



DailyMail גיליון 4499 יום ג', 17.7.2007

מו"ל ועורך אחראי: פלי הנמר | עורך ראשי: יהודה קונפורטס | עורך: אור יעקב | סגן עורך: יובל בן טוב

האם באמת אין חשיבות למערכות מידע?

משה קומוב, מנהל חברת יועץ ראש פסגה ושותף בחברת מ.ל. מגמה



משה קומוב, מנהל חברת יועץ
ראש פסגה ושותף בחברת
מ.ל. מגמה

בשנת 2003 פרסם ניקולס קאר מאמר ברבעון Harvard Business Review שנשא את הכותרת "IT Doesn't Matter" דהיינו, "טכנולוגיית המידע אינה חשובה". לאחרונה הוא חזר על אותה אמירה כאשר הוא מדגיש "IT Still Doesn't Matter". כמו בשנת 2003 גם היום הוא מצליח לעורר פולמוס קולני אם לא תגובה אלימה.

מה אומר קאר? ככל שטכנולוגיה מתבססת ומפיצה את עצמה כך חשיבותה האסטרטגית פוחתת. היום מערכות מידע מקובלות ונפוצות בכל ארגון. לא כמו בעבר, אין חידוש בידיעה שארגון מתקין מערכת מידע ולכן אנו נצטרך להתייחס אחרת לשירותי IT. קאר מנפץ כמה הנחות יסוד, כמו הנחת העבודה הרווחת בציבור האומרת שכלל שדבר חיוני כך גם גדלה חשיבותו האסטרטגית. אך קאר אומר להיפך וטוען שכלל שמערכות מידע נפוצות יותר - חשיבותן האסטרטגית פוחתת.

טכנולוגיה יכולה להוות יתרון אסטרטגי רק כאשר היא בלעדית לך ולא נמצאת בידי המתחרים. כעת המרכיבים המרכזיים של מערכות המידע - חומרה, תקשורת, מסדי מידע ותוכנות לעיבוד נתונים - נמצאים בהישג ידם של כל ארגון או גוף עסקי. מערכת המידע הפכה מ"פנטז" ייחודי וחדשני לעוד מצרך (commodity) או חומר גלם בשרשרת הייצור.

קאר קובע שמשאב נפוץ, כמו מערכת מידע, חיוני לעמידה בתחרות. מי שאין לו שירותי מידע לא יכול להתקיים בשוק. אולם, הימצאות מערכת מידע בארגון כבר אינה חידוש או דבר יוצא דופן ולכן היא חסרת חשיבות אסטרטגית. מערכת המידע חיונית להשרדות בשוק התחרותי אבל היא לא מעניקה יתרון אסטרטגי. קאר ממשיך בקו הזה ואומר שמערכות המידע אינן רק חסרות חשיבות אלא גם יוצרות סיכונים מיותרים עבור הארגון - הרבה מעבר לתועלת שהן מסוגלת להביא. ארגון המשקיע בפרויקט IT ראוותני הינו ארגון בזבזני החושף את עצמו לסיכונים עסקיים מיותרים.

לטכנולוגיה יש מחזור חיים:

- הופעה ראשונית בה ארגונים זריזים וחדשניים מאמצים אותה ומשיגים יתרון זמני בשוק.
- הפצת הטכנולוגיה בין הפועלים בענף והעלמות יתרונה האסטרטגי.
- הופעת תקנים ושיטות מיטביות (Best Practices) ההופכים את הטכנולוגיה לאחידה ומשעממת.

קאר מסווג טכנולוגיות בשלות כמו מערכות המידע כטכנולוגיה של תשתית - בדומה לרכבות, תקשורת וחשמל. בענפים אלה שולטים תקנים טכניים קשיחים וענפי התשתית נשלטים על ידי מעט חברות או אפילו מונופול. קאר מציג סקירה היסטורית כלכלית של התפתחותן של טכנולוגיות חדשות. הוא מזכיר את הופעת שירותי הרכבות, הטלגרף והחשמל במאה ה-19. קאר מציין שטכנולוגיות אלה העניקו יתרון לארגונים שאימצו אותן בהתחלה, אך כאשר הם נפוצו לכל עבר הפעלתן הפסיקה להעניק יתרון.

מעבר לכך, השקעת יתר חסרת מעצורים בפיתוח הרכבות ועודף כושר ייצור גרמו למשבר הכלכלי העולמי הראשון בשנות ה-70 של המאה ה-19. אז נולד המושג build-out (בניית יתר) או בועה בשפה המודרנית. קאר מצא דמיון רב בין המצב במאה ה-19 להתפוצצות בועת ההיי-טק בשנת 2000.

קאר מחזק את טענותיו בציון העובדה שארגונים קטנים משקיעים פחות במערכות מידע ומשיגים תוצאות עסקיות טובות מהארגונים הגדולים המעפילים מערכות מידע גדולות ויקרות. התיזות של קאר הותקפו מכל עבר, בעיקר מקהל המנמ"רים שראו ברעיונותיו סכנה למעמדם ולתקציבים הגדולים (ולעתים מנופחים) שניהלו.

בשלב בו הטכנולוגיה בשלה ונפוצה, ניהולה הוא המפתח להצלחה. היתרון המרכזי שארגון יכול להשיג על מתחריו הוא יתרון הניהול

היעיל והחסכוני של הטכנולוגיה. הזירה בה מנהל מערכת המידע יוכל להצטיין היא בניהול הקלאסי, כמו עמיתיו המנהלים אגפים אחרים בארגון. אותן אמות מידה של צמצום הוצאות, הגדלת הכנסות ועמידה ביעדים מהוות את המדדים להצלחה, גם למנהל מערכת המידע.

קאר מודה שלטכנולוגיה יש עדיין השפעה, אבל היא ברמת המאקרו-כלכלי ולא ברמה של המפעל הפרטני. אם מדינה או אזור מפגר בתשתית הטכנולוגית אזי, כל המפעלים באותו אזור יפגרו. חברה או מדינה שלא תיישם את הטכנולוגיה הרווחת תפגע ותפגר.

היצרנים הגדולים, ובראשם **HP ודל**, בנו את הצלחתם על התייחסות לשוק מוצרי ושירותי ה-IT כשוק של מצרכים. **מיקרוסופט, יבמ, סאן, ואורקל** נלחמות, בין היתר, על שוקי מסדי מידע, תכנות תווכה (Middleware), תשתית ושירותי האינטרנט ולמעשה הן מגדירות את עצמן כחברות תשתית (Utilities).

במלחמה על שוק המצרכים והתשתיות המנצחים מרוויחים היטב. המפסידים נעלמים ונשאר שוק יציב עם מעט שחקנים גדולים. (אני מציע לקוראים להסתכל על תהליכי הרכישות ומיזוגים המתרחשים יום יום בענפים כמו מזון, רכב, אלקטרוניקה ביתית וכד' ולהשוות את התהליכים למה שקורא בעולם ה-IT).

עצות למנמ"ר

- מהביקורת של קאר יש לקחים רבים לציבור המנהלים הבכירים בארגונים ובייחוד למנמ"רים:
- אי אפשר לנתק את היעדים של מערכת המידע ממטרות הארגון.
- מערכת המידע צריכה להיות רזה ויעילה על מנת לתרום לתחרותיות של החברה (כמו בכל ענף אחר).
- כל צעד חדשני מלווה בסיכונים גדולים. לפני הכניסה להרפתקה טכנולוגית יש לשקול היטב את הסיכונים בדבר לעומת הסיכויים והתועלת העתידית.
- גם אם הארגון השיג חידוש כלשהו היתרון הזה הוא זמני ואין לסמוך עליו לאורך זמן.

על המנמ"ר לזכור תמיד: למערכת המידע עצמה אין מטרות, יש רק מטרות עסקיות/ארגוניות. אם המנמ"ר ירתום את המערכת שהוא מופקד עליה למשימות העסקיות הוא יצליח בתפקידו.

החוקים החדשים של ניהול ה-IT

- ההזדמנויות בהן ניתן להשיג יתרון אסטרטגי מהפעלת טכנולוגיה נעלמות במהירות, חברות צריכות לשקול היטב את השקעותיהן ב-IT. קיימים שלושה קווים מנחים לניהול מוצלח של IT:
- הזהר בכל השקעה במערכת חדשה - מחקרים מראים שהחברות שהשקיעו סכומים גדולים בחדשנות טכנולוגית לא בהכרח השיגו שיפור עסקי בהתאם לגובה ההשקעה (אם בכלל).
- היה זנב לאריות - החוק של מור (Moore's Law) משליך על כל עולם ה-IT. כדאי, מבחינה כלכלית, להמתין כמה שאפשר עד לרכישת טכנולוגיות חדשות ועל ידי כך גם להקטין סיכונים מכניסה לטכנולוגיות לא בשלות.
- התמקד בסיכונים, לא בהזדמנויות - נדיר יותר שחברה עסקית מצליחה להשיג יתרון על ידי אימוץ טכנולוגיה חדשה. לעומת זאת מעברים והסבות מיותרים וכשלים במערכות חדשות פגעו לא פעם בתוצאות העסקיות של ארגונים.

קאר מציין שלטכנולוגיות יש הילה מיסטית המבטיחה לספק פתרונות קסם. לפעמים אנו מוציאים מנהלים הנשבים בקסמה של טכנולוגיה חדשה ונשאבים לתוך הרפתקה הרסנית. ארגון עסקי או ציבורי צריך לנהל את מערכת המידע שלו כמו כל משאב אחר בארגון, בתבונה ובחסכון. מה שקאר אומר הוא, "ראו הוזהרתם!".