HP UX לרד-האט, לשדרוג כלל הכלים במערכות, לפתיחת צווארי בקבוק בכוח העיבוד והחישוב של המערכות ולשדרוג חומרה למערכות. בשל הפרויקט, התקבל חיסכון של מאות אלפי שקלים בשנה בעלויות האחזקה, לצד צמצום שטח הרצפה במרכז המיחשוב. המספר הרב של המערכות הקריטיות והיקף המשתמשים העצום הפך את הפרויקט למורכב ובעל מרווח טעות קטן מאד בכל המדדים."

רשתות חברתיות

שיחת חברים, שירות בתי הסוהר

"בשל מגבלות ביטחוניות, לסוהרים אין יכולת לתקשורת טלפונית, קווי או ניידת. בשל כך החליטו בשירות בתי הסוהר על הקמת רשת חברתית פנימית שתתבסס על קוד פתוח. כך, מקבלים הסוהרים פלטפורמה לצורכי שיתוף מידע מקצועי, אישי וכללי. המערכת שולבה בארכיטקטורה הארגונית, לאחר שהוקמו ממשקים עם מאגרי המידע הארגוניים. הפרויקט הביא ליצירת תשתית יציבה ללא תחזוקה, ליצירת קשר בין עובדי הארגון שנמצאים פיזית במקומות שונים ברחבי הארץ. הפרויקט ממצב את שב"ס כארגון צעיר וטכנולוגי ומאפשר לקיים דו-שיח בין עובדים בארגון במקומות בהם אין גישה לטלפונים. הפרויקט הביא לירידה משמעותית בכמות דואר זבל ולחיסכון במקום אחסון."

רשת חברתית, עיריית חיפה

"לעיריית חיפה יש כיום יותר מ-50 אלף חברים בפייסבוק, כ-850 אנשים בטוויטר, והיא העלתה ליו-טיוב עד היום יותר מ-2,300 סרטונים שזכו ליותר ממיליון צפיות. השימוש ברשתות חברתיות הביא ליצירת קשר בלתי אמצעי בין אנשים וארגונים ורתימתן לטובת תושבי העיר חיפה והכלל. קוצר זמן ההמתנה של התושבים לקבלת מענה וטיפול בפניותיהם, עם זמני תגובה של דקות."

CRM, Help Desk, Call Center, Social CRM

תקשורת רב ערוצית - "פועלים Connect"

"הפרויקט הביא להצעת ערך חדשנית, המביאה ללקוחות תפיסה המשלבת בנקאות אישית וישירה, תוך מינוף הפריסה הסניפית הרחבה של הבנק וזיקה למערך הסניפים. במסגרת הפרויקט בוצעה אינטגרציה מלאה בין ערוצי התקשורת הישירים לבין מערכות הליבה ובין תיק הלקוח. בוצע מעבר מקול סנטר לקונטקט סנטר, תוך שימוש ב-SOA המאפשרת הפעלה חוזרת של שירותים נגריים ללא תלות בסוג הערוץ."

ניהול מבצעים, מתף, קבוצת הבינלאומי

"במסגרת הפרויקט הוטמעה מערכת רב-בנקאית לניהול קמפיינים (מבצעים) בקבוצת הבינלאומי. המערכת מאפשרת שיקוף של דרישות עסקיות ייחודיות לכל בנק, תוך מיידור בין הבנקים. באמצעותה ניתן לבצע תכנון מרובה קמפיינים, רב ערוצי ורב שלבי, תוך מיטוב הצעות וערוצים. הפרויקט מביא להעלאת איכות התקשורת עם הלקוח, להגדלת אפקטיביות מבצעי השיווק, ומספק אפשרות לבקרה ולמדידת האפקטיביות של המבצעים. כל אלה מאפשרים למקסם את הרווחיות הנובעת מהאינטראקציה עם הלקוחות, באמצעות יותר מגעים, שהם יותר רלוונטיים ובערוצים מתאימים יותר."

מערכת לניהול לקוחות - תמנון, דנאל יהושע

"בחברה הוחלט על מימוש אסטרטגיה ארגונית ארוכת טווח להפיכתה מ-'חברת שירותים' ל-'חברת מכירות', ועל הטמעת מערכת CRM. המערכת שהוטמעה אחראית על כל הממשקים עם הלקוחות, הממשקים התפעוליים והממשקים השיווקיים. הפרויקט תמך בשינוי תפיסה כלל ארגוני ובהפיכת הארגון לארגון מכירתי. הפרויקט הביא לשיפור התוצאות העסקיות של הארגון, לעליה בהיקפי המכירות ללא הגדלת מצבת

כוח אדם, ליותר מהירות בתגובה של עובדי הארגון מול הלקוחות. המערכת מיישמת את תפיסת החברה, כי הלקוח הוא במרכז ומייעלת את תהליכי העבודה."

מערכת לניהול תגמול ותמריצים לנציגי מכירה, שירותי בריאות כללית

"במסגרת הפרויקט בוצע מיחשוב של תהליכי התגמול לנציגי מכירות. זה נעשה על בסיס נתונים הקיימים במערכות המידע, והביא לשיקוף העמידה ביעדי המכירות לעוסקים במכירות - מרמת הנציג ועד רמת מנהל המערך, כולל תחשיב עמידה ביעדים הצפוי לסוף חודש. כך, התקבל תיחור שוטף בין נציגי המכירות, צוותים, וערוצי המכירה ברמה יומית, חודשית ושנתית, תוך שיקוף יום-יומי של ביצועי המכירות, לנציג עצמו ולכל דרגי הניהול, כולל הצפת חריגים ושיקוף מכירות שלא על-פי הכללים."

אותות למצטיינים בתחום התיקשוב בחינוך

אות הצטיינות הוענק לעידית אבני, על הובלה ויזמות חינוכית בתחום התיקשוב והובלת תהליכי פיתוח פדגוגיים. אות הצטיינות נוסף הוענק לסלי גופר, על הובלה מוצלחת של מאות רכזי תיקשוב ומדריכי אשכול, לקידום תוכנית התיקשוב. עוד שני אותות הצטיינות הוענקו לגורמים מהחינוך הטכנולוגי. אות הצטיינות הוענק לסאמח עבאס, בית ספר מקיף השלום, כפר דנון, על פיתוח, יישום והטמעת תוכנית הלימודים בתכנות מערכות ניידות. תיימא אג, מבית ספר מקיף השלום, כפר דנון, קיבלה אף היא אות על הצטיינות בעבודת גמר בתכנות טלפונים. כן הוענק אות הצטיינות לעודד רוזנטל מבית הספר רעות שבהרצליה, על הצטיינות יתרה בפרויקט WiseKid בשפת התכנות C#. לצדו קיבל אות גם עומר פריבס, מבית הספר התיכון באר טוביה, מועצה אזורית באר טוביה, על הצטיינות בפרויקט WiseKid בשפת התכנות C#.

אבטחת מידע

Pinpoint, ממשל זמין

"במערך ה-IT של ממשל זמין הוטמעה מערכת Multi Table, המבצעת איסוף, כינוס ונרמול נתונים של אבטחת מידע. המערכת מתרגמת את הנתונים מהמערכות השונות לתצוגה גרפית, ומאפשרת תגובה אינטראקטיבית מיידית לאירועי אבטחה המתרחשים בזמן אמת בארגון. המידע המצטבר מספק נתונים והמערכת מבצעת בדיקה של הכתובת ברשימה השחורה. המערכת טיפלה במתקפות שצלחו את ספקיות האינטרנט. היא פועלת מאז אירוע המשט של המרמרה ופועלה

הליבה, שסייעו לשיפור השירות לאורך ותרמו לחיסכון תפעולי של מאות אלפי שקלים לקופת העירייה. בין הפרויקטים: כיבוי והדלקה מנוהלים של כל מערכות המיחשוב בארגון, מערכת זימון תורים באגף ההנדסה, דיוור אלקטרוני של חשבונות ארנונה.

ECI-1 Single Sign On

"במסגרת הפרויקט בוצעו פיתוח והטמעה של מערכת הזדהות ראשונה מסוגה בהיקפה בישראל. המערכת מאפשרת לכל עובד ביצוע מהלך של הזדהות חד-פעמית מול כל מערכות המידע, דבר שהביא לחיסכון של אלפי דולרים בשנה, שיפור השירות ללקוחות הפנימיים של הארגון, ואפשרות לתת להם גישה מאובטחת לכל מערכות המידע הארגוניות."

סל קק"ל, קרן קיימת לישראל

"בוצע שדרוג של האתר של קרן קיימת לישראל והתקבלה הוספת יכולות טכנולוגיות. כתוצאה מכך חוזק הקשר עם התורמים, ויש אפשרות לרכישת מזכרות, בולי קרן קיימת ושחזור הקופסה הכחולה."

מסילת ברזל, פרטנר

"בוצע שדרוג של מערך הליבה של מחשבי פרטנר שהוקמו לפני 12 שנים, התקבלו יכולות גמישות תפעוליות ושיפור חוויית הלקוח בשוק סוחר ומשתנה. התקבלו זמני תגובה מהירים יותר ללקוחות ונקלטה הפעילות של 012 לתוך פרטנר. כל זאת בלוח זמנים מהיר, ללא צורך בהשבת המערכות."

Miracle, כ.א.ל.

"בוצע יישום של מערכת ERP של אורקל. וזהו היא הגוף הבנקאי הראשון שמישם מערכת ליבה של ERP, בלוח זמנים בלוח קצר, יחסית להיקף הפרויקט. הפרויקט בוצע תוך מחויבות מלאה של ההנהלה וכמובן העובדים."

CRM, ח.י אלקטרוניקה

"פרויקט ה-CRM בוצע באופן אגילי - זריז, גמיש ומסתגל בקלות. הפרויקט בוצע תוך פרק זמן קצר, של שמונה חודשים במקום שנה, ובעלות הנמוכה במאות אלפי שקלים מהמתוכנן. שירות ה-CRM בפרויקט זה היה לזמין באופן מיידי לכל רוחב החברה."

RKL, בנק לאומי

"יישום ה-RKL החליף את התהליך הידיני של הזנת מפתחות ההצפנה למקלדת עמדת המידע ומאפשר החלפת מפתחות מרחוק בצורה מהירה, מאובטחת ואוטומטית לעמדה בודדת או למספר עמדות במקביל - על פי בחירת הגורם התפעולי."

שבמעבר למערכת החדשה. התקבל תפקוד מלא של מדור הגבייה מהרגע הראשון, למרות כמות הפיתוחים והממשקים הגדולה והמורכבות הרבה. חלה מגמה של שיפור בתוצאות העסקיות בתוך זמן קצר. הפרויקט הביא להלימה לרגולציות בתחום הבנקאות, והעלייה לאוויר הייתה ללא תקלות. המערכת החליפה מערכת ותיקה, בת שני עשורים, מפיתוח עצמי בטכנולוגיית DOS.

UPS-1 Smart Delivery

"הפרויקט הביא למימוש אסטרטגיית מובייל ארגונית, תוך בניית כלים מתקדמים לקו הראשון לטובת האצה עסקית. הפרויקט הביא לשיפור השירות בנקודות המפגש עם הלקוח, כמו גם ליצירת חיסכון תפעולי כולל עם החזר השקעה מובהק. ייחודיות הפרויקט היא באינטגרציה לכל מערכות הארגון, החל מרמת האבטחה וניהול המכשירים (MDM), פיתוח יישום ייעודי לאנדרואיד, חיבור למחסן נתונים באמצעות אינפורמטיקה ובכך הפיכת הנתונים שנאספים למידע עסקי, האצת תהליכים במערכות ה-ERP וה-CRM על ידי ממשקי עבודה ושילוב עם מערכת ה-ECM."

תכנון זמין, משרד הפנים

"הפרויקט הביא לייעול הליכי טפול בתכניות (ת"ע) ולשיפור התיאום התכנוני בין כל גופי התכנון במדינה. במסגרתו פותחה מערכת חדשנית להמרת GIS2CAD באופן אוטומטי. היא משרתת 3,000 משתמשים, לצד היותה מספקת מידע לציבור הרחב. המערכת יוצרת שקיפות ונגישות מירבית למידע מורכב. המערכת צפויה לחסוך עשרות מיליוני שקלים בשנה, בכוח אדם המטפל בבדיקה, דיגיטציה, אירכוב ועוד. המערכת הביאה לקיצור משמעותי של רבע עד שליש מזמן הליכי התכנון."

אותות המערכת

כמה פרויקטים נוספים קיבלו אות הוקרה ייחודי, על פי החלטת מערכת אנשים ומחשבים.

הסבת מערכת הדו"חות ארגונית לסביבת הווב, yes טלוויזיה בלוויין

"בוצעה הסבת מערכת דו"חות ארגונית לסביבת ווב מתקדמת, התקבל שיפור של מערך התיחקור המחלקתי ושיפור השירות ל-500 משתמשים. כל זאת נעשה בלוח זמנים קצר, שאין לו תקדים בפרויקטים מקבילים. ההצלחה הושגה תוך כדי שילוב נדיר של ניהול נכון, עבודת צוות, ומובילות טכנולוגית."

חיסכון והתייעלות, עיריית הרצליה

"בוצעה שורה של פרויקטי IT במערכות

בהצלחה במבצע עמוד ענן."

GRC Access Control, שירותי בריאות כללית

"שירותי בריאות כללית היא אחת מהחברות הראשונות בארץ שמטמיעות את המערכת וארגון הבריאות הראשון בעולם העושה זאת. בשל הטמעת המערכת התקבל ציוד זמין אמת, המביא לשליחת התראות מקוונות למנהלים על גילוי סיכון במערכת. כעת יש זיהוי ומידור של סיכונים, בקרה אקטיבית ומונעת. בשל הפרויקט, צומצם הסיכון בזמן אמת, כי המערכת מאתרת מהיכן נובע הסיכון בתוך מערך ההרשאות וכך ניתן לטפל בו באופן מהיר. הפרויקט הביא לצמצום עלויות וזמן הציות ומספק מענה לרגולציות ולדרישות פנימיות, תוך יישום בקרה על הפרדת תפקידים."

פרויקטים מיוחדים

מערכת לניהול בית חולים בחירום, הקריה הרפואית רמב"ם

פרויקט זה זכה לניקוד הגבוה ביותר בקרב השופטים בתחרות. בנימוקים נכתב, כי "מערכת Emergency הוקמה ככלי עזר להנהלת בית החולים לטובת יכולת לייצר תמונת מצב עדכנית של בית החולים, לקבל החלטות מבוססות על מידע כולל ועדכני, לספק הנחיות לגופי הביצוע בבית החולים בהתאם לתרחישים שונים ולעדכן את הגורמים הממונים. היא משמשת כלי שליטה וניהול למטה החירום והמטות שלידו. האגף לשעת חרום במשרד הבריאות בחר בפיתוח עבודו ועבור שאר בתי החולים. הפרויקט הביא למקבלי ההחלטות יכולת לנצל בצורה מיטבית את המידע ולהפכו לידע לצרכי קבלת החלטות, תוך כדי ההתרחשות."

מוקד רב תחומי, מכבי שירותי בריאות

"מכבי שירותי בריאות ומכון גרטנר הקימו מוקד רב תחומי לטיפול בחולים במחלות כרוניות מורכבות. המוקד נותן מענה לעשרת אלפים חולים מורכבים מתחומים שונים ותורם רבות לטיפול בכך שיש לו כתובת קבועה ואחות אישית אשר דואגת לכל צרכיו הרפואיים. הוא שינה את תפיסת הטיפול מטיפול יזום על ידי המטופל לטיפול יזום על ידי המטפל. הפרויקט מורכב טכנולוגית עלה לאוויר בהצלחה תוך שבעה חודשים וכלל אינטגרציה מלאה בין מערכות ה-IT."

TROPICAL, כרטיסי אשראי לישראל

"זהו היישום הראשון בארץ של מודול גביה מתקדמת של אורקל. המודול נקלט בהצלחה על ידי המשתמשים, למרות המהפך

איפה למדנו, סיירנו, התמגללו ועסקים סגרנו.

(ולא רק שם. בסיני, בקפריסין ובקמר. גם.)

תודה. לכל המנמ"רים
שמשתתפים בכנסי
מועדון C3 בחו"ל

הימניה

היליזים

פיתים

האפסא

רודוס

פארה



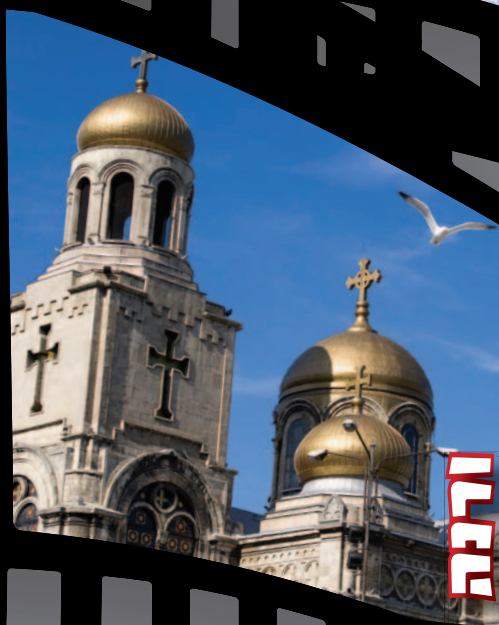
רומא



מלפא



ברצלונה



סנקט פטרבורג



**אנשים
ומחשבים**



מועדון המנמ"רים הבינ"ל של ישראל

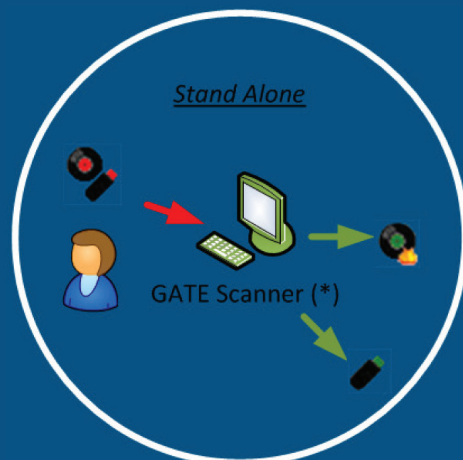


GATE SCANNER

Your gate to a safe system

I s y o u r n e t w o r k
M a l i c i o u s C o d e F r e e ?

N o w c h e c k i n g a n d c l e a n i n g f i l e s
p r i o r e n t r y t o y o u r n e t w o r k
i s E A S Y , F A S T a n d S E C U R E D .



 **SasaSoftware**
Smart Made Simple.

www.sasa-software.com | info@sasa-software.com