

כאשר ערך מוסף מפרויקט אינו מילה גסה

על מה אתם חושבים? על פרויקט יקר, ארוך, שלא ברור מה תקבלו, ERP כשאתם חושבים על אם יסתיים? אילו יעדים עסקיים גורמים לכם להכניס ראש בריא לפרויקט שגם במקרה הטוב ידרוש מכם הרבה כסף, זמן ואנרגיות ניהוליות?

כבר איננו המילה הנכונה, אלא ERP מגזין בוודאי כבר למדתם ש-ITאם אתם קוראים של "פרויקט ארגוני". הדחף הראשוני, הצורך המיידי, הוא אולי שדרוג הנהלת החשבון, או המלאי או הרכש, אולם, השאלה האמיתית שצריכה להשאל היא... היכן יש להתערב, לשפר, לייעל, להגדיר (ממיקוד בקשר עם הלקוחות (BIמחדש, בכדי הביא לחברה ערך מוסף; מניתוח הנתונים) (או אולי מניתוח תמחירי וכו'. אבל הלקח הברור ביותר (BPM) מייעול תהליכי העבודה (CRM של כל מערכות הארגון Re-Engineeringשהפרויקט חייב להיות מנוף להתארגנות עסקית, , Over-Killהממוקדת בערכים העסקיים המוספים. אחרת סביר להניח שהפרויקט המתוכנן הוא פראי, שבסופו תשאלו את עצמכם, אז, מה קיבלנו?

לסלק את הערפל מעל סולם הקדימויות

ERPלא כל מי שמדברים איתו בתעשייה מסכים עם הדברים הנ"ל ומוכן להודות, שהפרויקט הוא פועל יוצא של צורך עסקי-ארגוני עמוק יותר ולא תרופת פלא לכל חוליי החברה. עבור רבים הוא "באזז" אופנתי, שמוכר חבילות תוכנה יקרות ומספק עבודה לצבא של ERPבענף, אינטגרטורים מתנשאים. אלה לא חושבים לשאול את השאלה האלמנטרית, "למה פרויקט?" - והם מקווים שגם הלקוחות לא יעלו אותה על שפתייהם. "אבל זו בדיוק השאלה הראשונה , Alternative, וההחשבה ביותר שאנו שואלים את הלקוח", אומר מנחם (מנל) רוזנבלום, נשיא חברת ייעוץ המלווה ויועצת של פרויקטים מורכבים במערכות ארגוניות. "חשוב לשאול אותה אינו התרופה הנכונה/ בוודאי לא היחידה / ERPמההתחלה, משום שבהרבה מקרים מתברר, ש- ואולי אף לא הנדרשת לשיפור קושיי הארגון. אומנם תמיד אפשר למנף פרויקט כזה כדי להוביל שידוד מערכות כללי, אולם, במצב השוק הנוכחי, צריכים לברר היטב, מה הערך המוסף העיסקי, הנדרש לארגון. סביר להניח, שמעט חברות יצאו לפרויקט בלי להציב מטרות קונקרטיות שישפיעו על שורת הרווח במאזן. ולכן השאלה "למה פרויקט?" היא רטורית ותפקידה לסלק את הערפל מעל סולם הקדימויות של הלקוח. והשלב הזה, גילוי הכוון, סימון המטרות העיסקיות, סיווגן – (בשפה של אלטרנטיבה), אכן יכול לפעמים להסתיים IT Business Alignmentודירוגן) אינו תרופת ה"קו הראשון". יתכן ומה שצריך להנחות את הפרויקט הוא ניסיון ERPבמסקנה, ש- לפתור בעיות נקודתיות בתהליכי העבודה באמצעות פתרונות ייעודיים - ואולי אפילו תספיק רק . גישה זו, שמשלבת התמחות מקצועית ITרביזיה של תהליכי העבודה בלי שינויים עמוקים ב- בשוק הפרויקטים הישראלי. אנו לא מוכרים Alternativeוהבנה עסקית, היא שמייחדת את "גולגולות", לא משווקים תוכנות ולא מנסים לשבות את הלקוחות שלנו ברשת שירותים מתמשכים, שאי-אפשר להשתחרר מהם".

השליחות של צוות יועצים בכירים

"הניסיון שלנו מקיף את כל רכיבי הליבה Alternative אינו תחום ההתמחות הבלבדי של ERP , שרשרת אספקה ועוד, אומר דודי אברהמוביץ, המנכ"ל. BI , MES , CRM של מחשוב ארגוני", הקיים ורק IT"הגדרת השליחות שלנו היא לעזור לעסקים להפיק את התועלות המכסימליות מה- מתקדמות". מההגדרה אתם כבר ITאחר כך לנצל הזדמנויות חדשות על ידי מינוף של טכנולוגיות מקבלים מושג ברור על צורת החשיבה ה"אלטרנטיבית" שלנו. אנו יוצאים מצורכי העסק - פתרון בעיות קיימות ופתיחת הזדמנויות חדשות - לא מתבילת טכנולוגיות כזאת או אחרת. וגם צורת העבודה שלנו נגזרת מחשיבה עסקית: עובדים "מלמעלה למטה". מהמנכ"ל והחזון האסטרטגי הארגוני. שלושת הרבדים האלה ITשלו, דרך הסמנכ"ל וחטיבות העסקים, למנמ"ר ומחלקת ה- אמור לשלוט בהן Alternativeמשקפים את שלושת הדיסציפלינות המקצועיות שכל אחד מיועצי

...את הידיעה מוקדמת אין להשיג מאלים ורוחות

אין להקיש עליה ממהלך הארועים

אין להפיק אותה מחישובים

יש לקחת מידיעתם של אנשים... (סוף זה)

- **הסביבה העסקית:** היועץ שלנו הוא מומחה, אשר ראשית דבר, מבין את הסביבה העסקית של הלקוח. היועץ הוא אדריכל מערכות ארגוניות ועסקיות, שמבין את האתגרים העסקיים ויודע להתאים את המבנה ההנכון לפתרון. הוא זה ששואל את המנכ"ל, "למה פרויקט? , מה הבעיות אותן אתה רוצה לפתור, היכון ברוו"ה אתה מצפה לראות שיפור, לאן החבר הולכת קדימה" וביחד איתו מברר בדיוק את המקום של כל רכיב בפתרון הכולל

...המונח בטרם קרב,

זכות התוכניות שנקבעו במקדש האבות

הוא זה אשר תוכניותיו מרובות... (סוף זה)

- **הנדסת מערכות ותהליכים:** לאחר שגובש מבנה עקרוני ונקבעו קריטריונים לתכנון פרטני, היועץ מברר עם הסמנכ"לים וראשי החטיבות את האתגרים שלהם בביצוע התוכנית האסטרטגית. והוא מפתח עם המנהלים העסקיים את התהליכים שיש ליישם על כל הפרטים, הבקורות והדיווחים שצריכים להיות מופקים מעבודת השגרה ומאירועים חריגים.

...הוא אשר מתמקם בשדה הקרב ראשון וממתין לאויב, נינוח
הוא אשר מתמקם בשדה הקרב מאוחר ונחפז להילחם, עמל... (סון דזה)

• **לוי ופיקוח :** ובפאזה הסופית היועץ הופך למלווה ומפקח. אנו לא שמים את ה"ספר" ונעלמים... "אומר דודי, אנו נשארים עם הלקוח כל הדרך. המבקר הקפדן שמוודא כי מפתחי היישום, האינטגרטורים, מומחי ההטמעה והבוחנים יעשו את מלאכתם כראוי וישלימו את הפרויקט לשביעות רצונו של המזמין.

אינם "הקבלנים", שמעוניינים רק בהקטנת התשומות כדי Alternative "וכפי שתשימו-לב, יועצי למכסם את הרווח, ואף לא "פועלי הבניין". אנחנו לא מוכרים שעות תוכניתן ולמעשה אין לנו כוח גוייסו מהרובד Alternative אדם "זוטר", שתפקידו לכתוב קוד או להריץ בדיקות. כל יועצי הבכיר של מנהלים בישראל וכולם מסוגלים להתמודד עם המורכבות של פרויקט, פתרון עיסקי וטכנולוגי-תהליכי.

גשר על פער תרבותי

"אומר מני. "כל פרויקט Alternative "הנקודה שדודי העלה חשובה להבנת הייחודיות של כלל ארגוני הוא סוג של גשר בין עולמות שונים. קצה אחד נמצא בקומת ההנהלה IT מבוסס עוד אחד מהנכסים האסטרטגיים של הארגון, שצריך לתרום את חלקו IT העסקית, שם רואים ב- לתוצאות העסקיות. והקצה השני נטוע בעולם הטכנולוגי, שאנשיו יודעים את התשובה לשאלה "איך?" אבל הם מסוגלים להתעלם לחלוטין מהשאלה "למה?" פרויקט מוצלח הוא גשר בין תרבויות שונות וכאשר פרויקט נכשל הרי זה בדרך כלל משום ששני הצדדים לא נפגשו על הגשר יהיה Alternative או שהפגישה הסתיימה בחוסר הבנות. הסיבה שאנו מתעקשים שכל יועץ ב- ארכיטקט, מהנדס ומפקח בנייה נובעת מכך, שבבניית הגשר הזה אי-אפשר להפריד בין תחומי האחריות. אוי לגשר שעוצב בלי הבנת האתגר ההנדסי או תוכנן בלי לקחת בחשבון איך הבנאים יממשו את התוכנית ההנדסית".

אנו אוהבים להגיד כי "ראשנו בעננים, ורגלנו נטועות חזק בקרקע". אנו מבינים ורואים את החזון העיסקי והמטרות העיסקיות של החברה, ורותמים את תהליך הפרויקט, בשלבים ממוקדים לביצוע מוצלח.

מעסיקה 16 יועצים בכירים, כל אחד מומחה במגזר ורטיקלי על כל האספקטים שלו. Alternative ולא מסתגרים בחדר השרתים", ERP "אנו לא מסתכלים על הארגון דרך המשקפת הצרה של אומר מני. "בביזנס הזה יש צורך בתפיסה הוליסטית, לראות את כל העסק מ-360 מעלות, ותפיסה משולב ERP כזאת לא מתאפשרת לפני שרכשתם ידע מעמיק בכל מארג היישומים הארגוניים: ופלטפורמות ניהול והפצת ידע בארגון, ניהול רצפת היצור והלוגיסטיקה, BI, מערכות CRM עם ניהול שרשרת האספקה ועוד. יש מעט אנשים שיכולים להוכיח ידע וניסיון בתחומים רבים כל כך

- ואלה לא יכולים להיות "ילדי פלא", שהשתחררו אתמול מממ"ר"ם ואפילו לא מוסמכי מנהל (מהמחזור של שנה שעברה. אתם רואים את חשיבות הניסיון בפרופיל האופייני של MBA עסקים) : בוגרים (+40) מנוסים (לפחות 10 שנים בתעשייה), בכירים (סמנכ"לים ומעלה) Alternative יועצי . כן, היכולת "לדלבר" היא כישרון בפני עצמו, נדיר Delivery- ובעלי הוכחות מרשימות כחמתי אינו טריוויאלי. לפעמים ERP למדי, חיוני לחלוטין בכל פרויקט שאינו טריוויאלי. ואף פרויקט ושאין IT אנו נתקלים בלקוח שלא מבין את הנקודה הזו, נראה לו שהוא מעסיק מספיק מומחי סיבה מדוע הוא לא יעשה את הפרויקט בכוחות פנימיים. לא צריך לומר שאלה הפרויקטים היקרים ביותר והמתסכלים ביותר בהיסטוריה. נדרש כישרון מיוחד כדי להביא פרויקט כזה לסיום מוצלח".

דברים שלא רואים מעמדת המנמ"ר

מבריק וצוות מסור, שמסוגלים לבצע את IT"הרבה פעמים יש אכן בחברה המזמינה מנהל הפרויקט הטכני. אלא בדרך כלל אין להם זמן. הם מוטרדים כל הזמן בתחזוקת הקיים ובכיבוי שרפות, והתוצאה תהייה פתרון רדוד, חסר עומק עסקי. ברוב המקרים, אין למנמ"ר הממוצע ולפעמים גם הניסיון הכללי שלו בניהול פרויקטים אינו Re-Engineering ניסיון של ממש ב- יכול להציג קבלות על הצלחה בעשרות פרויקטים Alternative מספק. לעומת זאת, היועץ של דומים. ב-5 השנים האחרונות ביצענו למעלה מ-150 פרויקטים גדולים עד גדולים מאוד ובכל רגע נתון אני יכול לספור כ-40 פרויקטים פתוחים בניהול האנשים שלנו. יתר על כן, רוחב המבט של מקיף אספקטים שאינם נראים מעמדת המנמ"ר. כפי שתיארתי קודם, עבודתו Alternative יועץ מתחילה כיועץ עסקי למנכ"ל ומסתיימת בביקוח מקצועי על האינטגרטורים. הוא צריך למזג באישיותו ובכישוריו ספקטרום רחב במיוחד של התמחויות, שהחשובות בהן אינן בהכרח טכניות".

"למשל, כיועץ ארגוני עליו לבוא עם כלים לניתוח תהליכים וחקר ביצועים ולגבות את הידע התיאורטי בשנים של ניסיון מעשי כמנהל עסקים. כמהנדס תהליכים עליו לדעת גם איך מנהלים שינויים בארגון ואיך מובילים תהליכי התחדשות בחברה. אחרת התהליכים החדשים שארו "על הנייר" והכנסת מערכת חדשה עלולה להביא יותר נזק מתועלת. וכמפקח ביצוע פרויקטים הוא צריך להפגין מנהיגות ולהראות יכולת להשגת קונצנזוס ושיתוף פעולה בין גופים שניגודי אינטרסים מפרידים ביניהם. כשאני מסתכל סביבי אני לא רואה הרבה אנשים שמסוגלים לכך, אפילו לא בין עמיתי המכובדים. יש חברות יעוץ שממן הולך לפנייהן מבחינת המתודה העסקית, פורסם, אין להן יתרון להציע שיצדיק RFP אבל מהרגע שהדו"ח מוכן, המפרט לפרויקט גובש וה- את המחיר הגבוה המבוקש לכל שעת ייעוץ. ויש מנהלי פרויקטים מוכשרים, שידועים לפקח על העבודה המקצועית - אבל הם לא יכולים להיות אחראיים לתוצאה העסקית. הם יעשו הכל שהמערכת תעלה לאוויר בזמן ובמחיר, אבל אל תשאל אותם אם זה הפתרון הנכון לבעיות מחוייבים לפרויקט "מקצה לקצה". והמחויבות שלנו לא Alternative הארגון. היועצים של

נגמרת גם כאשר המערכת עלתה לאוויר ועברה בשלום את בדיקות האיכות. הוא ימשיך ללוות את הלקוח עד שיפתרו כל בעיות ההטמעה, יתוקנו כל הבאגים, יסולקו כל ההתנגדויות והלקוח ירגיש בנוח עם המערכת".

כל שלא אמר זברים אלו,

לא עשה פרויקט מימיו...

למה לי?

מה יצא לי מזה?

מה הערך העיסקי בכלל?

שלבים שלבים שלבים

Keep IT Simple... (משורר רחוב)

התמקדות על מגזר החברות הבינוניות

מבדילה את עצמה מהמתחרים באמצעות התמקדות על מגזר Alternative גם מבחינה שיווקית Enterprise. "הארגונים הגדולים בישראל, מגזר ה-Mid-Market החברות הבינוניות, ה- והסקטור הממשלתי, מדבר בשפה אחרת", אומר מני. "הם מעדיפים לדבר על חברות הייעוץ הבינלאומיות הגדולות משום שנוח להם עם הגושפנקא שמספק הלוגו מכובד, המוכר בכל העולם, על דוח המחקר והסמכותיות לכאורה של פרק ההמלצות. ייתכן בהחלט שההבדל היחיד של יתבטא במחיר. Alternative המותג העולמי ביחס לעבודה שתעשה , לעומת זאת, הוא שוק מעניין במיוחד. חברות בעלות מחזור בין 20 ל-200 Mid Market ה- מיליון דולר, המגלות כי הן חוות את בעיות הצמיחה של גיל ההתבגרות. מצד אחד, ההנהלה מזהה , ומצד שני Enterprise כי זה הזמן לבנות את מערכות התשתית הדרושות לגדילה עד לשלב ה- , CRM ההנהלה מספיק קרובה לרובדי הביצוע - לפועלים על רצפת היצור, לטלפנים מול מסכי ה- למנהלי רובד הביניים וללקוחות - כך שאפשר לדבר איתה "בגובה העיניים" וללבן סוגיות יסוד לא אוהבים את ההפרדה בין "ייעוץ Mid Market בלי להסתבך ה"פוליטיקה" תוך-ארגונית. ב- אסטרטגי", שמסוכם בדו"ח מלומד, לבין לקיחת אחריות על ניהול הפרויקט. למזלנו, מרבית ולכן רשימת הלקוחות שלנו נראית כמו Mid-Market הפוטנציאל בשוק הישראלי מרוכז ב- , יצרנית השבבים הבינלאומית, קבוצת Tower "המדריך לתעשייה הישראלית". תמצאו בה את מעברות, "אהבה", שמוכרת מוצרי טיפוח המבוססים על מינרלים מים המלח. את אבן קיסר מהתעשייה הקיבוצית, לצד "גלובס" מענף העיתונאות. המשרדים שלנו בקרית טבעון הם בסיס גם פעילות בחו"ל, Alternative לפעילות בפרויקטים מכפר גלעדי בצפון עד שדה בוקר בנגב. ויש ל- בעיקר של חברות הי-טק ישראליות להן משרדים וחברות בנות מסביב לעולם. זו תופעה ייחודית Alternative עם פריסה גלובלית, ואני מאמין שגם הפתרונות ש-Mid Market בעולם, חברות מתאימה למגזר הזה הם ייחודיים בכל קנה מידה".

הערך המוסף האלטרנטיבי

בגלל האנשים", אומר דודי. "יצרנו מסה Alternative" בשורה התחתונה, אנשים בוחרים ב- אינה חברה גדולה, מעולם Alternative קריטית של אנשים שפשוט לא נמצאים בחברות אחרות. לא העדפנו כמות על איכות. אבל אצלנו אפשר למצוא את המומחים שיעשו את ההבדל בין הצלחה וכישלון. ומה שחשוב יותר, ההבדל הזה ממוקד בצד העסקי של הפרויקט ובתוצאות העסקיות שהוא אמור לספק. אנחנו "מדלברים" תוצאות ובזכות המוניטין הזה לא תמצאו לקוח אחד שלנו לכל תפקידי הייעוץ, האפיון Alternative או אינטגרטור או יצרן תוכנה ארגונית שלא ימליץ על הפיקוח על פרויקטים. כי בקטע הזה, גם יועץ אחד יכול להספיק כדי להוכיח את הערך המוסף -"Alternative-ה-