



GIVING IT a new meaning

במסגרת ראיון עם מאיר גבעון, מייסד ומנכ"ל חברת GIV Solutions, העוסקת בייעוץ, ניהול ופתרונות למערכות המידע והתקשורת בארגונים, נחשפת ועולה המקצועיות, הגמישות והשירות הייחודי ורב הערך שנותנת GIV ללקוחותיה, כמו גם תפישת ניהול השינוי המקיפה והיכולת לספק ללקוח ערך מוסף, שהינו ייחודי בשוק המקומי. גבעון: "GIV פועלת כיחידה מובחרת הפורצת נתיבים, שמטרתה להניע את הארגון לעבר המטרה המוגדרת בדרך המיטבית ובבטחה"

מאת: בן לביא

25 שנים של ניסיון וצבירת ידע תוך עשייה אינטנסיבית

את הקריירה הטכנולוגית שלו החל מאיר גבעון כעתודאי בלימודי תעשייה, ניהול ומערכות מידע בטכניון. בהמשך שירת במרכז המחשבים של חיל הים בתקופה שבה פותחו מערכות רבות בתחום של מחשוב טכנו-לוגיסטי, ומאוחר יותר ניהל את המדור שפיתח את מערך ניהול המבצעים והשליטה המבצעית של החיל. במהלך אותה תקופה סיים גבעון את התואר השני שלו בטכניון. ב-94 הצטרף והיה מראשוני המנהלים בחברת ענדן מחשוב מערכות בראשות יעקוב נוי וקרדן השקעות, ובהמשך צורף כשותף בחברה. "כשענדן הגיעה לקצב צמיחה גבוה והעסיקה כ-220 עובדים הרגשתי שאני זקוק לאתגרים חדשים וב-2001 הקמתי את GIV", אומר גבעון ומוסיף כי בתקופה זו סיים תואר שני נוסף בתוכנית מובילה בעולם MEI ללימודי יזמות וחדשנות, מטעם אוניברסיטת סווינבורן, אוסטרליה. הידע שצבר גבעון במהלך 25 שנות ניסיון בעולם ניהול המחשוב ומערכות המידע מיקמו אותו כאחד המומחים הבולטים בישראל בתחומים אלו, וב-2004 פנתה הפקולטה לתעשייה וניהול באוניברסיטת תל



מאיר גבעון, מייסד ומנכ"ל חברת GIV Solutions

סיוע בהגדרת היעדים גם בזה נסייע, אולם אין מנוס להתחיל במבט על המטרות. המומחיות של GIV היא לסייע לארגון לעבור באופן אופטימאלי מנקודה א' לנקודה מסומנת ב' שאליה החליט לשרג את עצמו. אולם לפני שאנו יוצאים לדרך אנו נגדיר את האמצעים והמשאבים שנדרשים, ובהמשך נוביל את ניהול הפרויקט, ההטמעה, ההדרכה, עד להשלמת השינוי הארגוני, כאמור, החל משלב האפיון והייעוץ, ניהול הפרויקט, מימוש וליווי מלא". בכך בהשלמת

מאיר גבעון: "המוניטין שלנו נבנה בהצלחה כבר 6 שנים וההמלצות עלינו עוברות מפה לאוזן על ידי לקוחות מרוצים שפעמים רבות אנו נקראים אליהם במטרה לספק פתרונות ייחודיים לנושאים ובעיות שאינם טריוויאליים... GIV הוקמה מתוך צורך לתת מענה שלא היה קיים בשוק עד להקמת החברה... בראש תחומי הפעילות של החברה, עומדים כיום אנשים מבכירי התעשייה היוצרים ראש חץ של הובלה בתחום בישראל, עם התעניינות מגורמים בינלאומיים ושיטופי פעולה עם GIV"

אביב אליו במטרה שגבעון יעביר קורס ERP לסטודנטים בפקולטה. גבעון פיתח עבור אוניברסיטה קורס במתכונת חדשנית המציידת את הסטודנט בתובנות וכלים המאפשרים לבוגרי תעשייה וניהול להתמודד באפקטיביות עם המטרות של יעוץ/מנהל פרויקט/מיישם ERP. גבעון משמש גם כחבר ב-C3, פורום מנכ"לים של חברות היי-טק מטעם המי"ל ומונה לשמש כשופט בתחרות "מצטייני המחשוב" ITAWARDS. מאיר גבעון משמש כיום כגורם המקצועי

האנלוגיה, נספק גם את המנוע, או הרוח הדרושה להניע את הספינה, ולהובילה בנתיב המיטבי. הצורך קיים בשוק גם אם לא תמיד הלקוחות מודעים לכך. לרוב הארגונים אין את מגוון המומחיות, הידע בכל הדיסציפלינות הדרושות, על מנת להגדיר רף לביצוע וניהול השינוי שהן מעוניינות בו, וכאן GIV מהווה גורם הפועל בשיתוף עם הלקוח להשגת יעדים ולשביעות רצונו המלאה.

GIV Solution, המתמחה בניהול פרויקטי מחשוב מקצה לקצה, אינה מהשמות המוכרים ביותר בקרב חברות האינטגרציה, ובכל זאת, אף על פי שלא עסקה עד עתה בפעילות שיווקית, מאיר גבעון, המייסד ומנכ"ל החברה מציג נתוני צמיחה מרשימים של כ-100% בשנה בכל שנות פעילות החברה. "המוניטין שלנו נבנה בהצלחה כבר 6 שנים וההמלצות עלינו עוברות מפה לאוזן על ידי לקוחות מרוצים שפעמים רבות אנו נקראים אליהם במטרה לספק פתרונות ייחודיים לנושאים ובעיות שאינם טריוויאליים", מספר גבעון. לדבריו, GIV הוקמה מתוך צורך לתת מענה שלא היה קיים בשוק עד להקמת החברה. "החלוקה המקובלת היא שבשוק יש חברות ייעוץ ויש ספקי IT. הראשונים מנתחים באים עם פתרונות מה נדרש לעשות, בעוד הספקים באים עם פתרונות ומוצרים ומנסים למכור כמה שיותר.

פעילותה של GIV Solutions משלבת באופן נכון בין שני העולמות הללו. אנו מספקים ללקוחות מענה לצרכים שבסיסים הוא ניהולי, אנו מתמקדים ביעוד של החברה ורק בהמשך אנו נגשים להציע או לפתח טכנולוגיות, פתרונות ומוצרים על פי הצרכים שהוגדרו באופן מדויק. הייחוד שלנו מול חברות הייעוץ הוא שמעבר להגדרת היעדים, הניתוח, האפיון והגדרת הצרכים אנו מציעים ניהול מלא של הפרויקט. GIV מגיעה ללקוח עם ידע רב ניסיון ומומחיות שמאפשרת לבצע פרויקט משותף עם הלקוח במטרה להוביל אותו ליעד המסומן, תוך לקיחת האחריות לתהליך המימוש. עבור לקוחות שעשו כבר חלק מהדרך בעצמם יש לנו את הגמישות המספקת להשתלב במהירות ולסייע ללקוח גם אם מדובר רק בקטע מסוים של הפרויקט".

מיקוד על תהליכי ליבנה ותהליכים ייחודיים בארגונים

גבעון, כאיש חיל הים לשעבר כמדריך שייט בעבר ומשתתף במשטים בינלאומיים בהווה, מספק אנלוגיה שמבהירה את ההיגיון שבבסיס גישתה של GIV: "קפטן שאינו יודע לאיזה חוף ברצונו להגיע, שום רוח או מנוע לא יביאו אותו לשם", הוא אומר ומסביר, "אנו יודעים להתייחס לתהליכי הליבנה של הארגון, ליעדים שלו. אם מנהיגות החברה צריכה

הבכיר המנחה ומפקח על הפעילות המקצועית והשירותים ללקוחות החברה, כחלק מהתפיסה של הבטחת מצוינות ואיכות השירות ללקוח.

היצע רחב של פתרונות ושירותים

GIV מציעה פתרונות ושירותים במגוון רחב של תחומים ביניהם: **EAM** (Enterprise Asset Management), שהוא תחום חשוב ומתפתח של ניהול מחזור החיים והאחזקה של תשתיות פיזיות וצידוד בארגונים, תחום בו GIV ומנהליה הבכירים מהווה הגורם המוביל במומחיות וניהול יישום פרויקטים בישראל עם לקוחות רבים ומובילים בתחומי התשתית, התחבורה והתעשייה. **ERP** (Product Lifecycle Management), **BI** (Business Intelligence), בו GIV רואה כלי חשוב המשולב בתהליכי העבודה בארגון, והייתה בין הראשונים לשילוב ויישום כלים ניהוליים וניתוחיים על בסיס כלל BI לכל דרגי הניהול ושילובם באופן שיטתי במערכות התפעוליות. **BPM** (Business Processes Management), **Communication-i** הינם תחומי פעילות נוספים ומשלימים בהם ניתנים שירותי ייעוץ, ניהול פרויקטים ויישום.

בין הלקוחות של החברה העושים שימוש במגוון פתרונותיה ושירותיה נמנים: רשות הספנות והנמלים, רכבת ישראל, הסוכנות היהודית, טבע, דן תחבורה ציבורית, נמל חיפה, חברת החשמל, החברה הלאומית לדרכים וחברת דרך ארץ, משרד התחבורה, משרד הרווחה, קווי זהב, ועוד.

GIV מהווה כיום מובילת שוק בכל הקשור ב-PLM, ניהול חיי המוצר ב-CPG (Consumer Packaged Goods). בתחום זה פיתחה החברה פיתרון מתמחה לתהליכי ניהול הפיתוח ומחזור החיים של המוצר והאריזה עבור מוצרי צריכה. הידע והניסיון בפיתוח המוצר התבסס על למידת הצרכים והעבודה עם עשרות חברות בשוק הישראלי, ולמעשה מהווה מוצר זה "Best Practice" ותומך בצורה מיטבית בצרכים והתהליכים של CPG. "אנו מתמחים במיוחד במוצרים בהם האריזה מהווה מרכיב משמעותי ונדרש לה דגש על תהליכי ניהול פיתוח העיצוב וגריפה", מסביר גבעון. "פיתחנו מוצר ייחודי (PACK-IT) הממשיך להשתכלל כל העת, אשר נרכש ע"י חברות כמו: תנובה, טמפו, יפאורה-תבורי, זוגלובק, תלמה, כרמל מזרחי וחברת טבע תעשיות פרמצבטיית - שבה המוצר עבר תהליכי בדיקה ואישור ממושכים ויסודיים, ושולב לנהלים המחייבים בחברה. אנו ממשיכים בפיתוח הדור הבא של הפיתרון תוך כוונה לשווקו בחו"ל במסגרת חברה בת".

בתחום ה-ERP פעילותה של GIV היא שונה וייחודית, בהיבט של התייחסות וניתוח עניינים לגופו של לקוח, והימנעות מהיסחפות לסיסמאות המקובלות. לדברי גבעון, למקבלי החלטות רבים בארגונים נוח להישען על תקדימים ופתרונות של ארגונים אחרים שמסביבם, ולתקנת פתרונות שלעיתים קרובות לא מתאימים להם, או שאופן היישום אינו מתאים להם. לעיתים מוצרים אלו, שניתן לכוונתם מותגים מובילים על כל המשתמע מכך, לא מבטיחים אספקת הפונקציונאליות המתאימה לחברה, או השגת המטרות

בתחום התשתית הניהולית בחברה. מתחייבת ראייה ובחינה כוללת של כלל מערכות המידע, בין אם ישולבו ב-ERP ובין אם ישולבו באינטגרציה מבחון. היועצים של GIV פועלים מתוך הבנה שלכל ארגון מאפיינים ייחודיים שנדרשים להם כלים/ישום מתאים. היועצים שלנו ניגשים קודם כל למשימת זהויה תהליכי הליבה בארגונים ובהתאם לכך מותאם הכלי הנכון ביותר". מגמה נוספת אותה זיהתה GIV היא שארגונים רבים נוהגים למחשב במסגרת פרויקטי ה-ERP את התהליכים הפיננסיים, הלוגיסטיים ומשאבי האנוש, תוך אי מתן תשובה והתייחסות לתהליכי הליבה המכריעים בתוך המערכת החדשה, דבר שאינו מספק את הערך המוסף המצופה על ידי הנהלת החברה, ולא יוצר אופטימיזציה בהיבטים של אינטגרציות המידע הארגוני ובתהליכים העסקיים. "במקרה מסוים נקראנו לתת ייעוץ בחברה שהכריזה על סיום פרויקט והפעלת ERP, וההנהלה נותרה עומדת לאחר הצהלות מול מציאות שהמצב רק נעשה מורכב יותר מאשר לפני היישום, עשרות רבות של מערכות ליבה נותרו מחוץ למערכת ה-ERP ללא שילוב ואינטגרציה. בין היתר מאחר ולא בוצעה חשיבה כוללת של הגדרת המציאות אליה שואפים להגיע. בבדיקה ובמיפוי שערךנו ביזמת מנהל מערכות המידע, הושלמה התונית הדרך, פיצוח "החוף" שאליה יש להגיע, תוך הגדרת הנתבי הנכון, האמצעים הדרושים, ותוכנית פעולה מיטבית, תוך בדיקת ישימות להקטנת אי ודאות וסיכונים טכנולוגיים ככל האפשר.

הבלטת היתרון היחסי

גבעון מתאר את GIV כיחידה מובחרת שמסוגלת להוביל ולפרוץ דרכים בדרך ליעד הנכון. יחידה של מומחים ומנהלי פרויקטים שנבנתה במיוחד באופן הכולל את הדיסציפלינות הדרושות להובלת התהליכים הדרושים מנקודת מבט של ארגון המיישם טכנולוגיה חדשה או שינוי תהליכים ונדרש לטפל ב: נושאי ניהול ואו"ש, טכנולוגיות מידע ותוכנה, תקשורת ותשתיות, היבט אנושי, הדרכת ופסיכולוגיה ארגונית הכל כחלק מפרויקט אחד. "הלקוח מצדו נדרש להגדיר את הצורך שלו ואנו ננתח ונמצא את הדרכים הטובות ביותר שביאו אותו לשם. בכל מקרה, הנחת העבודה שלנו היא שאין לקחת כמובן מאליו פיתרון שכיח ולהתמסע אותו כמו שהוא בארגון - אנו מאמינים שלכל ארגון יש היבטים ייחודיים, במיוחד אם ארגונים מתחרים פועלים בדיוק באותה הנישה. מציאת אותם היבטים ייחודיים ומתן מענה עליהם, הם שנותנים את היתרון היחסי של עסק על פני מתחריו, כך שהיעד העסקי של לקוחות לא צריך להתבסס על שכפול פתרונות מארגון לארגון, אלא לקבל ערך מוסף אמיתי על בסיס הייעוד והייחודיות שלה - בזה אנו מצטיינים, זה הייחוד שלנו". לדברי גבעון, בכל פרויקט בו מעורבת GIV, היא נכונה לקחת אחריות כוללת, לעיתים מעבר למה שנדרש או סוכם. "חשוב לנו לסגור עבור הלקוח את כל הפינות. שותפות אמיתית עם הלקוח דורשת לעיתים גישה של "שלח לחמך על פני המים", קודם לעשות ולסייע, גם אם לעיתים "נכונים" עסקית, אך מתוך הבנה שבניית האמון והצלחת הלקוח היא ערך עליון בעשייה שלנו. מתוך ההבנה שכאשר מעורבים ספק, לקוח, מיישם, ולעיתים כמה, עשויים להיות פינוט לא מטופלות. ואנו

כגוף שלרוב מוביל ארגון ליעדיו ומשתלב בניהול הפרויקט, עושים את הדרוש להבטיח שהלקוח יגיע למחוז חפצו, בשביעות רצון מלאה. לא כסיסמא - אצלנו הלקוח באמת במרכז עמוק בתרבות הארגונית שכל הצוות מחונך עליה, אומר גבעון ומוסיף, "זו אינה נאיביות, זו התנהלות ניהולית ראויה והתנהלות עסקית חכמה בטווח הארוך".

פילוסופיית "הכול למען הלקוח" מנחה את גבעון גם בבחירת היועצים והמומחים המגויסים לחברה ובהנחלת התרבות הארגונית לעובדים. בראש תחומי הפעילות של החברה עומדים כיום אנשים מבכירי התעשייה שמלאו בעבר שורת תפקידי מפתח בחברות וגופים במשק הישראלי. יחד עם עובדים נוספים בתחום ובדיסציפלינות המשיקות, יוצרים ראש חץ של הובלה בתחום בישראל, עם התעניינות מגורמים בינלאומיים לשיתופי פעולה עם GIV.

את רמת המוטיבציה הגבוהה של עובדיה הוא דואג לשמר באמצעות מודל תגמול לפיו העובדים מהדרג הבינוני ומעלה מהווים שותפים לרוחי תחומיהם, לא כסיסמא, ולא כדמות בונוס אקראי. "יש תוצאות בשטח - הלקוחות פשוט אוהבים לעבוד איתנו", מכריז גבעון ומסביר כי מעבר ליכולות הטכניות והניהוליות, מוודאים ב-GIV שהמועמד מאמין, מתאים ומסוגל ליישם את הערכים הנכללים בתרבות הארגונית של החברה ולפילוסופיית ההתנהלות כלפי הלקוח. "כל עובד בחברה נדרש לתת שירות מכל הלב, לנהוג בהגינות, לייצר אמון, להיות בעל יכולות תקשורת מעולות, בעל יכולת למידה מהירה, מקצועיות וחתירה למצוינות".

ניהול שינוי מקיף

מאפיין ייחודי נוסף של GIV הוא פעילותה של תחום בחברה המכונה TEAM. התחום מתמחה בהובלת השינוי בארגון בכל הקשור לאספקטים הארגוניים, הדרכתיים והפסיכולוגיים.

לדברי גבעון, אינטגרטורים רבים נכשלים או אינם מגיעים ליעדים המלאים הובלת שינוי בארגונים כמו הטמעה של מערכת ERP, בגלל שהם אינם נותנים משקל מספק להיבטים פסיכולוגיים הקשורים בעובד כמו: חששות העולים עקב שינויים צפויים בתפקיד, שינוי אפשרי בסמכות בעקבות הכנסת הידע שלו למערכת המידע הממוחשבת, חשש מפיטורין או מניעת קידום ועוד. "ספק אופייני מקדיש 90% מהאנרגיה בפרויקט לכיוון של פתרון טכנולוגי ואחר כך מנסים להדריך את משתמשים - אם המשתמש קולט זה מצוין, אולם אין דגש על מקרים בהם המשתמש צריך הדרכה שיטתית ועמוקה יותר. בפרויקטים רבים אין השלמה של מעבר הידע ואין וידוא של התגברות על התנגדויות אישיות, אלמנטים שעלולים ליצור פגיעה בהצלחת הפרויקט ונדקים קשים לארגון.

אנו הצלחנו לנהל שינוי בארגונים כמו רכבת ישראל וארגוני תשתית אחרים, בהם רמת הסיכון של ההדרכה וההטמעה לאור אובלוסיית המשתמשים הצפויה, וחסר ניסיון של עבודה עם מחשב הייתה גבוהה ביותר. המנהלים היו סקפטיים ביותר לגבי היכולת של העובדים להפעיל את המערכות, אולם בזכות המתודולוגיה של GIV ומומחיות אנשיה הצלחנו להגיע להישגים מרשימים בנושא ההדרכה וההטמעה, ושביעות רצון הלקוח". ❖