



מנמ"ר: דבר במספרים

הסיבה שהמנמ"ר לא הופך למנכ"ל נעוצה בעובדה כי הוא לא חושב ופועל עסקית • ההנהלה הבכירה והמנכ"ל מבינים מספרים: מה שדרוש מהמנמ"ר הוא להציגם

או הטמעת מערכת "שירות לטכנאי שטח" אפשרה לטפל ב-50% יותר קריאות בהשוואה לתקופה הקודמת, עם אותו מספר טכנאים. כלומר, לא שומעים על הצלחות עסקיות מוכחות אלה, אלא על טכנולוגיה בלבד, שבמרבית המקרים לא "מדברת" אל ההנהלה הבכירה והמנכ"ל בראשם, וספק רב אם הם מבינים בה. ופה טמונה הבעיה!

איך מייצרים את הקשר בין הצלחה עסקית להצלחה טכנולוגית? ביום שבו המנמ"ר ימדוד עצמו על פי התוצאות העסקיות ולא על פי הפן הטכנולוגי כקריטריון להצלחה - מיצובו בארגון ישתנה. הסיבה שאנחנו רואים יותר מנהלי מכירות ושיווק, חשבים וגם מנהלי שירות בכסא המנכ"ל היא פשוטה. לכל אחד מהמנהלים הללו קל לזהות בצורה ישירה את התרומה לקידום העסק. קל למדוד את הגידול בהיקף המכירות, קל למדוד קמפיין שיווק אפקטיבי, קל למדוד תוצאות של ניהול פיננסי ועוד יותר קל לזהות מי אחראי לכך.

תהליך קביעת המדד למנמ"ר הוא יחסית פשוט, אך דורש ניתוח עסקי. מדד לא נקבע בצורה אקראית, וגם Best Practices לא תמיד מתאימים. לכל ארגון יש את המדדים הייחודיים שלו בהתאם לפעילויות העסקיות. קביעת המדד היא פעילות משותפת של מנהל היחידה העסקית - המכיר היטב את הפעילות על מגבלותיה ויתרונותיה - ומנהל ה-IT - בעל היכולת לספק את הכלים הטכנולוגיים להשגת היעדים העסקיים. לעולם לא יהיה מצב שבו מנהל ה-IT יוכל להבין את הצרכים העסקיים כמו מנהל היחידה העסקית, ובוודאי שמנהל היחידה העסקית לא יוכל להעריך טכנולוגיה כפתרון לצרכיו כמו מנהל ה-IT. לכן, על מנת שהמנמ"ר יקטוף את פירות ההצלחה, האינטרס המובהק שלו חייב להיות בקביעת מדדים בשיתוף פעולה עם מנהל היחידה העסקית. המדדים חייבים להיות רלוונטיים ובאופן שניתן יהיה למדוד את ההצלחה. בנוסף, המדדים צריכים להיות השוואתיים בין רמת הביצועים העסקיים לפני היישום הטכנולוגי ולאחריו, שכן עם עובדות אי אפשר להתווכח. במצב זה תיזקף ההצלחה גם, אם לא בעיקר, לזכותו של המנמ"ר, ובכך מיצובו העסקי בארגון ישתנה. שכן ההנהלה הבכירה והמנכ"ל מבינים מספרים, והמנמ"ר יוכל להציגם. מעבר לכך, גישת המדדים יכולה לשמש ככלי נוסף להוכחת ROI ביישומים טכנולוגיים, שהיא לכשעצמה מורכבת מבחינת ה-IT.

* דוד דניאלי, מנכ"ל סיגל ניהול לקוחות ומומחה במתן פתרונות בתהליכים עסקיים וטכנולוגיה

מ ערכות מידע וטכנולוגיה הם כלי אסטרטגי ממדרגה ראשונה להשגת המטרות העסקיות של הארגון. בנוסף, אין ספק שמעורבותו של מנהל ה-IT בגיבוש האסטרטגיה העסקית היא קריטית להשגתן של המטרות הללו. אין חולק על עובדות אלה. אך מדוע תפקיד מפתח זה לא בא לידי ביטוי בכך שהרבה יותר מנמ"רים נמצאים בעמדות ההנהלה הבכירה של הארגון? ויותר מכך, מדוע מנמ"רים אינם תופסים את עמדת כיסא המנכ"ל? שאלות אלה נשאלות כבר שנים רבות. עשרות מאמרים ודיונים מתקיימים בסוגיה, אך על פניו נראה שהרבה לא השתנה.



הסיבה המרכזית לקיבוען זה טמונה במנמ"ר עצמו, העושה עבודה מקצועית נהדרת אך נופל בחיבור בין ההצלחה הטכנולוגית להצלחה העסקית. המנמ"ר רואה עצמו כגורו טכנולוגי, שהצלחתו היא טכנולוגית ולא עסקית. הצלחותיו, מנקודת מבטו, נמדדות בדרך כלל בהקשר של Trend טכנולוגי כגון הטמעת ענן, מעבר לניידות, יישום Big Data או הטמעת מערכת מתקדמת אחרת - וככל שהמערכת יותר מורכבת כך ההצלחה לכאורה יותר סקסית. בניגוד לכך, לעתים נדירות מזהה הצלחת המנמ"ר ברמה העסקית. לדוגמה - "הטמעת מערכת Mobile לאנשי המכירות הגדילה את היקף המכירות ב-15% ברבעון האחרון,