



אבנר שטראוס

"התהליך נכון גם לעבודה מול ספקי ה-IT, התימחור הגיוני יותר וגם הם מבינים שהם שותפים לתהליך שבסופו של דבר טוב גם להם. בסך הכל למרות המיתון במשק, אנחנו בצמיחה בכל מה שקשור ל-IT ואנו מיישמים את הדרישה של כל הנהלות לעשות יותר בפחות.

"תחום אחר שטיפלנו בו הוא התייעלות בתפעול. כל מנמ"ר יודע שהתפעול הוא דבר בזבזני, קשה מאוד למדוד אותו. מצד שני הוא דומה ברמת תהליכים בכל חברות הביטוח, ובתוך חברת הביטוח משותף להרבה מאוד מחלקות. אין לנו שום יתרון בתפעול IT. יש דיבורים על איחוד מוקדים תפעוליים בין חברות ביטוח, אבל זה טעון אישור ובדיקה רגולטורית. אנחנו עדיין לא שם, אבל בינתיים התייעלנו בתוך הבית. איחדנו פעולות ועברנו לעבודה על בסיס כישורים של אנשי המוקד והיכולות הטכנולוגיות ולא לפי תפוקה. קשה מאוד למדוד תפוקה במוקד תפעולי. ה-IT פיתח שלחנו עבודה יעילים למחלקות השונות. אני יכול לומר שלכל פקיד יש היום

שלחן עבודה, בדסק טופ שלו, המותאם לצרכיו. הוא לא צריך לבזבז זמן על חיפוש כלים ומערכות שמשרתות אוו ביום יום. כמוכן שטיפלנו גם במערך הסוכנים ואנו מסייעים להם בעזרת כלים ושיטות ברמה חסרת תקדים שאינה מקובלת בענף שלנו. זה מורגש היטב בשטח, כי הסוכנים הם אלו שנמצאים בחזית מול הלקוחות שלנו".

מדברים כיום הרבה על חדשנות שצריכה להיות חלק מעבודת המנמ"רים. אילו תובנות יש לך?

"אני חושב שהחדשנות ב-IT צריכה להיות שילוב נכון של טכנולוגיה ושירות ללקוחות הסופיים. ה-IT צריך ליזום, במקביל להיענות לדרישות מהשטח. אני עצמי יכול להעיד שכחבר הנהלה, העליתי לא מעט הצעות ייעול בתחום של שיפור תהליכי עבודה, שהתקבלו בברכה על ידי מנהלי העסקים ואף מיושמים כיום. זו המשמעות של מנמ"ר שרוצה להתחבר להנהלה ולקו העסקי של הארגון. בכלל אני חושב שהדיבורים על הצורך של חיבור בין העסקים לטכנולוגיה, מיותרים. אני לא חושב שיש מנמ"רים שלא מכירים את הליבה העסקית של ארגונם אלא אם כן הם באמת במעמד שולי, והם לא יותר מטכנאים. המנמ"ר לא צריך לחכות שיגידו לו מה לעשות, אלא ליזום.

"בוסף, המנמ"ר צריך לעודד חדשנות בתוך המחלקה שלו. לדוגמה, אצלנו מתקיים תהליך מרתק שבו ביקשנו מעובדי ה-IT להציע הצעות בתחום החדשנות הכרזנו על תחרות, וקיבלנו תוצאות מדהימות. מתוך 200 הצעות, 60 פרויקטים עלו לגמר ו-12 יתוקצבו ויאושרו על ידי הנהלה. אין לך מושג איזו הרגשת סיפוק זו לעובדים, שפרויקטים שלהם הופכים להיות מוצרים של החברה, המחויבות שלהם היא הרבה יותר גדולה וזה לטובת כולנו".

אבנר שטראוס, כמי שעובד עם הנהלות של חברות מובילות במשק, מהי המתודולוגיה שאתם מציעים לארגונים בנושא ההלימה בין ה-IT לביזנסי?

"אנחנו בדרך כלל מבחינים בין ארבע רמות של התייעלות שניתן לבצע בארגונים: הוזלת עלות השירותים (חוזים ורכש), הפחתת עלויות פנימית ב-IT (מקונסולידציה ועד שינוי תהליכים), הפחתת עלויות בהחלטה משותפת של ה-IT והגופים העסקיים (תמחור עסקי, IT Chargeback), התייעלות בתהליכים עסקיים ותפעוליים באמצעות טכנולוגיה (IT) מאפשר ומאיקן. מרבית הארגונים ביצעו את שתי הרמות הראשונות, אך ניתן לקחת את זה לרמות גבוהות יותר של שיתוף פעולה, שביעות

רצון ותוצאות שמוביל מנהל מערכות המידע. כדי להתחיל את התהליך המנמ"ר צריך ליזום שני דברים עיקריים. הראשון - לייצר שקיפות מלאה לגבי פעילות ה-IT, השני - לייצר שיח משותף אמיתי עם הצד העסקי. המטרה היא לעבור ממצב שבו ה-IT הוא הוצאה כבדה וכואבת למצב שבו ה-IT הוא שותף מלא וחיוני, שיכול להאיץ כל יוזמה עסקית, תפעולית ובוודאי טכנולוגית. דוגמה טובה ניתן לראות במינוי של יוסי שנק, מנמ"ר חברת החשמל שמונה השבוע לתפקיד סמנכ"ל כחלק מהיערכות חברת החשמל להקמת חברת תשתיות תקשורת, ביחד עם קבוצת משקיעים".

למי זה מתאים? איך זה מסייע להם להוריד עלויות בפועל?

"המתודולוגיה הייחודית והמוכחת שלנו בתחום מתאימה למעשה לכל ארגון, מן הטעם הפשוט שמדובר במתודולוגיה מנצחת לניהול IT ולא רק לייעולו. יש דוגמאות רבות מארגונים גדולים כקטנים שבהם עבודה מסוג זה בוצעה מאז המשבר של 2008. עבודות ייעוץ שביצענו וליוו את היישום בלא מעט ארגונים הצליחו להביא בארגונים גדולים חיסכון בסדרי גודל של עשרות מיליונים - כ-30% מתקציב ה-IT במקרה המדובר".

שלמה, מדוע להיעזר ביעוץ חיצוני בנושא התייעלות?

"מדובר בנושא רגיש בצורה בלתי רגילה, הן מבחינת העובדים והן מבחינת ספקים. נדרש כאן לחקור לעומק תהליכי עבודה וללמוד מכל תעשיית ה-IT ששטראוס אסטרטגיה מייצגת נאמנה. בהמשך לשאלתך הקודמת, גם רצוי שגוף חיצוני, בלתי תלוי, יבצע את העבודה ויצג להנהלת הארגון את הממצאים וההמלצות. במקרה שלנו זה עבד בצורה טובה מאוד.

שלמה, מה קורה היום לאחר התהליך ששטראוס ביצעה?

"לאחר הבנת מוקדי החיסכון פעלנו בנחישות רבה ליישם את כל ההמלצות והצלחנו לרדת בסכום ניכר ביותר (עשרות מיליוני שקלים) וזאת מבלי לפגוע ברמת השירות לפניקס. היום ההמלצות מלוות אותנו כדרך חיים ואנחנו מיישמים זאת בכל מהלך עבודה ובמיוחד במסגרת ת"ע השנתית.

"בשנתיים האחרונות בוצעו מספר מנויים שלא נראו בעבר ומסמנים תחילתה של מגמה. המינויים של מנהלי מערכות מידע בבנק הפועלים ולאומי, כלל ביטוח ובמגזרים אחרים ע"י מנהלים מחוץ לתעשיית ה-IT מסמנים משבר אמון וחוסר הבנה של הגוף העסקי", כך אומר לנו בריאיון אבנר שטראוס, מנכ"ל שטראוס אסטרטגיה.