

כיצד מתמודדים ארגוני ענק עם קצב השינויים בעקבות הקורונה?

בעוד החשש להתפרצות נוספת של הקורונה עומד בפתחנו יצאנו לבדוק כיצד הגל הראשון השפיע על חברות מסורתיות וארגוני ענק. מה היו האתגרים העיקריים שם? איך מיישמים חדשנות טכנולוגית במינימום בירוקרטיה פנימית, ומה המסקנות העיקריות שנלמדו בתהליך?

וואלה, [מייקי לוי](#), 24.6.2020

האתגרים שהציבה מגפת הקורונה תפסו ארגונים וחברות במצבים. מצד אחד חברות תוכנה בהייטק הצליחו להתאקלם בקלות יחסית למצב, העובדים התחברו מרחוק למערכות שלהם והמשיכו את עבודתם כרגיל. מנגד בארגונים מסורתיים גדולים יותר - המצב היה אחר לחלוטין.

ארגונים מסורתיים יותר כמו חברות ממשלתיות, מפעלים ובנקים מצאו עצמם לפתע מול צומת כמעט בלתי אפשרית שאילצה אותם לקדם תהליכי טרנספורמציה דיגיטלית שבימי שיגרה היו לוקחים חודשים עד שנים להטמיע תוך ימים בודדים - תוך ימים מתוך חשש לעצירת פעילות. אז מה השתנה בתהליך קבלת ההחלטות בימי הקורונה? תלוי את מי אתם שואלים. "בתקופת הקורונה היינו הרבה יותר ממוקדים וחדים. אם בימי שגרה היינו מפתחים במקביל מספר רב של פיתוחים, הרי שבתקופת הקורונה תעדפנו את תוכנית העבודה על מנת לתת מענה לצרכים הקריטיים ביותר של הלקוחות ושל הבנקאים" אומר ברוך גסול, מנהל אגף, שבט האשראי הקמעונאי, חטיבת החדשנות והאסטרטגיה, בנק הפועלים.

איך השפיעה הקורונה על הפעילות? אילו תהליכים עברו התייעלות כתוצאה מהאתגרים שנכפו?

"לפני מספר חודשים הקמנו את "שבט האשראי הקמעונאי", היחידה הראשונה בבנק שעובדת בשיטת Agile Scale, כלומר גוף גדול של כ-100 עובדים העובד בצורה אג'ילית מלאה" אומר גסול. "הקמת ה"שבט" התאפשרה הודות לניסיון של מספר שנים בעבודה ב agile בצוותי פיתוח קטנים בחטיבת הטכנולוגיה ובחטיבת החדשנות והאסטרטגיה של הבנק."

איך קורה שתהליכים שלוקח בשגרה חודשים של דיונים, יצאו לדרך בימי הקורונה תוך ימים ספורים?

קודם כל הבנה של כולנו של גודל השעה והצורך לרוץ הרבה יותר מהר. החל מרמת ההנהלה שהעבירה הכוונה ברורה על מה חשוב באמת בתקופה הזאת, השותפים השונים בטכנולוגיה, ביעוץ המשפטי בניהול סיכונים וכמובן השותפים שלנו בחטיבת החדשנות והאסטרטגיה - כולם נרתמו. ביצענו גם תהליך מושכל אבל מהיר מאוד של תעדוף עסקי והגדרה של ה MVP - מוצר בר-קיימא מינימלי (minimal viable product) כלומר לא לשאוף לפיתוחים מושלמים אלא לצאת במהירות הגבוה ביותר עם מוצר או פתרון כגרסה ראשונה,

ולאחר מכן לשפר על בסיס משוב מהלקוחות.

מרגע קבלת ההחלטות על הכיוון והמוצר שאנו רוצים לפתח - צוותי משימה קטנים, צוותים של כ 10 עובדים, עם מגוון הכישורים העסקיים והטכנולוגיים הדרושים להשלמת הפיתוח - הסתערו על המשימה, עם חדוות יצירה ורצון עז ליצור אימפקט חיובי על לקוחות הבנק. בעצם חתכנו את הבירוקרטיה, קיבלנו החלטות מידי יום ואפשרנו לצוותים ולעובדים בצוותים האלו לרוץ כאשר הם יודעים שיש להם גיבוי מלא מאיתנו.

בחברת הביטוח "הכשרה", מי שהייתה חלוצת הביטוח הדיגטלי בישראל כשהשיקה עוד ב- 2018 את ביטוח הרכב הדיגטלי הראשון "go" ביטוח דיגיטלי, הגיעו למשבר הקורונה כשכל הכלים לעבודה מרחוק כבר מיושמים בשטח. שירות הביטוח הדיגיטלי של החברה איפשר הפקה דיגיטלית פשוטה של ביטוח תוך 58 שניות בלבד, ובמקביל גם מענה דיגיטלי בשוטף במקרה של אירוע ביטוחי הכולל טיפול בתביעה או טיפול בנושאי שירות לקוחות. "המשבר הביא איתו אי וודאות ללקוחות החברה וזה בא לידי ביטוי בעומס רב על מוקדי השירות" אומר סמי ברקוביץ, סמנכ"ל וראש אגף מערכות מידע בהכשרה. "חווינו עלייה של למעלה מ- 100% בפניות הטלפוניות של לקוחות המבקשים להתייעץ. אמצעות הטכנולוגיה התאמנו את עצמנו למצב ואף הופתענו לטובה שהצלחנו במינימום זמן לעשות התאמה של העובדים להמשך עבודה מהבית.

השפעת הקורונה על פעילות החברה

"הכרזנו עוד בסוף חודש מרץ על שורת צעדים במטרה להקל על סוכני הביטוח ולקוחותיהם בימים מאתגרים אלו. באופן טבעי ההמתנה במוקד הטלפוני היתה ארוכה מהרגיל, ולכן הרחבנו את שעות פעילות המוקד. בנוסף, כדי להתמודד עם העומס הרב הגדלנו את אפיקי התממשקות הלקוח, זירזנו והשקנו מערך שירות לקוחות בוואטסאפ על מנת לזרז מענה לתשובות ופעולות פשוטות, וכן אפשרנו מענה באמצעות דף הפייסבוק מתוך מטרה ברורה, להקל על המבוטחים והסוכנים על מנת שיוכלו לקבל מענה ולבצע פעולות מכל מקום ובכל שעה.

השפעת המשבר על הצרכן בהמשך

"אין ספק שמי שלא ביצע את הטרנספורמציה הדיגיטלית בחיי היום יום והיה רגיל לעשות את כל הרכישות שלו הבסיסיות וצרך את כל השירותים בהגעה פיזית למקום, למד במסגרת משבר הקורונה, כי המעבר לאון ליין הוא חלק אינטגרלי מהחיים ונדרש עליו לבצע שינוי תפיסתי. המשבר העמיק את התחושה אצל הציבור כי אין להם צורך להיפגש פיזית עם נותני השירותים שלהם וכי יש להם אפשרות טובה יותר לצרוך שירותים באמצעות מעבר לצרכנות מקוונת. אני בטוח כי זה לא יחלוף אלא ילך ויצבור תאוצה.

המסקנות העיקריות מהפעילות בימי הקורונה

אין ספק שתהליכי אוטומציה משפרים לאין שיעור את חווית הלקוח והשרות. אנחנו פועלים להעביר את כל חווית שירות הלקוח להיות באמצעות כלים דיגיטליים ומתעדים להוסיף ולהטמיע טכנולוגיות נוספות על מנת שניתן יהיה לבצע פעולות מורכבות אף יותר. במידה

ויהיה גל שני אנחנו ערוכים לכך ובהחלט מוכנים אליו בצורה טובה יותר מאשר היינו בגל הראשון."

מה שקרה שינה סדרי עולם

עם פרוץ מגיפת הקורונה נוצר צורך בהול בקרב משרדי ממשלה להנגיש לאזרחים שירותים מקוונים שמעולם לא היו זמינים. כך יצא שבחברת AllCloud, ספקית פתרונות ענן מובילה, השלימו פרויקט ייחודי עבור החשב הכללי במשרד האוצר, אשר כלל הקמה והטמעה של ממשק הגשת בקשה להלוואת בערבות מדינה בשל משבר הקורונה - כל זאת תוך שלושה ימים בלבד. הממשק שפותח עבור משרד האוצר כולל אתר אינטרנט, המאפשר לראשונה להגיש באופן מקוון בקשת הלוואה מהמדינה, זאת בהתאם לפרוטוקולי האבטחה המתקדמים והמחמירים ביותר. במקביל המערכת שבנו ב AllCloud - מתממשקת גם למאגר המרכזי של רשות המיסים ומשרד האוצר ומזרזת את כל הליך ההגשה ואישור הבקשות.

"מה שקרה, שינה סדרי עולם" אומר אמיר חונגה, סמנכ"ל בכיר בחברת AllCloud המתמחה בתחום אפליקציות בענן. "בגדול משרדים שבחרו בזמן שיגרה פלטפורמה שתעזור להם בשעת חירום, כלו להתנהל בצורה אקטיבית ולא פאסיבית. הם יכלו להגיב לשינויים בזמן אמת ולתמוך בהחלטות עסקיות שכבר התקבלו. הכל נבנה או נופל בהתאם לתשתית שבנית לתמוך בכך". "במקרה של משרד האוצר" מסביר חונגה, "הרי שהשינוי המחשבתי הזה היה קיים כבר חודשים לפני משבר הקורונה ובגלל החלטות שהתקבלו אז, הם היו מוכנים בחירום. התשתית הזו אפשרה את הגמישות שנדרשה מהם בחירום."

"זה לא מאוד נפוץ אבל משבר הקורונה לימד אותנו לצפות את הלא צפוי" אומר חונגה. "כאמור, הקמת הממשק לבקשות להלוואות לעסקים בזמן קצר כל כך לא הייתה מתאפשרת אם לא היתה נעשית עבודה מקדימה שארכה כשנה, של בניית הפלטפורמה המתאימה."

בעולם מחובר מה מאתגר בהתקנת מערכות תוכנה מרחוק?

"עבור משרד ממשלתי" מסביר חונגה, "האתגר הוא סביב שלושה נושאים עיקריים: נגישות, פרטיות ושמירה על מידע ואבטחתו (אלה שני דברים דומים אבל הם מקבילים ומעט שונים). בדרך כלל משרד ממשלתי מטפל במידע רגיש והוא צריך לעבוד עם נתוני אמת. משרד ממשלתי אינו יכול להציג מידע שגוי כי החלטות מתקבלות על בסיס המידע הזה. כשעובדים מרחוק הכל יותר רגיש, אימות הנתונים נעשה יותר מורכב ובשעת משבר כשמתקבלות החלטות משמעותיות ברגע, אין מקום לטעויות ותיקונים מאוחרים. הכל קריטי."

התהליכים שאותגרו בימי הקורונה בגלל מגבלות הריחוק החברתי

אחד התהליכים הכי חשובים שאותגרו בימי הקורונה היה כל נושא הנגישות. כשאנשים לא יכולים לגשת למשרדים, יש צורך בחלופות מהירות. ממשלה לא יכולה לזנוח את אזרחיה רק כי אלו לא יכולים לבוא למשרד. לכן, מי שלא היה ערוך - פישל.

"אפשר לאפשר נגישות בהמון ערוצים שונים. אם זה בערוצי הווידאו, המייל הסושיאל ואפילו בוואטסאפ. יש עושר של ערוצים אבל לא כולם היו בשימוש של משרדי ממשלה כראה בגלל

אתגר טכנולוגי. אבל בדוגמא של משרד האוצר למשל, האתגר הוא לא טכנולוגי, כי המערכת מאפשרת לדוגמא תקשורת בוואטסאפ - ההחלטה היא החלטה עסקית - וואטסאפ למשל אינו כלי מתאים להגשת בקשה להלוואה אז ההחלטה היא לא לאפשר את הערוץ. אם מחר יהיה צורך שונה, ותתקבל החלטה שזה ערוץ דרכו המשרד מתקשר, זה עניין של כמה ימים. אין אתגר טכנולוגי יותר. בשורה התחתונה הקורונה חיזקה את התהליכים שקורים אונליין.