

מגזין



ירחון המחשוב העסקי של ישראל

MAGAZINE



גיל מקורין, המנכ"ל החדש של CA העולמית: אנו ננהל את הענק כפי שניהלנו את ה-Glasshouse. ראיון ראשון בישראל. עמוד 23



זיה חייס, מנהלת קבוצת הפתרונות העסקיים במיקרוסופט ישראל: לראשונה ERP עם ממשק אוטילוק ואופיס. עמוד 14



שרון גלור, מנהל מסחרי בחברת מפעיל: No Matter What, עם ניד של טושיבה תרנה יתור. עמוד 10



מנחם רוזנבלום, (משמאל) ו**דודי אברהמוביץ** (מימין) מנכ"לים משותפים חברת אלטרנטיבה, על האנלוגיה של פרויקט EPR למונדיאל. הצלחה מגיעה מעבודת צוות, לא מהיד של מראדונה. עמוד 12

באורלנדו גם פילים לומדים לציץ. רועי שלומי מביא חוויות מכנס LotusSphere בדיסני-וורלד. עמוד 24
Mobile CORE i Series: מפת דרכים למעבדים הניידים החדשים, המיוצרים בטכנולוגיית 32 ננו-מטר. עמוד 31
ERP: בדאבוס למדתי את ההבדל בין סוס לגמל - ולמה בלי BPM לא גמרתם את מהפכת ה-ERP. עמוד 34

בכינוי גל פברואר 2010

גלובס
המחלקה המסחרית



מימין, מנחם רוזנבלום ומשמאל, דודי אברהמוביץ, מנכ"לים משותפים אלטרה טיבה

ERP, היד של מראדונה והדשא...

או... דשא רטוב ושחש
בעיניים אינם סיבה לאי
הצלחה של פרוייקט ERP

מנחם רוזנבלום*

לאור העובדה שפרוייקטי ERP לא מעטים אינם משיגים את המטרות שהוגדרו להם מעניין יהיה לבחון את המרכיבים השונים בפרוייקט כזה באנלוגיה למהלך הזכייה של קבוצת כדורגל בגביע המונדיאל. בדרך לא שגרתית זו לנסות לשפוך אור חדש על הנושא ולספק דרך פשוטה, יעילה והגייונית להגיע אל הארץ המובטחת - פרוייקט ERP מוצלח.

התמקדות יתרה בגביע והזנחה של הדרך!

ובכן, השלב הראשון בגיבוש זכייתנו במונדיאל הקרוב נמצא קודם כל בהגדרת המטרה. זהו בדרך כלל המקום הראשון שבו רבים נוטים לעשות את הטעות הראשונה - התמקדות יתרה בגביע והזנחה של הדרך! קבוצה שרוצה להתקדם במעלה השלבים של המונדיאל חייבת לשים לנגד עיניה את הדרך. דהיינו - "אנחנו הולכים לשחק כדורגל חכם, טוב, יפה והתקפי". היא חייבת לסגל לעצמה אוסף של יכולות, תהליכים וצורת התנהגות, תוך שהיא נעזרת במומחים ומשתמשת בכל טכנולוגיה תומכת שתאפשר לה את המעבר דרך כל המכשולים בדרך לגביע המונדיאל. ובאנלוגיה לפרוייקט ERP, גם כאן מדובר בהחלטה להוציא את הארגון לדרך חדשה שאמורה לשפר ולייעל אותו. זהו תהליך ממושך וארוך שאמור לעיתים לתקן הזנחה של שנים רבות. נקודת "העלייה לאוויר" אינה נקודת הקסם ששם הכל נפתר. היא חלק מהתהליך. חלק חשוב, אך רק חלק.

החאמן צריך להיות בראש ובראשונה - מנהיג!

"ולכן, מי שאינו מבין עד תום את נזקי האין פרויקט, לא יוכל להובילו להצלחה..." (פארפרזה על סן דזה)

מציאת המנהיג! כאן עולה השאלה - מי צריך להוביל את הקבוצה? פעמים רבות עלה בעולם הכדורגל הדיון הסוער אודות מידת חשיבות ההיסטוריה של המאמן כשחקן כדורגל בעל תפקיד כזה או אחר. שחקן - כן או לא? מתי יהיה? מה עשה קודם? וכו' וכו'. עם השנים קיבלנו מספיק הוכחות לכך שהמאמן צריך להיות בראש ובראשונה - מנהיג! לכוון, ללכד, להפתיח, להרגיע, ליצוק ביטחון... בקיצור, להוביל. באופן דומה, בבחירת מוביל פרוייקט ERP אין חשיבות לעובדת היותו בעבר מתכנת, מנתח מערכות או איש סיסטם. חשוב שיהיה שם אדם בעל יכולת מוכחת בהובלת אנשים ודחיפה נחושה לעבר המטרה, גם דרך המכשולים שצצים בדרך.

חשיבות הניצחונות הקטנים שבדרך

השלב הרביעי הנו - ניצחונות ביניים - Quick

הקבוצה של המדינה...או הצוות שמוכוון כולו לדרך

מצא את הצוות! מהלך גיבוש קבוצת הכדורגל שתצלח את המונדיאל הנו קריטי. ברור לחלוטין שמשחקי סולו של כוכבים לרגע, לא יובילו לשום מקום. ראו לדוגמה את קבוצת ריאל מדריד בעידן הגלקטיקוס לעומת ברצלונה של השנה. האחת בנתה תלכיד של כוכבים זוהרים שהיו עסוקים כל אחד בזוהרו הוא... העסק כולו עלה מאות מיליוני אירו, ולא באמת הגיע להישגים. לעומת ברסה, שהתמקדה בבניית קבוצה. והשיגה את כל ההישגים שקבוצה מסוגלת להשיג. התלכיד הצוותי שמוכוון כולו לדרך הוא זה שיוביל אותנו לניצחון. נכון, בהחלט ייתכן שתוך כדי המהלך יהיו כוכבים זוהרים, או כישלון נקודתי אך בסופו של דבר הצוות כמכלול הוא זה שיכריע. וב-ERP כמו בכדורגל, אם לא נגבש את קבוצת העילות שמייצגת את מגוון הצרכים השונים של הארגון, קבוצה מובילה וממוקדת המייצגת את תחומי המומחיות ואת יכולת ההובלה נמצא את עצמנו לבסוף עם פרוייקט לא ממוקד, לא עונה על הבעיות העסקיות ושהארגון ברובו הגדול מנותק ממנו.

ERP



כדי להצליח בפרויקט ERP לא צריך התערבות מהידי של מרדנה... אלא עבודת צוות כפי שידועת לארגון ברצלונה

אז מה באמת חשוב?

- טכנולוגיה = תוכנה + מיישם. טכנולוגיה אינה הדבר העיקרי, אך בחירה לא נכונה של טכנולוגיה תשפיע רבות על הפרויקט. בחר את הטכנולוגיה המתאימה ביותר לארגון שלך.
- לא ממש חשוב אם יש לך בצוות כוכבים, אבל חשוב ביותר שהצוות יהיה מגובש ויולך איתך לאורך כל הדרך.
- חשוב מאוד שיהיה לך מנהיג - מנהל פרוייקט/יועץ שהיה שם, מבין היטב לאן הוא הולך ומסוגל להוביל את הארגון והצוות בדרך שהוחלט עליה. לא היית רוצה עצות ממישהו שכל ניסיונו מגיע מקריאת ספרים או כתיבת מסמכים. ולמי שחושב שמדובר בחלומות באספמיה בואו נסתכל על קבוצת הכדורגל של דרום קוריהא במונדיאל של 2002. בקבוצה הזו לא היו שום כוכבי כדורגל נחשבים וגם המאמן לא נחשב ככוכב גדול לפני שהגיע לקבוצה. למרות זאת, הדרך שהתונה והאנרגיה שהייתה לצוות של השחקנים הביאה אותם לשרשרת של הצלחות שהובילה אותם עד לחצי הגמר! הישג שעבורם נחשב בדיוק כמו זכייה בגביע המונדיאל. ולסיכום, כמי שליווה לא מעט חברות, מכל הסוגים והגדלים, בדרך לפרויקטים מוצלחים, אני יכול להעיד שהתובנה החשובה ביותר הנה - שזה באמת לא נורא מסובך, שבהחלט אפשרי לעשות את זה פשוט, ובעל ערך לארגון, כי בסופו של דבר ממש כמו בכדורגל זה רק עניין של - איך לשחק נכון את המשחק.

*מנחם רוזנבלום - מנכ"ל משותף חב' אלטרנטיבה www.ALTERNATIVE.Biz, בעל תואר MBA בניהול אסטרטגי בין לאומי מ- Bradford Management Center - BA בכלכלה מאוניברסיטת חיפה. מהיועצים המובילים בישראל בתחום יישומי מערכות CRM ו Business Alignment .IT דוא"ל: Manny@alternative.biz

1. יישום ERP לוקח זמן רב יותר מהצפוי
2. יישום ERP עולה יותר מהצפוי
3. רוב יישומי ה-ERP מספקים ערך עסקי נמוך מהמצופה
4. חברות אינן מצליחות לנהל בצורה אפקטיבית את השינויים הארגוניים שמביא איתו ה-ERP. רוצה לאמור - אפשר בהחלט להצליח בפרויקט ERP על ידי הצבעה על הדרך הכללית לשיפורים בארגון תוך עמידה במטרות ביניים מוגדרות

"ארגון שמכניס את עצמו לתהליך הארוך של פרוייקט ERP חייב להגדיר לעצמו את אותם ניצחונות קטנים ולאפשר לעצמו לחגוג אותם"

ומסומנות היטב (Quick Wins). לעומת זאת, הרצון לפתור את הכל 'במכה אחת', לרוחב כל הארגון ולעלות לאוויר ביום אחד לאחר טיוב כל הנתונים של מערכת שהייתה בארגון במשך 20 שנה, דומה לרצון של מדינה שלגת הכדורגל שלה לא מצליחה להתרומם לרמה סבירה, אין לה שחקני נוער וביים בהיר אחד היא רוצה להביא מאמן מוכשר מחו"ל ולהטיל עליו להביא את גביע העולם...

Wins! בדרך לגביע המונדיאל יכולה הקבוצה להנות מתחנות בדרך בהן ניתן להשיג ניצחונות ביניים. ניצחונות אלה אינם המטרה הסופית, אך בהחלט מהווים חלק ממנה שכן יש ביכולתם ליצור אפקט אדיר של הצלחה וטעינה של הקבוצה כולה באנרגיית ניצחון. הקבוצה מצליחה להשיג יותר ניצחונות מהפסדים ומטפסת מעלה בדירוג של Fifa. היא עולה משמינית הגמר לרבע הגמר, ממשיכה לחצי הגמר והופ, עם קצת מזל ויכולת, השפיץ של הנעל והשמש בכיוון הנכון, היא אולי גם תזכה בגביע (ואפילו היד של מרדנה לא תפריע...).

אי לכך, גם ארגון שמכניס את עצמו לתהליך הארוך של פרוייקט ERP חייב להגדיר לעצמו את אותם ניצחונות קטנים ולאפשר לעצמו לחגוג אותם. הוא חייב לקבוע את אותם מדדי ביניים שלאורם יימדד קצב השיפור הארגוני הנדרש, הן מההיבט העסקי והן מזה התפעולי. כך למשל ניתן למדוד את מהירות מחזור המלאי, את ההתניעות התפעולית, משך הזמן שלוקח להוציא הזמנה ללקוח, הקטנת עלויות המלאי בחברה, משך הזמן הנדרש לשליפת מידע על ידי המנהלים, עמידה ביעדי האספקה והמכירות, שיפור ברמה התפעולית ועוד. בניגוד למונדיאל שלנו, כאן יכולים המדדים להיקבע לטווחי זמן בינוניים וארוכים ולאווך דווקא מיידיים. הרעיון המרכזי הנו שהצלחתו של פרוייקט ERP נמדדת במכלול השיפורים הארגוניים העסקיים ולא דווקא ביום העלייה של הפרויקט לאוויר. אם זה כל כך פשוט אז למה זה לא קורה בשטח? או בפרויקט ERP היד של מרדנה לא תעזור... ניתוח כמה מהסיבות לכישלון במונדיאל יראה שהעיקריות שבהן כוללות את הדברים הבאים:

1. מכוונים גבוה מידי : תפסת מרובה לא תפסת
2. משחקים מסובך מידי
3. עושים מה שלא צריך ולא ברור למה עושים את מה עושים