

המסע להודו

הסביבה התחרותית מאד שבה נמצאה החברה בתחילת שנת 2005 חייבה את הנהלת החברה לקבל החלטה שיש צורך להרחיב את יכולות הפיתוח של המוצרים כדי להגיע ראשונים עם מוצרים טובים יותר לשוק שדרש יותר ויותר תחכום ואיכות.

נוסף על כך היה צורך להוריד עלויות פיתוח כדי להיות תחרותי ורווחי. חברות רבות שמתחרות עם החברה שלנו אצל אותם לקוחות כבר היו בתוך התהליך של הוצאת עבודה למדינות שבהם עלות העבודה זולה הרבה יותר (ולא רק ביצור).

השיקול השלישי לצאת לחו"ל היה לתת להנהלה יכולת ניהול טובה יותר של האנשים בישראל ולהפנות כוחות שעסקו בעיקר בתחזוקה לכיוון של פיתוחי דור חדש של מוצרים.

וכמובן השיקול הנוסף היה להיות נוכח בשווקים מתפתחים חדשים כגון הודו, סין, ומזרח אירופה, ולהיות קרוב יותר ללקוחות.

כשהתקבלה ההחלטה לצאת למזרח היה ברור שלא מדובר באירוע חד פעמי אלא במסע ארוך, וכמו כן היה ברור לכל שהכוונה היא לא לעשות את אותו הדבר שאנחנו עושים היום רק יותר בזול.

עם ההצהרות הללו יצאנו לבדוק את האפשרויות שעמדו לפנינו ולאחר בדיקות רבות החלטנו לפתוח מרכז בהודו. היתרונות של הודו הם היכולות לגייס כמות גדולה של מהנדסים מנוסים בתחום שלנו ובכך להגדיל את מאגר הידע של החברה. כמות האוניברסיטאות, כמות הבוגרים כל שנה בתחומי ההנדסה, כמות החברות שמצאנו בהודו שעוסקות בתחומים זהים לאלו שלנו והניסיון הרב שההודים צברו בתוכנה שכנע אותנו שזה המקום המתאים לנו. בנוסף ישנם היתרונות של העלויות, התקשורת (אנגלית כשפת האם), הפרשי השעות, והניסיון שיש להודים עם חברות זרות בכלל ועם חברות ישראליות בפרט. גם המשטר הדמוקרטי בהודו מקל על כניסת חברות כגון החברה שלנו להשקיע בהודו.

נקודת ההתחלה שלנו הייתה כזו שלא היה לנו ניסיון בניהול מרחוק של מרכז פיתוח, ולכן בחרנו חברה עם ניסיון טכני רחב בתחום שלנו וגם עם ניסיון בעבודה מול חברה ישראלית.

החברה שבחרנו הביאה להסכם את כל הניסיון שלה בהקמת המרכז, בגיוס העובדים הבכירים, בבניית תהליכי עבודה מסודרים, ובניהול מסמכים. כמו כן נאלצנו להתמודד עם הדימוי שהיה להודו אצל העובדים ב-תוך החברה בישראל מצד אחד והפחד שלוקחים להם את העבודה מצד שני, והבדלי התרבויות מצד שלישי. לצורך כך ביצענו עבודה פנימית ושיחות עם העובדים כדי להראות להם שהתהליך הוא אך ורק לטובת החברה ומכאן גם לטובתם. גם המדען הראשי של התמ"ס היווה מכשול והתנגדות גדולה להתנעת התהליך.

היום אנחנו שנה לאחר חתימת החוזה בהודו, יש לנו כ - 65 עובדים בשלושה אתרים בהודו (דלהי, צ'נאי, בנגלור), כאשר כל שלושת האתרים מחוברים ברשת מאובטחת ונפרדת ומקושרת לתוך הרשת של החברה שלנו. בארץ. כל עובד בהודו מקבל מספר עובד של החברה שלנו ומחובר לרשת הדואר האלקטרוני של החברה בארץ. הם רואים את התכתובות של ההנהלה לעובדים ומודעים לכל שינוי שמתרחש בחברה (מינויים, עזיבות, זכויות בפרויקטים וכדומה).

ברמת משאבי האנוש אנחנו מכירים כל עובד בהודו, מארגנים להם מדי פעם ימי גיבוש ומסיבות, מביאים אותם מידי פעם לארץ להדרכות, ההנהלה מגיעה לפחות פעמים בשנה להודו למפגש עם כל העובדים, מתנות נשלחות להם לחגים מדי פעם, במהלך העבודה השוטף לפחות שבועיים בחודש יש מישהו מ ישראל בהודו. הקבוצה מרוכזת בקומה נפרדת עם מעבדה נפרדת (בכל אחד משלושת האתרים), עם שלט של החברה.

ברמה הניהולית אנחנו מנהלים מעקב שוטף בשיחות טלפון, דוחות וכדומה (יומי, שבועי, חודשי) כדי לנהל בזמן כל סיכון ונורית אדומה שנדלקת (כגון עזיבה של עובדים, יכולת גיוס, הדרכות, ציוד חסר, ויזות וכדומה).

היום אנחנו יודעים את החוזקות והחולשות של העבודה והניהול מרחוק ואנחנו מבצעים מקצה שיפורים.

לאחר שלמדנו את תהליכי העבודה הטובים שלהם, והגענו לפתיחות מלאה ותקשורת מצוינת בכל הרמות בין החברות, ולאחר שראינו את הגמישות והיתרונות בהודו אנחנו משפרים את הנקודות שנראות לנו חלשות יותר כגון: אנחנו מחזקים את המנהלים וראשי הצוותים באנשים עם יותר ניסיון. אנחנו מבצעים בדיקות איכות על פי פרמטרים שקבענו ומשווים לארץ. אנחנו מעבירים יותר ויותר אחריות להודו.

למדנו שכדי להצליח צריך:

להגדיר היטב את הצרכים (הטכניים, וגם של כוח אדם). לקבל מחויבות הנהלה (בשני הצדדים) לתהליך תוך מתן עדיפות גבוהה ביותר. לעבוד בצורה של שותפות ולא בצורת ספק - לקוח. לתכנן קדימה כמה שניתן ולתת להם מבט לעתיד. לבצע צעדים קטנים ומדודים ומאד ברורים שניתן למדוד את ההצלחה שלהם. לא לצפות לניסים ולרווחים עצומים מהיום הראשון. להמשיך כל הזמן בתקשורת פנימית בתוך החברה שלנו כדי לא "לאבד" את העובדים בארץ.

הדבר הכי חשוב שלמדנו זה שכדי שזה יצליח זה חייב להיות חלק אינטגרלי של אסטרטגיית החברה, זה חייב להיות בתוך תוכניות העבודה והיעדים של כל אחד מראשי האגפים ואנשי הפיתוח כדי שתהיה להם מחויבות אישית להצלחה.

כמו כן חשוב מאד מהיום הראשון להגדיר את הפרויקטים שמיועדים להודו:

איזה פרויקט, מהו המודל העסקי המתאים לו, מהם הממשקים לצוותים בארץ אבל כשעושים את זה נכון טעם ההצלחה הוא מתוק ביותר ...