

טיפים לארגון השוקל יציאה למיקור חוץ

אהרן שבי, משנה למנכ"ל, חברת מתודה

מתודה מחשבים, המתמחה בניהול איכות לטכנולוגית המידע, פיתחה ערכה המיועדת לבדיקת כדאיות יציאת הארגון למיקור חוץ. הערכה מסייעת למקבלי ההחלטות בארגון להשיב על סוגיות מרכזיות קריטיות העולות כאשר הארגון שוקל הוצאת המחשב, כולו או חלקו, למיקור חוץ.

הערכה הופעלה לאחרונה בהצלחה מרובה בתהליך היציאה למיקור חוץ של אחד מהעיתונים היומיים בישראל.

מיקור חוץ הוא מהלך אסטרטגי המקפל בתוכו סיכונים וסיכויים רבים. הצלחתו מותנית באיזון נכון של מגוון שיקולים עסקיים, ארגוניים, אנושיים וטכנולוגיים.

מיקור חוץ הוא גם מגמה עיקרית ומשמעותית בשוק המחשוב בעולם וגם בישראל, עם שיעורי צמיחה גבוהים מכל תחום מחשוב אחר. יותר ויותר ארגונים, ביניהם גדולים ומורכבים, החליטו להוציא למיקור חוץ את כל פעילות יחידת המחשב ו/או את התשתיות. המהלך האתגרי מלווה בחששות ובשאלות רבות שיש לבדוק ולתת עליהן מענה. כחברה שעוסקת באיכות, מתודה מצאה לנכון לתת מענה לצורך ההולך וגובר גם בתחום סוגיית מיקור חוץ. הערכה מסייעת למקבלי החלטות בארגון ומלווה אותם לכל אורך התהליך, גם לאחר קבלת ההחלטה.

להלן מספר טיפים למנהל מערכות המידע בארגון השוקל הוצאת המחשב למיקור חוץ:

- במקדם או במאוחר המנכ"ל יבקש לבדוק אם גם הארגון שלכם יכול לחסוך משמעותית מתהליך מיקור חוץ. למה שלא תיזום את המהלך בעצמך?
- תהליך יציאה למיקור חוץ הנו תהליך אסטרטגי של הארגון כולו, עליך להשיג גיבוי ושיתוף פעולה מצד המנכ"ל, מנהל הכספים, מנהלת משאבי האנוש ומשתמשי מפתח נוספים.
- תהליך הבדיקה וההתקשרות הנו פרויקט מורכב. חשוב להגדיר את יעדיו (קריטריונים להחלטה) ולקבוע לו שלבים, תוצרים ולוחות זמנים ברורים.
- אל תניח שאין מה לשפר. לספק מיקור החוץ יש יכולות, גמישות, כלים ומתודולוגיה שאין בארגון וביכולתו להשיג תוצאות מפתיעות.
- השוואה למול Bench Marks מחו"ל אינה רלוונטית בהצביעה על יעילות גבוהה בארץ. הערכה של החיסכון הפוטנציאלי צריך להתבסס על ניתוח Bottom Up של העלויות הקימות למול מרכיבי החיסכון הפוטנציאליים של הספק.
- הטיפול בעובדים צריך להיות רגיש וסבלני ויש לתכננו בפרוטרוט. לעובדים הטובים התהליך פותח הזדמנויות חדשות.

- ככל שתרחיב את התחומים שתוציא למיקור חוץ כך תגדל התועלת המצרפית שתוכל לקבל. יחד עם זאת, על כל מרכיב פוטנציאלי להוצאה להצדיק את עצמו.
- חשוב להכין הגדרות מפורטות לשירותים (SOW) ולרמת השירותים (SLA) הנדרשים. תתפלא כמה פרשנויות רבות עשויות להיות להגדרות "מחוזיות".
- גם אם הטריגר לתהליך הוא החיסכון הכספי, כדאי לנצל את המהלך המיוחד להשגת שינויים ותועלות נוספים.
- רצוי לכלול פרויקטים מתוכננים או שינויים צפויים כבר במסגרת ההתקשרות למיקור חוץ. מו"מ לאחר ההתקשרות יהיה מעמדה נחותה.
- יש סיבות שונות וטובות להתקשרות עם ספק יחיד, אך קיצור משך התהליך אינו אחת מהן.
- היחסים עם הספק צריכים להיות Win Win. הספק אינו יכול להרשות לעצמו להפסיד לאורך זמן. אל תתפתה לקבל הצעה בלתי סבירה.
- לא ניתן לכסות את כל השינויים הצפויים לאורך תקופת ההתקשרות הארוכה שבה חלים שינויים עסקיים וטכנולוגיים לרוב. פתיחות ושקיפות הנם חיוניים במצבים האפורים.
- תקופת המעבר הראשונה לאחר ההתקשרות הנה הזדמנות לשינוי. השקעת חשיבה ומשאבים בשלב זה תצדיק את עצמה לאורך שנות ההתקשרות הארוכות אח"כ.
- חשוב להכין נהלי עבודה מפורטים ושמישים שיגדירו את תהליך העבודה ואת חלוקת האחריות שבין הצדדים. כלים ונהלים שהספק מפעיל בקרב לקוחותיו האחרים אינם בהכרח מתאימים לארגון שלך.
- תהליך היפרדות הנו מצב ריאלי בהתקשרות ארוכת טווח ולכן השקעה בהגדרת תהליך ברור ומעשי הנה חיונית. קח בחשבון שהיפרדות יכולה לחול גם על חלק מהשירותים.
- שמור לך את האופציה לרכוש שירותים ומוצרים גם מספקים אחרים. אסור לך להיות שבוי של ספק יחיד.
- ולבסוף, למד מניסיונם של אחרים. יש כבר בארץ עשרות לקוחות שהוציאו תחומי פעילות מרכזיים למיקור חוץ.