

כיצד יכול ה-IT למנוע תספורת?

הביקור של חברי פורום C3 בשופרסל מעלה נקודה שלא רבים נותנים את הדעת עליה: בתקופת משבר, שדורשת תגובות יצרניות, ה-IT והמנמ"ר שעומד בראשו יכולים להיות החברים הכי טובים של הטייקונים - כי הם מרחיקים את הסכנה מתספורות • סיפורם של הפשטות והיעול

באופן אחר ב-IT. ועל כל אלו צריך כמובן לנצח המנמ"ר, שחשף בהרצאתו כמה מתפיסותיו הניהוליות המרכזיות שבהן היא ראיית הלקוח - הן הפנימי (כל אחד מ-12 אלף העובדים ברשת), והן הסופי, אליו מכוונים כל מאמצי החברה. אם זמן ההמתנה בתור בכל סניף לא יהיה סביר, הלקוחות יצביעו ברגליים. אם זמן התגובה לגלישה לפורטל הרשת יהיה יותר מחמש שניות, כל גרוש שהושקע בו ירד מיד לטמיון.



הרשת הראשונה שהכניסה למרכולים שלה קופות אוטומטיות בשירות עצמי. שופרסל (צילום אילוסטרציה: אימג'בנק)

תמהיל העובדים ברשת מכיל קצוות שונים וקיצוניים ביותר, עד שנראה זה בלתי אפשרי לחבר ביניהם. אם הקופאית רגילה לעבוד עם מערכת קופות מסוימת, שבעזרתה היא מפיקה את התועלת הרבה ביותר לטובת הלקוח - הרי שהחלפת מערכות תיעשה רק כאשר ייווכח המנמ"ר, כי הן ידידותיות ופשוטות לשימוש. פישהיימר חזר כמה פעמים על המילה "פשטות" ואף ציטט אמרה ידועה של השר אהוד ברק: "מה שלא פשוט, פשוט לא ייעשה".

מה שעובד - לא צריך להחליף

פישהיימר לא מתבייש להצהיר, כי שמרנות היא אחד מקווי היסוד של ארכיטקטורת המיחשוב בשופרסל. זו הסיבה לכך, שעד היום חלק גדול ממערכות הליבה שלו מבוססות על AS/400. זה לא מודרני. אז מה? מה שעובד, לא צריך להחליף - כל עוד לא הוכח שהתחליף טוב יותר. פרויקט ה-Retail של סאפ, אליו הולכת הרשת בשנים הקרובות, הוא הוכחה לכך ששמרנות אינה מילה נרדפת לקיבעון והתעלמות מהחדשנות והקדמה. דומה שהביקור בשופרסל מעלה נקודה שלא רבים נותנים את הדעת עליה. בתקופת משבר, שדורשת תגובות יצרניות, ה-IT והמנמ"ר שעומד בראשו, יכולים להיות החברים הכי טובים של הטייקונים כמו דנקר וחבריו, כי הם מרחיקים את הסכנה מתספורות ומהסדרי חובות לא סימפטיים.

ו"ר אי.די.בי, נוחי דנקר, נמצא בכותרות - ולא דווקא מיוזמתו. הוא התראיין לערוץ 2 והצהיר, כי אצלו "לא יהיו תספורות או תסרוקות למיניהן". דנקר אמר את הדברים בהמשך לשמועות על הבקשות להסדרי חוב נוסח טייקון אחר, יצחק תשובה, שעוררו זעם רב בקרב הציבור. דנקר אמר, כי הדרך הנכונה להתמודד עם משבר היא להיות אקטיבי - כלומר לנקוט צעדים שכוללים מכירת נכסים, אם צריך, וליישם במקביל צעדי התייעלות, כדי לעבור את התקופה הקשה.

בעיתוי מקרי לגמרי נערך כמה ימים לאחר הראיון עם דנקר סיור של פורום המנמ"רים של אנשים ומחשבים, C3, במרכז הלוגיסטי של רשת שופרסל בראשון לציון. שופרסל, המגלגלת מחזור של כ-12 מיליארד שקלים ותופסת כ-20% מהשוק, היא אחד הנכסים המניבים ביותר של ממלכת דנקר. זאת, למרות שהיא פועלת בשוק קשה ותחרותי מאין כמוהו, שנמצא על הרדאר של כל המחאות החברתיות והתנועות שנלחמות על הריכוזיות במשק.

את חברי C3 אירח מנמ"ר שופרסל, צביקה פישהיימר, שתיאר בצורה גלויה ומרשימה, כיצד ה-IT בשופרסל מכוון להתייעלות ולשיפור השירות ללקוח. אין זה סוד שבענף הזה, של הקמעונות, המרווחים הסופיים הם קטנים יחסית. לכן, מרכזיותו של ה-IT היא קריטית ביותר. דוגמה קטנה: לא מכבר התגלתה טעות במערכת הקופות של השופרסל, וכמה אלפי לקוחות חויבו יתר על המידה. פישהיימר תיאר כיצד אנשי מערכות המידע נכנסו מיד לתמונה. לדבריו, הם כתבו קוד לא מורכב שתיקן את התקלה, שייע לאתר את הלקוחות ששילמו יותר (מדובר בשקלים בודדים...) ושלח SMS עם עדכון על הזיכוי בתוך שעות. כך, הפרשה שהגיעה לכלי התקשורת, דעכה והסתיימה בצורה הטובה ביותר.

דוגמה נוספת: שופרסל היא הרשת הראשונה שהכניסה למרכולים שלה קופות אוטומטיות בשירות עצמי (כרגע בשלבי הטמעה ראשוניים), המאפשרות לשלם באמצעות כרטיס אשראי או כסף מזומן. העברת המוצרים נעשית על ידי סריקת הברקוד שלהם, ובסוף התהליך מתבקש הלקוח לאשר את החשבון ולשלם. למרות שהשיטה הזאת כבר נהוגה במרכולים גדולים באירופה ובארצות הברית, פישהיימר מספר, כי עברו לפחות שנתיים עד שהצליח לשכנע את שרשרת הניהול ברשת ללכת על זה.

האם הכנסת המערכות האוטומטיות לא תוביל לפיטורי יעול של קופאיות מסורות? יכול להיות שכן, אבל זו המשמעות של התייעלות, שנובעת לא רק מרצון לחסוך כסף בתוך הבית, אלא גם כדי לתת מענה לשוק תחרותי ביותר, שקרב המחירים בו הוא אכזרי. מאז מהפכת הקוטג', היכולת למקסם את הרווח על המוצרים הללו היא מוגבלת ביותר, ולכן כל דולר שנחסך בזכות ה-IT, זורם מן הסתם לטובת השקעה שמשפרת את מעמדה של הרשת ורווחיותה.

צודק פישהיימר שאומר, כי קשה למדוד את התייעלות הזו באופן נקודתי. הרי מדובר בשרשרת ארוכה של מערכות, שכל אחת מהן תלויה