

ערכים עסקיים ותועלות ארגוניות, אשר ישפרו את שורת הרווח של הארגון, ובאמצעות מנגנון שיפור הרווחיות לגייס תקציב IT ראוי. גם תקציב ה-CAPEX כפי שהוא מוגדר כיום מכיל אלמנטים רבים מדי של תחזוקה, שדרוג, החלפת ציוד, הגדלת נפחים ועוד, כך שלבסוף למנמ"ר כמעט ואין אפשרות לייצר משהו חדש. ה"משהו חדש" הנדרש מהמנמ"ר הוא ערכים חדשים, לא עוד החלפת "זה" ב"זה", לא עוד מתן דגש מרכזי על תפעוליות, אלא אלמנטים שבראש ובראשונה ישרתו את הארגון ויתמכו באופן ישיר בשיפור השורה התחתונה.

## מעלות לצמיחה

זהו אחד השינויים המרכזיים שעל המנמ"ר לאמץ וליישם - לא עוד חשיבה מוטת-ROI בלבד, אלא חשיבה על צמיחה ושיפור יעילות ארגונית, שאיננה בהכרח ניתנת למדידה במודלים המסורתיים המוכרים. כמעט ואין כיום מודל ברור וחד משמעי כ-ROI, ולכן קשה מאוד לכמת לסכומים אמיתיים שיפור בתקשורת הארגונית, שביעות רצון לקוחות או קיצור זמן מענה. ההתייעלות המושגת היא פרטנית לחלוטין לעיסוקו של הלקוח, לתרבות הארגונית שלו וליכולת לאמץ טכנולוגיות מתקדמות. מודלים חדשים מתפתחים בימים אלו, אך על המנמ"ר להעלות בשיח הארגוני את תרומתו הישירה (ולא העקיפה) לצמיחה ושינוי התהליכים בארגון. לאחרונה מתקיים דיון בתקשורת הטכנולוגית אודות תפקידיו של המנמ"ר. אחד הנושאים הבולטים והמעניינים הינו החדשנות, ובאתרים



רבים ראיתי כבר כי ראשי התיבות CIO הפכו ל-Chief Innovation Officer. לא הייתי ממנהר לשנות את השם המסורתי, Chief Information Officer, אך עם זאת הייתי ממליץ למנמ"רים לעודד, לאפשר וליזום חדשנות, שכן ללא חדשנות הארגון מפסיד מדי יום אפשרויות עסקיות חדשות. אימוץ טכנולוגיות וטרנדים מוסיף לתדמית הארגון נופך של דינמיות, חדשנות ורוח צעירה, ואין ספק כי לקוחות החברה ועובדיה בהחלט יזדהו יותר עם חברה שזאת תדמיתה.

חדשנות בהחלט קשורה לטרנדים, אולם ההיסטוריה מלמדת כי יש טרנדים ששוויהם אמיתיים וכאלה שאינם. טרנד מרכזי בעשור האחרון, למשל, היה מיקור-חוץ - ארגונים שלמים אימצו מודלים של הוצאת גוף IT וגופים אחרים מהארגון. היום ניתן לומר כי רק מקרים בודדים של מודל זה שרדו. עם זאת, חיזוק הארגון בנקודות חולשה ממוקדות באמצעות אנשי מיקור חוץ הוכיח את עצמו כפתרון מוצלח

## אין ספק כי הפחד מפני

הלא נודע משתק, אך

על המנמ"ר לנצל את

כוח האדם המתפנה

כתוצאה מהתייעלות

טכנולוגית ולמקד אותו

במשימות מוטות ערך

חדש, משימות אשר

בראש ובראשונה מטרתן

לשפר את יעילות

העבודה ואת השורה

התחתונה בארגון

ביותר. כך יש להתנהל גם לגבי הטרנדים העכשוויים: ענן ציבורי, רשתות חברתיות וניידות עסקית. אימוץ הטרנדים חייב להיעשות במחשבה והתאמה עמוקה, ולהתחבר ליעדים העסקיים הארגוניים באופן ישיר.

אחד הטרנדים המעניינים ביותר בשוק הינו הענן. רבות נאמר ונכתב על יתרונות הענן, היותו בטוח, זמין, נגיש וזול לשימוש. עם זאת, קיים פער בין שפע היתרונות שהוא מציע על הנייר ובין קצב הטמעת הטכנולוגיה. נתונים שפורסמו לאחרונה על ידי חברת STKI מעידים על שימוש זניח בשירותי ענן ציבוריים: ההוצאה בישראל על שירותי ענן עלתה בין שנת 2011 ל-2012 ב-9.2% בלבד וכיום מסתכמת ב-166 מיליון דולר, 4.6% בלבד מכלל הוצאות המחשוב המשקיות בישראל ב-2012. מתוך הוצאות אלה, מעריכה STKI כי רק 8 מיליון דולר הושקעו בצריכת משאבי מחשוב ואחסון בענן.

גם פה, לדעת STKI, הפער במימוש הינו תוצאה של חשש ושמרנות, בעיקר חשש מפני הקטנת כ"א במחלקות ה-IT, אך חששות אלו טעות בבסיסן. ברור כי הטכנולוגיה הופכת ומורכבת מיום ליום ואיננו מכיר גוף IT אחד אשר לאורך השנים קטן משמעותית בשל אימוץ טכנולוגיה זו או אחרת.

אין ספק כי הפחד מפני הלא נודע משתק, אך על המנמ"ר לנצל את כוח האדם המתפנה כתוצאה מהתייעלות טכנולוגית ולמקד אותו במשימות מוטות ערך חדש, משימות אשר בראש ובראשונה מטרתן לשפר את יעילות העבודה ואת השורה התחתונה בארגון.

בחיפוש אחר ערך חדש נמצא תחומים רבים שבהם רוב מנהלי ה-IT אינם דומיננטיים מספיק, למשל רשתות חברתיות, מערכות קשרי לקוחות, רצפות ייצור ותהליכים תומכי משאבי אנוש. מעטים המקרים שבהם המנמ"ר מעורב באופן ישיר בדיון אודות הדרכים להוספת לקוחות חדשים לארגון או פנייה לקהל מטרה. מנמ"ר מהזן החדש חייב להיות דומיננטי, משום שברוב המקרים למערכות ה-IT יהיה קשר ישיר לאיכות הפתרון ולהתאמתו לארגון.

המנמ"ר מהזן החדש אינו חייב להיות אדם שונה מזה הממלא את התפקיד כיום. כל מנמ"ר יכול ומוזמן להתאים את עצמו להלך הרוח העכשווי. מנמ"ר המצוי בנבכי הטכנולוגיה והתהליכים העסקיים הינו קריטי עבור כל ארגון, ועל המנמ"רים לזכור כי זוהי חובתם ליזום ולהוביל תהליכים מרכזיים בארגון, ללמוד לחשוב כלקוח של הארגון, משמע מה מצופה מהארגון להעניק לו וכיצד. על המנמ"ר להבין כיצד נכון למדוד תועלות ותפוקות עסקיות ולא להסתמך על מודל ה-ROI בלבד - ולא פחות חשוב, ללמוד לשלוט בתקציב ולא להישלט על ידו.

אין ספק כי שינויים אלה כרוכים בראש ובראשונה בשינוי תודעת, אך בעזרת שינויים אלו יוכלו גופי ה-IT ובראשם המנמ"רים לצעוד בבטחה אל מחר טכנולוגי מסקרן ומרתק הצפוי לכולנו.

**\* אמיר פורקוש, סמנכ"ל טכנולוגיות מתקדמות בבניית תקשורת מחשבים**