



קורא יקר,

יורסים, פרצות וספאם הולכים ומתרבים מיום ליום **באופן מבהיל**. מערכות המחשוב הופכות למורכבות וסבוכות. במקביל, הפס הרחב, הוירטואליזציה, BI - מציעים **הזדמנויות חדשות ומלהיבות** וגם תפקיד מנהלי המחשוב עובר טרנספורמציה **דרמטית ומבטיחה**. כך, לנוכח שטף חידושים וגלי תמורות, שרק מתעצמים ומואצים, קשה להתמקד במה שבאמת חשוב. **למי להאמין? על מי לסמוך?**

תחקירי PCאון מספקים בכל שבוע ריכוז של החדשות החשובות ביותר בעולם המחשוב והתקשורת, יחד עם תחקיר מקצועי שמתמקד בנושא מפתח מרכזי ומשמעותי. הם משרתים חלק גדול ממנהלי המחשוב המובילים של מדינת ישראל. חלקם מנויים לשירות קרוב לשש עשרה שנים כיוון ש:

- PCאון הוא מקור מידע **אמין ותכליתי**. הוא מתמקד רק בנושאי **המפתח** החשובים ביותר בעולם המחשוב והתקשורת, והוא **מדבר בשפתך המקצועית**.
- PCאון כולל את ריכוז ה**חדשות החשובות** ביותר וגם **מגמות, טיפים, ידע יישומי ושימושי** נוסף. הוא מאפשר בהשקעה של **פחות מ-10 דקות** בשבוע, להיות כל הזמן **עם יד על הדופק**.
- PCאון מביא תועלת בכך שהוא **רלוונטי לבעיות הנוכחיות שלך**, בנוסף לכך, הוא מסייע לך בהערכות מוקדמת בפני **סכנות ואיומים** למערך המחשוב ו/או **ניצול הזדמנויות עסקיות** חדשות.
- ניתן להתרשם **ממנו באופן אישי** באמצעות תחקיר הדוגמא המצורף או להסתמך על למעלה **ממאה חוות דעת של מנהלי מחשוב** מובילים (ראה - [www.pcon.co.il/v5/103.asp](http://www.pcon.co.il/v5/103.asp)).

PCאון נתפס כיום כ**מפתח מוכח להצלחה מהירה**, וככזה גם אתה תוכל ליהנות ממנו בקרוב. כמו ארגונים רבים תוכל להצטרף כמנוי ארגוני ותאפשר לכל העוסקים במחשוב בארגוןך, ליהנות מכל היתרונות שלמעלה.

מחירי מנוי השנתי בגין 52 תחקירים:

מספר מנויים	המחיר בדולרים + מע"מ
1	516
5	1270
10	1970
20	3270
50	5970
100	7700
200 ויותר	9700

נכון, אפשר לנסות להתמודד לבד עם כל התמורות. להתעלם או לדגום מאמר אקראי ולקוות לטוב. **תחשוב על התוצאות**. מצד שני ניתן ללכת **בדרך סלולה ובטוחה** שבה הולכים **המובילים במחשוב הישראלי**, שגם ימשיכו להוביל בבטחה. כדי להצטרף אליהם, ללכת יחד איתם, אפשר לקרוא על תחקירי PCאון ולהצטרף באתר ב- [www.pcon.co.il/promo](http://www.pcon.co.il/promo) טלפון 03-9667939, פקס 03-9660310 או מייל - [sub@pcon.co.il](mailto:sub@pcon.co.il)

**קובי שפיבק**  
העורך הראשי של PCאון

**נ.ב.** על כל תחקירי PCאון חלות כל ההגנות החוקיות של זכויות יוצרים. ביחד עם זה, אנו מתירים לשכפל ולהפיץ את תחקיר זה, **מבלי לשנותו, עד 31.12.2007 ורק יחד עם דף היתר זה!** למנהלים, עמיתים ואנשי מחשוב נוספים, שעשויים לדעתך למצוא בו עניין.



## מה אתה מקבל? - מפתחות להצלחה

קורא יקר,

תיזכר ב"נפילה" האחרונה של מערכת בארגון, ב"פספוס" בבחירת טכנולוגיה, בפרוייקט שלא "סיפק את הסחורה". מדמיין? עכשיו קח לך פחות מחצי דקה ותחשוב על מי שקרא תחקיר דומה, לפני כשנה. באינטואיציה פנימית חזקה הוא הבין שמצא פיתרון אמיתי לצורך אמיתי - להיות ממוקד באיומים האמיתיים וההזדמנויות המבטיחות שרלוונטיים לארגון ולתפקיד שלו, למציאות שבה הוא חי. שוב ושוב הוא נוכח מאז, שהוא מתבסס על מקור מידע שמדבר אליו בשפתו, מקור תכליתי ואמין.

כאשר חבר קרוב מתקשר ושואל לחוות דעתו על תחקירי PC און. "מה הם נותנים לך באופן מעשי?" באופן טבעי הוא נזכר ומספר על כמה מהדוגמאות הבאות:

- **בתחקיר - ה-IT מאיץ חדשנות** - הוא גילה את הטרנספורמציה שעוברת היום כגל סוחר בעולם העסקי. ה-IT הופך מכלי שתומך בעסקים, למנוע שמאיץ חדשנות ופותר הזדמנויות חדשות. התועלת עבורו הייתה דרך הסתכלות חדשה על היבטי ה-IT, כזאת שפתחה בפניו דלת לקידום מהיר...
  - **בתחקיר - חוסכים חשמל** - הוא מצא נתונים לפיהם, עלויות החשמל של דטה סנטר בשנה יכולות להיות יקרות יותר מכל עלויות החומרה שבו. הוא גם קרא כיצד השינוי בצריכת החשמל בניידים לוקחת אותנו לעידן חדש. התועלת שהפיק מהתייחסות ויישום הייתה - הרבה כסף לארגון. איך זה נשמע?
  - **בתחקיר - כללי אצבע למנמ"ר** - הוא מצא נתונים, מספרים, כללי אצבע ומקורות שחיוני לכל מנהל שעוסק במחשוב להיות מצויד בהם. התועלת שהפיק הייתה קבלת החלטות מהירות יותר, מבוססות ומוצלחות יותר. התוצאות נראות בשטח. מכיר אנשים כאלה?
  - **בתחקיר - וירטואליזציה בשרתים** - הוא הבין את המשמעות המעשיות של מגמה מרכזית שסוחפות כיום את עולם המחשוב, כאשר הוא גילה **איך** וירטואליזציה יכולה להעניק יותר גמישות, חיסכון עצום, שרידות, עבודה קלה ועוד יתרונות נוספים. פתאום הכול התחבר. אתה רואה זאת?
  - **בתחקיר - Rootkit - חפרפרת במחשב** - הוא קרא כי ברשת הארגונית של כל ארגון חמישי באוסטרליה (וכנראה כך גם בארץ), חבוייה כיום תוכנה נסתרת, שיכולה לפתוח דלתות לתוכנות מזיקות. בדרך כלל, לא ניתן לגלות אותה! גניבת מידע, שיבוש נתונים, האזנות, ציטוטים, חדירות, נזקים. חלק מהאיומים יכולים להביא לקריסה. הוא עשה את כל שניתן לטפל בכך וישן טוב בלילה. ואתה?
- הוא גם לא היחידי שחושב כך. [מאה המלצות נוספות](#) עם מסר חד וברור מדברות בעד עצמן. אחרי הכול, עם הישגים שמוכחים בשטח, קשה להתווכח...
- לכן אנו ממליצים לשתף מספר רחב ככל האפשר של חברים, עובדים ומנהלים, בארגון ומחוצה לו, בשימוש בתחקירי PC און. בדומה לטלפון ופקס, ככל שרבים יותר המשתמשים בהם, כך גם גדלה התועלת. אתה ודאי מכיר זאת.

עכשיו אתה מוזמן לקרוא את התחקיר המצורף, להתרשם באופן בלתי אמצעי ולהתקשר - דרך האתר [www.pCon.co.il/promo](http://www.pCon.co.il/promo) לטלפן 03-9667939, לפקס 03-9660310 או מייל - [sub@pcon.co.il](mailto:sub@pcon.co.il)

אחרי שתצטרף ותסתכל קדימה שנה מהיום, יתכן וגם אתה תחשוב כמוהו? מה דעתך?



# PC און

למנהלים ומשתמשי מחשב בכירים

חדרך מקצועי קצר ומדויק • בחדשות ומידע שימושי ייחודי • למיציגי המחשוב באופן מדויק

## והפעם... הערך העסקי של ה-IT

### ליצירת קשר אישי

עורך ראשי - **קובי שפיבק** B.Sc., MBA  
 עורך - **ערן דרור**  
 תחקיר וכתובה - **עמית לוי**  
 טלפון - **03-9667939**, פקס - **03-9660310**  
 דואר - **ת.ד. 2340 ראשון לציון 75121**  
 E-Mail - [editor@pcon.co.il](mailto:editor@pcon.co.il)

### לתשומת לבך

- כל הזכויות שמורות לקומרקטינג בע"מ ©. אין לצלם או להפיץ את הגיליון ללא היתר ובכל צורה שהיא.
- אנו משתדלים להביא מידע אמין ומדויק אולם האחריות לתוצאות השימוש בו תחול על המשתמשים.
- שמות המוצרים והחברות המוזכרים ב-PC און, הם שמות שמורים של בעליהם.
- ככלל המחירים בגיליון הם בדולרים וללא מע"מ. מחירי ספרים ניתנים בש"ח כולל מע"מ.
- לאתרים באינטרנט יש להוסיף הקידומת <http://>

### מסר אישי

בסקר שערכה חברת גרטנר הסתבר, כי הבהרת הערך העסקי של המחשוב נמצא בין 5 העדיפויות העיקריות של מנמ"רים. מחשוב הארגון נלקח לרוב כמוכר מאלין, אך במצב הכלכלי המתגר של היום, אינך יכול להרשות לעצמך שלא לקדם את המחשוב ולמצות את הערך העסקי הטמון בו. במקביל, חשוב להזכיר להנהלה מעת לעת את חשיבות המחשוב - כדי למנוע קיצוץ עמוק מדי בתקציבים. כיצד תבטיח את מיצוי התועלות העסקיות ממערכות המחשוב? כיצד תמדוד ותמחיש זאת להנהלה? לקראת השנה החדשה, בחרנו לעסוק בנושא קריטי זה. **ונסיים בברכת שנה טובה לכל קוראינו - שנה פורייה, של שגשוג, סיפוק ושלווה!**

### תמצית החדשות בעולם המחשוב

- חדשות בקצרה..... 3
- השרתים לשרותך..... 3
- אינטרנט בארץ ובעולם..... 4
- סאן מציגה..... 4

### תוכן התדרוך השבועי

- להתמקד בעיקר
- על ערך, דיוק ובערך..... 5
- בין באז לבזינס..... 5
- ROI זה לא הכל..... 6
- תועלות, הזדמנויות והיבטי רכש
- הוצאות או השקעות?..... 7
- מחשבים ערך מוסף..... 7
- מסייעים למצות..... 8
- המיוחד ביישומי מחשב בישראל
- בראייה מעשית..... 9
- מבט ארגוני..... 9
- 12 צעדים למיציגי הערך..... 10
- להעמיק בנושאי מפתח
- עולם ללא מחשוב..... 11
- החדשנות משתלמת..... 11
- מה עשוי להשתבש?..... 12
- ערך מוסף באינטרנט..... 12

להמשיך ולהרוויח מהתחקיר,  
 עכשיו - גם באתר!

[www.PCON.co.il](http://www.PCON.co.il)

# PC און © למנהלים ומשתמשי מחשב בכירים

- 3 - חמצית החדשון בעולם המחשוב - 4 -

## 625.13 - אינטרנט בארץ ובעולם

- הדפדפן קל המשקל אופרה יצא כעת בבטא של גרסה התומכת בשפות הנכתבות מימין לשמאל, כולל עברית. גרסה 7.2 תואמת חלונות ולינוקס, פועלת עם פרסומות או בתשלום וללא פרסומות, והיא האלטרנטיבה השלישית כעת לדיפדוף עברי, אחרי IE ומוזילה - [www.opera.com](http://www.opera.com)
- ועוד חדש בעברית: גם גרסת מוזילה עדכנית וגם חבילת GNOME-Office 1.0 (חבילת יישומים משרדיים בקוד פתוח לסביבת הלינוקס Gnome). - [mozilla.org.il](http://mozilla.org.il)
- אתר רשת ב' נסגר עקב הפרות צנזורה. מספר מקרים כאלה התרחשו באתר לאחר שהופסקה עריכת החדשות באתר בידי אדם והועברה למערכת אוטומטית, מבוססת מחשב חדר החדשות של תחנת הרדיו. האתר נמצא בתהליכי התארגנות מחדש.
- שלטונות סין חסמו גישה לרשת האינטרנט שלהם מ-127 שרתי ספאם שפעלו ברובם מתחומה ומתוך טאיוואן. בסין נמצאת אוכלוסיית הגולשים השניה בגודלה בעולם אחרי ארה"ב.
- ספקית האינטרנט EarthLink תובעת ספאמרים בסכום של 15 מיליון דולר. התביעה מכוונת כלפי קבוצה, שלטענת EarthLink ניצלה את שרותיה גם לגניבת מידע כרטיסי אשראי, זיופים והונאות. בתביעה דומה קודמת כבר זכתה החברה ב-16.4 מיליון דולר.
- וועידת World Summit on the Information Society וועידת צפויה בדצמבר, אך כבר מעוררת מחלוקות. בוועידה בחסות האו"ם ישתתפו 190 מדינות והיא תעסוק בין השאר ברגולציה באינטרנט - נושא שגורמים שונים רואים בצורות שונות ולעתים מנוגדות לחלוטין: רגולציה בתיאום בין מדינות? באמצעות גוף בינלאומי ייעודי? או שמא חופש היזמה הפרטית והקוד הפתוח? ימים יגידו.

## 625.14 - סאן מציגה

### חברת הענק סאן ממשיכה לחדש:

- Sun הציגה את Java Desktop - ממשק משתמש ללינוקסי, הדומה לממשק חלונאי מקובל. הממשק זמין לפתרון הלינוקס של SuSe ולסולריס. תכונה זו משלימה את חבילת הפתרון המשרדי מבוסס הקוד הפתוח של Sun, הכולל בין השאר גם מעבד תמלילים (StarOffice) ודפדפן (מוזילה). כל זאת מכוון כמובן כתחרות כלפי מיקרוסופט וסביבת חלונות, במחיר של \$100.
- חברת סאן חשפה השבוע לפני קהל לקוחותיה את קוד המקור של גרסה 1.4 של J2EE. המערכת, כשתשחרר לקראת סוף השנה, תתמוך ב-Web Services בצורה מובנית, חידוש שיאפשר עבודה חלקה בין יישומים של ספקים שונים.
- החברה הודיעה כי מעתה יתבססו יישומיה על Database. המוצר הוא Berkeley DB מחברת Sleepycat Software והוא ייכלל במסגרת Sun Java Enterprise System ו-Sun Java Enterprise Desktop System.

## 625.11 - חדשות בקצרה

- מומחים מזהירים כי אנו עשויים לראות בעתיד הקרוב וירוס חלונות מסוכן מסוג חדש. מדובר בפרצות חדשות בחלונות שהתגלו לאחרונה, אך הסכנה נובעת מכך שהן דומות באופיין לאלה שניצל וירוס Blaster, הידוע לשימצה. לכן אנו ממליצים בימים אלה להקפיד לעדכן את המערכות בתדירות גבוהה. עוד נזכיר כי לפי חברת מקאפי, נזקי הוירוסים באוגוסט 2003 לבדם, היו הגדולים מסוגם עד כה והסתכמו במעל 33 מיליארד דולר!
- מחקר Goldman Sachs על הוצאות מחשוב בארה"ב מגלה כי השנה ההוצאות היו שמרניות וזהירות, אך הוא צופה התאוששות מסויימת בשנה הבאה. מחקרי IDC מגלים כי ברבעון השני של 2003 נרשמה עליה ברישות לאחסון. תחום זה תפס 1.78 מיליארד דולר מתוך 4.73 מיליארד של שוק האחסון בכללו. תחום נוסף שמצליח למרות המיתון הם הדיסקים הקשיחים - 17 מיליון יחידות ימכרו השנה, לפי TrendFocus, והמכירות יעלו עד שב-2006 צפויות להמכר כ-55 מיליון יחידות.
- עיתון הארץ מציין כי על פי מחקר מטה-גרופ על לינוקס בישראל, מסתבר כי מערכת ההפעלה תופסת כאן תאוצה. מערכת זו מחדשת בהיותה הראשונה ממשפחת הקוד הפתוח המשפיעה בצורה נרחבת בשוק. עם זאת, לפי החברה אין עדיין בארץ תמיכה טכנית מספקת ללינוקס.

## 625.12 - השרתים לשרותך

- השרתים שנמצאים בלב המחשוב הארגוני, מתפתחים, מחדשים ומובילים:
- מחקר IDC צופה כי שנת 2003 תסתכם בהתאוששות שוק השרתים בארה"ב, לראשונה מזה שלוש שנים ובהיקף של 18.2 מיליארד דולר. חלק מההתאוששות נזקף לזכות המעבר לארכיטקטורות מבוססות Web והיא מסתכמת בכ-3% גידול, ביחס לשנה שעברה.
- אינטל פיתחה אבטיפוס של "שרת אישי" שגודלו כגודל חפיסת קלפים. המטרה היא שקבצים שבשימוש רב ביותר יהיו זמינים מיידית לבעליהם. ההתקן כולל כונן קשיח, מעבד Xscale נייד ורכיבי Bluetooth, והוא מתחבר אלחוטית לרשתות לשם תקשורת. מאחר שהוא לא כולל מסך, הוא נעזר בהתקנים אחרים לעריכת המידע. לדוגמא: ב-Laptop זמין (הרעיון הוא שמסך קטן בנוסח PDA פשוט אינו גדול מספיק לעבודה מקצועית).
- סימנטק מציעה התקני שרת מוכנים מראש להגנת הארגון, הכוללים חבילת אבטחה בסיסית מלאה ובה Firewall, Intrusion Detection, אנטי-ספאם ו-VPN. Gateway Security 5400 יעלה החל מ-\$4,000.
- אינטל השיקה שני מעבדי איטניום חדשים לשרתים, לעבודה בצמד. המעבדים כוללים 1.5MB זיכרון מטמון Level 3 ומתאפיינים בהפצת חום נמוך יחסית, דבר התורם לעבודת שרתים בצפיפות פיזית. הם מוסיפים לסדרת איטניום אופציה זולה וחסכונית בחשמל.

## PC און © למנהלים ומשתמשי מחשב בכירים

- 6 -

להתמקד בעיקר

- 5 -

עדיין תצטרך לדרג אפשרויות השקעה טכנולוגית מבחינת פוטנציאל הזנקת הארגון קדימה. לפי מסקנות Enterprise Value Awards 2003 של CIO.com ושיחות עם מנהלים ואנליסטים, מתבלטים במיוחד 6 תחומי השקעה "חמים":

1. **שיפור ניהול המידע** - רוב המערכות שתרמו לארגונים עסקו בשיפור הטיפול במידע - ברמת איסוף, ניהול או אחזורו (ראה לדוגמא **שירותי בריאות כללית** בדיעה 625.41).
2. **סיוע לקבלת החלטות** - פוטנציאל קידום עסקי רב טמון במיוחד בסיוע להנהלה לקבל את המידע העדכני והמדויק ביותר, בצורה המקלה לקבל החלטות (כתמצות ענייני של הררי מידע על מכירות). ראה מערכות תמיכת החלטה (DSS) וגישת הארגון בזמן אמת (RTE) של **גרטר** - [rte.gartner.com](http://rte.gartner.com).
3. **מחשוב החלטות שגרתית** - ישנן פעילויות הדורשות קבלת החלטות שגרתית ועתירת נתונים, המטילה עומס רב על עובדים. אם זו פעילות קריטית לעסק (כניתוב רכבים בחברת משלוחים או בקרת המטוסים בשדה תעופה) טמון ערך עסקי רב בסיוע ממוחשב ובו: צמצום טעויות, אופטימיזציה ביצועים, רישום מדויק לניתוח ותכנון עתידי ועוד.
4. **יזמות** - חשוב בצורה רעננה על נכסי המחשוב כ"סחורות". **גרי מקרטני**, מנמ"ר ביה"ס למנהל עסקים Wharton טיפל בכ-100 בסיסי נתונים על כלכלה וחשבונאות. לאחר שפיתח מערכת Web לגישה קלה ומהירה אליהם לצרכים פנימיים, לקח זאת **גרי** צעד נוסף הלאה. הוא "חשב כיוזם" והשכיר גישה למאגר הענק לכל המעוניין ובכלל זה - לבתי הספר המתחרים!
5. **אוטומציה** - כאשר יותר תהליכים ארגוניים מטופלים ומנותבים באופן אוטומטי נחסך זמן וכסף - אך גם מתייעלת פעילות הארגון ומתקצר זמן התגובה לשינויים.
6. **קיצור זמנים ומרחקים** - המחשוב מסייע לקצר תהליכים רבים - ולבטל, לעתים, מרחקים - באמצעות תקשורת מהירה המחליפה נסיעה או משלוח פיסי.

### ROI - 625.23 זה לא הנל

**מחקר חברת הייעוץ AT Kearney מגלה שמדד ה-ROI מוביל במדדי הערכה כלכליים למחשוב בארגון.** עם זאת, **גרטר** מציינת כי אחת הטעויות הנפוצות היא התבססות רבה מדי על מדד זה. יש עוד מדדים רבים שמהל המחשוב המתקדם יכול לשקול. הסתייע בהם גם בכדי להתמקד בהזנקת הארגון קדימה בעזרת השקעות המחשוב, במקום לחשוב באופן צר רק על צמצום עלויות והחזר השקעה. לדוגמא (הערכות הזמנים והמחירים - על פי CIO.com): **Economic Value Added** מאזנת השקעות מול רווחים. **EVA** מעודדת רישום קפדני של כל הכרוך בהשקעה ואז "תשלום" עליה בעזרת רווחים שונים שמופקים (כמה חודשים ליישום בחברה קטנה ועד שנים ליישום נרחב בחברת ענק מורכבת. המחיר בהתאם). **Total Economic Impact** של גיגה, מנתחים מידת סיכון הכרוכה בעלויות ההשקעה, בתועלת הצפויה ובשינויים עתידיים (עד חודשיים ליישום, לפי CIO, ועלות של \$20,000-\$30,000). **Rapid Economic Justification** של **מיקרוסופט** מתאמת בין הוצאות מחשוב למטרות עסקיות (עד 20 שבועות. **Balanced Scorecard** \$20,000-\$80,000. מסתייעת במנהלים גם להערכת אלמנטים מאתגרים כחדשנות (שלושה חודשים ועד \$500,000). **IT Scorecard** היא התאמתה במיוחד לתחום המחשוב. **Information Economics** שואפת לבסס מדדים מוסכמים בין אנשי מחשוב והנהלה לגבי ערך עסקי של השקעות (עד 8 שבועות. \$75,000). **Portfolio Management** היא שיטה מבוססת שמציגה את המחשוב כאוסף השקעות (עד חצי שנה. החל מ-\$180,000).



### 625.21 - על ערך, דיוק ובערך

**מבחינה כלכלית, עבור מנהל הארגון, IT משמעו קודם כל הוצאות.** זהו צידה המוחשי והמיידי של האינטראקציה עם כלכלת המחשוב. עם זאת, למחשוב יש גם צד נוסף, שהטיפול בו עשוי "להישחק" תחת לחצי הטיפול השוטף, מגבלות התקציב ובעיקר - מגבלות חשיבה של המנמ"ר. צד זה הוא הערך העסקי המקדם של המחשוב - יכולת הטכנולוגיה לתרום לארגון כמתחרה בתחומו, כעסק חדשני וכיצרן רווחים. סקר **גרטר** בקרב 620 מנמ"רים גילה שהבהרת הערך העסקי של המחשוב נמצא בין 5 העדיפויות העיקריות שלהם. גם סקר **Euclid Forms** בקרב מנהלי מחשוב גילה שאחת ממטרותיהם העיקריות כיום היא היכולת להסביר היטב את הערך העסקי של המחשוב. לא קל לגלות ערך זה, להגדירו ולהסבירו להנהלה, מכמה סיבות: הקושי בבידוד תרומת המחשוב למתרחש בארגון מבין שורה של גורמים; העובדה שהמחשוב נפרס על פני כל הארגון, בצורה "אופקית", בעוד שארגון מעריך דברים בצורה "אנכית", כלומר ביחס לתוצר מסוים שמופק; לא תמיד הארגון עצמו יודע להגדיר במדויק מה זו עברו "תועלת עסקית"; לא תמיד יודעים לכמת אותה; שינוי מתמיד מביא לכך שעד סיום פרויקט מתחוללים שינויים רבים בדרישות המחשוב של הארגון ובטכנולוגיה עצמה. ולבסוף, לא פשוט לכמת ערכה של תרומת מחשוב שזיהית.

כל גוף עסקי רוצה לצמוח, לגדול, להרוויח, להשפיע, ובכל אלה שימוש מושכל בטכנולוגיות ותפיסות מחשוב רלוונטיות יכול להוות מנוף ומגבר עוצמה ואף לקדם את מעמד המנמ"ר. לכן **מנמ"ר** בעל מעוף וחזון שמבין את הפוטנציאל הטמון בטכנולוגיות שברשותו או כאלה שזמינות לגביו, יוכל להקפיץ את ארגונו קדימה, להעניק לו יתרונות תחרותיים ולסייע לו באופן מהותי להשגת יעדיו העסקיים.

בין התועלות שהמחשוב מביא באופן שוטף הן - שיפור ניהול המידע, סיוע בקבלת החלטות, קידום יוזמות עסקיות, קיצור זמנים ומרחקים ואוטומציה תהליכים. על פי **גרטר**, מעל 60% מפרוייקטי המחשוב בארגונים הם ביוזמת אנשי ניהול עסקי ולא ביוזמת מנהלי מחשוב. עם זאת, מגמת ההשתכללות העסקית של המנמ"ר עצמו מתקדמת ולפי נתוני סקר **CIO Insight**: 68% ממנהלי המחשוב כבר מודדים תועלת עסקית של השקעות מחשוב, וכמחצית מזמנם של המנמ"רים מוקדש לטיפול בנושאים עסקיים.

**לסיכום - נכון שהמחשוב מביא איתו הוצאות, "צרות" וקשיים - אך במבט כולל, קל להבין שאלו מתגמדים לעומת התועלות והיכולות התחרותיות, שהופכות אותו ליסוד חיוני, בכל ארגון שואף חיים וצמיחה.**



### 625.22 - בין באז לב'זנס

**התועלת העסקית הפוטנציאלית בהכנסת טכנולוגיה חדשה לארגון היא נושא אינדיבידואלי, המשתנה מארגון לארגון.** עם זאת, לאחר צמצום האפשרויות לרלוונטיות במיוחד (כניהול שרשרת אספקה בארגון בעל שרשרת מורכבת ומלאי גדול),

# PC און © למנהלים ומשתמשי מחשב בכירים

- 7 - תועלות, הזדמנויות והיבטי רכש - 8 -

המחשוב קידמו נקודה עסקית קריטית זו?

**שאלות אלה עשויות גם להיות ממוקדות יותר. למשל:**

1. מה השפעתו על הפחתת המלאי? - אם הוחלט שחייבים לצמצם מלאים ושטחי אחסון יקרים - בכמה תרמה לכך מערכת ניהול שרשת האספקה הממוחשבת?
2. במה הוא סייע להוספת לקוחות? - הוחלט שחיוני לשרידות הארגונית להרחיב את מעגל הלקוחות. כמה לקוחות נוספו, מעבר לגידול הרגיל, בעקבות הכנסת האתר הארגוני? בעקבות הטמעת מערכת CRM?
3. כמה יוזמות עסקיות מועילות הוא "ייצר" השנה?
4. האם ישנם שווקים חדשים אליהם נכנסנו בזכותו? (למשל הגעה לקהל צעיר יותר בזכות נוכחות מקוונת).

## 625.33 - מייעים למצוח

ככלל תוכל כמובן לפנות לכל חברות הייעוץ: גיגה (☎ 09-9715626), גרטנר (☎ 03-6484114), מטה גרופ (☎ 09-7444474), BearingPoint (☎ 03-6848000), ו-IDC (☎ 03-5611660). מעבר להן מציעות שירותים:

- גיון ברייס הדרכה - מציעה סדנאות בנושא הערך העסקי של המחשוב, הרצאות בארגונים וקורסי מנמ"רים, הכוללים התייחסות לכך. ☎ 03-7100777
- מטריקס - מספקת שירותי ייעוץ ובכלל זה נושאים כמערכות מידע למנהלים וייעוץ אסטרטגי למנהלי יחידות מחשוב. ☎ 09-9598888
- BMC - Business Service Management היא אסטרטגיית ניהול שירותים עסקיים, המיועדת לקשר טוב יותר עדיפויות ומשאבי IT עם יעדים עסקיים כוללים. BSM מורכבת מניהול השפעות השירותים (Service Impact Management), ניהול שירותי ויישומי IT וניהול פעילויות ותשתית. ☎ 03-6451111
- Cisco - מציעה במסגרת Internet Business Solutions Group ייעוץ לארגונים בנושא חסכון ומיצוי ההשקעה ברשתות וביישומים ברשת. שרות זה של IBSG ניתן בחינם, אם כי הוא מכווון רק לארגונים הגדולים ביותר, בסדרי הגודל המקומיים. ☎ 09-8927026
- HP - מציעה לארגונים סיוע במיצוי הערך העסקי של המחשוב, באמצעות גישת Adaptive Enterprise (או Adaptive Infrastructure). בגישה זו מדובר על מחשוב גמיש, הנבנה לפי הצרכים ומתממש בין השאר בעזרת מודלים של תשלום לפי שימוש (דוגמת תשלום לפי צריכת CPU או נפח אחסון). ☎ 09-7623222
- IBM - IBM Business Consulting Services היא יחידת ייעוץ חדשה של IBM Global Services, המבוססת על רכישת PriceWaterhouseCoopers Consulting ומייעצת גם בתחום העסקי של המחשוב. יחידת ההדרכה של IBM מציעה הדרכות בפיתוח מיומנויות עסקיות. ☎ 1800-600-888
- Impact Innovations - מתמחה בייעוץ לנושא הערך העסקי של המחשוב ומציעה תכנית אופטימיזציה למחשוב הארגוני מנקודת מבט זו. [www.impactinnovations.com](http://www.impactinnovations.com)
- Microsoft - קבוצת פיתוח פתרונות של החברה (SDG), מציעה, במסגרת חטיבת השירותים בחברה, את תכנית Technology Assurance, שמשפת את מיקרוסופט באחריות להטמעה ויישום מוצלחים, ואופטימיזציה של הערך העסקי של פתרונות מיקרוסופט. ☎ 09-9525353
- Ness - מציעה ייעוץ אסטרטגי או פרטני, ושירותי ניהול IT המבוססים על גישת "תיק ההשקעות" ועל מתודולוגיות סדורות. כמו כן מציעה נס שירותי השמה. ☎ 03-7666800

## 625.31 - הוצאות או השקעות ?

נתוני סקר CIO Insight חושפים שלושה תחומים טעוני שיפור: רק 53% מהארגונים מערבים אנשי הנהלה עסקית במחשוב הארגוני, רק 53% מעריכים ספקים לפי ROI של מוצריהם ושרותיהם וכ-40% מהמנמ"רים רואים כמטרה העיקרית של אימוץ טכנולוגיות חדשות רק את החסכון בהוצאות. בכדי למצות את הערך העסקי של המחשוב חיוני לתת כמה דגשים אחרים: לשתף אנשי הנהלה עסקית בכל ההתפתחויות המשמעותיות במחשוב, להעריך ספקים לפי השלכות עסקיות של מוצריהם ולהגדיר כמטרה מרכזית (בה שותף המחשוב) גם איתור וניצול הזדמנויות עסקיות חדשות. כמה דוגמאות לכך:

**אינטל וסיסקו** מקבלות הזמנות במאות מיליוני דולרים בחודש באמצעות **אינטרנט. Dell** חייבת את צמיחתה העסקית במידה רבה לשימוש במנופים טכנולוגיים או חברות שילוח המאפשרות מעקב אחר חבילות, בכל נקודת זמן נתונה.

לשם כך דרושה גישה סיסטמטית ממוקדת עסקים וכלכלה ולא רק מחשוב. במידה והיא לא קיימת בצורה רשמית ומסודרת, מתקיים המצב עליו מספר / מזהיר ד"ר **טוני מרפי**, סגן נשיא **גרטנר**:

אין תואם ישיר בין הוצאות המחשוב לבין התועלת המופקת מהם ולעתים ישנו מתאם הפוך!

ישנם כמה וכמה מקורות בהם תוכל להסתייע בכדי להתעמק בהפקת תועלות עסקיות מהמחשוב. דוגמה אחת היא **ITCentrix** המתמחה במדדי ערך עסקי למחשוב. **CIO Value Accelerator** הוא שרות המשלב תוכנת מדידה (משווה למשל מול מתחרים), בנצ'מרקים ושרותי עזר (כהדרכה וייעוץ צמוד), במטרה לסייע לארגונים להיכנס בהדרגה לעומק הנושא המורכב של הערכת ושיפור הערך העסקי של המחשוב ([www.itcentrix.com](http://www.itcentrix.com)). למקורות נוספים ראה [625.54](http://625.54).

## 625.32 - מחשבים ערך מוסך

הגדר לעצמך כמה שאלות, הנובעות מהבנת היעדים העסקיים המיוחדים לארגוןך, ככלים מסייעים לביורח וכימות הערך המוסף, הגלום בהשקעות מחשוב. למשל:

1. האם המחשוב מאיץ לשוק? אם ברור לנו שיש לשפר זמני Time to Market - האם מערכות המחשוב מסייעות בכך? באיזו מידה? האם יש לנו נתונים מספריים על כך?
2. האם הוא תורם ללקוח? - אם שיפור שרות הלקוחות הוגדר כיעד עסקי חשוב ודחוף, עד כמה תורם אגף המחשוב ללקוח או במילים אחרות לשרות/מוצר שאנו מספקים? כיצד זה מתבטא במשוב מלקוחות?
3. האם הוא משפר פרודוקטיביות? - האם עקב הכנסות מערכת X מייצרים יותר? טועים פחות? עושים את העבודה מהר יותר?
4. האם המחשוב מזרז החלטות? - הוחלט שהארגון אינו מגיב לשינויים בשוק מהר מספיק, שניהול המידע הכרוך בכך מסורבל וממושך מדי. האם ההנהלה חשה שמערכות

# PC און © למנהלים ומשתמשי מחשב בכירים

- 9 - המיוחד ביישומי מחשב בישראל - 10 -

• **הגדרת מטרות מדידות** - עמוד על כך שהשקעות מחשוב לא יתחילו ויסתיימו במטרות כלליות (דוגמת "נביא יותר לקוחות" או "נשפר שרות"). מטרות אלה חייבות להיות מדידות וברורות יותר (טווח אחוזי גידול לקוחות צפוי או שיפור השרות על ידי קיצור זמני תגובה לתלונה בלפחות 20%, רישום מלא לכל תלונה, הוספת מנגנון תלונות באתר וכדומה).

• **הטמעה בראיה עסקית** - אחת מנקודות התורפה שעדיין קיימות בהטמעת מערכות הוא התיאום בין מטמיעי הנהלים העסקיים של השימוש במערכת לבין אנשי המחשוב. הקפד על כך ומצה השקעות.

## 625.43 - 12 צעדים למיצוי הערך

**יישם 12 המלצות אלה, של גרטנר גרופ, למיצוי הערך העסקי מה-IT (מדובר בתקציר על "קצה המזלג" של חומר נרחב, שהחברה מספקת ללקוחותיה):**

- 1. הכר בבניה** - הבן שבפניך הבעיות הבאות: קצר בתקשורת בין אנשי המחשוב לאנשי הביזנס, ריבוי טכנולוגיות כשצד הביזנס שלהן פחות מודגש ו"מסורת" של התייחסות למחשוב כעניין שחשיבותו רק פנים ארגונית - ואין לו נגיעה לעבודה מול לקוחות או ספקים.
- 2. למד את הבסיס** - שאל: האם ההשקעה תואמת ליעדים עסקיים? מה השפעתה על תהליכים עסקיים? מה השלכותיה לתשתית המחשוב? האם היא תניב עוד תוצר או חסכון או ניהול מידע משופר? אילו סיכונים נלווים אליה?
- 3. וותר על ה"בעלות"** - הבן שהמחשוב הארגוני אינו רק עניינו של אגף המחשוב. זכור שהוא מופעל על ידי רוב אנשי הארגון וראה את יוזמותיו כפרוייקטים עסקיים עם צד טכנולוגי.
- 4. תקשר!** - עבור מהז'רגון הטכני מחשובי לעולם המושגים הניהולי עסקי, ליצירת שפה משותפת עם אנשי הניהול. חשוב במונחי נתח שוק, מכירות, שביעות רצון לקוחות, רווחים.
- 5. שאף לפיסגה** - הערך העסקי של המחשוב אינו רק עניין של מנמ"ר המנסה לשפר מעמדו או מנהל עסקי המנסה להשיג טכנולוגיה X עבור יוזמה עסקית Y. מדובר בהתארגנות מחדש, בה המנמ"ר צריך ללמוד להציג נושא ולהגן עליו.
- 6. בנה מסגרת** - צור מסגרת קבועה וברורה להערכת השקעות מחשוב, בעזרתה ניתן יהיה להסביר, לבדוק ולמדוד ערך עסקי. לדוגמא: "אנו מעוניינים להוציא מוצרים חדשים לשוק במהירות ובקביעות", "רמת אבטחה גבוהה חיונית לנו".
- 7. שכור עזרה איכותית** - שכור עזרה מקצועית, איכותית ואובייקטיבית. אל תסתמך רק על המלצות ספקים או על נקודת מבט משוחדת של מישהו מהארגון.
- 8. שאל שאלות מפכחות** - להערכת Total Value of Opportunity שאל: איזה סוג יוזמה זו? כיצד יימדד הערך העסקי? מה הן יכולות הטכנולוגיה? כיצד נטפל בסימני שאלה לגבי עתידה? מה מידת התועלת העסקית שתקבל? מה המחיר? מה אם הנחות היסוד שלנו ישתנו בהמשך?
- 9. האצל סמכויות** - צור מוקדי ניהול כלל ארגוניים להשקעות המחשוב, כך שהשקעות אלה לא תהיינה רק עניין מבודד של מחלקות מסוימות ובכדי לצמצם משחקי כוח פנימיים.
- 10. התמד!** - המשך לבדוק לאורך זמן התאמת המערכת בה השקעת למטרות שהוצבו לה, המידה בה היא מפיקה תוצר עסקי, השפעות בלתי מתוכננות שאולי נילוו לה.
- 11. דע להפסיק** - ישנה נטייה ידועה לשמצה שלא לזנוח פרויקט עד להשלמתו המלאה ויהי מה. היה מוכן גם לקחת החלטה לא פופולרית לביטול פרויקט שאיבד רלוונטיות.
- 12. שפר באופן מתמיד** - ההתבססות על שיטתיות ותוצאות מדידות מאפשרת לך לדעת "מאין באת ולאן אתה הולך" עסקית. הסתייע בכך בכדי להמשיך ולשפר הלאה.

## 625.41 - בראייה מעשית

**כמה מומחים חלקו איתנו מתובנותיהם בנושא זה:**  
**זיו מנדל**, מנכ"ל משותף בג'ון ברייס הדרכה מקבוצת **מטריקס** (☎ 03-7100705) אומר כי המנמ"ר צריך כיום לדעת "לדבר מספרים". מנהלי מחשוב מבינים היום, שחייבים להעביר את מערכות המידע מסעיף ההוצאה לסעיף ההשקעה. ישנה דרישה רבה להדרכה בנושא **ROI**. עם זאת, לצערו הרב לא קורה שמנהל מערכות מידע יוכל להסביר במשפט אחד למה צריך מערכות מידע בארגון. לומר למשל, שמערכות המידע עולות X ויחסכו השנה לארגון או ייצרו רווח בגודל Y. **זיו** מציין שאנשי מחשבים באים מעולם הנדסי מתמטי ולכן לא מרגישים בנוח עם הערכות כלליות, כפי שדורש נושא עסקי כמו **ROI**. מצד שני, ההנהלות דורשות זאת ואכן ישנו שינוי בתחום. מדובר במהפכה גדולה מאוד, מתוך הבנה שהרציונל של כניסה לתחומים חדשים חייב להיות מבוסס על מודל פיננסי ולא רק על שיקולים טכנולוגיים.

**זיו** מעריך שתחום המחשוב יכול לעשות החזרי השקעה מדהימים. לספקים יש מודלי **ROI** מוכחים וכדאי להיעזר בהם בכדי להבין כללית איך מחשבים **ROI** ולקבל אומדני **ROI** על סמך ניסיונם עם לקוחות אחרים. לדעתו לא מספיק לקוחות עושים זאת כיום. בכדי ליצר מודל שבאמת עובד, **זיו** מגדיר יחס של 1 ל-10 - לצפות לפחות לרווח בגודל פי 10 מסכום ההשקעה. אנו נוספי שאם בנית מודל החזר השקעה ובעזרתו הוכחת שההשקעה באמת הוחזרה ויצרה רווח, תוכל בעתיד לקבל תקציבים ביתר קלות להשקעות כאלו.

**גדי גילאון**, מנמ"ר **שירותי בריאות כללית** (☎ 03-6944812) מספר כי היו להם בעיות קשות מאוד של ארגון המידע הרפואי הרב בארגון. הערך העסקי שחיפשו להוציא מהמחשוב היה הצבת הלקוח במרכז, כך שכל המידע עליו יהיה זמין, אמין ובלתי תלוי במיקומו. למטרה זו הוקמה מערכת **אופק** - מעין "אוטוסטרדת מידע" בצורת רשת המביאה מידע על הלקוח לכל הארגון, אונליין וברמת אבטחה גבוהה מאוד. צעד זה גם איפשר לראשונה להקים מערכות תשתית כבדות יותר כמו **Contact Center**. **גדי** אומר כי לא תמיד מכוונים את השקעות המחשוב למטרות הארגוניות. בדרך כלל מובלים על ידי הטכנולוגיה או נלכדים במלכודת השמרנות ולכן נדרשים במחשוב יותר לשאלה איך נביא ערך. לדעתו המנמ"ר לא בהכרח חייב להיות איש מחשוב בכיר. הוא יכול להגיע גם מתחום המידע או התהליכים ועדיין להיות מנמ"ר מצוי. עם זאת, הוא חייב להיות בעל אוריינטציה עסקית וככל שארגונים ימהרו להבין זאת, כך ירוויחו יותר.

## 625.42 - מבט ארגוני

- מנקודת מבט מנהל עסקי, בדוק את 5 הנקודות הבאות:**
- **מצב המחשוב מול המתחרים** - השווה את יישום המחשוב אצלך ליישומם בארגונים מתחרים באותה תעשייה. איזה ערך עסקי מפיקים ממנו המתחרים המצליחים ממך?
  - **עתיד טכנולוגי לתחום** - בדוק באילו תחומי מחשוב עושים כיום מתחרך ניסיונות ראשוניים ומהו ההגיון העסקי מאחורי צעדים אלה. מהם החידושים הטכנולוגיים שלפי יישומים ראשוניים בעולם ועל פי המומחים יזניקו עסקים בתחומך להזדמנויות חדשות?
  - **השקעה לפי עדיפויות עסקיות** - סדר העדיפויות בהשקעות מחשוב חשוב בגלל עלותן, אך במיוחד מאחר ומדובר ביוזמות לקידום עסקי. לכן וודא שסדרי העדיפויות בהשקעה מגיעים מההנהלה העסקית.

# PC און © למנהלים ומשתמשי מחשב בכירים

- 12 -

להעמיק בנושאי מפתח

- 11 -

קדם מודעות ודו שיח בנושא החדשנות בעזרת שליחת עובדים לכנסים, הפעלת פורומים לדיון פנימי חופשי, לרבות בפורטל ארגוני, שיתוף עובדים בדיונים ועידודם לשתף רעיונות ודעות.

## 625.53 - מה עשוי להשתבש ?

- היה מודע לנקודות הכשל הבאות, בכדי שלא להפריע למיצוי הפוטנציאל העסקי הטמון במחשב הארגוני:
1. המתן עד הפקת תועלת - בזמן הדרוש עד שיישום חדש מיצר תועלת, הארגון רואה רק "הפסדים". בסס מחויבות וסבלנות בהנהלה, על ידי דיווח מתמיד על ההתקדמות.
  2. הערך לשינויי תקציב וזמן - הימנע מלהתבסס רק על מדדי ניהול פרויקטים של עמידה בתקציבים ובזמנים. קביעות אלו בהכרח לא מדויקות מלכתחילה ומשתנות עם הזמן.
  3. הערך לשינויים במערכות - אל תשתמש במודלים סטטיים של המערכת המותקנת או מתופעלת. חשוב שלא להתעלם מהעובדה שסביבת הפרוייקט משתנה תוך התקדמותו.
  4. ראה מערכות בהקשר כלל ארגוני - היזהר מנפילה למלכודת נפוצה נוספת: הסתכלות על פרויקט מחשוב במבודד, במקום על השפעתו הכוללת על הארגון.
  5. נצל השקעותיך עד תום - ארגונים מנצלים רק חלק קטן מתכונות היישומים (לדוגמא: כמה מתכונות Microsoft Word מנצל המשתמש הממוצע?). לכן נסה להימנע מלרכוש מה שלא תנצל, והדגש מיצוי הטמעה ומכירה פנימית בארגון.
  6. ערב אנשי ניהול במחשוב - עדיין יש מקום לשיפור מעורבות אנשי העסקים במחשוב. קדם שיתוף במחויבות לתכנון, הקמת, תפעול ומיצוי מערכות אלה.
  7. ערב אנשי מחשוב בניהול - העדף עובדים שלמדו זאת, שלח להכשרות מתאימות ודאג למודעות טובה של אנשי המחשוב, לקורה בעולם העסקי הספציפי של ארגונם.

## 625.54 - ערך מוסף באינטרנט

- האתרים הבאים יסייעו במיצוי הערך העסקי של המחשוב:
- אתר PC און - ייחודי בהיותו פורטל מקומי המותאם במיוחד למנהלי מחשוב. מספק מבט על מהיר ותמציתי למידע העדכני החשוב למנהל המחשוב המקומי. - [www.pcon.co.il](http://www.pcon.co.il)
  - Computer Business Review - מגזין מחשוב למנהלים, המתמקד בערך העסקי. שים לב למדורי ה-Research Centers המתמקדים בנושאים כ-Business Applications או IT Services.
  - Optimize - מגזין אסטרטגיה עסקית למנמ"ר. מתמקד מנקודת מבט זו בתחומים עסקיים חשובים (ראה Business Disciplines), דוגמת: Financial Management, ROI, Strategic Innovation, Valuation.
  - CIO Insight - עוד אתר על הערך העסקי של המחשוב. שים לב במיוחד למדורים Research, הכולל מידע מעניין ומעשי עם מיקוד עסקי ול-Whiteboard המציג מדריכים שונים. - [www.cioinsight.com](http://www.cioinsight.com)
  - CIO.com - כאן תמצא כיסוי נרחב למגוון נושאים מעשיים, מצדדים טכניים מעמיקים ועד אספקטים ניהוליים ואישיים (כהתמודדות עם לחץ) שים לב במיוחד למדור IT Value Research Center.
  - InfoWorld - זה הוא אתר-על לנושא מחשוב, הכולל תת אתרים ומדורים שימושיים רבים. המיקוד הוא על מחשוב ארגוני, כפי שמתבטא במדורים דוגמת רישות, פלטפורמות או אחסון - [www.infoworld.com](http://www.infoworld.com)

## 625.51 - עולם ללא מחשוב

בעולם ללא מחשוב, לא היו וירוסים, פרצות אבטחה או "קריסות". אבל נסה להישען רגע לאחור ולדמיין כיצד תיראה עבודת היום-יום בארגון ללא האפשרויות שה-IT מעניק:

- מוותרים על ה-E-Mail - העברת מסמכים בשניות? תקשורת נוחה ומהירה? כן, זה קיים. בפקס. חשוב להזכיר שלפעמים הכתב לא ברור, השיחה עולה כסף ולוקחת זמן, הטלפון לפעמים תפוס, ושחור-לבן זו האופציה היחידה.
- תיקיה וקובץ זה משהו אחר - מחפש את קובץ המסמכים בתוך התיקיה? רד לארכיון, מצא את הארונית המתאימה, חפש בתוכה את התיקיה הנכונה וקווה שמישהו אחר לא זקוק לאותו קובץ באותו הרגע.
- מחפש מידע? לך לספרייה - רוצה ללמוד על נושא חדש? או אולי מחפש ספר הדרכה בנושא מסויים? לך לספרייה הקרובה - בוודאי תמצא אותו שם (ואולי גם לא). בשביל להתעדכן בחדשות, רד לקנות עיתון, או שאולי תחכה לשעה 20:00 בשביל מהדורת החדשות. ומה עם חדשות מקצועיות?
- שירות לקוחות בשיטה הישנה - השיטה הישנה והטובה: כותבים את כל מה שהלקוח אומר על דף נייר, ואז שמים אותו בערימת "לטיפול" ביחד עם כל שאר הניירות.
- טושים, עט ונייר - רוצה לשלף את כל המידע הרלבנטי מבסיסי הנתונים? כוונתך, אולי, לתיקיות המסמכים שבארכיון? או אולי למיקרופילם? "קבלת החלטות" בשיטה הוותיקה כוללת התייעצות עם כמה עמיתים, דף ועט - והרבה מאוד מזל. בשביל "ניהול פרויקטים" כל מה שצריך זה לוח שנה, טושים בכל מיני צבעים, ומכונת צילום. ובשביל "מצגת עסקית"? צלם שקפים והכן טושים מחיקים. אך, המצגות העסקיות של פעם! הריח של הטושים המחיקים על הלוח הלבן, ורשרוש השקפים שתמיד, איכשהו, נראים לא בפקוס.
- שיווק ישיר? רק בטלפון כמובן - פתח את ספר הטלפונים, והתקשר לכל האנשים באות א', אז ב', וכדומה. זהו שיווק ישיר בעולם ללא רשימות תפוצה וקבוצות מיקוד באינטרנט.
- ומה קורה בחו"ל? טוס ותגלה - מתעניין בכנס שמתרחש בחו"ל? אם במזל למדת על קיומו ללא אינטרנט, התקשר לברר פרטים ואז טוס והשתתף בו. מומלץ שתאסוף כמה שיותר כרטיסי ביקור; ללא מספר טלפון לא תוכל ליצור קשר.

## 625.52 - החדשנות משתלמת

במחקר חברת הייעוץ AT Kearney אמרו כמחצית מהחברות המוגדרות בו כחדשניות (כאלו בהן רוב הוצאות המחשוב הולך לחידושים), שתכנון המחשוב אצלם הוא חלק בלתי נפרד מהאסטרטגיה הארגונית עסקית. בחברות בכלל, מספר זה קטן יותר במידה מאירת עיניים: רק 32%. הסקר גם מרמז על כך שהחדשנות המחשובית משתלמת לארגונים - כמעט 70% מהחברות המוגדרות כחדשניות, דיווחו על צמיחה גדולה משל מתחריהם הראשיים.

ההעזה לקחת סיכון מסוים ולהשקיע בו משאבים בכדי להשיג יתרון עסקי צריכה להיות טבעית לארגונים. מחד, פרוש הדבר שאגף המחשוב צריך להיות מוכן להציע יוזמות, גם אם הן יקרות וחדשניות. מצד שני, מנהלים עסקיים לא מבינים במחשוב ולכן חוששים במיוחד להסתכן. לסיכום ביניים: ניהול סיכונים חיוני למימוש הערך העסקי של המחשוב בארגון. עוד על כך בתחקיר 606 - מנהלים סיכונים בהצלחה.

כדי לשפר את "תרבות החדשנות" בארגון ופוטנציאל אגף המחשוב להשתלב בה ואף להובילה: אל תבלום יוזמות לחדשנות ("אנחנו לא עושים זאת ככה"), קדם תחושה של לגיטימיות להשקעת זמן (סביר) בניסוח ודיון ברעיונות אלה ולגיטימציה גם למי שמעלה רעיונות שלבסוף אינם מתקבלים,