



קורא יקר,

יורסים, פרצות וספאם הולכים ומתרבים מיום ליום **באופן מבהיל**. מערכות המחשוב הופכות למורכבות וסבוכות. במקביל, הפס הרחב, הוירטואליזציה, BI - מציעים **הזדמנויות חדשות ומלהיבות** וגם תפקיד מנהלי המחשוב עובר טרנספורמציה **דרמטית ומבטיחה**. כך, לנוכח שטף חידושים וגלי תמורות, שרק מתעצמים ומואצים, קשה להתמקד במה שבאמת חשוב. **למי להאמין? על מי לסמוך?**

תחקירי PCאון מספקים בכל שבוע ריכוז של החדשות החשובות ביותר בעולם המחשוב והתקשורת, יחד עם תחקיר מקצועי שמתמקד בנושא מפתח מרכזי ומשמעותי. הם משרתים חלק גדול ממנהלי המחשוב המובילים של מדינת ישראל. חלקם מנויים לשירות קרוב לשש עשרה שנים כיוון ש:

- PCאון הוא מקור מידע **אמין ותכליתי**. הוא מתמקד רק בנושאי **המפתח** החשובים ביותר בעולם המחשוב והתקשורת, והוא **מדבר בשפתך המקצועית**.
- PCאון כולל את ריכוז ה**חדשות החשובות** ביותר וגם **מגמות, טיפים, ידע יישומי ושימושי** נוסף. הוא מאפשר בהשקעה של **פחות מ-10 דקות** בשבוע, להיות כל הזמן **עם יד על הדופק**.
- PCאון מביא תועלת בכך שהוא **רלוונטי לבעיות הנוכחיות שלך**, בנוסף לכך, הוא מסייע לך בהערכות מוקדמת בפני **סכנות ואיומים** למערך המחשוב ו/או **ניצול הזדמנויות עסקיות** חדשות.
- ניתן להתרשם **ממנו באופן אישי** באמצעות תחקיר הדוגמא המצורף או להסתמך על למעלה **ממאה חוות דעת של מנהלי מחשוב** מובילים (ראה - [www.pcon.co.il/v5/103.asp](http://www.pcon.co.il/v5/103.asp)).

PCאון נתפס כיום כ**מפתח מוכח להצלחה מהירה**, וככזה גם אתה תוכל ליהנות ממנו בקרוב. כמו ארגונים רבים תוכל להצטרף כמנוי ארגוני ותאפשר לכל העוסקים במחשוב בארגוןך, ליהנות מכל היתרונות שלמעלה.

מחירי מנוי השנתי בגין 52 תחקירים:

מספר מנויים	המחיר בדולרים + מע"מ
1	516
5	1270
10	1970
20	3270
50	5970
100	7700
200 ויותר	9700

נכון, אפשר לנסות להתמודד לבד עם כל התמורות. להתעלם או לדגום מאמר אקראי ולקוות לטוב. **תחשוב על התוצאות**. מצד שני ניתן ללכת **בדרך סלולה ובטוחה** שבה הולכים **המובילים במחשוב הישראלי**, שגם ימשיכו להוביל בבטחה. כדי להצטרף אליהם, ללכת יחד איתם, אפשר לקרוא על תחקירי PCאון ולהצטרף באתר ב- [www.pcon.co.il/promo](http://www.pcon.co.il/promo) טלפון 03-9667939, פקס 03-9660310 או מייל - [sub@pcon.co.il](mailto:sub@pcon.co.il)

**קובי שפיבק**  
העורך הראשי של PCאון

**נ.ב.** על כל תחקירי PCאון חלות כל ההגנות החוקיות של זכויות יוצרים. ביחד עם זה, אנו מתירים לשכפל ולהפיץ את תחקיר זה, **מבלי לשנותו, עד 31.12.2007 ורק יחד עם דף היתר זה!** למנהלים, עמיתים ואנשי מחשוב נוספים, שעשויים לדעתך למצוא בו עניין.



## מה אתה מקבל? - מפתחות להצלחה

קורא יקר,

תיזכר ב"נפילה" האחרונה של מערכת בארגון, ב"פספוס" בבחירת טכנולוגיה, בפרוייקט שלא "סיפק את הסחורה". מדמיין? עכשיו קח לך פחות מחצי דקה ותחשוב על מי שקרא תחקיר דומה, לפני כשנה. באינטואיציה פנימית חזקה הוא הבין שמצא פיתרון אמיתי לצורך אמיתי - להיות ממוקד באיומים האמיתיים וההזדמנויות המבטיחות שרלוונטיים לארגון ולתפקיד שלו, למציאות שבה הוא חי. שוב ושוב הוא נוכח מאז, שהוא מתבסס על מקור מידע שמדבר אליו בשפתו, מקור תכליתי ואמין.

כאשר חבר קרוב מתקשר ושואל לחוות דעתו על תחקירי PC און. "מה הם נותנים לך באופן מעשי?" באופן טבעי הוא נזכר ומספר על כמה מהדוגמאות הבאות:

- **בתחקיר - ה-IT מאיץ חדשנות** - הוא גילה את הטרנספורמציה שעוברת היום כגל סוחר בעולם העסקי. ה-IT הופך מכלי שתומך בעסקים, למנוע שמאיץ חדשנות ופותר הזדמנויות חדשות. התועלת עבורו הייתה דרך הסתכלות חדשה על היבטי ה-IT, כזאת שפתחה בפניו דלת לקידום מהיר...
  - **בתחקיר - חוסכים חשמל** - הוא מצא נתונים לפיהם, עלויות החשמל של דטה סנטר בשנה יכולות להיות יקרות יותר מכל עלויות החומרה שבו. הוא גם קרא כיצד השינוי בצריכת החשמל בניידים לוקחת אותנו לעידן חדש. התועלת שהפיק מהתייחסות ויישום הייתה - הרבה כסף לארגון. איך זה נשמע?
  - **בתחקיר - כללי אצבע למנמ"ר** - הוא מצא נתונים, מספרים, כללי אצבע ומקורות שחיוני לכל מנהל שעוסק במחשוב להיות מצויד בהם. התועלת שהפיק הייתה קבלת החלטות מהירות יותר, מבוססות ומוצלחות יותר. התוצאות נראות בשטח. מכיר אנשים כאלה?
  - **בתחקיר - וירטואליזציה בשרתים** - הוא הבין את המשמעות המעשיות של מגמה מרכזית שסוחפות כיום את עולם המחשוב, כאשר הוא גילה **איך** וירטואליזציה יכולה להעניק יותר גמישות, חיסכון עצום, שרידות, עבודה קלה ועוד יתרונות נוספים. פתאום הכול התחבר. אתה רואה זאת?
  - **בתחקיר - Rootkit - חפרפרת במחשב** - הוא קרא כי ברשת הארגונית של כל ארגון חמישי באוסטרליה (וכנראה כך גם בארץ), חבוייה כיום תוכנה נסתרת, שיכולה לפתוח דלתות לתוכנות מזיקות. בדרך כלל, לא ניתן לגלות אותה! גניבת מידע, שיבוש נתונים, האזנות, ציטוטים, חדירות, נזקים. חלק מהאיומים יכולים להביא לקריסה. הוא עשה את כל שניתן לטפל בכך וישן טוב בלילה. ואתה?
- הוא גם לא היחיד שחושב כך. [מאה המלצות נוספות](#) עם מסר חד וברור מדברות בעד עצמן. אחרי הכול, עם הישגים שמוכחים בשטח, קשה להתווכח...
- לכן אנו ממליצים לשתף מספר רחב ככל האפשר של חברים, עובדים ומנהלים, בארגון ומחוצה לו, בשימוש בתחקירי PC און. בדומה לטלפון ופקס, ככל שרבים יותר המשתמשים בהם, כך גם גדלה התועלת. אתה ודאי מכיר זאת.

עכשיו אתה מוזמן לקרוא את התחקיר המצורף, להתרשם באופן בלתי אמצעי ולהתקשר - דרך האתר [www.pCon.co.il/promo](http://www.pCon.co.il/promo) לטלפן 03-9667939, לפקס 03-9660310 או מייל - [sub@pcon.co.il](mailto:sub@pcon.co.il)

אחרי שתצטרף ותסתכל קדימה שנה מהיום, יתכן וגם אתה תחשוב כמוהו? מה דעתך?



# PC און ©

למנהלים ומשתמשי PC בכירים

תדרוך מקצועי קצר ומדויק • בחדשות ומידע שימושי 'יחודי' • למיצי' ה-PC באופן מדויק

## והפעם... Outsourcing - כן או לא ?

### ליצירת קשר אישי

עורך ראשי - **קובי שפיבק** B.Sc., MBA  
 עורך - **נמרוד צוק**  
 תחקיר וכתביבה - **אסף אמיתי**  
 טלפון - **03-9667939**, פקס - **03-9660310**  
 דואר - **ת.ד. 2340 ראשון לציון 75121**

### לתשומת לבך

- כל הזכויות שמורות לקומרקטינג ישראל ©. אין צלם או להפיץ את הגיליון ללא היתר ובכל צורה שהיא.
- אנו משתדלים להביא מידע אמין ומדויק אולם האחריות לתוצאות השימוש בו תחול על המשתמשים.
- שמות המוצרים והחברות המוזכרים ב-PCאון, הם שמות שמורים של בעליהם.
- ככלל המחירים בגיליון הם בדולרים וללא מע"מ. מחירי ספרים ניתנים בש"ח כולל מע"מ.
- לאתררים באינטרנט יש להוסיף הקידומת <http://>

### מסר אישי

כאשר Outsourcing נתפס יותר ויותר כתפישה מקובלת ליעול מערך המחשוב, חשוב לשקול בכובד ראש האם היא מתאימה לארגון, ולא להיגרר באופן עיוור אחרי האופנה. בעוד יישומים חדשים ותובעניים כמו: E-Commerce, ERP ו-CRM והמחסור בכוח אדם מיומן מחזקים את כדאיות הפניה לספקים מתמחים, התלות הגוברת של הארגון במערך המחשוב, מחייבת משנה זהירות בהסתמכות על גורמים חיצוניים. מתי ה-Outsourcing כדאי ומתי לא? לאילו שיקולים תתן דגש? איך תבחר ספק? כל התשובות - בגיליון.

### תמצית החדשות בעולם ה-PC טור

- חדשות בקצרה ..... 3
- חדש ביישומים ארגוניים ..... 3
- אינטרנט סלולרי ממריא ..... 4
- עוזרים למצוא את המחט ..... 4

### תוכן התדרוך השבועי טור

- להתמקד בעיקר
- להוציא או להשאיר ? ..... 5
- מה מוציאים ? ..... 5
- 5 פנים ל-Outsourcing ..... 6
- תועלות, הזדמנויות והיבטי רכש
- איך חוסכים ? ..... 7
- הדרך להצלחה ..... 7
- כיצד מתמחרים ? ..... 8
- גורמי החוץ ..... 8
- המיוחד ביישומי PC בישראל
- תגובות מהשטח ..... 9
- שאל את עצמך ..... 9
- ההיבט האנושי ..... 10
- להעמיק בנושאי מפתח
- חוזה כהלכה ..... 11
- ממה להזהר ? ..... 11
- יוצאים לרשת ..... 12

### לכבוד קומרקטינג ישראל

פקס 03-9660310  
 ת.ד. 2340 ראשון לציון 75121

\_\_\_ כן אני רוצה להיות מנוי PCאון, לתקופה של 12 / 6 / 3 חודשים. אני מצרף סך בשקלים של \$114 / \$209 / \$379 + מע"מ (סמן בחירתך בעיגול), לפקודת קומרקטינג ישראל ומחכה לגיליון הקרוב.

שם מלא \_\_\_\_\_

תפקיד \_\_\_\_\_

ארגון \_\_\_\_\_

כתובת \_\_\_\_\_ מיקוד \_\_\_\_\_

טלפון \_\_\_\_\_ פקס \_\_\_\_\_

תאריך \_\_\_\_\_ חתימה \_\_\_\_\_

הערות \_\_\_\_\_

• **תדיראן מערכות מידע** ☎ (03-5313558) מציעה מערכת לניהול ואחזור נהלים ארגוניים, שמיועדת לסייע בקיצור תהליכים ולאפשר ניהול יעיל של הידע בארגון.

### 439.13 - אינטרנט סולרי מריא

**שירותי אינטרנט במכשירים ניידים הופכים לתחום עסקים ליהט המושך אליו את ענקי התעשייה.** עם תחזיות כמו מיליארד מכשירים סולריים ברחבי העולם ב-2005 (לפי גרטנר) ו-61.5 מיליון משתמשים בשירותי מידע סולריים ב-2003, לעומת 7.4 מיליון בשנה שעברה (לפי IDC), מדובר בשוק בעל פוטנציאל עצום, שקורץ לחברות כמו **אורקל**, **זירוקס**, **מיקרוסופט**, ו**יזה**, **יאהו!** ו**AOL**.

**מיקרוסופט**, למשל, תציג בשבועות הקרובים את **MSN Mobile 2.0**, הגרסה החדשה של הפורטל הסולרי שלה; **אורקל** הקימה חברה בשם **OracleMobile.Com**, שתפעיל פורטל שיאפשר לספקי תוכן להציג בקלות מידע המותאם לתצוגה בטלפונים סולריים, ולמשתמשים לקבל שירותים מגוונים במקום אחד; ו**יזה** החלה להפעיל בבריטניה שירות לאיתור מכשירי בנק אוטומטיים בעזרת הטלפון הסולרי ו**זירוקס** מפתחת את **MobileDoc**, מערכת תוכנה שתאפשר גישה למסמכי **HTML**, **DOC** ו**PDF** המאוחסנים במחשבי הארגון, דרך התקנים סולריים.

הטכנולוגיה העיקרית מאחורי שירותים אלה היא **WAP - Wireless Access Protocol**. מדובר במשפחה של סטנדרטים פתוחים לתקשורת נתונים והצגת תכנים מאינטרנט בהתקנים סולריים, שמאפשרת לכל מכשיר התומך בה - טלפון נייד, מחשב כף יד וכדומה - לקבל מידע ושירות מכל אתר מתאים.

### 439.14 - עוזרים למצוא את המחט

**שירותים חדשים עוזרים למצוא מידע באינטרנט בקלות:**

- **Netex** הכריזה על שני שירותים חדשים - "אתרים נבחרים", שירות שמאפשר להגיע בהקלדת מלת מפתח בעברית בשורת הכתובת של הדפדפן, לאתרים המרכזיים בקטגוריה זו בארץ ובעולם, ו"חיפוש אישי" שמאפשר לשייך מילות מפתח לכל אתר. להוריד ב - [www.netex.co.il](http://www.netex.co.il)
- **Clip2** הוא שירות חיפוש המרכיב את בסיס הנתונים שלו מחיפושים של משתמשים אחרים, אבל הוא בוחר להתמקד במספר נושאים בלבד - [www.clip2.com](http://www.clip2.com)
- **Quiver**, המתכנה "שירות חיפוש מבוסס-אדם", מרכיב את בסיס הנתונים שלו מחיפושים של משתמשים קודמים, ומעודד את המשתמשים לשלוח אליו את קבצי ה-**Bookmarks** שלהם. הוא מציע גם סרגל כלים צף המאפשר לחפש מכל דף, ולפי פופולריות - [www.quiver.com](http://www.quiver.com)
- **Simpli** מנסה לעזור במציאת האתרים על-ידי צמצום התוצאות - לאחר שמקשים מילת חיפוש, המנוע מציג מספר אפשרויות לתתי נושאים ונותן לבחור - [www.simpli.com](http://www.simpli.com)
- סוג אחר של כלי חיפוש תוקף את הבעיה מגישה שונה. כלים דוגמת **Kenjin** סורקים את הטקסט אותו קורא המשתמש, ומנסים לחפש ברקע אתרים באותו נושא. גירסת הדגמה ל-**Kenjin** - [www.autonomy.com/kenjin](http://www.autonomy.com/kenjin)

### 439.11 - חדשות בקצרה

• **שביתה נוספת של גולשי אינטרנט מתוכננת בחודש מרץ, בעקבות כוונת בזק לייקר באופן משמעותי את תעריפי הטלפון.** בזק מבקשת לעבור לחיוב שיחות לפי דקות במקום פעימות מונה, והיא הגישה ב-21.2.00 לועדת הכספים של הכנסת הצעה (שנדחתה) שצמצמה את מספר אזורי החיוב, הוזילה את העלות לדקה בשיחות הבין אזוריות ב-7%-56% וייקרה ב-45%-85% את השיחות המקומיות. כך למשל שעת גלישה (או שיחה) בשעות היום הייתה עולה 5.4 ש"ח לעומת 2.9 ש"ח כיום. **בזק** אומנם הציעה תעריף מיוחד לגולשים בשעות הלילה ל-3 מספרים נבחרים, אולם לפי חישוב שערכנו מתברר כי גולש 20 שעות בחודש היה משלם 64% יותר מהתעריף הנוכחי. גולש של 4 שעות בחודש שהיה מקבל את ההצעה, היה משלם 471% יותר!

• **TechWeb** מדווח על תקלה שהתגלתה במחשבים מבוססי ערכות השבבים 820 ו-840 של **אינטל**, שגורמת לשיבושי נתונים אקראיים כאשר זיכרון מסוג **SDRAM ECC** מותקן בהם. מקור הבעיה בשבב המאפשר לערכות, שתוכננו במקור לפעול עם זכרון **RAMBUS** בלבד, לגשת לזכרון **SDRAM** (מכונה **MTH** בראשון ו-**MRH** בשני). לטענת **אינטל**, הבעיה תשפיע על מספר משתמשים קטן, שכן מרבית המחשבים שמתבססים על ערכות אלה נמכרים עם זכרון **RAMBUS** או **SDRAM** נטול **ECC**.

• **3COM** הכריזה על **Palm IIIc**, מחשב כף היד הראשון במשפחה עם תצוגה צבעונית (256 צבעים). הוא מגיע עם **8MB** זכרון וגרסה 3.5 של מערכת ההפעלה, הכוללת ממשק משופר ואבטחה מוגברת. מחירו \$499 בארה"ב. למרות השיפור המשמעותי שמעניק הצבע לגלישה ב-**WEB**, מספר היישומים שמנצלים אותו עדיין קטן. כמו כן הוכרז דגם **Palm IIIxe** (עם תצוגת שול) המיועד לשוק העסקי, שכולל **8MB** זכרון במחיר מופחת - \$249.

### 439.12 - חדש ביישומים ארגוניים

**מספר מוצרים התווספו להיצע היישומים הארגוניים:**

- **RedHat** הכריזה על משפחת גרסאות **Enterprise Edition** של מערכת ה**לינוקס** שלה, שמותאמות להרצה אופטימלית של יישומים ארגוניים - בשלב זה מוצעות גרסה ל-**Oracle8i**, גרסה ל-**RealServer**, גרסה ל-**CA Unicenter TND** וגרסה ל-**SAP R/3**. הן כוללות תמיכה מסביב לשעון של **RedHat** וספקי היישומים למשך שנה, ומחיריהן ינועו בין \$2,995 ל-\$3,500 (למערכת ההפעלה בלבד).
- **Sun/Netscape** הכריזה על **iPlanet Portal Server**, פלטפורמה להקמת פורטלים ארגוניים לשימוש פנימי, חיצוני ול-**E-Commerce**. המערכת, שמתבססת על **iPlanet Web Server** ו-**Directory Server**, מציעה יכולות ניהול משתמשים, הגדרת תצוגה, התאמה אישית, אבטחה ואינטגרציה. היא תהיה זמינה במחצית השנה השניה.

• **Call Center** - מרכז שירות וטיפול בלקוחות. הקמת ה-Call Center תוך שימוש במערכת CTI מתקדמות והטמעת רעיונות מתחום ה-CRM דורשת השקעה כספית נרחבת, כמו גם הכשרה של מוקדנים. ארגונים יכולים להוציא את ה-Call Center כולו, רמות מסוימות מתוכו (בדרך כלל שלבי הטיפול הראשונים בפנייה) או טיפול בשעות הלילה.

• **Help Desk והדרכה** - סיוע לעובדי הארגון בבעיות תוכנה וחומרה. ניתן להוציא את ה-Tier One Support או את תהליך הטיפול כולו, כמו גם את מערך הטכנאים. כך מתאפשרת גם תמיכה על ידי חברות שאינן קשורות ישירות ליצרנים.

• **בנייה, אחזקה ואיורח של אתרי Web** - עם כניסת טכנולוגיות מתוחכמות והאצת המסחר האלקטרוני, יכול גורם חיצוני להציע קווים מהירים, אבטחה חזקה, יכולת לביצוע מספר רב של טרנסאקציות ותשלומים בו-זמנית וזמינות גבוהה. לפעמים מוצאת פעילות ספציפית, כמו פעולת החיפוש.

• **ניהול הרשת הארגונית** - תפעול ותחזוקה שוטפת של רשתות ה-LAN, האינטרנט והקישוריות לאינטרנט בכללותן, או שירותים ספציפיים - דוגמת דואר אלקטרוני, מרכזי נתונים או גיבוי והתאוששות מאסונות.

• **ייעוץ ופיתוח יישומים** - עבור ארגון שפיתוח אינו אחת מפעילויות הליבה שלו, בייחוד כשמתעורר הצורך ביישומים מורכבים וביישומים מבוססי Web. ניתן גם לשכור מוצרים סטנדרטיים מסוימים על בסיס שימוש מחברות המתמחות בכך - **Application Service Providers (ASP)** (ראה מסגרת בחלק 5). ניתן להשתמש בגורמי חוץ גם לפיתוח, הטמעה ותפעול מערכות דוגמת CRM ו-ERP, תוך התאמתן לארגון.

• **לשכת שירות** - עבור שירותים ספציפיים להם לא זקוק הארגון לעיתים תכופות, או כאלה הדורשים ציוד יקר במיוחד.

• **עבודות לא-יצרניות** - עבודות שחוזרות על עצמן עלולות לגרום לשחיקה. הוצאתן מפנה עובדי ארגון לפעילות יצרנית.



## 439.23 - 5 פנים ל-Outsourcing

ניתן לאפיין חמישה סוגים עיקריים של Outsourcing:

1. **פרוייקטים חד פעמיים** - דוגמת פיתוח מערכת מידע או הסבות באג 2000, המועברים לגורם חיצוני בשל שיקולי זמן, עלות ו/או מקצועיות. לפעמים בשילוב חוזה תמיכה.
2. **העברה חלקית** - העברת פעילויות מסוימות בלבד לגורם החוץ, תוך הגדרה קשיחה של הגבול בין הספק לארגון.
3. **העברה כוללת** - העברת כל פעילות המחשוב (או מחלקה שלמה אחרת) כקשר אסטרטגי ארוך-טווח בין הארגון לספק החוץ, כאשר רוב המחלקה מורכבת מאנשי הספק (או אנשי הארגון שהפכו להיות עובדי הספק), ורק אנשי קשר בודדים (בעיקר בדריגים הגבוהים) שייכים לארגון עצמו.
4. **Peer Outsourcing Co-sourcing** - הגורם החיצוני הופך לחלק בלתי נפרד מן הארגון, וניהול המחלקה משותף לארגון ולגורם החיצוני. במקרה זה נוצרת שותפות אסטרטגית (מעין "ברית עיסקית") בין הספק לארגון.
5. **ASP** - במקרה זה הארגון שוכר יישומים מספק החוץ, כאשר היישומים מאוחסנים אצל הספק והתשלום נעשה לפי השימוש (מספר השימושים, שעות השימוש, מספר תחנות העבודה, וכיו"ב). כאשר מספר ספקי יישומים מתאגדים ("גישת הפורטלים") ומציעים יישומים המכילים מרכיבים משותפים, ניתן לראות זאת כ"מיקור חוץ של לקוחות" - הספקים "משתפים" את הלקוחות ביניהם.



## 439.21 - להוציא או להשאיר ?

הרעיון הותיק של Outsourcing, או מיקור חוץ בעברית, צובר לאחרונה פופולריות רבה, כפי שניתן לראות מנתוני חברות המחקר: לפי IDC, היקף הרווחים בשוק העולמי היה 99 מיליארד דולר בשנת 1998, והוא צפוי להגיע ל-136.6 מיליארד ב-2001 ול-151 מיליארד ב-2003. לפי DataQuest, שוק ה-Outsourcing בתחום טכנולוגיות המידע צפוי לגדול מ-326 מיליארד דולר ב-1997 ל-630.4 מיליארד ב-2002 (גידול של 14% לשנה). לפי Input, התחום הבולט ביותר הוא ניהול אינטרנט/אינטרנט-נט, שיגדל ב-76% מדי שנה עד 2003. Corbett חוזה כי עד סוף שנת 2000 ארגונים יוציאו 20% מכלל הפעילות.

בבסיס התפישה, עומד רצון הארגון להתמקד אך ורק בפעילויות הליבה שלו, ולהימנע מבזבוז משאבים יקרים על תחומים שוליים יחסית. הוצאת שירותים לגורמי חוץ מאפשרת לנצל את יתרונות הגודל וההתמחות של הספק החיצוני ולקבל שירות טוב וזול יותר. גורם החוץ יכול להעניק נגישות לכוח אדם מקצועי ולטכנולוגיות מתקדמות, גמישות גדולה, רמת שירות גבוהה ותכנון הוצאות מדויק. התקשרות עם ספק חיצוני אמין לאורך זמן יוצרת ביטחון ומעבירה אחריות לספק.

אבל, ולמען האיזון, חשוב להביא גם את הצד השני של התמונה: סקר שערכה גרטנר באירופה הראה שב-80% מהארגונים לא חסכו שירותי ה-Outsourcing בהוצאות במידה שנצפתה מראש. לפי אותו סקר, ארגונים מוציאים שירותים בעיקר עקב מגמות אופנתיות, הצעות שנראות מפתות מצד ספקי השירותים וחוסר היכולת להכשיר אנשים מתאימים בתוך הארגון. בכל מיקור חוץ טמון סיכון מסוים - הארגון מטיל את יהבו על ספק חיצוני, שעלול לא לספק את הסחורה ולהכשיל את הארגון, בתהליך שהחזרה ממנו מסובכת ויקרה.

אם החלטת לפנות למיקור חוץ, עליך לשקול עד כמה רחוק ללכת - החל מהוצאת פרויקטים חד פעמיים ועד להעברת האחריות הכוללת למערך המחשוב. כדאי להיעזר בשירותי החוץ כדי להשיג את טובי המומחים, לפנות תקציבים בארגון, להתמקד בפעולות הליבה ובעיקר - לנצל את היתרונות הטובים שיכול ספק גדול להציע. לא פחות חשוב, מאידך, לדעת היכן "להשאיר את הקלפים קרוב לחזה", ולשמור פעולות חיוניות בבית. בנוסף למנהל מערכות המידע, שהופך לאיש הקשר בין הארגון לגורמים החיצוניים, יש לערב בתהליך חבר הנהלה בכיר עם אוריינטציה למחשוב, שיגשר בין ההיבטים העסקיים לצד הטכנולוגי.

**לסיכום - לשאלה האם כדאי להיעזר במיקור חוץ, אין תשובה אחת - הדבר תלוי בצרכים ובאופי של כל ארגון. בכל מקרה, את החלטה יש לקבל בזהירות ועל סמך בדיקה מעמיקה של הצרכים, הספקים וההשלכות.**



## 439.22 - מה מוציאים ?

למרות שלכאורה ניתן להוציא כל פעילות לגורם חיצוני, התחומים הבאים הם העיקריים שזכו לפופולריות נרחבת:

7. העברת ידע וכוח אדם - הקפד על השקעה והכשרה בעובדי הארגון, ועל העברת ידע בין ספק השירות לארגון. כוח אדם הוא נושא רגיש שחשוב לתת עליו את הדעת.

8. הצדקה כלכלית - דאג שהפרויקט יהיה מוצדק כלכלית, ושניתן יהיה להראות זאת כבר בטווח הקרוב. הערך את עלות הפעולה בתוך הארגון והשווה אותה לעלות ההוצאה.

9. עיתוי - שים לב לבחור עיתוי מתאים. תקופה של התארגנות מחדש של הארגון, למשל, תהיה מתאימה במיוחד.

באופן כללי, כדאי להיעזר ביועץ חיצוני או בבעל ניסיון מארגון אחר (או ממחלקה אחרת בארגון) שכבר עבר את התהליך, שילווה את הארגון בכל שלבי בחירת הספק והוצאת הפעילות.

### 439.33 - כיצד מתמחרים ?

ישנן גישות שונות לחישוב התשלום לספק:

1. תוכנית עבודה - המחיר נקבע מראש באופן גלובלי לכל הפעילות או הפרויקט, כאשר התשלום ניתן לפי "אבני דרך".
  2. עלות פלוס אחוזים - העלות של עבודת הספק בתוספת אחוז מסוים שנקבע מראש.
  3. מספר שעות העבודה - ברמה הבסיסית, התשלום יתבצע כפונקציה של סכום מספר שעות העבודה של עובדי הספק.
  4. תמחור לפי תפוקה - תשלום לפי פעולות או תפוקות (למשל: מספר טרנסאקציות או מספר דוח"ות).
  5. תוצאות הארגון - תשלום לפי רווחי הארגון, היקף המכירות של הארגון או כאחוז מהפעילות הכוללת.
- כמובן שיש לשקול כל מקרה לגופו, ואולי תוך שילוב בין גישות. החוזה צריך להשאיר מספיק "מרווח נשימה" כדי לשנות את שיטת התגמול במידת הצורך במקרה של שינויים באופי הפעילות של הארגון או באופי שירותי הספק.

### 439.34 - גורמי החוץ

להלן מגוון ספקים המציעים שירותי מיקור חוץ:

- אייפקס-ICS (03-9250300) - Outsourcing בכל תחומי המחשוב, החל מהשמה וכלה ב-ASP (כולל SLA).
- בינת-סמך (03-6481998) - תחזוקת רשתות Novell, PC, פיתוח אפליקציות Web, תמיכה טכנית, הסבת מערכות.
- גלעד טכנולוגיות (03-5274999)
- לרגו-הראל (1-800-212199) - תמיכה וקישוריות ל-PC, Mainframe, Unix, AS/400.
- טכס (03-5483555)
- מלם (03-5312300)
- פורמולה (09-9598883) - ניהול ותפעול מתקני מחשב ורשתות, פיתוח, הטמעה ותמיכה ביישומים.
- קומרוסנט (03-6455777) - פיתוח ואחסון אפליקציות מבוססות Web ומסחר אלקטרוני.
- קונסולטק אוטסורסינג (03-5783520) - ניהול מכרזי Outsourcing, ייעוץ ובניית הסכם שירות, פיקוח ובקרה.
- קונסיסט (03-6782025) - ניהול דואר אלקטרוני.
- קונתהל (03-5687878)
- תדיראן מערכות מידע (03-5313940) - ניהול ותפעול מתקני מחשב, רשתות ויישומי ASP.
- EDS (09-9580899)
- HP (03-5380300) - שותפות אסטרטגית ואספקת חומרה תמורת שותפות ברווחים.

### 439.31 - איך חוסכים ?

כדי לקבל מקסימום תפוקה במינימום עלות מהקשר עם ספק השירות, חשוב שתשים לב ל:

- השוואת עלויות - עוד לפני ההתקשרות עם הספק, ברר מהי העלות האמיתית של ביצוע הפעילות בתוך הארגון, והאם משתלם להוציאה למיקור חוץ. לשם כך, תוכל להעזר בהערכות של ספקי השירות, מדדים דוגמת TCO או שירותי Benchmarking דוגמת אלה של גרטנר. במקרה שההפרש בין העלות הפנימית לעלות במיקור חוץ זניח, עדיף בדרך כלל להשאיר את הפעילות בתוך הארגון.
- עלויות חבויות - עבודה עם ספק חיצוני עלולה להכיל עלויות נסתרות, כמו: שיחות טלפון בין-עירוניות, שטח משרד מבזבז ונסיעות. עלויות אלה עלולות להראות זניחות, אבל בטווח הארוך הן בעלות משמעות.
- התאמת מערכות - התאמה בין מערכות הספק למערכות הארגון עלולה לגזול זמן ולעלות כסף. שימוש בחומרה ותוכנה סטנדרטית, מודרנית, הטרוגנית ומרוכזת יחסוך כסף רב, וחשוב לשים לב להתאמת המערכות עוד לפני החתימה על החוזה, ולשקול עדכונים מתאימים.
- מעורבות פעילה - ערב את המחלקות הרוכשות את השירותים בתקצוב. אם הפעילות החיצונית תתקצב מתוך תקציב המחלקה, השירותים המוצאים יהיו בדרך כלל רק אלו החיוניים באמת.
- מדידה ובחינה - עקוב אחרי הביצועים לאורך זמן, כדי לוודא שהארגון אכן מקבל שירות ברמה טובה. הקפד על קשר מתמיד ומעורבות עמוקה של ההנהלה הבכירה, תוך "חינוך" ההנהלה להימנע מהטעויות מצד המשווקים.
- השקעה נכונה - השקע חלק מהרווחים בשיפור המערכות ובמיטוב הפעילויות.

### 439.32 - הדרך להצלחה

הטיפים הבאים יסייעו לך להצליח טוב יותר בתהליך Outsourcing מתחילתו ולאורך זמן:

1. הבנות ראשוניות - כדי למנוע מחלוקות ואי-הבנות כשיהיה מאוחר מדי, מומלץ למסור לספק את מירב האינפורמציה כבר בשלבים הראשונים, ולהגדיר בבירור את השירותים והיעדים.
2. בחירת ספק נכונה - בחירת ספק מהווה מרכיב קריטי בהצלחת התהליך. הקפד על ספק המתאים לתרבות הארגונית, בעל ניסיון ומוניטין, משאבים הולמים, אתיקה מקצועית ברורה ומוכחת, מתודולוגיות והתמחויות כנדרש - כזה שיוכל לתרום ערך מוסף לארגון. במקרים מיוחדים, כדאי לבחון גם את ספקי המשנה של ספק השירות. היועץ במחלקה/ות בארגון איתה יעבדו אנשי הספק, ושתף בהחלטה גם את ההנהלה הבכירה.
3. חוזה ממוקד וממצה - דאג לנסח חוזה ברור ומקיף, אבל גם גמיש (פרטים ב-439.51). הגדר בו מדדים מתאימים ומדויקים.
4. שמור על קשר - הגדר איש קשר בארגון שיהיה אחראי על הקשר עם ספק החוץ, ועל נושא הבקורות. בנוסף, דאג לקשר ישיר שוטף בין הנהלת הארגון לנציגי הספק.
5. תכנון ופילוח - חלק את היעדים למטרות משנה ואבני דרך, כך שתוכל לאתר כשלים כבר בשלבים מוקדמים. הקפד לשלב את הוצאת הפעילות החוצה, באסטרטגיה הכללית של הארגון.
6. התחל בקטן - והרחב את השירותים בהדרגה.



3. האם כוח האדם מנוצל כיום כהלכה? שילוב ספק חיצוני (אולי תוך מעבר של חלק מהעובדים לספק) יסייע בדרך כלל בארגון יעיל יותר של כוח אדם מבוזבז.
4. האם אפשר להכניס טכנולוגיות חדשות לארגון? ספק חיצוני יוכל לתרום מניסיונו, כדי לשלב טכנולוגיות חדשות שישפרו את ביצועי הארגון. אם חסר ידע, כדאי להסתייע בגורמי חוץ מנוסים, שייקלו על ההקמה וימנעו טעויות.
5. כמה כסף אפשר לחסוך? לעיתים קרובות קשה להעריך את העלות הכספית של ביצוע הפעולה בתוך הארגון, אבל זהו צעד חיוני בדרך להוצאת פעילות. אם החסכון הכספי הוא מזערי בלבד (או לא קיים), כדאי להשאיר את הפעילות בארגון.
6. האם השירות מכיל מרכיבים סודיים? דליפת סודות מסחריים עלולה לפגוע קשות בארגון. במידה והשירותים כוללים מרכיבים סודיים/יחודיים, שים לב לנושא הסודיות.
7. איזה נזק יגרם במקרה שהחלטה תתברר כשגויה? האם התהליך הפוך? עד כמה יהיה קשה לשקם את הארגון במקרה של הוצאה לא מוצלחת?

### דגש - האתגר הניהולי

העברת פעילות המחשוב ממחלקות פנימיות לספקים חיצוניים, יוצר שינוי בתפקיד המנמ"ר או מנהל התפעול. מרכז הכובד של התפקיד עובר מההיבטים הטכנולוגיים להיבטים הניהוליים. המנמ"ר הופך, למעשה, ל"איש הקשר עם העולם החיצוני". תפקידו משתנה מניהול העובדים בפועל לניהול משא ומתן עם הגורמים השונים, ותיאום בין ספקים שונים ובין ספקים לארגון. במקביל, עליו לדאוג גם להכשרה נאותה של צוות העובדים הקיים. כדי לבצע את תפקידו כראוי, חשוב מתמיד לקבל את גיבוי ההנהלה הבכירה, ולדאוג למעורבותה העמוקה בתהליך. ובעתיד, ייתכן שנראה גם "מנמ"רים להשכרה" - מיקור חוץ של מומחים לטכנולוגיות מידע, ואולי אף "מחלקות IT וירטואליות", המורכבות מפנל מומחים.

### 439.43 - ההיבט האנושי

תפיסת ה-Outsourcing הקלאסית, מעין "שירות השמה", עדיין לא איבדה את זכות הקיום שלה. כוח אדם איכותי ומנוסה הוא לרוב יקר המציאות, וספקי ה-Outsourcing יכולים לתת מענה לדרישה. מצד אחד, הם יכולים לספק כוח אדם מקצועי, בעל ניסיון מפרוייקטים קודמים, ולהעביר ידע לארגון. בנוסף, ניתן להוציא את הפעילויות השגרתיות ולמצות את היתרון היחסי של עובדים מקצועיים השייכים לארגון, פעולה שתשפר את אווירה והמוטיבציה של עובדי הארגון.

מצד שני, ב-Outsourcing מלא בו גם העובדים עוברים לספק, הזדהות העובדים עם הארגון עלולה לרדת והוא עלול להפסיד עובדים יקרי ערך שילכו לעבוד בארגון אחר אצל אותו ספק. העובדים עצמם עלולים להפסיד בטחון בקביעות מקום העבודה, ובסיכום - הפסד לכל הצדדים.

בשורה התחתונה, חשוב שתזכור כי העובדים הם המרכיב המרכזי ב-Outsourcing ויש לערב אותם בכל שלבי המהלך ולהזהר מצעדים שיגרמו התמרמרות והתנגדות.

### 439.41 - תגובות מהשטח

על Outsourcing הלכה למעשה שמענו ממספר ארגונים המשתמשים בשירותי מיקור חוץ, ומספקי שירות: עפרה פרנקל, מנהלת אגף מערכות מידע במשרד לאיכות הסביבה (☎ 02-6553865) אומרת שהמשרד מקבל שירותי מחשוב כוללים מזה כשנתיים ממלם, עם אייפקס-ICS ולירז מערכות כקבלני משנה. לדברי עפרה, עוד מתחילת התהליך הוגדר נושא ה-SLA (Service Level Agreement) כגמיש. הוא משתנה כל מספר חודשים, עם עליה ברמת השירות הנדרשת מהספק, וכולל גם דרישה לשביעות רצון הלקוחות, שמשוקללת בחישובי הקנס/פרס. עפרה ממליצה להשאיר בארגון את מנגנון הפיקוח, התמחור והבדיקה ואת השליטה במאגרי מידע.

דוד כהן, סמנכ"ל תפעול בתדיראן קשר (☎ 03-5574503) מספר שהארגון משתמש ב-Outsourcing ניהולי לשירותי המחשוב מתדיראן מערכות מידע כבר שנים רבות, ולכן, כשהתקבלה החלטה לעבור מפלטפורמה של Mainframe ל-SAP, היה זה טבעי להשתמש בשירותי אותו ספק לביצוע ההסבה. במהלך ההסבה משתתפים הן עובדי הארגון, והן עובדי תדיראן מערכות מידע, המוצבים בארגון, כאשר מנהל הפרוייקט שייך לתדיראן קשר. הפרוייקט מבוצע במסגרת הסכם ארוך טווח לפרק זמן של 10 שנים, כאשר הוא כולל את התמיכה לפני המעבר, את תהליך המעבר ואת התמיכה ביישום השוטף, לאחר שתגמר ההסבה.

ישראל הלמון, סמנכ"ל תפעול ו-Outsourcing באייפקס-ICS אומר כי מאז שתחום ה-PC הפך ל-Mission Critical, רמת השירות הופכת חשובה יותר עד לביטוייה המלא ב-SLA. תחומי מיקור החוץ הנפוצים כיום, לדבריו, הם תמיכה, תקשורת וניהול ברמת מערכת ההפעלה, ופחות בתחום האפליקטיבי. כיוון מרכזי נוסף הוא התמיכה מרחוק והופך נפוץ יותר, בין היתר על רקע הפריסה הגיאוגרפית של ארגונים רבים. לדבריו, שוק הסחר האלקטרוני עושה כעת את צעדיו הראשונים בתחום.

רוני טייכר, מנהל התקשרויות בתדיראן מערכות מידע (☎ 03-5313961) אומר שקיימת בשוק התעניינות ורצון לבדוק את נושא ה-Outsourcing יותר מבעבר. הורדת בעיית באג 2000 מעל סדר היום נותנת לחברות "מרווח נשימה" ואפשרות לבחון את התפיסה. רוני מוסיף כי נהוג לחתום על חוזה סודיות עם הלקוח למניעת דליפת מידע לגורמים חיצוניים.

### 439.42 - שאל את עצמך

- כדי להחליט האם להוציא מחלקה או שירות מסוים אל מחוץ לארגון או להשאירו בפנים, ענה על השאלות הבאות:
1. האם השירות מתפקד כיום כהלכה? אם הינך מרוצה מהתפקוד הנוכחי, עדיף שלא לעורר "מהפיכה מיותרת".
  2. מהי החשיבות האסטרטגית של הפעילות המוצאת? זכור לחשוב תמיד על הגרוע מכל. עד כמה יפגע כשל מצד הספק בארגון? האם כשל כזה יכול למוטט את הארגון?

- **אובדן בקרה ושליטה** - הארגון עלול לאבד את עצמאותו, מכיוון שהבקרה על תהליכים הופכת להיות עקיפה ולא ישירה כבעבר. הארגון עלול לאבד את הקשר הישיר למידע ונתונים.
- **חוסר מיומנות בארגון** - אובדן המיומנות בארגון מקשה לפקח על הספק ולבקר אותו.
- **תלות בפתרונות קנייניים** - ספק עלול ליצור תלות בפתרונות קנייניים מכיוון שהם רווחיים יותר עבורו, או כדי למנוע מעבר.
- **זמינות מוגבלת** - מאחר והספק משרת ארגונים נוספים, מומחים עלולים להיות לא זמינים כאשר זקוקים להם.
- **סכסוכי עבודה בתקופת המעבר** - עובדי הארגון עלולים להרגיש מאוימים על-ידי תהליך ההוצאה.
- **דליפת מידע למתחרים / גורמים עוינים** - חשוב להתייחס מראש למקרה בו ספק שירות מטפל בארגונים מתחרים, ולהבטיח הפרדה מלאה - החל מהרמות הנמוכות של נציגי השירות המטפלים בפניות ועד לרמות הניהול מצד הספק.
- **חוסר הזדהות** - עובדים חיצוניים עלולים להזדהות פחות עם הארגון ועם מטרותיו, ולפעול במוטיבציה פחותה.

### מגמה - היישומים עוברים ל-ASP

אחד הנושאים עליו שומעים רבות לאחרונה הוא ה-ASP (Application Service Providers). אלה ספקים שמאחסנים ומתפעלים יישומים ארגוניים כמו ERP ו-GROUPWARE באתר חיצוני, כאשר עובדי הארגון ניגשים אליהם בגישה מרחוק דרך קו נליין ייעודי או אינטרנט, ברוב המקרים דרך ממשק WEB. כך ניתן לקבל יישומים מתוחכמים בתשלום חודשי, ללא השקעה ראשונית גדולה ועלויות אחזקה גבוהות. לפי *Outsourcing Journal*, המגמה כיום היא מעבר מתמחור נפרד לתוכנה והטמעה לפתרונות כוללים, והיא נתחזקת ותעורר תחרות בין שחקני ה-*Outsourcing* הגדולים (IBM, CSC, EDS) עם מלחמות מחירים עזות. לפי ג'יגה, שוק ה-ASP בשנת 2001 יגיע ל-3.6 מיליארד דולר.

### 439.53 - יציאים לרשת

מסחר אלקטרוני ויישומי Web נמצאים בעדיפות גבוהה אצל רוב הארגונים, אבל לרבים אין את הכלים כדי להתמודד עימם לבד. כאן נכנס מיקור החוץ: לפי Frost & Sullivan, שוק אירוח שרתי ה-Web גדל בארה"ב מ-1.1 מיליארד דולר ב-1998 ל-4 מיליארד דולר ב-1999 (עלייה של 264%). פיתוח ותחזוקה של יישומים כאלה מחייב מומחיות מיוחדת, וההפעלה השוטפת מחייבת שרתים חזקים ויכולות אבטחה גבוהות - המידע המוחזק על השרתים הוא יקר ערך, ודליפה שלו יכולה לגרום להפסדים כספיים גדולים.

שימוש בגורם חוץ במקרה כזה יכול להועיל לארגון מכמה בחינות: ראשית, לגורם חיצוני תהייה לרוב היכרות עם תהליכי הפיתוח ומומחיות שתקצר את זמן הפיתוח ואת עלות הפיתוח והתפעול. בידי הגורם החיצוני כבר מצויות תשתיות התקשורת, החומרה והתוכנה הדרושות.

עם זאת, חשוב לזכור כי בניהול פנימי הארגון מקבל שליטה טובה יותר על היישומים, ויש לו יכולת טובה יותר לקבוע את סדרי הקדימויות (למשל: שליטה על רוחב הפס שיקבל כל יישום בעזרת שיטות QoS).

### 439.51 - חוזה כהלכה

מכיוון שחוזה השירות הוא המסמך העיקרי שיקבע את טיב השירות, עשויה להיות לו השפעה ניכרת על הצלחת המהלך, וכן על מידת הנזק שיגרם במקרה של כשלון. לכן, חשוב להקדיש זמן ומחשבה לכל סעיף וסעיף, תוך הסתייעות בייעוץ משפטי יסודי מעו"ד המתמחה בתחום. אלה נקודות המפתח שיש להגדיר:

1. **תחומי אחריות** - הגדר בבירור עד היכן מגיעה אחריות הספק, ואילו שירותים עליו לספק.
2. **רמת שירות (Service Level Agreement)** - קבע מדדים כמותיים, מדידים ואובייקטיביים, וכלי בקרה שיבטיחו שהספק אכן מספק שירות ברמה הדרושה (לדוגמה: זמן עד לטיפול בתקלה, זמן השבתה לאפליקציה ברבעון וכו'). מקובל לכלול סעיף של קנסות/תגמול מיוחד במקרה של חריגות. הגדר איש בארגון המתמחה בתחום המוצא, כדי שיהיה אחראי על יישום הבקרה בצורה שוטפת, ויוכל לבדוק את מערכת המעקב לפיה יתבצע החיוב.
3. **יצירת שותפות אינטרסים** - שותפות בין הלקוח לספק תגרום למחויבות גדולה יותר של הספק.

4. **עדכון תעריפים** - התייחס מראש למקרה שבו החוזה יפתח מחדש לצורך עדכון תעריפים (למשל, כפונקציה של רווחי הארגון או במקרה של שינוי בפעילות). יש לקבוע תנאים מפורטים ומדויקים לשינוי התמחור.

5. **טיפול בכוח אדם** - כמה עובדים יספק נותן השירות? האם עובדים מהארגון יעברו לעבוד אצל נותן השירות?

6. **משך החוזה והפסקת קשר** - הגדר במפורש ומראש את משך החוזה, אפשרויות ההארכה, תנאים ומשמעויות של הפסקת הקשר מצד כל אחד מהצדדים. התייחס למקרים קיצוניים כמו פשיטת רגל או "כוח עליון".

7. **העברת ידע** - אינה ערך מוסף אלא חלק חיוני מהקשר, על מנת לתרום לארגון. סקר של Information Week מראה כי ארגונים טוענים שזוהי הנקודה שעל ספקי השירות לשפר במידה הרבה ביותר.

8. **זכויות יוצרים ובעלות על נכסים** - למי שייכות הזכויות על יישומים שנכתבו על-ידי הספק עבור הארגון?
9. **סודיות ובלעדיות** - בלעדיות אצל הספק אינה מקובלת בארץ, עקב היקף השוק המצומצם. סודיות, לעומת זאת, הינה חלק הכרחי מכל חוזה שירות, וחשוב להקפיד עליה.

### 439.52 - ממה להזהר ?

בכל פעולה של העברת סמכויות ופעילויות לגופים חיצוניים טמונות סכנות, שחשוב להזהר מהן:

• **הפרת הסכם של הספק או ביצוע לקוי** - הפרה כזאת עלולה לפגוע בפעילות הארגון ו/או להוסיף עלויות בלתי מתוכננות. כמו כן, היא עלולה לפגוע ברמת השירות ללקוחות ובמוניטין של הארגון.

• **פיתוח תלות בספק** - לאחר ההוצאה, עלול להיות קשה להחזיר את הפעולה לארגון או להעבירה לספק אחר.

• **חוזה ומפרטים לא גמישים** - עלולים לגרום לקשיים ולהפריע להתפתחות הארגון על-ידי כבילתו לטכנולוגיות מיושנות, כמו גם להגדלת העלויות השוטפות.



# פקס בקשת מידע ממנוי - ©PC און

לברורים ומידע נוסף - מלפון 03-9667939 פקס 03-9660310

דחוף

תאריך \_\_\_\_\_

## לכבוד מנהל השיווק/מכירות

מספר הפקס	ידיעה	מספר הפקס	ידיעה
03-6496093	(34)	03-9250305	(34)
03-5783521	(34)	03-6498590	(34)
03-6773117	(34)	03-5278241	(34)
03-5687888	(34)	02-6556688	(34)
03-5313900	(34)	03-6499990	(34)
09-9580897	(34)	03-5312323	(34)
03-5375055	(34)	09-9598822	(34)

קומרס.נט \_\_\_\_\_  
 קונסולטק אאוט. \_\_\_\_\_  
 קונסיסט \_\_\_\_\_  
 קונתהל \_\_\_\_\_  
 תדיראן מ. מידע \_\_\_\_\_  
 EDS \_\_\_\_\_  
 HP \_\_\_\_\_

אייפקס-ICS \_\_\_\_\_  
 בינת-סמך \_\_\_\_\_  
 גלעד טכנולוגיות \_\_\_\_\_  
 לרגו-הראל \_\_\_\_\_  
 טכס \_\_\_\_\_  
 מלס \_\_\_\_\_  
 פורמולה \_\_\_\_\_

## א.ג.נ.

### הנדון: בקשת מידע מפורט

בעקבות הפרסום ב-PC און בנושא \_\_\_\_\_

אבקש לקבל מכם מידע על \_\_\_\_\_

אודה למשלוח המידע לפי הפרטים הבאים:

שם ומשפחה \_\_\_\_\_ חתימה \_\_\_\_\_

תפקיד \_\_\_\_\_ ארגון \_\_\_\_\_

טלפון \_\_\_\_\_ פקס \_\_\_\_\_

כתובת \_\_\_\_\_ מיקוד \_\_\_\_\_

### משווק נכבד !

פקס בקשת מידע זה, נשלח אליך על ידי מנוי PC און - שרות תדרוך מקצועי של מנהלי המחשוב ומשתמשי PC בכירים בישראל, בעקבות אזכורכם בפרסומינו. הענות מהירה ומלאה לבקשת המידע, תסייע לעסקיך ותאפשר לנו לאזכרם גם בפרסומים עתידיים שלנו. תודה מראש על שיתוף הפעולה.

### מנוי יקר !

דף זה הוא שירות נוסף של PC און אשר נועד לסייע לך לקבל מידע מפורט ומהיר ישירות מהספקים המוזכרים בגיליון. סמן V מול שמות הגורמים שמהם תרצה לקבל מידע נוסף, הגדר הנושא או צרף הידיעה האמורה, סמן כיצד תרצה לקבל את המידע, מלא את פרטיך ושלח אל הספקים המתאים.