

# TIME MARKET

ERP

CRM

# על אאוטסורסינג, גמישות תפעולית

## 1-TIME TO MARKET

אפי קוטק ויואב צור מחברת נס: "ספק אאוטסורסינג מנוסה יודע לנייד בקלות יחסית עובדים בין סוגים שונים של לקוחות, תוך שהוא מתאים עצמו לשינויים בצורכיהם" ■ **שוקי שטאובר**

שבמצב החדש המודל התמחורי של עסקת האאוטסורסינג המקורית אינו מתאים למצב החדש. "המטרה במקרים אלו היא כמובן לא לפתוח את כל החוזה, אלא לייצור מצב שנחזה מראש של 80/20, כאשר ב-80% מהמקרים החוזה יהיה מספיק חכם כדי לטפל נכון בשינויים והתאמות וב-20% הנותרים יאפשר מרחב תמרון מוסכם למצב החדש".

### למה כדאי לעבוד עם ספק גדול?

"כאשר אתה לוקח יועץ לפעילות קטנה תחומה בזמן, נניח 50 שעות עבודה, לא משנה מאיזו חברה הוא בא אלא חשוב מהן היכולות המקצועיות של היועץ. במקרה כזה גדול החברה שהוא מייצג אינו משמעותי גם אם החברה לא תשרוד בעוד שנה, כי היא רק מהווה את החוט העסקי המקשר בין היועץ ללקוח.

"לעומת זאת, באאוטסורסינג אתה קונה מערכת יחסים ושירותים בין ארגונים לטווח ארוך. לכן זה מגרש של גדולים. יש בישראל עשרות רבות של בתי מיחשוב, אבל רק בודדים מעניקים שירותי אאוטסורסינג מלאים. לכן בדרך כלל בכל המכרזים תראה את אותם 3-5 שחקנים".

### כיצד ניתן להבחין בין השחקנים המרכזיים?

"יש מקום להבחין בין שחקנים שבסיסם בישראל לבין שחקנים שהם שלוחות של חברות רב לאומיות. תאורתית חברה בינלאומית גדולה יכולה להביא לפעמים את הניסיון שצברה מעבר לים, אבל מצד שני היא כבולה בהרבה נהלים והוראות שאינם תואמים לעיתים את הצרכים הייחודיים והרגולציה של השוק הישראלי. לעומת זאת, הנהלתה של חברה ישראלית קשובה יותר לצרכים של השוק הישראלי ויכולה לקבל החלטות בטווחי זמן ומקום מהירים בהרבה".

**תנו דוגמה לאי התאמה כזו של חברות בינלאומיות, כמו יבמ או HP.** "חברות אלו הן חברות מוצרים שעוסקות גם בשירותים, לכן עלולה להיות הטיה טבעית לכיוון המוצרים שלהם, גם אם זה לא בהכרח לטובת הלקוח. במקרה כזה, לאורך זמן תראה אצל הלקוח ציוד מאותו בית יוצר ובכך חופש הבחירה דה-פקטו של הלקוח נפגע".

**אבל הרי זהו בדיוק תפקידו של מנמ"ר החברה, להשגיח שזה לא יקרה.**

"נכון, אך בכך ייווצר משהו נוסף שהוא צריך להשגיח עליו ולמנמ"ר לא חסרה אחריות גם בלי זה. חשוב לבנות מערכת אמון של שיתוף אינטרסים בין הספק ללקוח, חבל ליצור ניגוד עניינים מובנה. פרט לכך, ספק מתוחכם תמיד יידע ליצור מנגנוני אינסנטיב (תמרוץ) שייצרו הטיה לטובת מוצריו. אולי זו הסיבה שרוב הלקוחות בארץ הוציאו למיקור חוץ את מרכיבי השירות בלבד ושמרו בבעלותם את נכסי החומרה והתוכנה". ■

בין הסיבות המרכזיות הגורמות לכך שארגון ירצה להוציא את שירותי המיחשוב שלו לאאוטסורסינג ניתן למנות את רצון הארגון להתמקד בליבת העסקים ולקצר משמעותית את ה-TIME TO MARKET של מוצרים ושירותים חדשים הדורשים תמיכה מיחשובית. למשל, מוצר פיננסי חדש בבנק או קליטה של מערכות ERP ו-CRM ארגוניות.

המיחשוב, במקרים רבים, מהווה צוואר בקבוק תפעולי. לא פעם נוצר מצב בו מערך השיווק רוצה לצאת לשוק עם מוצר חדש ומערך המיחשוב אומר בתגובה "ייקח לנו יותר מחדש להיערך לכך כי יחידת המיחשוב שלנו מוגבלת בגודלה".

"אם אותו ארגון היה משתמש בשירותי אאוטסורסינג הבעיה של אותו ארגון הייתה נפתרת", אומרים שניים מבכירי חברת המיחשוב נס - אפי קוטק, סמנכ"ל מיקור חוץ, ויואב צור, סמנכ"ל לקוחות אסטרטגיים, "שכן ניתן היה לבקש תיגבור מספק השירות שיכול לנייד בקלות יחסית משאבים מארגון לקוח לארגון לקוח".

**אי אפשר לבקש תיגבור מחברת מיחשוב גם מבלי שתהיה ספק שירותי המיחשוב של הארגון באופן שוטף?**

קוטק וצור: "זה כמובן אפשרי, אבל מחייב השקעת זמן ועלויות למידה של כניסה לארגון. זה דומה לאבחנה בין צבא סדיר לצבא מילואים, שדורש היערכות. לכן זה פחות רלוונטי במקרים בהם רוצים לקצר לוחות זמנים.

"ספק אאוטסורסינג מאפשר גמישות תפעולית שיחידת מיחשוב מקומית תתקשה מאוד להשיג. למשל, בבתי חולים 'שיא העונה' הוא בחודש דצמבר, כי מגיפות השפעת גורמות לריבוי של אשפוזים. לעומת זה, שיא הפעילות של חברות תיירות הוא בחודש באוגוסט. ספק אאוטסורסינג מנוסה יודע לנייד בקלות יחסית עובדים בין סוגים שונים של לקוחות, תוך שהוא מתאים עצמו לשינויים בצורכיהם".

**מהן הבעיות המרכזיות שבעבודה עם ספק שירותי אאוטסורסינג בתחום המיחשוב?**

קוטק וצור: "החוזים נחתמים לטווחי זמן ארוכים, של 5-10 שנים. בתקופה כזו יכולים להתרחש הרבה שינויים שהחוזה לא תמיד צפה. לכן, חוזה נכון צריך לאפשר מספיק גמישות. כמובן שרצוי היה לבנות מודל כלכלי שמאפשר לספק וללקוח לחזות התפתחות טכנולוגית ומודל עלויות עתידי. אבל זה לא תמיד פשוט לטווחי זמן כה ארוכים ולכן צריך ידע ומתודולוגיה כדי לבנות מנגנונים לטיפול בשינויים, כמו מנגנוני גידול/קיטון או מנגנונים שיועדים לטפל בשינוי ארגוני, כמו מיזוגים ורכישות של הלקוח.

"לדוגמה, עשית הסכם אאוטסורסינג עם לקוח שיש לו 1,000 תחנות קצה ו-20 סניפים. אחרי שנה הוא רוכש חברה ופתאום יש לו 3,000 תחנות קצה, 50 סניפים וגם תהליך עסקי שקודם הוא לא עשה. ברור

"יש מקום להבחין בין שחקנים שבסיסם בישראל לבין שחקנים שהם שלוחות של חברות רב לאומיות. תאורתית חברה בינלאומית גדולה יכולה להביא לפעמים את הניסיון שצברה מעבר לים, אבל מצד שני היא כבולה בהרבה נהלים והוראות שאינם תואמים לעיתים את הצרכים הייחודיים והרגולציה של השוק הישראלי"