

יהושע שטאובר

# אאוטסורסינג

# אאוטסורסינג

עיצוב עטיפה: צבי פדלמן  
עריכה לשונית: דפנה פיינס  
עימוד: אופיר פסו  
ניהול הפקה: אבי ליפשיץ

נדפס בישראל, תשס"ד © 2003  
על ידי יהושע שטאובר - ספרי ניהול ועסקים  
ת.ד. 10623, רמת-גן 52005  
פקס. 03-6704013  
E-mail: [stauberj@zahav.net.il](mailto:stauberj@zahav.net.il)

© כל הזכויות שמורות ליהושע שטאובר

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגר מידע, לשדר או לקלוט בכל דרך או אמצעי אלקטרוני, אופטי או מכני אחר, כל חלק שהוא מהחומר הכלול בספר זה. שימוש מסחרי מכל סוג שהוא, בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט אלא ברשות מפורשת בכתב מהמוציא לאור.

נדפס בישראל 2003  
Printed in Israel

# אאוטסורסינג

הניסיון 'לגייר' את המושג אאוטסורסינג יצר את המושג 'מיקור חוץ' - מעין תרגום מילולי הכולל את מילות הבסיס המרכיבות את המושג הלועזי: מקור וחוץ. רבים מהעוסקים בתחום אינם נוטים לאמץ את המינוח העברי ומעדיפים להמשיך ולהשתמש במושג הלועזי. החלטנו לאמץ גישה זו גם בספרנו.



## תוכן העניינים

9. . . . . מהו אאוטסורסינג?  
13. . . . . על הספר  
16. . . . . שלמי תודה  
17. . . . . מושגים נפוצים בתחום האאוטסורסינג

### חלק ראשון: ניהול מערכות מיחשוב

#### שער ראשון: כללי

22. . . . . 1. מהו אאוטסורסינג בתחום המיחשוב?  
27. . . . . 2. התפתחות התחום בישראל

#### שער שני: ההחלטה

32. . . . . 1. דילמות מרכזיות  
55. . . . . 2. תהליך קבלת ההחלטה  
61. . . . . 3. בחירת הספק

#### שער שלישי: ההתקשרות

76. . . . . 1. משא ומתן על ההסכם  
84. . . . . 2. הסכם ההתקשרות

#### שער רביעי: המעבר והתפעול השוטף

96. . . . . 1. המעבר בפועל  
106. . . . . 2. התפעול השוטף

116. . . . . נספחים

## חלק שני: ניהול שרשרת אספקה

### שער ראשון: כללי

126. מהו אאוטסורסינג של ניהול שרשרת אספקה?
132. התפתחות התחום בישראל.

### שער שני: ההחלטה

137. דילמות מרכזיות.
143. תהליך קבלת ההחלטה.
151. בחירת הספק.

### שער שלישי: ההתקשרות

159. משא ומתן על ההסכם.
164. הסכם ההתקשרות.

### שער רביעי: המעבר והתפעול השוטף

169. המעבר בפועל.
  172. התפעול השוטף.
177. נספח

## חלק שלישי: אאוטסורסינג תפעולי

### שער ראשון: כללי

182. מהו אאוטסורסינג תפעולי?
185. התפתחות התחום בישראל.

### שער שני: ניהול מערך הקופות וניהול הגבייה של רכבת ישראל

190. ההחלטה.
195. התפעול השוטף.

### שער שלישי: מרכזי הכוונת עולים לתעסוקה

- 202. . . . . 1. ההחלטה
- 206. . . . . 2. התפעול השוטף

### שער רביעי: מיני-ישראל

- 212. . . . . 1. ההחלטה
- 216. . . . . 2. התפעול השוטף

### חלק רביעי: ליסינג תפעולי

#### שער ראשון: כללי

- 224. . . . . 1. מהו ליסינג תפעולי?
- 227. . . . . 2. התפתחות התחום בישראל

#### שער שני: ההחלטה וההתקשרות

- 232. . . . . 1. דילמות מרכזיות
- 240. . . . . 2. תהליך קבלת ההחלטה
- 244. . . . . 3. בחירת הספק
- 248. . . . . 4. המו"מ וההסכם

#### שער שלישי: המעבר והתפעול השוטף

- 252. . . . . 1. המעבר בפועל
- 255. . . . . 2. התפעול השוטף

- 262. . . . . נספחים

### חלק חמישי: היבטים כלכליים ומשפטיים

#### שער ראשון: היבטים כלכליים והיבטי מיסוי של אוטוסוריסינג

- 271. . . . . 1. קבלת ההחלטה - לעשות או לקנות?
- 275. . . . . 2. לי זה עולה יותר?

3. קביעת מנגנון התיגמול . . . . . 280.
4. סוף תקופת החוזה - חידוש או סיום? . . . . . 293.
5. היבטי מיסוי . . . . . 296.
- נספחים . . . . . 301.

**שער שני: היבטים משפטיים של אאוטסורסינג**

- פתח דבר . . . . . 316.
1. המבוא להסכם . . . . . 319.
2. השירותים - נשוא ההסכם . . . . . 322.
3. התמחור . . . . . 326.
4. תחילתו וסיומו (או חידושו) של ההסכם . . . . . 331.
5. זכויות, חובות, הגנות ותחומי אחריות . . . . . 335.
- אחרית דבר . . . . . 344.

- אאוטסורסינג, כן או לא? . . . . . 347.



## מהו אאוטסורסינג?

פעילות האאוטסורסינג בארגונים היא תופעה שצברה תאוצה בשנים האחרונות בעולם הרחב, ולא פסחה גם על ישראל.

המושג במשמעותו הבסיסית, מתאר מצב בו ארגון מוציא לניהול חיצוני תהליכים, שבמבנה הארגוני המסורתי היו מנוהלים בתוך מסגרתו הפנימית. אך, בכך אין כל חדש. קבלנות משנה הרי קיימת בעולם הארגוני שנים רבות. היכן מצוי, אם כן, ההבדל? מה מייחד ומבדיל את האאוטסורסינג מקבלנות המשנה המסורתית?

לתפיסתנו, האאוטסורסינג אינו שונה לחלוטין מקבלנות המשנה, אלא מהווה מעין וריאציה מתוחכמת ומורכבת יותר שלה.

ראשית, קבלנות משנה לעיתים מתוגמלת על תשומות ולעיתים על תפוקות. מצד אחד, קבלן ניקיון יכול לקבל תשלום לפי מספר שעות העבודה שעבדו אנשיו. כלומר, הוא יתוגמל על התשומות. באותה מידה, יוכל לקבל תשלום לפי מספר המטרים הרבועים שניקו אנשיו. כלומר, מבחן התוצאה. אאוטסורסינג לא ייחשב לכזה, אלא אם יתוגמל ויימדד על פי תוצאות, ועל פיהן בלבד.

דגש מיוחד מושם במקרים אלו גם על רמת שירות בת מדידה. כלומר, אצל קבלן הניקיון יבחן לא רק עצם הניקוי אלא גם איכות הניקיון, לפי פרמטרים בני מדידה. בתחומים הקלאסיים של אאוטסורסינג, לא רק תיקון המחשב או שיגור הטובין ליעדם נחשבים כביצוע המשימה, אלא גם זמן תגובה, המוסכם על הלקוח. פירושו של דבר, לא רק מציאת פתרון עבור הלקוח, אלא גם מתן מענה טלפוני מהיר לפנייתו.

שנית, גבולות האחריות הניהולית אצל קבלני המשנה אינם תמיד ברורים. לעיתים, יורה הקבלן לאנשיו כיצד לבצע את משימותיהם, ולעיתים יעשה זאת נציג הלקוח, המקבל ממנו את השירות. יחד עם זאת, בכללי המשחק של שירות הניתן בשיטת אאוטסורסינג, מי שמנהל את אנשיו הוא אך ורק נותן השירות, מכיוון שהוא זה הנמדד על תוצאות עבודתם. כלומר, האחריות הכוללת לביצוע נאות, חלה אך ורק על ספק השירות. הלקוח אינו מתערב בניהול התהליך.

שלישית, מאפיין בולט נוסף של אאוטסורסינג 'אמיתי' הוא משך ההתקשרות. הכניסה המהותית לתוך מערך הפעילות של הלקוח, תובעת אנרגיות רבות, המושקעות על ידי שני הצדדים. לכן, בדרך כלל מדובר בהתקשרות ארוכת טווח שלא קל להינתק ממנה.

משום כך, יש משקל רב להגדרת דרכי ההיפרדות של הספק מהלקוח. במקרה זה, מושם דגש רב על מחויבות הספק להעברה אחראית ורציפה של פעולותיו חזרה לאנשי הארגון הלקוח, או אפילו, למגינת ליבו, לספק אחר האמור להחליפו. אגב, מאפיין זה מבחין גם בין פרויקט לבין אאוטסורסינג. לפרויקט, גם אם הוא רב שנים, יש מועד סיום. פעילות אאוטסורסינג יכולה, באופן עקרוני, להימשך לעד. היא אינה כוללת תאריך יעד להשלמת עבודת הספק, משום שביצועה הוא חלק מהפעילות הארגונית השוטפת. כל עוד הפעילות הארגונית נמשכת - פעילות האאוטסורסינג נמשכת אף היא.

אנו מבקשים לצרף אבחנה נוספת, המתקיימת בין אאוטסורסינג לבין קבלנות המשנה המסורתית. כל פעילות ארגונית ניתן לתאר באמצעות שלושה מעגלים קונצנטריים. המעגל הפנימי, הליבה, מהווה את הבסיס האסטרטגי של הארגון. הוא זה שמגדיר את מטרותיו של הארגון, את תכלית קיומו, ואת אופן התנהלותו בתחום בו פועל. המעגל השני, העוטף את הליבה, מכיל את המערכות התפעוליות המקצועיות הנדרשות ליישם את מדיניות הארגון, כפי שהיא מגובשת ומנוהלת במסגרת פעילות הליבה האסטרטגית. מעגל זה דורש התמקצעות בהתאם לתחום בו פועל הארגון, יהא זה קו ייצור של מפעל טקסטיל או מערך הסניפים של בנק. המעגל השלישי, כורך בתוכו את פעילות העוזר המינהלית הנדרשת לצורך התנהלות תקינה של כל ארגון.

הדרישות המקצועיות במעגל זה אינן משתנות באופן מהותי (אם בכלל) מארגון לארגון. שירותי הניקיון או ההסעדה יכולים להיות דומים בתכלית במשרד רואי חשבון ובמפעל אלקטרוניקה. ניהול מערך הגיוס בחברת מיחשוב, יהיה שונה אך במעט מזה שבחברת בנייה.

קבלנות משנה פועלת בעיקר בתוך המעגל השלישי, החיצוני, בו נמסרות פעולות עזר מינהליות לניהולם של מבצעים חיצוניים. האאוטסורסינג, לעומתה, הוא ביטוי להעזתם של ארגונים למסור לניהול חיצוני גם פעולות ממעגל העשייה השני - זה הנוגע בליבת הארגון ממש. לא רק שירותי ניקיון ימסרו לניהול חיצוני אלא אפילו פס ייצור, מערך מיחשוב או מערך שירות!

נכונותם של ארגונים לאמץ את דרך האאוטסורסינג לצורך ניהול ארגונם, קיבלה תאוצה במחצית השנייה של שנות התשעים. פועל יוצא של תפיסות ניהוליות אשר הדגישו את חשיבות המיקוד. 'עסוק רק במה שאתה טוב בו. תן לאחרים, המתמחים בתחומם, לבצע עבורך את השאר.' (Do what you do best and outsource in the rest) מסירת פעולות מתוך המעגל השני, תבעה רמת התמחות והתמקצעות גבוהה מנותני השירות. השפעתם על הצלחת הארגון הלקוח, הפכה כעת משמעותית לאין שיעור מזו של קבלן המשנה המסורתי.

מצב זה טומן בחובו את מה שיכול להיות מוגדר אולי כדילמה המרכזית של התחום. עד כמה יכול ארגון להעזי ולמסור לניהול חיצוני, פעולות העשויות להשפיע באופן מהותי על הצלחתו, אשר באופן טבעי שליטתו עליהן פוחתת - לעומת מצב בו הוא מנהל אותן באופן ישיר.

אל מול חשש זה, עומדת תחושת חוסר הברירה. ארגון הנושא על גבו את עול ניהולן של מערכות שאינו חייב לנהלן באופן ישיר, יתקשה להתחרות בשוקים חסרי רחמים עם ארגונים זריזים יותר, שהיו מוכנים להסתכן ולהשיל מעליהם משימות ניהול, מכיוון שאינם יכולים לנהלן באותה יעילות של החלופה החיצונית. כלומר, ארגונים כאלה יוכלו להגיע לתוצאות טובות יותר, בעלות נמוכה יותר.

התחום המרכזי בו בולטת שיטת הניהול בדרך של אאוטסורסינג, הוא ניהול מערכות מיחשוב. ההתפתחות הטכנולוגית המהירה של ענף זה, לצד התלות הגוברת של ארגונים במערכות מיחשוב מורכבות וגדולות, הצריכו רמת התמקצעות כזו, שארגונים ממינים ומזנים שונים לא היו יכולים, מטבע הדברים, להגיע אליה. אט אט, החלו חברות מיחשוב להציע שירותי ניהול חיצוני בתחומן, החל מקטעי עשייה ועד לאאוטסורסינג מלא. כאשר התגלה כי השד אינו נורא כל כך, החלו גם ענפים מקצועיים אחרים להציע שירותים בתחומם. החל מניהול מערך הפצה ושינוע, דרך הפעלת מרכזי שירות טלפונים ועד ניהול פס הייצור של הלקוח בחצרו של הספק.

דרך התנהלות חדשה יחסית זו, עוררה שורה של צרכים ניהוליים שדרשו היערכות ארגונית מתאימה.

למשל, יצירת מערך בקרה הולם, המצמצם את הירידה ביכולת השליטה של הארגון על התהליך שנמסר לניהולו של ספק חיצוני. גיבוש מסגרות הפעלה הולמות של עובדים מטעמם של מעסיקים שונים, הפועלים במתחם העסקה משותף. בניית

יכולת לקשירת הסכמים גמישים/דינמיים עם ספקים, שלא תמיד ניתן לחזות את תוצאות עשייתם ואיכויותיה.

מומחי ניהול רבים, רואים באוטוסורסינג מהפכה של ממש בדרכי ההתנהלות של ארגונים.

חסידיה של דרך זו, טוענים כי במשק מודרני זוהי מגמה שאין ממנה חזרה. השאלה, האם להשתמש באוטוסורסינג, כבר אינה קיימת. מה שעומד על הפרק כעת הוא הדיון, כיצד משתמשים בכלי ניהולי זה.

לאורך זמן, טוענים מומחי הניהול, רוב רובם של הארגונים יהווה חלק ממארג ארגוני גדול, הנותן ומקבל שירותי אוטוסורסינג. מי שלא ידע לרכוש ולמכור שירותים באופן כזה, לא יוכל להפוך לגורם משמעותי בתחומים בהם הוא פועל. שני המניעים העיקריים לצריכת שירותים בשיטת אוטוסורסינג - ניהול איכותי יותר ועלות נמוכה יותר - לא יאפשרו למי שמבקש להתחרות בכל שוק שהוא באופן אפקטיבי, לוותר על השימוש בדרך ניהול זו.

# על הספר

ספרנו מבקש לבחון לראשונה, את תופעת האאוטסורסינג בישראל. עד כה, מרבית הפרסומים בעברית, היו במסגרת מאמרים קצרים שהופיעו מפעם לפעם במגזיני ניהול או במוספים פרסומיים בתחום, היוצאים לאור ע"י העיתונים היומיים, בעיקר הארץ וגלובס, שאחוז המנהלים (קהל היעד של מוספים אלו) בקרב קוראיהם, הוא גבוה יחסית.

הספר מבקש למלא את משימת הסקירה של נושא האאוטסורסינג בישראל בשתי דרכים. האחת, סקירה מעמיקה של הענפים המרכזיים בארץ, בהם ניתנים שירותים בשיטת האאוטסורסינג, תוך תיאור שיטות הפעולה בכל אחד מהם. החל מהגורמים להחלטה שהובילה לבחירה בדרך ניהול זו, דרך בחירת הספק, ניהול המשא ומתן והסכם ההתקשרות שנחתם עמו, ועד העבודה בפועל, תוך תאור היתרונות והחסרונות שבשיטה, הקשיים שצצו בדרך ודרכי ההתמודדות עמם.

השנייה, סקירה של היבטים כלכליים ומשפטיים של אאוטסורסינג, המהווה כלי עבודה בסיסי למי שמבקש לבחון את השימוש בשירותים בשיטת האאוטסורסינג. סקירת הענפים המרכזיים בוצעה באמצעות קשר עם ספקים מובילים בארץ של שירותים בשיטת האאוטסורסינג. ספקים אלה תרמו לספרנו בשני מישורים. האחד, כשותפי תוכן מקצועיים, והשני, הם הפגישו אותנו עם לקוחות מרכזיים שלהם. כך, יכולנו לעמוד באופן בלתי אמצעי על שלבי החלטה של השיטה בארגונים מסוגים שונים, מזווית הראייה של המשתמשים בה.

לתרומה זו היה בעינינו משנה חשיבות, משום שספק שירותים, מקצועי ככל שיהיה, נוטה באופן טבעי לצבוע את השירות הניתן על ידו בגוונים ורודים. הצגת עיקרם של הדברים מזווית ראייתו של המשתמש, נועדה לאזן נטייה אפשרית זו ולהציג תמונה מהימנה. מה גם, שיש להניח כי מרבית קוראינו, חלקם משתמשים פוטנציאליים, מעוניינים לדעת כיצד פועלת השיטה בארגון של ממש, בראייה של מי שמצוי באותו צד של המתרס.

סקירת ההיבטים הכלכליים והמשפטיים נמסרה לידיהם של מומחים - רואי חשבון ומשפטנים.

## ענפי הפעילות הנסקרים בספר הם:

### ניהול יחידת המיחשוב הארגונית

תחום זה, כפי שכבר ציינו, הוא הקטר המוביל את התפתחות התחום. בו נצבר הניסיון הרב ביותר, היכול להוות אבן דרך גם לענפי אוטוסורסינג אחרים. מרבית חברות המיחשוב הגדולות בארץ מספקות כיום שירותי אוטוסורסינג. במישור הבינלאומי, חברת EDS מיצבה את עצמה כמי שמתמחה במתן שירותים בדרך זו.

לכן, כשהחלה החברה את פעילותה בארץ, היא השכילה להשיג שני חוזי אוטוסורסינג מרשימים, עם שתי חברות ישראליות גדולות: תעש ותנובה. מאוחר יותר, הצטרפה לקוחה משמעותית נוספת - חברת הייטק גדולה. EDS היא שותף התוכן שלנו לפרק המיחשוב, בו מוצגים בהרחבה התהליכים שהתרחשו אצל שלושת לקוחות אלה.

### ניהול מערך הלוגיסטיקה והשינוע (ניהול שרשרת אספקה)

מספר גורמים הביאו להתפתחות ההולכת וגוברת של תחום זה בשנים האחרונות. הגלובליזציה והירידה המתמדת בעלויות השינוע, גרמו לכך שנפחי השינוע עלו בהיקף ניכר. מכיוון שהובלת מוצרים על פני הגלובוס דורשת יכולת תיאום והתמחות גבוהה, גבר הצורך בשימוש בשירותיו של נותן שרותים מקצועי בתחום. לכך נוספה העובדה שאחד משני המרכיבים המרכזיים של התחום - התובלה (הכולל גם עמילות מכס), כבר נחשב כשירות הניתן במסגרות שונות של קבלנות משנה, גם בכלכלה המסורתית. מצב זה הקל על יצירת הפתיחות בארגונים לרכישת שירותים כוללים בתחום. (המרכיב השני הוא ניהול מלאים/מחסנים).

שותף התוכן שלנו לפרק זה היא חברת FC - פליינג קרגו. בפרק זה מוצגים תהליכי אוטוסורסינג מסוגים שונים: ניהול מערך היבוא והיצוא בחברת תקשורת גדולה, ניהול המרכז הלוגיסטי בישראל של קונצרן אלקטרוניקה בינלאומי (שתי חברות החפצות בעילום שמן), וניהול מערך ההפצה של חברת תדיראן מוצרי צריכה.

### ניהול ציי רכב (ליסינג תפעולי)

תחום זה נחשב למורכב פחות מבחינה ניהולית, לעומת יחידת מיחשוב או מערך לוגיסטי. למעשה, הוא משתייך למעגל הניהול השלישי, של שירותי עזר מינהלי,

ומשום כך 'הוויתו האוטוסורסינגית' מחווירה קמעא. עם זאת, בחרנו להציגו בספר בשל שתי סיבות עיקריות. האחת, עדיין מתקיימים בו מאפייני היסוד של האוטוסורסינג - תגמול על פי תוצאות ומערכת המנוהלת על ידי הספק. השנייה, מדובר בענף עתיר הון שיש לו משקל רב בארגונים, מעבר למיצובו המינהלי. בישראל, לסוג הרכב ישנה משמעות רבה בארגון, כמסמל סטטוס וכגורם הטבה מרכזי. כמו כן, עלותו הגבוהה יחסית בישראל, הופכת את הטיפול ברכב לסוגיה שלא פעם מעורבים בה דרגי הניהול הבכירים. מאפייניהם של שירותים אחרים השייכים למעגל הניהול השלישי, כמו הסעדה, ניקיון או שמירה, אינם כאלה. שותף התוכן שלנו בפרק זה היא חברת הליסינג אלבר, ומוצגים בו מערכי ליסינג תפעולי בשני ארגוני הייטק: אלוריון (Alvarion) ופארדסיין (Powerdesign), שכמעט מייד עם הקמתם, בחרו לנהל את צי הרכב שלהם בדרך זו. כמו כן, מוצג מערך הליסינג התפעולי בחברה ותיקה - כ.צ.ט. חברת כ.צ.ט ערכה שינוי במערכותיה, ועברה מניהול צי הרכב על ידי מחלקת הרכב הפנימית בחברה, לניהול באמצעות ליסינג תפעולי.

## אוטוסורסינג תפעולי

תחום זה מבקש לפעול בכל ענף ובכל מסגרת, ומנסה בעצם להגדיר את האוטוסורסינג האולטימטיבי. כלומר, כל דבר שאינו בגדר ליבה אסטרטגית - ניתן לניהול חיצוני.

מי שמובילה גישה זו בארץ היא חברת מנפאואר, המשתייכת לענף חברות כוח אדם זמני, ומצהירה כי ארגונים מסוגה מתמחים בניהול אנשים ותהליכים. מכיוון שעיקרון המיקוד וההתמחות המקצועית עומד בסתירה לעמדה זו, יוצא שהתחום מתועל יותר לפעילות שאינה דורשת התמחויות מקצועיות ייחודיות, אלא יכולות של ניהול, ארגון ותיאום. למרות זאת, נוצר לא פעם מצב, בו חברות כוח אדם, נאמנות לתפיסתן כי הן יכולות לנהל כל מערך תפעולי, ינהלו מערכות מיחשוב (למשל, באמצעות חברת בת מתמחה), או מערך הפצה ושינוע. אך עדיין, עיקר פעילותן יהיה במקום בו נמצא יתרון היחסי - היכולת להפעיל ביעילות מערך גמיש של עובדים.

שותף התוכן שלנו לפרק זה היא, איפוא, חברת מנפאואר ישראל, המעניקה שירותי אוטוסורסינג באמצעות חברת הנת STM. הפרק מתאר את ניהול מרכזי ההכוון של משרד הקליטה, ניהול מערך הקופות והגבייה של רכבת ישראל וניהול מערך הגבייה ומערך האירוח באטרקציה התיירותית מיני ישראל.

# שלמי תודה

מרבית המידע הכלול בספרנו מושתת על ניסיונם, הבנתם, ידיעותיהם ותפיסותיהם של מנהלים הפועלים בתחום האאוטסורסינג בישראל, והוא מתואר הן מזווית ראייתו של הספק - נותן השירות, והן מזווית ראייתם של מנהלי הארגונים המשתמשים בו. ואלו הם:

**בתחום המיחשוב:**

משה בר שלמה, רוני הירש, עמוס איילון - EDS; ורדה פולק - תנובה, ישראל קורן

**בתחום הלוגיסטי:**

שי ראשוני, ארנון וולף, מנוח שקל - FC - פליינג קרגו; דני גולדשטיין, בועז הירש - תדיראן מוצרי צריכה; אפרת ספרנוביץ

**בתחום הליסינג התפעולי:**

עמית בן דוד - אלבר; חיים סרור, כנרת אשד - אלוריון; גרי כץ - פאורדסיין; יעקב ליבוביץ - כ.צ.ט

**בתחום האאוטסורסינג התפעולי:**

מתי פיירמן, אריק מאיר, זיוה ליבוביץ - מנפאואר; יצחק סרי - רכבת ישראל; חיים וורמברנד - מיני ישראל

**היבטים כלכליים ומשפטיים:**

היבטים כלכליים: רו"ח שחר זיו, עו"ד אפרת שוסט, עו"ד שרון זאורבך - BDO, זיו האפט, יעוץ וניהול

היבטים משפטיים: עו"ד טלי איתן, עו"ד אביחי שיבר - איתן, פרל, לצר, כהן צדק - עורכי דין

יבואו כולם על התודה והברכה.

שוקי שטאובר

ספטמבר 2003



# מושגים נפוצים

## בתחום האאוטסורסינג

- Business Process Management - BPM - ניהול תהליך עסקי. ה'אאוטסורסר' מקים מערך שירות במקום הארגון הלקוח, שירות האמור להינתן ללקוחות אותו ארגון, גובה את התשלום עבור השירות ובכך מחזיר את השקעתו ומתחלק ברווחים עם הארגון. (גם Business Process Operation - BPO - תפעול תהליך עסקי).
- Insourcing - החזרת הפעילות מידי הספק אל הארגון.
- Request For Proposals - RFP - בקשה להצעות. מפרט על פיו הספקים הפוטנציאליים אמורים להגיש את הצעותיהם. (גם Request For Quotation - RFQ - בקשה להצעות מחיר).
- Return To Vendor - RTV - החזרת מוצר שאינו תקין לספק של אותו מוצר.
- Service Level Agreement - SLA - הסכם לרמת שירות. מרכיב מרכזי בהסכם אאוטסורסינג, המגדיר את יעדי השירות ומחויבויות הספק.
- אסקלציות - קביעה בהסכם האאוטסורסינג על דרך הטיפול בתקלות לפי סדר החשיבות ומידת האקוטיות של התקלה, תוך קביעת לוחות זמנים לפעולות שצריכות להינקט מפרוץ התקלה ועד לתיקונה.
- בנק שעות - כלי המאפשר להתמודד עם שושיים (ראה להלן). בהסכם ההתקשרות נקבע ומתומחר מאגר שעות, בו ניתן לעשות שימוש במקרה ויש תוספת עבודה לא צפויה, מבלי שהלקוח יצטרך לשלם יותר ממה שסוכם.
- שושיים - שינויים ושיפורים - ההתקשרות בהסכם אאוטסורסינג נעשית בדרך כלל למשך זמן ארוך יחסית. לכן, ההנחה היא שיחולו שינויים בתנאי העבודה שלא תמיד אפשר לחזותם מראש. על כן, מעוגן בהסכם סעיף הדין במצבים אפשריים אלו.

