



סיכום מפגש שולחן-עגול

"The new IT department"

מנחה

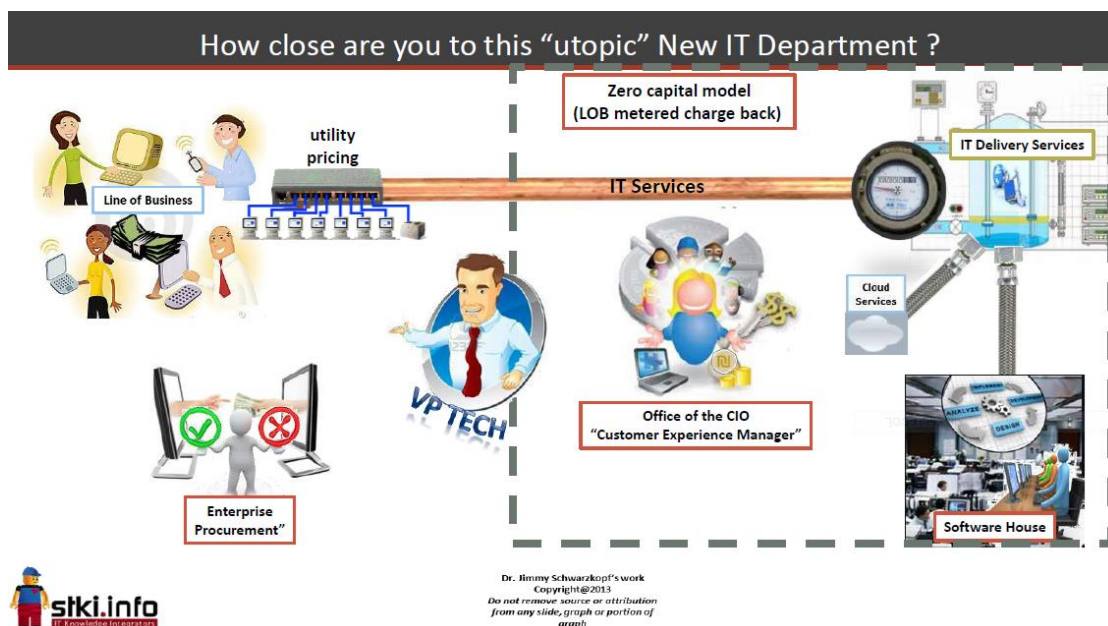
גי'מי שוורצקוף

לקוחות נכבדים שלום,

תודה על השתתפותכם במפגש שולחן עגול Round Table בנושא "The new IT department".

במפגש זה הוצג תחילה על ידינו מודל מחלקת ה IT החדש אשר בנוי באוריינטציה יותר 'עסקית' מהמודלים הקיימים כיום. כמו כן הוצגו מספר מגמות כמו הוצאת הרכש מה-IT לרכש הכללי, הבאת מנהלים עסקיים לעמדות ניהול IT, ומעבר התקציבים לפרויקטי IT מה-IT למחלקות העסקיות. המשתתפים התייחסו למגמות אלה כפי שהם תופסים אותן בארגונם. חלק מהארגונים ציינו כי הם נעים לכיוונים אלה, חלק כבר במובנים מסוימים שם, וחלקם אינם רואים ערך רב בהתארגנות חדשה זו. סוגיית הרכש (IT אל מול רכיזי) הייתה מעט שנויה במחלוקת, עם יתרונות וחסרונות שצוינו לכל גישה. כך או כך, כל המשתתפים הסכימו כי מתרחשים כעת שינויים רבים בנוף העסקי אשר מחייבים הסתכלות חדשה על ה IT. דובר רבות על כך ש-IT חייב לחזק מעמדו ולגרום לארגון לתפוס אותו באמת כשותף עסקי לכל דבר, להיות מעורב בצמתי החלטות העסקיות החשובות ביותר, ליטול חלק בתהליכי החדשנות בארגון ואף להניעם.

מודל ה IT החדש וה"אוטופי" (מקור: STKI):



מצ"ב סיכום עיקרי הדברים שעלו במהלך המפגש. במפגש עלו נושאים מהותיים שתומצתו בסיכום כפי שעלו. אין בסיכום זה המלצה גורפת ללקוחות אלא מתן פרספקטיבה והצגה של ההתלבטויות שעלו במפגש, כלומר "מהשטח".

ברכה, ג'ימי שוורצקוף

## תוכן עניינים

4	..... אחריות ומיקום תקציבי הID והרכש כיום
7	..... הבאת "מנהלים עסקיים" מבחוץ לעמדות ניהול ID
7	..... תחומי אחריות OCIO בארגון
8	..... מנהיגות וחדשנות בארגון

## אחריות ומיקום תקציבי ה-IT והרכש כיום

לא מעט משתתפים ציינו במפגש כי רכש IT כבר אינו מהווה חלק ממחלקת ה-IT, אלא עבר להיות מטופל כחלק מהרכש המרכזי של הארגון. יש כמובן יתרונות וחסרונות לכאן ולכאן. משתתפי הארגון התייחסו למצב בארגונם וחוו דעתם באשר לכדאיות מעבר זה. ככלל, תהליך זה מתרחש ברוב הארגונים הגדולים גם אם תהליך זה הינו תהליך איטי ומורכב. כבר ניתן לזהות כאן מגמה יציבה של ממש, אותה מובילים כרגע ארגונים ממגזרים פיננסיים, ביטוח והיי-טק. הרציונל הכללי – יתרון לגודל של רכש מרכזי לארגון, וכן הסתכלות על נושא הרכש כהתמחות ספציפית.

אך מעבר זה מתקיים תחת סייגים מסוימים, לדוגמה - התחומים הדורשים מקצועיות והבנה עמוקה של נושאי IT עדיין מטופלים בתוך ה-IT בזמן שתחומי הרכש שניתן להגדיר אותם כ-commodity הועברו לטיפול של רכש כללי אך נושאים יותר כבדים טכנולוגית שמצריכים הבנה טכנולוגית מקצועית יותר עמוקה עדיין נמצאים ב-IT; או שרכש מרכזי הוא זה המנהל מו"מ מול כל הספקים, אך מערב אנשי IT במו"מ הקשורים לנושאים טכנולוגיים שדורשים הבנה והיכרות עם השוק; ארגון אחר החליט כי הרכש מצא פתרון ביניים לפיו יש מחלקת רכש מרכזי, אך רכש IT נמצא ב-IT כאשר בנושאי רכש של מעל סכום מסוים יש ועדה של נציגים שמחליטים; באחד הארגונים רכש IT ישב מאז ומתמיד תחת הרכש הכללי אך יש שם רפרנט IT כך שקיים שיתוף פעולה ולא חסרה הבנה טכנולוגית. כלומר, המטרה היא השגת איזון בין רכש כללי כדיסציפלינה בפני עצמה (תוך כדי אספקת "יתרון לגודל" לארגון בנושאי הרכש) יחד עם שילוב ההבנה הטכנולוגית שמחלקת ה-IT מביאה לתהליכי רכש IT.

מגמה דומה מתרחשת בהעברת תקציבי IT לאחריותם של הגופים העסקיים, גם אם בפועל IT הוא זה שמנהל אותם. ההרגשה שעלתה מן הדיון היא ששאלת – איפה נמצאים התקציבים, היא שאלה מעט "סמנטית". כלומר, אולי התקציב יושב בידיים של הביזנס אך בפועל IT מנהל ודוחף את הגופים העסקיים לנהל את התקציבים, כאשר כל טרנזאקציה של הגוף העסקי נעשית בהנחיה של ה-IT. אחד הארגונים סיפרו תקציבים פרויקטאליים של IT כבר שנים נמצאים בחטיבות עסקיות, כלומר בארגון זה אין זו מגמה חדשה. יחד עם זאת, אגף כלכלי מחליט לעיתים בצורה נקודתית להעביר תקציב של פרויקט מסוים לניהול ע"י IT. זה קורה כי לפעמים חטיבות עסקיות שמות יד על התקציב של IT ולא רק לשם פרויקט אחד. לעיתים הקשר של הפרויקט למערכות מידע הינו רחוק, מכיון שלא מדובר בפרויקט מחשוב קלאסי ובכל זאת הוא מנוהל ע"י ה-IT. באגף המחשוב קיים תהליך מובנה קשיח להוכחת תרומה ROI עבור כל פרויקט גדול, אחרת הפרויקט לא יוצא לפועל. לעיתים IT נעזר בשירותי יחידה חיצונית לניהול השינוי יחד עם או"ש.

ברוב הארגונים קיים תהליך של קביעת תכנית שנתית ותהליך שוטף, המתבצע פעם ברבעון, אשר מותנה באירועים שונים. בתהליך השוטף קיים דו שיח מתמיד בין הגוף העסקי ליחידת IT על כל פעילות בשוטף ברמת פרויקט וברמת השינויים הקטנים יותר מול הרפרנט העסקי בכל מחלקה. יש שקיפות מלאה בין

הרפרנט ל-IT, כך ניתן לשנות עדיפויות במהלך השנה ולהעביר את התקציב בהתאם לשינויים בדרישות העסקיות.

אצל חלק מהארגונים שהשתתפו במפגש הרכש ותקציבי ה-IT ממשיכים להיות מנוהלים ע"י ה-IT. לפי דעתם זה נכון וטבעי, היות ומדובר בדיסציפלינה מורכבת הדורשת מיומנות רבה, אותה לא מכירים אנשי ביזנס ולרכש הכללי חסרה הבנה הנדרשת על מנת לנהל משא ומתן מול ספקי מחשוב. הרכש החטיבתי נמצא בחטיבות עסקיות לצרכים פרויקטאליים יותר, וכל חטיבה עסקית קונה בהתאם לצורך שלה. במתכונת זו לעיתים נוצר רכש מיותר. רכש פרויקטלי לא נמצא ב-IT, אלא נמצא במחלקות העסקיות השונות – לדוגמה, supply chain, כספים וכד'.

עמדה מעט שונה לגבי הרכש הוצגה על ידי ארגון גלובלי בו רכש IT עובר לרכש גלובלי, היות והרכש הגלובלי רואים תמונה גדולה ורחבה יותר ויש לו התמחות מקצועית בנושא הרכש אותה כדאי לארגון לנצל, גם אם IT מסוגל להשיג הנחות ספציפיות מספקי מחשוב בסעיפים מיוחדים. רכש דורש מומחיות, זהו מקצוע בפני עצמו. על פי ארגון נוסף שמסכים עם טענה זו באופן כללי, ישנם עדיין סעיפים ספציפיים ברכש (של ציודים לדוגמה), שאותם יש להמשיך לעשות ביחידת IT. היות וה-IT יודע לקנות שרתים, ציודי תקשורת וכד' בצורה הכי טובה. האידיאל הנו שיתוף פעולה טוב בין אנשי IT לרכש מרכזי (כאשר הרכש המרכזי מפעיל את אנשי ה-IT בנקודות מסוימות במו"מ), שת"פ כזה יכול להביא ליעילות וחסכון בעלויות בצורה מיטבית.

בארגון גדול הריכוז של התקציב לא נמצא בחטיבות, אלא לכל "מפעל" יש מוקד רכש שנותן שירותים מרכזיים לכל המפעל. המוקד מקיים אינטראקציה עם המון פרויקטים. ה-IT מכיר כבר צרכים טכנולוגיים של כל פרויקט ויותר קל לו להתנהל מול הספקים. ניתן להגיע ליכולת מינוף ויתרון לגודל ביתר קלות. ארגון IT מדווח לסמנכ"ל רכש תפעול ולוגיסטיקה של הארגון אשר מנהל תקציבים גדולים. השאלה לגבי היכן יושב הרכש תלויה מאוד בצורה שבה הארגון ממנף את economy of scale שלו ברמה עסקית. מה מתאים ונכון יותר לארגון ולאופי שלו? האם באמת יש להוציא את הרכש כיחידה חיצונית?

אחד הארגונים שעובדים מאוד ריכוזי – הרכש והתקציבים יושבים ב IT ולא נראה כי המצב ישתנה. לדעת מנהל מערכות המידע בארגון זה, מרגישים שאכן קורה משהו בשטח- הבעיה נוצרת עקב פער יכולות טכנולוגיות המייצר פערים עסקיים. גופי ה IT יכולים להיות כבדים מאד ומסורבלים, עתירי משאבים וקשים לניהול. אבל הפיתרון הוא לא "להוציא הכל החוצה" ולהעביר את האחריות, הרכש והתקציבים למחלקות העסקיות שכן זו מעין בריחה מאחריות. האחריות היא על גוף ה-IT. אם הניהול יתבזר לא נוכל לתת מענה לכל הצרכים. אם המענה סביר וטוב, עדיף שיישאר במקום אחד. כל תחום חדש בארגון של היום דורש מעורבות של IT, האם ניתן להוציא לפועל או לא? התשובה צריכה להיות - כמובן שהכל אפשרי, IT חייב ליצור אווירת אמון בקרב אנשי השיווק התפעול והניהול כי כל בקשה שלהם אפשרית ו-IT לא מהווה מכשול. מדובר במשימה לא פשוטה, חייבים לטפל מחדש בתהליכים הפנימיים של IT ולשפר את חוויית הקוח. הבעיות לא

מעניינות את אנשי הביזנס - העיקר שהפרויקט יתבצע. IT הוא למעשה מעין קבלן משנה המבצע את ההחלטות העסקיות – פלטפורמה טכנולוגית לרעיונות עסקיים. כאשר קשה לבצע שינוי כלשהו מבפנים, כדאי להיעזר בספקים חיצוניים.

לקוח אחר מספר כי התקציב מנוהל אצל החטיבות העסקיות והם אלה שקובעים תעדוף יזמות, דחיפות ו-ROI. התקשרות מול IT מתנהלת דרך רפרנטים בחטיבות. בכל חטיבה יש מחלקת רכש IT כמו רכש ציוד משרדי. יש ועדת רכש כללית והרכש מבוצע בצורה משותפת בין המחלקות הפנימיות. לא קיים בארגון OCIO ולכן זה מקשה את ההתנהלות.

לקוח נוסף מספר כי בארגונו רוב העובדים ב-IT הינם חיצוניים. חלק קטן מהעובדים במחלקה שייך לארגון. קיימת מגמה של העברת התקציב מיחידת המחשב ליחידות הארגוניות. יש גרעין של 50% מהתקציב של היחידה עצמה המיועד לנושא תשתיות ומחשוב. מי שרוצה פרויקט פונה לIT, כל יחידה מביאה כסף לפרויקט שמציעה. בארגון קיים רכש כללי חזק, מה שיוצר לעיתים בעיות וניגוד אינטרסים. המבנה ארגוני הקיים קשה לשינוי ומאפשר לכל יחידה להתנהל כיחידה סגורה. לכן, נוצר מצב בו כל תהליך עסקי של הארגון חוצה הרבה יחידות והגוף היחיד שרואה תמונה כוללת זו יחידת המחשוב, המייצרת את האינטגרציה ותהליך עסקי מלא. זו בעיה קשה להתנהל מול כל יחידה בנפרד. הסכנה הנה במצב בו יחידת המחשב תנהל את הארגון לגמרי. יש כל מיני ישויות בארגון שאף אחד לא אחראי עליהם והמידע יושב אצל יחידת המחשוב. מי שאחראי על אמינות המידע זה יחידת המחשב. אין יחידה בארגון שאחראית בצורה רוחבית לכל הנושאים.

ארגון נוסף טוען כי היום לא ניתן להפריד בין תהליכים ל-IT. האו"ש נמצא ב-IT ומשולב בכל תהליך: משלב ייזום הפרויקט ועד לשלב התחזוקה. אין להפריד ולא ניתן להפריד ביניהם לדעתו. האם או"ש ו-IT חייבים להתאחד יחד? היום או"ש מאבד מכוחו בהגדרת התהליכים הארגוניים. חיבור של או"ש עם IT אמור לתת מענה טוב לשיפור תהליכים בארגון.

לקוח אחר מספר כי לא מאמין באפשרות הוצאת המחשוב החוצה- לספק חיצוני. הכיוון שלהם הוא צמצום וקונסולידציה של פלטפורמות, איחוד המערכות וכו'. נושא הרישוי עולה מאוד לאחרונה. בארגון הוגדר מודל תחזוקה, תמחור הרישיונות נעשה לפי שימוש. תחומי תקשורת ואבטחת מידע לא מעניינים את יחידות העסקיות, ולכן יוצאים מתקציב IT גרידא. מאמינים כי אם התקציב ייצא מIT זה יעשה טוב יותר לארגון. כרגע לכל יחידה יש גוף פיתוח משלה.

לסיכום, IT חייב להשתנות בהתאם לשינויים בעולם העסקי והטכנולוגי. אם IT לא מספק את הסחורה, מחלקות עסקיות ימצאו מישהו חיצוני שיעזור להן. כאשר IT לא מצליח להביא לארגון פתרון חדשני מיידי או מערים קשיים, הגופים העסקיים יצרכו את השירותים מבחוץ (הדוגמה הקלאסית הנה מחלקת השיוק - שבנתה לעצמה בחלק מהארגונים כבר מעין יחידת פיתוח פנימית או נעזרת בשירותים של גופים חיצוניים).

הבאת "מנהלים עסקיים" מבחוץ לעמדות ניהול IT מגמות אלה דורשות, בנוסף לשינויים בתהליכים העסקיים, חינוך שוק של ממש הן מצד הביזנס והן מצד ה-IT. לאחר עשרות שנים בהן התרגלו גופים עסקיים לראות בתקציבי IT משאב בלתי מוגבל, הם חייבים כעת להתחיל לנהל תקציב IT מוגדר בצורה הדוקה, בראיית IT כגוף עסקי לכל דבר. גוף ה-IT חייב להתנהל כיחידה כלכלית עסקית המביאה ערך מוסף אמיתי לארגון, כולל בחינה של כל פעילות וטרנזאקציה דרך משקפיים של תרומתם העסקית והחזר ההשקעה.

משתתפי הדיון התייחסו למגמה לפיה לאחרונה לא מעט מנכ"לים מביאים היום להנהלת IT אנשי עסקים שעסקו במכירת פרויקטים או דילוור של פרויקטי IT מצד ספק IT-vendor. רוב המשתתפים שהתייחסו למגמה זו הסבירו אותה ע"י תפיסה לפיה מי שבא מגוף עסקי קל לו יותר לעבוד באוריינטציה כזו של ניהול ה-IT כגוף עסקי, כולל נושא תמחור של פרויקטים והחזר השקעה על פרויקטים. אין ספק, כי מדובר בשינוי מהותי בצורת הניהול של IT וחשיבה של הגופים העסקיים.

## תחומי אחריות OCIO בארגון

משתתפי הדיון שוחחו על הצורך של IT בהפקת ערך מוסף אמיתי לארגון כצורך שהולך וגדל בשל המצב הכלכלי. כמו כן, ניהול IT, המשקל של PMO, OCIO, הולך וגדל, אבל ייקח עוד הרבה זמן עד שארגונים יעברו למודל IT החדש כפי שהוצג במפגש.

אחד הלקוחות סיפר כי עד היום, בגופים הפיננסים, מנגנון הבקרה כמעט ולא היה קיים. IT קיבל תקציבים, אף אחד לא בדק אותם והם לא בדקו את עצמם. עד היום לארגון לא היה שום עניין בחיסכון. אך המערכות התיישנו וקמה רגולציה קשוחה המחייבת ניהול יעיל. ולכן דברים החלו להשתנות. מטרת מנהלי מערכות מידע הינו להתנהל כמו גוף עסקי לכל דבר. המערכות חייבות להתאים לפעילות העסקית של הלקוח. חשיבות התשתיות הולכת לקטנה. הבעיה היא ש-IT לא יודע היום אם התשתית מתאימה לפעילות העסקית. אף אחד לא מסוגל לענות על השאלה האם בארגון קיימת כמות של שרתים המדויקת לצרכי הביזנס או גדולה פי 10? על מנת להתנהל כמו גוף עסקי, IT חייב גוף מטה חזק - Office of the CIO, הכולל בתוכו כלכלנים, רואי חשבון, QA, PMO. בעבר לא היה קיים מטה שכזה והתנהלו רק מול מנהלי אגפים ומחלקות. כעת ה-OCIO מנהלים תהליכי בקרה, תקציב, תיעוד פרויקטים וניהול משאבי אנוש. כיום קיימת דרישה ברורה מהביזנס לניהול IT יותר שקוף, ללא קשר לשאלה היכן מנהלים התקציבים. OCIO מעביר תקציבים מפרויקט לפרויקט במידת הצורך כאשר הכל נעשה בהלימה ליעדי החברה העסקיים.

גם מעמדו של המנמ"ר בארגון חשוב, האם חלק מהנהלה, עד כמה יכול להשפיע? הנהלת IT חייבת למעשה להפוך בסופו של דבר להיות הנהלה שחושבת "ביזנס", גם אם מדובר בתהליך קשה ואיטי. זהו היבט החסר למנהלי מערכות מידע במובנים של כסף, התייעלות ותהליכים. בארגונים מסוימים ה-IT בארגון אחראי גם על

נושא או"ש, מכיוון שראייה תהליכית קרובה לליבו. ל IT יש 2 כובעים: הבנה והגדרה של תהליכים ושיפור תהליכי delivery. מדובר בשני כובעים נפרדים עם חיבור ביניהם. או"ש ותהליכים קשורים לכאן במידה רבה.

אחד הלקוחות טוען כי אתגר המנמ"ר הינו ללמוד מהביזנס. ב- IT עדיין לא קיים תהליך של שיפור התוצאות ברמה עסקית, מכיוון שאף אחד לא דורש זאת. IT חייב לעשות זאת בעצמו. בנוסף להובלת צד העסקי, ל CIO אחריות לקדם את שיפור השירות בארגון ולנהל את חויית הלקוחות שלו בצורה יותר טובה.

## מנהיגות וחדשנות בארגון

אחד הארגונים טען כי אחד התחומים החשובים ביותר על סדר היום של המנמ"ר צריך להיות מנהיגות. מנמ"ר חייב להנהיג את אנשיו, לא רק לתמוך בפתרונות הטכנולוגיים של הארגון ולחלק הוראות, אלא באספקת delivery וערך מוסף לארגון.

בממד החדשנות - אחד הארגונים ציין כי יש להם סירת חדשנות ארגונית הכוללת אנשי IT המגבשים רעיונות ועושים עבודת מחקר מעמיקה אצל מתחרים בארץ ובעולם. צוות זה מציג את הרעיונות למנהלי המחלקות העסקיות ומכאן כבר יוצאות יוזמות משותפות מתוקצבות. כך למשל, הרבה רעיונות חדשניים שמומשו באתר האינטרנט והציגו שירותים מוסיפי ערך ללקוחות הגיעו מהIT, למרות שבסופו של דבר ההחלטה היא של היחידה העסקית.

לקוח אחר סיפר על מצב בו לכל יחידה עסקית יש הקצאה בהגדרה- 2 פרויקטי IT חדשניים. ל- IT אשר נמצא בצומת מרכזי ואסטרטגי בארגון, יש ראייה הרוחבית על הפעילות בארגון ולכן הוא יותר מכל גוף אחר יכול להציע וליזום דברים חדשניים בצורה פרואקטיבית.

לקוח נוסף ציין כי גם אם ארגון מצפה לחדשנות מהמנמ"ר, בפועל זו בעיה. אם לא יהיה גוף חדשנות שזהו כל ייעודו, קשה ליצור חדשנות. כדאי לייסד גוף חדשנות עסקית הרוותם את כולם לתהליך, ונמדד לפי זה. יש להשקיע תשומות ייעודיות ניהוליות לנושא, אחרת לא נקבל דבר. אנשים לא יעשו זאת נוסף על תפקידם השוטף.

דעה נוספת שעלתה בדיון גרסה כי מנמ"ר צריך להיות חלק מתהליך עסקי של הובלה ויזום של חדשנות, וכי לא ניתן למדוד אותו על חדשנות. חייב להיות גוף עסקי המעורה בתהליכים העסקיים חוצי ארגון. IT יכול לזום פרויקטים חדשניים, אבל בפועל כמה אחוז מהפרויקטים הם באמת פורצי דרך? אין ספק כי מנמ"ר מתקדם, בעל ראייה רחבה וטכנולוגית, אשר נמצא בהנהלת הארגון מתאים בהחלט להובלת נושאים חדשניים, המעריכים חדשנות עסקית וטכנולוגית. על מנת לעודד חדשנות חייבת להיות תרבות ארגונית מתאימה לכך, אשר מעודדת ומתגמלת את יצירתיות. לא כולם מסוגלים לזה, ויש מעט מאוד מדדים כמותיים לכך:

- כיצד מודדים את IT על בקשה לשינוי?
- כמה זמן לוקח להביא לשינוי?



- האם רעיון עסקי חדש הצליח להיטמע בארגון או לא מצליח לצאת לפועל

לסיכום, רוב מנהלי מערכות המידע שדיברו במפגש ציינו כי המטרה העיקרית הנה לגרום לארגון להסתכל על ה IT של היום כשותף עסקי אמיתי בארגון ואחד מתנאי הסף לראייה זו הנה המעמד של מנהל מערכות המידע בהיררכיה הארגונית. אם הוא אינו נוכח בישיבות ההנהלה, הוא אינו חלק מתהליך קבלת ההחלטות המהותיות בארגון.