

המנמ"רים חייבים לחדש - או לפרוש

כיצד יכולים מנהלי המיחשוב לקדם חדשנות עסקית רווחית כשהם כה טרודים בעבודה השוטפת? כדאי ללמוד מהעמיתים שמצליחים לעשות זאת

רוב פטרסון, InformationWeek*

של אליפות העולם, בשיתוף פעולה עם אנשי התפעול, הכרטוס, השינוק ושאר ההיבטים הארגוניים. מנהל המיחשוב הראשי בחברת הרכבות Union Pacific, **לינדן טניסון**, יספר כיצד תמריצים כספיים והצבעות של עמיתים מקדמים תרבות של חדשנות בקרב 1,400 העובדים במחלקת המיחשוב. **סון גופטה**, סגן נשיא בכיר בחברת הביטוח Allstate, יתאר כיצד במחלקת המיחשוב שבניהולו עורכים ביחד עם שאר היחידות העסקיות "מתקפות של חדשנות" בנות עשרה ימים, כדי לקבל משוב מהעובדים לגבי בעיות או הזדמנויות עסקיות ספציפיות.

פרדיק הולסטון, מנהל הטכנולוגיה הראשי של Intermountain Healthcare, ומנהל החדשנות טוד דן, יספרו כיצד במעבדת החדשנות של החברה, Healthcare Transformation Lab, הוגים, מממנים, מפתחים ומספקים מוצרים ושירותים חדשים.

בקרב החברות הנמנות עם רשימת Fortune 1000 לא חסרים ארגונים ומנהלים חדשניים. המשותף לטובים שבהם: הם לוקחים בחשבון את הצורך של החברה שלהם לקדם הזדמנויות עסקיות בנות קיימא לטווח הארוך, מבלי להזניח את הצרכים קצרי הטווח של קידום הרווחיות ומתן תמורה לבעלי המניות. כשהם מגדירים את החדשנות כתחום נפרד או מקימים מחלקת חדשנות נפרדת, הם מבקשים לקבל רעיונות מגורמים שונים בעלי עניין - אנשי טכנולוגיה, מכירות, שיווק, כספים או פיתוח עסקי - ומקפידים מאוד שלא להקים מגדלי שן מנותקים. מציאת האיזון הנכון היא מרכיב חשוב לעמידה מוצלחת באתגר החדשנות.

מחלקות או קבוצות רשמיות שעוסקות בחדשנות נוטות להשיג את התוצאות הטובות ביותר כאשר מתבצע בהן של סבב של עובדים וכאשר הן נדרשות לספק פרויקטים במסגרות זמן סבירות, כפי שיספר **מייקל קפונה**, מנהל המיחשוב הראשי של ADP, בוועידה של InformationWeek האמריקני. המפתח טמון במתכונת פעולה של אנשים יצירתיים שעובדים במשותף, ולא ביחידות עילית דוגמת ימ"מ, ובאספקת תוצאות תוך שישה חודשים עד שנה לכל היותר, ולא תוך שנים רבות. צוותי החדשנות אינם ה"בעלים" של החדשנות, אלא שואבים ממנה - הם מסייעים לקבוע סדרי עדיפויות, פועלים במשותף, חולקים בביצוע ומנהלים סיכונים.

קית ג'יי פילולי, סגן נשיא בכיר ב-Premier Healthcare Alliance, אומר כי בארגון שלו פועלים כולם בשלוש רמות: מנהלים ומפעילים את הליבה, בונים תחומי פעילות משיקים ומחדשים בהזדמנויות עתידיות. "אנו מאפשרים לצוותים שלנו לפעול בכל שלוש הרמות" אומר פילולי. "הצוותים יכולים להתמקד במחשבה על שינויים עסקיים ועל מה שנחזק כדי לממש אותם".

התשובה הקצרה היא, שאין דרך אחת או שיטת פעולה אחת מומלצת לקידום החדשנות. אולם אנו יכולים ללמוד ממנהלי המיחשוב ושאר המנהלים הבכירים שהתמודדו עם האתגר, עשו טעויות והפיקו לקחים חשובים. אתם מוזמנים להצטרף אלינו בלאס וגאס, ב-8 במאי, כאשר נפישל שרוולים ונתחיל במלאכה.

* **הכותב הוא סגן הנשיא והעורך הראשי של InformationWeek האמריקני**



היום כבר ברור שהצלחה כלכלית ארוכת טווח של חברות ואומות תלויה ביכולת לחדש. אולם למרות שפע היועצים, אנשי האקדמיה, הפוליטיקאים, המנהלים (והעיתונאים), ששמחים לשטוח את דעתם המלומדת (או המלומדת למחצה) בנושא, לרבים עדיין לא ברור כיצד בדיוק לטפח את החדשנות. המגמה הרווחת היא פסימיות. ברמה המקרו-כלכלית, מתרחבת האסכולה הגורסת, כי התקופה החדשנית ביותר של ארצות הברית כבר מאחוריה. **רוברט ג'יי גורדון** מהאקונומיסטו מזהיר מפני הזדקנות של כוח העבודה, השכלה בלתי מספקת, ידה הכבדה של הרגולציה, העלייה בחוב ושאר רעות חולות, בשילוב עם "העובדה שכה רבות מהמצאות החד פעמיות והבסיסיות כבר הומצאו". מייסד פי-פאל, **פיטר טיל**, ואלוף השחמט **גארי קספרוב** טוענים, כי ארצות הברית "המירה מאה שנים של שאפתנות, עשייה וחדשנות טכנולוגית בזהירות והסתפקות בשיפורים הדרגתיים". חתן פרס נובל **אדמונד ס. פלפס** טוען, כי העיסוק המתמיד

של המנהלים הבכירים בתוצאות הרבעון הבא והסירוב של הבנקאים להלוות כספים "לפרויקטים של מוצרים חדשים או שיטות חדשות" (מלבד בתחומים מסוימים, כמו עמק הסיליקון, ביו-טכנולוגיה ואנרגיה נקייה) הובילו לירידה בחדשנות היומיומית.

למרבה הצער, הטיעונים שמשמיעים מי שמגלים אופטימיות ביחס לחדשנות הרבה פחות משכנעים. כדי לבסס את הטיעון, כי "המניעים הבסיסיים לצמיחה חזקים מכפי שהיו בתקופה כלשהי בתולדות ההיסטוריה האנושית", מזכירים בפירמת Boston Consulting Group סקר שנערך באחרונה בקרב מנהלים בכירים, ובו נמצא, כי מנהלים ברחבי העולם מתכוונים להשקיע סכומים גדולים יותר במחקר ופיתוח ומביעים מחויבות מחדשת לחדשנות - כאילו השקעות גדולות וכוונות טובות הן מדד עדיף להצלחה על פני האיכות של התוצרת. הבחירה של Boston Consulting Group ב-50 החברות החדשניות ביותר בעולם מבוססת על ניתוח כושל ומשום כך מוטע כלפי השחקניות הידועות ביותר בארבעה ענפי תעשייה בלבד.

הפסימיות ביחס לחדשנות ברמה המיקרו-כלכלית לובשת פנים חדשות. מדיונים שערכתי עם מנהלי מיחשוב ראשיים ומנהלים בכירים נוספים עולה, כי המכשול העיקרי הוא מבני: כיצד אפשר למצוא בחברות ובמחלקות מיחשוב את הזמן והאחריות הרשמית לקידום של חדשנות רווחית, כאשר כה עסוקים בעבודה השוטפת?

זו תהיה השאלה המרכזית בוועידה שיערוך InformationWeek האמריקני ב-8 במאי בנושא "לחדש או לפרוש: התפקיד הקריטי של מנהל המיחשוב הראשי בקידום הצמיחה, ההזדמנויות והרעיונות פורצי הדרך". באירוע, שיתקיים במשך יום אחד ויציע הזדמנות ללימודים - וגם ליצירת קשרים - ישתתפו חדשנים ידועים מארגונים דוגמת San Francisco Giants, Union Pacific, Allstate, ADP, General Electric, Intermountain Healthcare, Forrester Research, Sears-1.

מנהל המיחשוב הראשי של קבוצת הבייסבול San Francisco Giants, למשל, יחשוף כיצד הוא ואנשיו מאיצים את החדשנות בסדרת המשחקים