

# איך לנהל את היחסים העסקיים בארגון?

ל-IT יש יותר מודעות לשירות משאר הגופים בארגון, אמר אבי עסיס, מנכ"ל וויידלינק, במפגש של פורום C3 ♦ לדבריו, "על המנמ"ר לבנות קטלוג שירות מפורט לפיתוח תוכנה, לרכישת תוכנה ולהתקשרות עם ספקי ענן" ♦ ליאורה בן אפרים, מנהלת אגף BRM בחטיבת הטכנולוגיה של בנק הפועלים, הציגה את מימוש התפיסה בבנק

## יוסי הטוני ויהודה קונפורטס

עסקים; להגדיר מדדים להצלחת התהליך; ולמסד תהליך שיפור מתמיד ברמת הבגרות של השותפות האסטרטגית בין הלקוח ל-IT.

### "על המנמ"ר להוביל עסקית את ה-IT"

**אלי פרנק**, מנכ"ל FrankIT ולשעבר סמנכ"ל טכנולוגיות מידע בבזק, אמר ש"על המנמ"ר להוביל עסקית את ה-IT, באמצעות BRIT (Business Related Information Technology). עליו לנהל מערכת יחסים עסקית מול ההנהלה כבסיס למתן השירות ולבנות אמון כדי להצליח בתפקיד".

"עלינו להפנים שאנחנו אנשי עסקים כתנאי סף. בדרך לעבודה, בפסק, על המנמ"ר לשנן לעצמו: 'אני איש עסקים, לא מנהל IT. עלי לתת פתרונות טכנולוגיים כדי שהעסקים יצליחו'." "על מנת שזה יקרה נדרשים תעדוף חכם, שמביא ערך עסקי מהעשייה, צעדים בוני אמון ומבנה ארגוני תומך", אמר.

### מימוש תפיסת ה-BRM בבנק הפועלים

**ליאורה בן אפרים**, מנהלת אגף BRM בחטיבת הטכנולוגיה של בנק הפועלים, הציגה את מימוש התפיסה בבנק. לדבריה, "לפני שלוש שנים עשינו שינוי ארגוני באגף ה-IT, שבו היו חילופי דורות, ובמסגרתו נעשתה גם יותר הקשבה לארגונים העסקיים - ובגובה העיניים".

"בתוך זמן קצר התחלנו לפעול ולפני שנה וחצי יצאנו לדרך. ניסינו לפרש את ה-R' כ-מה רצוי, נדרש. המטרה הייתה להביא לצמצום עלויות ולהקצות משאבים להשקעות. אבל ל-R' יש משמעות גם בהיבט של יחסים. נקודת המוצא הייתה ראייה מערכתית, מבוססת דרישות, ומתן סל והיצע פתרונות. הקמנו מנגנון שיועד לבדוק ולוודא שלא כל דבר זול הוא באמת זול. לפעמים התחזוקה יקרה יותר".

"תפקידנו להציף את כל החלופות בפני ההנהלה ולהציע את הפתרון הטוב לארגון", הוסיפה. היא ציינה ש"בעקבות השינוי, ניהול כל התהליכים של הארגון עבר אלינו. הראייה היא כוללת ואינה רק בצד של הטכנולוגיה. אנחנו מעין לוליינים ההולכים על חבל דק - אנחנו מראים להנהלה שהפריקטים אכן טובים ומביאים את הערך העסקי".



ה-IT הארגוני שונה במתן שירות משאר הגופים בארגון. מחלקת הכספים, לדוגמה, לא תוכל להגיב על כל פנייה בתוך יומיים. ל-IT יש יותר מודעות לתחום", כך אמר **אבי עסיס**, מנכ"ל וויידלינק. עסיס דיבר בפתח מפגש של פורום C3, פורום המנמ"רים של אנשים ומחשבים, שדן בניהול יחסים עסקיים בארגון, Business Relationship Management, וה-IT כגוף שירות. לדבריו, "על המנמ"ר לבנות קטלוג שירות מפורט לפיתוח תוכנה, לרכישת תוכנה ולהתקשרות עם ספקי ענן. האתגר הולך ומתעצם".



אלי פרנק



אריה עמית



אבי עסיס

### "הכול יקום וייפול על שירותים"

**אריה עמית**, סמנכ"ל בכיר לאסטרטגיה בנס טכנולוגיות, ציטט מחקר של גרטנר, שלפיו 60% מהמובילים העסקיים בארגונים סבורים שה-IT מהווה עבורם מחסום עסקי. לדבריו, "ל-IT אין זכות קיום לכשעצמו - הכל יקום וייפול על שירותים: יצירת יישומים ותחזוקתם לטובת השגת הערך העסקי".

"בעיה שאיתה מתמודדים שנים רבות היא הלימה בין העסק ל-IT", אמר. "כל אחד מהם מדבר בשפה שלו". הוא ציין ש"אסטרטגיית ה-IT מושפעת מאוסף אסטרטגיות עסקיות של הסמנכ"לים - גיוס, משאבי אנוש, שרשרת אספקה, מכירות וכספים - ועליו לענות לצרכיהם. זו בעיה". על פי עמית, ה-BRM מחבר בין האסטרטגיות השונות ומחבר אותן לזו של ה-IT. הוא כולל חיבור הדרישות, תעדוף, הכנסת הדרישות לתכניות עבודה ומדידה של רמת השירות". הוא ציין ש-"היחסים התקדמו, חל מעבר מ-IT פסיבי ומספק שירות ל-IT שותף ותומך ביעדים העסקיים. ה-BRM הוא התחום המשותף בין אסטרטגיה עסקית ביישומים, ניהול שוטף של דרישות והלימה עסקית".

לדבריו, "ייתכן שיש תפקיד BRM בארגון. השינוי הקריטי הוא להפוך את התפקיד לרשמי ומפורש".

"יש תהליך בניית אמון מול הלקוח", ציין עמית. "ה-BRM הוא מעין פרקליט דו צדדי, שמגשר ומפשר בין אנשי העסקים לאנשי ה-IT". הוא סיים בשורה של המלצות לתחום: לבחון את רמת המתאם בין העסק ל-IT; לנתח אילוצים ולהציב מטרות לטווח המידי; לגייס אנשי עסקים לתהליך; לעבור למבנה ארגוני ולתהליכים רשמיים מול מנהלי