



גימור אישיות לפני מיקור חוץ

מחשבות על מיקור חוץ גורמות לארגון להסתכל פנימה לתוך עצמו, על זהותו, יעדיו, עיסוקיו, לשאול את עצמו במה הוא מתמחה, ומה הוא רוצה לפתח. העיקר לא לגעת בהליכי הליבה של הארגון

מאת מאיר גבעון

בשנתיים האחרונות השתרש בעולם העסקי מושג עסקי ערטיילאי, חמקמק במשמעותו, רב סיכונים וסיכויים והוא המושג "מיקור חוץ" או OUTSOURCING. לכאורה מדובר בתפיסת ניהול חדשה, אך למעשה, אף ארגון מעולם לא עשה הכל בעצמו - תמיד היו ספקים, תמיד היו קבלני משנה חיצוניים, כלומר, משאב חיצוני המהווה תחליף לידע בארגון, ידע שאיננו נמצא או חסר. בעבר, ארגונים נטו לבצע כל דבר אפשרי בתוך הארגון. עניין של ידע, שליטה, גודל וחיסכון. בתקופה ובמקום שבו הידע נוצר בתוך הארגון, קבלנים מבחוץ לא היו אפקטיביים כל כך והידע נשמר בארגון פנימה. אז מה נשתנה?

העולם המודרני הופך לגלובלי וכחזה מדינות ותאגידים מקדמים ויוצרים סטנדרטיזציה כמעט בכל נושא אפשרי. קידום סטנדרטיות משמעותו שהידע כבר לא נצבר רק בארגון ספציפי, אלא ידע נוצר כפועל יוצא מהסטנדרטים אצל כל מי ששותף, מאמץ ופועל על פי הסטנדרט. ספקי המערכות, הציוד, התשתית, הפתרונות, התוכנה, יוצרים ומנכסים שליטה וידע בסטנדרטיים הרלוונטיים לשוק. כל ארגון המאמץ מערכות המבוססות על הסטנדרטים

יכול במצב כזה לקבל היצע של OUTSOURCING בנושאים שהינם סטנדרטיים. כך נוצרה לדוגמה תחרות על אספקת ציוד מחשב התומך בסביבת מיקרוסופט, וכך כעת, מתמודדים יותר ויותר גופים על מיקור חוץ של סביבות תשתית שבחלקן הגדול מבוססות על סטנדרטים דה פקטו (סביבת חלונות, בסיסי נתונים אורקל, או MS/SQL). כאשר אנו בא לנתח ולנסות לגבש מדיניות חוץ בארגון ולהגיע לתשובות הנכונות לגבי ביצוע מיקור חוץ, צריך לשאול את השאלות הנכונות. והן נשמעות מעט כמו המערכון "קרקר נגד קרקר" של הגשש החיוור: "מי אני, מה אני, מה אני, מה אני, מה אני, מה אני, מה אני..." שעל זה אמר שייקה שזה נשמע כמו הצהרת הון. וזה נכון.

מחשבות על מיקור חוץ גורמות לארגון להסתכל פנימה לתוך עצמו, על זהותו, יעדיו, עיסוקיו, לשאול את עצמו במה הוא מתמחה, ומה הוא רוצה לפתח,



שירות זו הדרך שלנו להוביל



CONMART
קונמרט (סוכני אניות) בע"מ

ח'יפ'ה 04-8558558

נתניה 09-8929510

אשדוד 08-8561255

מתחזק ומתפעל את התשתיות, האמצעים והציוד. מחזור החיים של הציוד והאמצעים הטכנולוגיים נע לרוב בין 3 שנים לציוד מחשוב פשוט, לבין עשרות רבות של שנים בתשתיות רכבתיות, ובתשתיות תחבורה.

מעבר להיבטי הזמינות והכלכליות של הטכנולוגיה והתשתית ישנם היבטים של בטיחות ורגולציה המעוגנים בחוק. כאשר בוחנים מיקור חוץ לתהליכים עסקיים כן או לא, יש להתייחס בנפרד למספר תהליכים המרכיבים את התחום העסקי.

תשתיות תחבורתיות מפותחות ומוקמות כיום בישראל בתשתית הכבישים, בתשתית הרכבתית וברכבות קלות בשתי הערים הגדולות. יש נטייה של גופי הלקוח, כגון החברה הלאומית לדרכים, רכבת ישראל, וממשלת ישראל, לכרוך את האחזקה, והפיתוח יחדיו ולהטיל על הספק הזוכה התקשרות משולבת של פיתוח ואחזקה, בין אם הספק מתפעל את התשתית (BOT (BUILD OPERATE TRANSFER כמו בכביש 431 (בדומה לכביש 6) ובין אם לא ומדובר באספקה ותחזוקה (כמו בחשמול הרכבת). יש יתרונות רבים למיקור חוץ מסוג זה שמתבצע על ידי הספק המקים את התשתית - הדבר עשוי להגדיל את ההסתברות לתשתית שמוקמת באופן איכותי ובחומרים איכותיים, על מנת לחסוך עלויות לספק עצמו כאשר עלות האחזקה נקבעת מראש. מצב שהוא עדיף ממצב של אי קבלת אחריות לשלב התחזוקה במחיר קבוע מראש.

בעת בחינת ביצוע מיקור חוץ לאחזקה של תשתיות תחבורתיות, יש מספר נושאים שבהם האחריות היא על הארגון, בין אם ביצע מיקור חוץ ובין אם לא. ארגון עתיר תשתית, שהשימוש בתשתית/ ציוד/ טכנולוגיה היא חלק מליבת הפעילות העסקית והתהליכים המרכזיים של ייעודו, אינו יכול לעולם להסיר אחריות מניהול האחזקה, ומהאחריות לבטיחות של אותן תשתיות. הוא יכול, במקרה של מיקור חוץ, להעביר אחריות על נדבכים חלקיים בלבד, חלקים רחבים יותר או מצומצמים, בהתאם למגוון שיקולים ספציפיים לארגון, לתשתית, לאופן הקמתה.

ארגון כזה שבו יש רצון להעביר אחריות ביצועית על האחזקה לגורמים חיצוניים, עליו לתת את הדעת לכל אחד מהנושאים והתחומים, לנתחם ולתת תשובות מיטביות.

ברמת תהליכי האחזקה יש לבחון: שליטה בקבלת ההחלטות בתחום, ניתוח סיכונים, כלכליות, זמינות, אחריות משפטית, אחריות כספית, פלטפורמות ניהול המידע הטכני/ תחזוקתי והדיווח (של הארגון הלקוח, של הספק), סטנדרטיות דיווח בארגון כאשר יש מספר ספקים עם מיקור חוץ למערכות שונות. לחילופין לבחון קליטת המידע ממערכות הספק. שימור הידע ויכולת קליטת מיקור החוץ, או שמירת היכולת להחליף ספק, סנכרון/השלכות/משמעויות על תהליכי ליבה אחרים או כוללים יותר.

לסיכום, הנהלה בכירה הבוחנת אסטרטגיית מיקור חוץ, תיטיב לעשות אם תדרוש מיפוי, בחינה של ההיבטים המועלים במאמר זה ותבחן את הממצאים והמסקנות באופן מפורק כבסיס לקבלת החלטות מסודרת שתקדם בבטחה את השגת יעדי הארגון. ■

מאיר גבעון, מנכ"ל GIV SOLUTIONS LTD, הינו יועץ אסטרטגי לתהליכי ניהול וטכנולוגיות מידע בארגוני תחבורה.



בחן את עצמך. מאיר גבעון

קיימת מוסכמה שארגון צריך לשאוף להוציא למיקור חוץ תהליכים שאינם תהליכי ליבה עסקיים, ובכך לאפשר לעצמו להתמקד בתהליכי הליבה שלו. הדבר נשמע הגיוני: בואו נשמר ידע ונבנה ידע במה שקריטי לעסקים

היכולת להגיב לצורכי השוק, שליטה ובקרה, תחקור תהליכים ואירועים, מתבסס על שליטה בחומר, וזמינות וגמישות של המערכות לדרג המנהלי. האם במקרה כזה מערכות אלו הן מערכות ליבה? אם כן, כיצד קורה שחברת תחבורה ציבורית מובילה מוציאה את אגף מערכות מידע למיקור חוץ? איזה סיכון לוקחים בכך? מה המשמעות העסקית לטווח בינוני וארוך?

תחומים ורטיקליים

מיקור חוץ של תהליכים עסקיים (BUSINESS PROCESS OUTSOURCING - BPO) או מטפל בתחומים עסקיים ורטיקליים, כגון ניהול נכסים ואחזקתם. ניהול מחזור חיים של תשתית וציוד בארגונים כמו רכבת, חברות אוטובוסים לתחבורה ציבורית, רשויות מקומיות, נמלים, חברות ספנות המפעילות צי אניות, חברות השכרה המפעילות צי רכבים, חברות תקשורת ועוד.

בארגונים אלו התשתיות ההנדסיות/ טכנולוגיות משמשות את הארגון למתן השירות שהוא ליבת העסק: הובלת נוסעים ומטען, שינוע, אספקת שירותי תקשורת וכו'. האמינות, והזמינות של מערכות הטכנולוגיה והתשתית, קריטיים לפעילות העסקית, לתפקוד תקין ולמתן השירות ללקוחות הארגון.

לשם כך הארגון מתמודד עם ניהול מחזור חיים של הציוד הטכנולוגי והתשתיות שהוא מפעיל: מתכנן, מצטייד, מתקין, ולאחר מכן

מה הוא יכול להרשות לעצמו להוציא לפעילות קבלני משנה או מיקור חוץ. מה הוא שווה, ומה "שווה" בו. זו אכן הצהרת הון מתוחכמת והצהרת כוון משמעותית.

שאלות ותשובות

"מי אני?" איזה ארגון? מי אנחנו בעצם? ארגון ממשלתי? רשות מוניציפלית? ארגון פרטי? ארגון מבוזר? מרוכז? בינלאומי? מוסד ללא כוונת רווח? השיקולים שלנו יושפעו מהסיווג שלנו כארגון. הם עשויים להיות שונים לארגונים שונים. ארגון ממשלתי לא יכניס במערכת שיקוליו סיכון של גידול מתחרה פוטנציאלי או אובדן ידע עסקי. לעומת זאת, בארגון עסקי זה יהיה שיקול מהותי והתשובות וההתפתחות תהיינה בהתאם, כולל תנאי ובקרת הספק במקרה של מיקור החוץ.

הבנה "מי אני מה אני": איזה סוג ארגון אני, ומה אני מבצע בארגון, מהם תהליכי הליבה האמיתיים שלי, שאותם לא נכון ולא רצוי להוציא למיקור חוץ. היכן אני? באיזה שלב במחזור החיים ובמיצוב ביחס לשוק הארגון נמצא? האם אני בשלב פגיע של צמיחה, של תחרות עזה, או שאני מונופול, או תאגיד יציב, האם אני צופה לשינויים רבים בסביבת הפעילות, שידרשו ממני להגיב במהירות ולשנות היערכות, שינוי שעם הסכמים קשיחים ארוכי טווח עם ספק חיצוני יכולים להכביד.

האם צפויה דינמיות גבוהה ושינויים בסוגי הציוד והתשתית? אם כן, החוזים שלי למיקור חוץ יהיו לא אפקטיביים וידרשו מו"מ והתאמות, ולמעשה יצירת חוזים עדכניים באופן תדיר, דבר שלא מעודד מיקור חוץ. ייתכן גם שאין לנו עניין להתחייב מראש על סוגי טכנולוגיות חדשות, שיגררו תמחור גבוה מהדרוש על ידי ספק מיקור החוץ, עם גמישות מועטה בלבד להשתחרר ממנו או לשלוט על העלויות.

קיימת מוסכמה המקובלת בשוק כיום שארגון צריך לשאוף להוציא למיקור חוץ תהליכים שאינם תהליכי ליבה עסקיים, ובכך לאפשר לעצמו להתמקד בתהליכי הליבה שלו. הדבר נשמע הגיוני: בואו נשמר ידע ונבנה ידע במה שקריטי לעסקים. ובכן, לפי הגיון זה, כל מפעלי הרכב היו מייצרים את כל המכונות עד לבורג הקטן ביותר בתוך הארגון, ולא כך היא. המפעלים עובדים רבות עם קבלני משנה - והדבר מחזיר אותנו לסטנדרטיות. אין טעם לפתח ולשמר ידע לגבי דברים סטנדרטיים נפוצים.

בארגון תחבורה כגון חברת תחבורה ציבורית, יחידת המחשב ומערכות המידע, לכאורה אינן נכללות בתהליכי הליבה, אך תכנון הנסיעות, שיבוץ הקווים והנהגים, השליטה והתפעול - מתבצע על בסיס מערכות המידע. כל תהליכי הניהול צורכים בעצם מידע,

