



” שינוי בסדר גודל כזה מחייב תהליך מסודר של תכנון ותיאום ציפיות עם הארגון. גם לאחר התכנון, קשה לבצעו תוך כדי "תחזוקת המשקולות הקיימות" של ה-IT

התפיסה צריכה להיות מוטמעת בכל שינוי ב-IT. למשל: בפרויקט שביצענו בתחום ניהול הקשר עם לקוחות לחוויית לקוח אופטימלית, פרסנו את השינויים הנדרשים באגפים השונים בארגון (תהליכים, מבנה ארגוני, מידע וכו'), לרבות שינויים במערכות ממוכנות תומכות. אגף השיווק, שהוביל את השינוי, היה סקפטי ביכולות ה-IT לספק את הסחורה והתלונן על מחסור חמור בכלים. מצד שני, סמנכ"ל IT התלונן באוזנו שנבנו למרות חוסר שיתוף פעולה של השיווק אינן בשימוש אופטימאלי. מי צודק? התנענו תהליך יצירת quick wins, תוך דיאלוג משותף והגדרה מחודשת של תחומי אחריות, תהליכי עבודה וזרימת מידע. זה גרם להעצמה של אגף השינוי. עם זאת, בארגונים ממוקדי לקוח יש לקחת בחשבון תהליכי טרנספורמציה עמוקים שידרשו תכנון מקדים, תשומת לב, התמדה ואומץ ניהולי, לאורך זמן.

* פלורה לוי, שותפה ב-B-Pro, פירמת ייעוץ לאסטרטגיות מעשיות בארגונים ממוקדי לקוח, בעלת התמחות ב-Customer-IT Innovation.

ארוך. בסיכומו של דבר, ארגונים כאלה אולי ינצחו במערכות מקומיות, אבל לאורך זמן יפסידו בקרב.

להפוך מספק שירות לשותף עסקי

כדי להצליח בעולם החדש, יחידות IT צריכות להפוך מספק שירות לשותף עסקי ומוביל טכנולוגי בארגון. כדי להגיע להערכה הדדית, נדרש לפתח מערכת יחסים מבוססת אמון, שמתנית בהקניית יכולות ובשינוי הרגלים ב-IT ובארגון כולו, כמתואר במודל הבא:

שינוי בסדר גודל כזה מחייב תהליך מסודר של תכנון ותיאום ציפיות עם הארגון. גם לאחר התכנון, קשה לבצעו תוך כדי "תחזוקת המשקולות הקיימות" של ה-IT.

ישנם ארגונים שמקימים גופי BRM ייעודיים ביחידות ה-IT בארגון. בדרך כלל, העיסוק העיקרי של גופים אלה הנו טיפול טכני בפורטפוליו פרויקטים, בעוד שהתפיסה שהצגנו היא רחבה הרבה יותר מכך. יש לנצל כל הזמנות להטמעת התפיסה - למשל בפרויקטי ייעוץ בנושאי פורטפוליו, תכנון שינויים שנוגעים לכלל גוף ה-IT ולקשר שלו עם היחידות העסקיות.