

לשנות הרגלים ישנים. במקביל, כוחו של מנהל ה-IT בארגון עולה, והוא הופך להיות מרכזי גם בהנהלת הארגון, כאשר הכל עובר דרכו ולו יש היכולת להיות ה"דבק" בין היחידות השונות.

תפיסה ה-CRM משנה סדרי עולם שנחצבו בסלע. לא עוד מספר הזמנה הוא המוביל, אלא מזהה הלקוח; לא עוד מספר חשבון/פוליסה, כי אם ת"ז. במערכות הליבה מרכזיות הלקוח הוא בעיה מורכבת, וארגונים מבינים כי כבר אי אפשר לשפר את היכולת לא נדרש להחליף מערכות בנות עשרות שנים לחבילות מוצר. בין המהלכים הבולטים בשוק אפשר לציין את בנק לאומי ודיסקונט, שהחליפו מערכות ליבה בעלויות של 150-200 מיליוני שקלים. ארגונים אחרים החליפו מערכות מרכזיות במערכות ERP ארגוני בעלות מענה רחב מאוד, כדוגמת סאפ או אורקל. ארגונים רבים הכניסו מערכות CRM של יצרנים מובילים מבלי להחליף את מערכות הליבה. אימוץ מוצרים כפתרון למערכות ליבה מתרחש בעולם בקצב מואץ הרבה יותר מאשר בישראל.

בתוך יחידת ה-IT מבינים את הצורך בניהול הלקוחות/משמשים, אולי במקביל להבנת עולם ה-CRM, ומתחילים לייסד תפקידים של מנהלי לקוחות או BRM, לעתים כתפקיד נוסף ולעתים כיחידה נפרדת בארגון. הכל בהתאם לגודל הארגון והיוניות השירותים.

המנמ"ר חבר הנהלה

המנמ"ר בסוף שנות ה-2010 הוא חבר הנהלה בכיר, מוביל ובעל מעמד חשוב. המנמ"ר נדרש לייצר פתרונות לבעיות שחלקן לא ידוע, והמערכות צריכות להיות גמישות דיין כדי לספק את הצרכים העסקיים. המנהלים הטובים יותר היו אלו שהובילו את התוכנית האסטרטגית של הארגון גם אם היא באה בכובע טכנולוגי, ובעצם יצרו סדר ארגוני חדש, שמגדיר מטרות ויעדים ולצדם משימות שמאפשרות אותם.

בעשור של 2010-2020 שהחל לא מכבר, יש כמה אתגרים גדולים מאוד שהחלו זה מכבר. האתגר הבולט הוא שינוי במודלי הצריכה של לקוחות, התפתחותם הטבעית של בני דור ה-X ודור ה-Y, שהם

הלקוחות המרכזיים בענפים רבים כבר היום.

לקוחות אלה מחפשים פתרונות זמינים יותר ולפי נוחותם (לפי מיטב הדרישות של מתודולוגיית C4). היום קשה מאוד להצביע על ארגונים שמספקים באמת מענה הולם, כולל ענקי הפיננסיים שהשקיעו בתשתית כסף רב מאוד. מאז העולם זו שוב, והדרישה היום היא לנהל מסע לקוח שרואה את החוויה מצד הלקוח ואינו מסתפק בגבולות הארגון. ארגון שרוצה לשרת אותי - שיבוא אליי היכן שנוח לי. ברשת החברתית שלי או בנייד שלי כי הוא זמין, אישי ומאוד מודע לקונטקסט שלי.

הופעת הרשתות החברתיות

הרשתות החברתיות הן בהחלט שינוי מהותי מאוד, וכאן חוזרת הבעיה משנות ה-90, שבהעדר מנהיגות של ה-IT הנושא מובל על ידי אנשי תוכן חיצוניים, ונוצרים תהליכים שבעתיד יהיה צורך לתקנם, בדומה לניהול אתרי האינטרנט.

תחום נוסף מהותי הוא נושא המובייל, שיצר טרנד טכנולוגי, ובפעם הראשונה נכנסו לנושא ארגונים גדולים ופיתחו יישומים ללא כל אסטרטגיה או חשיבה עסקית מהותית רק כדי להגיד שיש להם נוכחות בערוץ החשוב. האתגר של העשור הקרוב יהיה למסד את הערוץ, שלפי דעתי ודעת אנליסטים רבים יהיה ערוץ מרכזי ביותר.

תחום תשתית שמדובר עליו רבות הוא מיחשוב הענן. עוד יותר מיינפריים בכל ארגון. אבל חשוב מזה - שוב מדובר באלמנט ניהולי שהמנמ"ר ומנהל התשתיות צריכים לקחת עליו בעלות, לפני שסמנכ"ל הכספים ישאל, ובצדק, למה אחסון בארגון עולה X, וכווץ עולה פחות, ומי בכלל אמר שצריך את כל הכמות הזאת? האם כולה מנוצלת כל הזמן? רצוי מאוד לשלב כלכלן בתחום התשתיות.

תחום ה-BI הולך ותופס מקום ראוי ומרכזי ונדרש לרמת מידע זמין ומקוון תפעולית וניהולית. תחום זה מתחבר לתחומי ידע מקצועי - החל ממערכות תמרוץ ועד מערכות ליבה, כמו אקטואריה בביטוח. וכמובן הערכות לכל מסת הנתונים הגדולה שתגיע מחוץ לארגון, ממידע

לא מובנה, Big Data. שוב, ברמה העסקית יהיו שיתופי פעולה גורם מהותי בכל הענפים. "מסע הלקוח" אינו רואה ארגון, אלא צורך של לקוח, והאחרון יכול לכלול כמה מוצרים מכמה ספקים/ארגונים. לדוגמה, טיול לחו"ל צורך טיסה מחברת תעופה, ביטוח, שירותי תקשורת ועוד. ולכן ארגונים יידרשו לפתוח את המערכות, לתת ולקבל שירותים עסקיים בצורה אינטגרטיבית ושקופה למשתמש.

המתחרים העתידיים של כל ארגון לא בהכרח יגיעו מתוך הענף שלו, וטכנולוגיה משחקת כאן תפקיד מהותי. ענקי המוזיקה נפלו עמוק כאשר iTunes הציגה חלופה טכנולוגית, למשל.

תפקידו של ה-IT או גורם אסטרטגי אחר בארגון הוא לחפש כל הזמן איפה יכולים לצוץ מתחרים ולבחון האם כדאי לשתף איתם פעולה או להתחרות בהם. מצד

מאז העולם זו שוב, והדרישה היום היא לנהל מסע לקוח שרואה את החוויה מצד הלקוח ואינו מסתפק בגבולות הארגון. ארגון שרוצה לשרת אותי - שיבוא אליי היכן שנוח לי. ברשת החברתית שלי או בנייד שלי כי הוא זמין, אישי ומאוד מודע לקונטקסט שלי

שני, ה-IT יכול בוודאי לחשוב על טכנולוגיות שיהיו מאיץ עסקי וירצו עבור הארגון תחום עיסוק חדש, או הרחבה של תחום קיים.

תפקידו של המנמ"ר, אם כן, הוא בחזית העסקים יחד עם כל שאר המובילים בארגון. ראייה משמעותית, שכבר החלה בעולם וגם בישראל, לגבי מקומו ותפקידו, היא קידום של מנמ"ר לכיסא המנכ"ל.

*** אייל גולדברג, ארכיטקט בכיר ויועץ אסטרטגי, שטראוס אסטרטגיה**