

## IT Business Alignment - קידום המטרות העסקיות של הארגון באמצעות ה-IT (נובמבר 06 נכתב על ידי מנחם רוזנבלום)

יותר ויותר ארגונים משכילים להבין כי פרויקטים של הטמעת מערכת מידע: ERP, MES, CRM, BI - אינם פרויקטים רק של ישום טכנולוגי - אלא, ובעיקר, השקעות שמטרתן לעזור לעסק לממש את יעדיו העסקיים, ושיש לבחון אותן בהתאם ליעדים העסקיים של הארגון.

### מקרה לדוגמא, נניח...

קיים ארגון, שמערכת המידע המוטמעת בארגון נרכשה לפני כ-10 שנים, בית התוכנה קיים ותומך, טכנולוגיית המערכת אינה חדשה - אבל זה עובד. כולם רגילים, חשבונות יוצאות, מאזנים מונפקים, ספירות מלאי בסדר, סה"כ Touch Wood, אין בעיה. "פתאום..." "המערכת ישנה", לא עובדים ככה יותר, למה משלמים כל כך הרבה ולא מקבלים שידורים, מסובך להעביר נתונים לאקסל... "ומגיעים למסקנה, לבקש תקציב למערכת ERP חדשה.

תגובת ההנהלה ליוזמה בחלק מהמקרים הנה: כמה עולה ה-ERP החדש? איזה ERP חדש כדאי לקנות? או מה עשה השכן ליד? רק במקרים נדירים יותר נשאלת השאלה: **מהי הבעיה בעסקי שהמהלך זה יפתור? האם מהלך זה יאפשר למכור יותר? או בקיצור - מהי התועלת העסקית?**

### IT Business Alignment

תחום ה-IT Business Alignment, מתודולוגיית ייעוץ אשר פותחה ומיושמת באלטרנטיבה, מתמקד בשימוש של טכנולוגיות, בעיקר בטכנולוגיות המידע בכדי לשפר, ליעל ולקדם את העסק ומטרותיו העסקיות. אם בעבודה רגילה של אסטרטגיה של מערכות מידע השאלה היא אילו טכנולוגיות של IT צריך לקנות? במהלכים של IT Business Alignment נבחנים הכלים הטכנולוגיים ופתרונות ה-IT **בהתאם לתרומתם לקידום מטרות העסק.** תהליך של IT Business Alignment מתבצע בכדי לתמוך בהנהלת החברה בהובלה של החברה למימוש יעדי הארגון, תוך שימוש בכלים אופטימליים של טכנולוגיות IT התואמות את הדרישה העסקית של הארגון

השאלות המעניינות בתהליך זה אינן שאלות טכנולוגיות אלא שאלות עסקיות.

חלק מהתוצרים, שינבעו כתוצאה מהתהליך, יכולים להיות לדוגמא שינוי בנוהלי העבודה, בנוהלי בקרה, בתהליכי קבלת החלטות ו/או בהגדרת סמכויות בחברה ולא יותר. יתר על כן, ייתכנו מצבים בהם ניתן יהיה לממש את הפתרונות באופן מיידי, עוד לפני כל הפרויקט.

הבחינה מהכיוון העסקי הרבה פעמים שוברת פרדיגמות, מוכיחה שהשינוי שנדרש באופן אינטואיטיבי (בואו נקנה 2 קילו ERP...) לא בהכרח יביא להשגת המטרות הנדרשות ועשוי לחשוף בעיות שהטיפול בהם נדרש באופן דחוף ומיידי.

### בצוע המהלך בארגון

מהלך IT Business Alignment בארגון מתחיל בבחינה של הכיוונים אליהם הארגון שואף. חלק מהשאלות שנשאלות בתהליך הינן: היכן הארגון יהיה בעוד חמש שנים? מה הפעילות תהיה בעוד חמש שנים? או מה צריכות להיות הפעילויות בכדי להגיע למטרות של עוד חמש שנים? מדוע פעילויות אלו לא נעשות היום?

לדוגמא, עוד חמש שנים הארגון יהפוך לארגון בינלאומי (שרשרת אחזקה, אחזקות, ייצור, ). ואז תשאל השאלה הבאה: כיצד יאופיין הארגון באותה עת: הנהלה אחת? הנהלה מבוזרת? קבלת החלטות מבוזרת? מרוכזת? מה המשמעות של ארגון בינלאומי. לחלופין, מוצג על ידי הנהלה יעד נכסף להחזיק, בתוך חמש שנים, נפח שוק של X אחוזים. כתוצאה מכך תשאלנה שאלות: איזה תהליכי אספקה יתמכו בכך? מהם תהליכי השרות המחויבים? האם יהיה מיקור חוץ של חלק מהפעילות? ועוד.

בשלב זה נבחנות טכנולוגיות המידע הקיימות ויכולתן לסייע בעמידה באותם אתגרים, ולמנוע את הכשלים המפריעים לארגון לממש את החזון- שלו. התוצאה הנה מפת מצבים הכוללת את הצרכים והמטרות העסקיים, הבעיות, טכנולוגיות (כולל הטמעת נהלי עבודה, תהליכי קבלת החלטות ועוד) ציר הזמן, היבטי עלות, עדיפויות וקושי במימוש.

בבחינה של הנתונים, המוצגים באופן זה, ניתן לבצע אבחנות מהירות כגון:

1. מהן הנושאים שניתן מידית ובאופן פשוט לבצע ואשר עומדים ביחס ישר למטרות בעדיפות ראשונה שהחברה רוצה לממש. מזה נגזרת תוכנית עבודה למימוש בזמן הקרוב.

2. הצפה של נושאים מסובכים, אשר פתרונם אינו סטנדרטי, הנדרשים רק כדי לממש דרישות אוטוריות שלא נמצאות בעדיפות.

3. בחינת ה-ROI של התהליך לא מההיבט הכלכלי אלא מההיבט העסקי. דהיינו כימות התובנות והערכים המוספים ליחידות השונות בעסק כתוצאה מהשקעה בטכנולוגיות IT תומכות.

4. אלו השקעות טבעיות לארגון וניתן לבצע באמצעותו ואלו השקעות עדיף לבצע במיקור חוץ.

## לסיכום

משך תהליך IT Business Alignment מספר שבועות והוא מבוצע בעלות נמוכה יחסית לתועלות הנבעות לארגון. המסקנות מתועדות במסמך ברור וחדש משמעי אשר מתאים בין יעדי הארגון לטכנולוגיות הנדרשות. מסמך זה מהווה ROAD MAP ברור לביצועם של פרויקטים עסקיים במהותם משולבי טכנולוגיות IT. הובלת מהלכי המימוש מתבצעת על ידי נציגי ה-Business המסתייעים במחלקת ה-IT לצורך כך.