



אביחי אהרונוף - עורך דין AVIHAY AHARONOFF - LAW FIRM

השׂיזף 4 (מגדל WOPA) רעננה ● 4 Ha'Shiezaf St. (WOPA Tower) Ra'anana
טלפון Tel. +972-50-7676715
פקס Fax. +972-9-8337797
דוא"ל: E-mail: avihay@aharonoff-law.com
אתר: Web: www.aharonoff-law.com

פרקטיקה ותובנות חשובות מסדנת מיקור חוץ של פרויקטים

מפעם לפעם מתפרסמות כתבות אודות מקרים מצערים בהם פרויקט הועבר לביצוע אצל חברה חיצונית (מיקור חוץ) והצדדים חלוקים האם הפרויקט הושלם (בהצלחה) ובהתאם לציפיות הצדדים, שהיו אמורות להיות משוקפות בהסכם. לעיתים, הצדדים אינם משכילים לסיים את המחלוקת בהבנה והיא מתגלגלת לפתחו של בית המשפט, על כך אמר כבר נשיא בית המשפט העליון בדימוס, שהפשרה הגרועה ביותר טובה יותר מפקס הדין הטוב ביותר, כך שככל הנראה שביעות רצון לא תהיה מנת חלקם של מי מהצדדים. השאלה היא האם ניתן ואם כן כיצד נמנעים ממחלוקות בשעה שמוציאים פרויקט למיקור חוץ?

בסדנה, שהנחתי לאחרונה בעניין "מיקור חוץ של פרויקטים סיכונים וסיכויים" דנו בהרחבה בסוגים שונים של מיקור חוץ המבוצעים על ידי חברות מסחריות ובמודלים מסחריים שונים המתאימים לכל אחד מהם. עמדנו על היתרונות בהוצאת פרויקט למיקור חוץ ובראשם החיסכון, שהפך יעד מרכזי ומדיד בארגונים. החסכון היה בתקופות מסוימות תכלית הכל בשל היותו פרמטר מדיד ובשל רצונה הטבעי והבסיסי של כל חברה מסחרית להגדיל את רווחיה ולהקטין את הוצאותיה ואולם לאור החסרונות, שעליהם דיברנו, ושאמנה להלן את מקצתם, הגיעו ארגונים שונים למסקנה שלא כל הוצאת פרויקט למיקור חוץ, שנכונה מבחינה כלכלית ראוי שתבוצע בשל הסכנות הממשיות הטמונות בה.

יתרון ברור בהוצאת פרויקט למיקור חוץ קיים גם במקרה בו קיימת לחברת מיקור החוץ התמחות ספציפית במערכות מסוימות וכאשר התמחות זאת אינה מצויה בחברה שלנו ופיתוחה מאפס יקר מאוד בהשוואה לרכישתה מחברת מיקור החוץ. קיימים מקרים בהם נעדיף את ההתרכזות בתחומי הליבה של חברתנו ולמרות קיומו של ידע בחברתנו בתחום פעילות חברת מיקור החוץ נעדיף הוצאת הפרויקט לביצועה. כך כדוגמה, חברת הייטק תעדיף להשקיע את משאביה וטובי מתכנתיה בפרויקטים סביב פיתוח ומתן שירותים למוצרי החברה על פני פיתוח מערכת ניהול עובדים, שתשמש את החברה לצרכיה בלבד, בשעה שקיימות חברות המתמחות באספקת שירותי פיתוח מערכות מסוג זה.

כמו כן, הידע הנרכש של חברת מיקור החוץ, המתמחה בתחום, יחסוך לחברה, הזקוקה לפיתוח, "שכר לימוד" בשיטת המקרה והפתרון. ידע זה יכול שיכלול, ידע הנובע מדרישות לקוחות של חברת מיקור החוץ, שערכו רב כאשר מדובר על ידע רב ונצבר לאורך תקופה. לא פעם איננו יודעים לאפיין את צרכי החברה שלנו במערכות מסוימות ולומדים על האפשרויות דווקא מספקים של מערכות כאלה למגוון לקוחות. הידע הנרכש יכול שיגיע גם מניסיון בטיפול בתקלות שנפתחו על ידי לקוחות חברת מיקור החוץ ובעזרתנו ניתן לאפיין את המערכת ולתכננה בצורה מתאימה יותר לצרכי החברה. כיום קיימת חשיבות רבה גם להיבטי "הגנת הפרטיות" לאור החקיקה הנרחבת בעולם בשנים האחרונות הכוללת את החקיקה באירופה - "General Data Protection Regulation" המוכרת יותר בקיצור GDPR. חוקים אלו מחייבים התייחסות של הנהלת הארגון הבינלאומי ופעולה מתאימה כדי לא להיחשב כמפרי החוקים ולחשוף את הארגון לסנקציות והקנסות הקבועים בחוקים אלה.

יתרון נוסף במיקור חוץ הוא האפשרות ל"אקורדיון" כלומר שינויים תכופים בהיקפי כח האדם הדרושים לארגון שלנו. הדבר בא לידי ביטוי במיוחד בחברות הזנק החוות שינויים תכופים בצרכי כח האדם לאור פרויקטים ומשימות המגיעים לפתחן ומעדיפות שירותי מיקור חוץ המונעים את הצורך בהליכי גיוס עובדים, פיטורין, הטמעה בארגון לרבות מיקום, ציוד וכח האדם הדרוש לניהול מהלכים אלו.



אביחי אהרונוף - עורך דין
AVIHAY AHARONOFF - LAW FIRM

כבר נאמר במקורותינו: "אין טוב בלי רע ואין רע בלי טוב", ובאותה סדנה עמדנו על החסרונות במיקור חוץ בהרחבה. כך כדוגמה אציון, כי מיקור החוץ עשוי להביא לכך שחברת מיקור החוץ אשר תצבור ידע ומקצועיות במוצרי החברה ותכנס לעוד ועוד פרויקטים של החברה כספק מיקור חוץ, תבקש להפסיק למלא את התפקיד כ"שחקנית משנה", כספקית מיקור חוץ, ולהפוך ל"שחקנית ראשית" בדמות של התקשרות עם לקוחות החברה במישרין, לאחר תקופה הצינון הקבועה בהסכם, תוך שימוש בניסיון ובידע שצברה וכאשר היא מציעה ללקוחות החברה מחירים אטרקטיביים, בהשוואה למחירים שמציעה החברה. מניסיון נצבר אצל לקוחותיי, החברה אשר מנהלת את היומיום ומבקשת להגדיל את רווחיה ושה לעשות שימוש בשירותי ספק מיקור חוץ המעניק שירותים מקצועיים ובמחיר אטרקטיבי, לא תמיד מגיעה למסקנה, שיש להגביל את הפעילות של ספק מיקור החוץ עבור החברה בתזמון הנכון, וזאת למרות פגיעה ברווחיות, ומצטערת לגלות את שארע רק כאשר "הסוסים ברחו מהאורווה".

הוצאת פעילות למיקור חוץ עשויה לחשוף את החברה שלנו גם לתביעות בגין הפרת חוקים מקומיים ורגולציות על ידי ספק מיקור החוץ. הדבר יכול לבוא לידי ביטוי גם כאשר ספק מיקור החוץ גונב קניין רוחני, מפר חוקים בהיבטי עובד-מעסיק ומעסיק את עובדים בתנאים לא נאותים. בעניין זה, חשוב לזכור, שבהתייחס לפעילויות מסוימות קובע הדין הישראלי אחריות של החברה שלנו לכך שחברת מיקור החוץ תעניק לעובדיה זכויות ותשלומים שונים המחויבים על פי דין, זאת למרות שהחברה שלנו אינה המעסיקה של אותם עובדים, אלא חברת מיקור החוץ. חשיפות מפעילות חברת מיקור החוץ, כאמור לעיל, יכולות להגיע עד לפתחו של לקוח החברה שלנו בדמות של צווי מניעה לשימוש במוצרים או תוכנות של החברה שלנו, שחלקם פותח או יוצר על ידי חברת מיקור החוץ. למותר, לציין את הפגיעה במוניטין החברה שלנו והפרסום השלילי בשעה שנקלענו לסיטואציה מסוג זה.

מיקור חוץ מעמיד את החברה שלנו בסיכון גדול גם לכך שהתוצרים שחברת מיקור החוץ התחייבה לפתח או לייצר עבורנו לא יגיעו בזמן המיועד או שיגיעו באיכות נמוכה, מה שיצריך תיקונים והשלמות. כאשר תוצרים אלו מיועדים עבור לקוח סופי שלנו הסיכונים הופכים גדולים יותר, עם השלכות רחבות יותר וקשה יותר לנהל את הסיכונים.

עוד סיכון שראוי לזכור, הוא שקיים סיכון ספק מיקור החוץ המבקש למקסם את רווחיו יבצע "מיקור חוץ על מיקור חוץ". במקרה כזה, אין לחברה שלנו קשר ישיר לספק הסופי ואיננו מודעים לזהותו או לקיומו, האם הוא קשור עם מתחרים של החברה שלנו. איננו בעלי יכולת פיקוח על עבודתו ואולם הסיכונים הנובעים מעבודתו בפרויקטים עבור חברתנו קיימים ביתר שאת.

מודל מיקור החוץ הינו עובדה קיימת ולכן עולה השאלה איך ניתן לצמצם את הרע בהוצאת פרויקט למיקור חוץ – אצל חברה חיצונית ולמקסם את הטוב?

ראשית, חשוב לקיים דיון בהנהלת החברה באשר להוצאת פעילות אסטרטגית למיקור חוץ בהשתתפות כל הגורמים הרלוונטיים בחברה, כדי לקבל תמונה מלאה על היתרונות ובאיזה משקל הם באים לידי ביטוי בהתקשרות הרלוונטית. יתכן, שבמהלך הדיון נגלה שיתרונות שחשבנו שהם מובהקים וחד משמעיים אינם כאלה ולכן אין כדאיות ליציאה למיקור חוץ או שאין כדאיות להוצאה מלאה של הפעילות למיקור חוץ. דיון מסוג זה כאשר כל הגורמים הרלוונטיים מבקשים את טובת החברה יכול להציל את החברה מיציאה למיקור חוץ במקרים בהם הסיכונים עולים במשקלם על הסיכויים.

עוד יש לזכור, תהליך ההתקשרות עם ספק מיקור החוץ ובחירתו צריך להיות מובנה ובמסגרתו ייבחן האם מדובר בספק יחיד אם לאו. המסקנה, שמדובר בספק יחיד אינה נובעת רק מהיותו היחיד בשוק המספק את השירות או



אביחי אהרונוף - עורך דין
AVIHAY AHARONOFF - LAW FIRM

המוצר אלא מכך שקיימים חסמי שוק המונעים מאיתנו התקשרות עימו. דוגמה לכך: היא כאשר מדינת מושבו של ספק מיקור החוץ נמנית על "רשימה שחורה" במדינת היעד אליה מיועד המוצר או השירות. כמו כן, במקרים בהם נגלה, שספק מיקור החוץ הפוטנציאלי, מעניק שירותים למתחרים של החברה, סביר להניח, שהחברה שלנו תבחר שלא להתקשר עימו בהיעדר הגנות והסדרים מתאימים.

חשוב לבחון האם החברה שלנו יכולה לנהל את האירוע? הוצאת פרויקט למיקור חוץ אינה מאפשרת לנו להתרווח במושב האחורי ולאפשר לספק מיקור החוץ לנהוג לאן שיחפוץ. עלינו לשבת ליד הנהג ולוודא שהוא נהוג בדרך הנכונה, במהירות הנכונה ובהתאם לחוקי התנועה. עלינו לבחון את פעילות חברת מיקור החוץ לאורך תקופת הפעילות שלה ולא רק בסיומה. אם אין לחברה שלנו את הידע לניהול האירוע ופיקוח בזמן אמת לאורך פעילות חברת מיקור החוץ עלינו לשקול שכירת שירותים של חברה אחרת אשר תפקח עבורנו על חברת מיקור החוץ בזמן אמת ותיתן לנו דיווח על כל חריגה מהסיכומים בין הצדדים.

סודיות משמעותית מאוד בהליך בחינת חברות מיקור חוץ ולמרות השימוש בהסכם סודיות (NDA) חשוב לחשוב איזה מידע סודי עלינו לחשוף, אם בכלל, באיזה שלב ובאיזה היקף. כהמשך לכך, גם הגנה על הקניין הרוחני של החברה שלנו והזכויות בו כמו גם הזכויות הללו בהתייחס לפיתוחים, המוצרים או השירותים שמתקבלים אצלנו צריכים להילקח בחשבון ולבוא לידי ביטוי בשיחות עם חברת מיקור החוץ ובמערכת ההסכמית בין הצדדים. חשוב לזכור, ולעגן בצורה נכונה ומקיפה את נושא האחריות והתמיכה (שהם ראויים למאמר נפרד), שהרי, בדרך כלל, לא תקנו מוצר או שירות שאינם נתמכים לאורך התקופה בה אתם מתעתדים להשתמש בהם וחבל למצוא את עצמו בפני שוקת שבורה כאשר הבעיה מתעוררת ולא ניתן לקבל מענה ראוי מחברת מיקור החוץ.

החלטנו להתקשר עם חברת מיקור החוץ? חשוב לנהל את התהליך עם אנשי מקצוע (עורך דין וצוות פנימי) שמנוסים במיקור חוץ, מכירים את הסכנות ויודעים ליצור הגנות מתאימות בהסכם ולנהל את הסיכונים בצורה המתאימה לאופי הארגון. עלינו לייצר מערכת הסכמית ראויה ומקיפה, שאיננה הסכם מדף מהתקשרות דומה. הסכמים אלו צריכים להתייחס למודל העבודה עליו יוסכם, שממנו ייגזרו תנאי התשלום, מנגנוני בדיקה, האחריות והתנאים הנלווים.

עוד עניין שחשוב לתת עליו את הדעת הוא האם הפרויקט, שהחברה מוציאה לביצוע על ידי חברת מיקור החוץ (או חלקו) הוא פרי התקשרות של החברה עם לקוח שלה, שאז נוספת לנו צלע חשובה בדמות ההסכם בין החברה ללקוח שלה, שעלינו ללמוד את הוראותיו ולשקף חלק מהן בהסכם שנערך בין החברה לספק אשר אליו יוצא הפרויקט.

רשימה זאת הינה בבחינת תמצית שאינה ממצה לעניינים חשובים, שראוי שנזכור ונביא בחשבון כאשר אנו מתעתדים להוציא פרויקט למיקור חוץ ואשר הועלו בהרחבה בסדנה שקיימת. קיימים נושאים רבים אחרים שיש לקחת בחשבון וקצרה היריעה מלהכילם. כמובן, שאין "פתרון גנרי" המתאים לכל מקרה ובכל התקשרות יש לשקול ולהביא בחשבון נושאים אחרים ולהגיע למסקנות המתאימות לו, לרבות מערכת הסכמית מתאימה.

רוצים לשמוע עוד? אתם מוזמנים לפנות אליי בכל שאלה ועניין.

האמור בחיבור זה אינו מהווה ייעוץ משפטי ואינו בא במקום ייעוץ משפטי, אלא הינו בבחינת מידע כללי בלבד. כל העושה שימוש במידע שנמסר בחיבור זה ו/או בהרצאה ללא ייעוץ משפטי פרטני עושה זאת על אחריותו בלבד.



אביחי אהרונוף - עורך דין
AVIHAY AHARONOFF - LAW FIRM

רקע

עו"ד אהרונוף הוסמך בשנת 2004 כעורך דין בישראל ושימש כעורך דין במשרדי עו"ד מובילים ובחברת אמדוקס בה היה אמון על הסכמים בהיקף שנתי של מאות מיליוני דולרים בעשרות מדינות ברחבי העולם וצבר ידע רב ומומחיות בעריכת כלל ההסכמים הדרושים לפעילותה של חברה. בשנת 2014 הקים עו"ד אהרונוף משרד בוטיק בכדי להעניק שירותים משפטיים מאלף ועד תו ישירות (ולא באמצעות עו"ד אחרים או מתמחים), במקצועיות, במסירות ובזמינות גבוהה ללקוחותיו הכוללים: חברות ציבוריות (חלקן נסחרות גם בבורסות בחו"ל), חברות פרטיות, משקיעים ומשפחות עתירות הון.

עו"ד אהרונוף מעניק שירותים בתחומי המשפט המסחרי (מקומי ובינלאומי) ומביא לידי ביטוי ידע נרחב וניסיון רב במשאים ומתנים בעשרות מדינות בעולם בהסכמים מסחריים מסוגים שונים תוך הכרת הפרקטיקות הנהוגות בכל מקום ובכל סוג של הסכמים כדי להשיג תוצאה מקסימלית ללקוחותיו תוך הצעת פתרונות יצירתיים הנתפרים עבור כל לקוח על פי צרכיו ומטרותיו.

לפני כן, בין השנים 2004-2006 שימש כעורך דין במשרדים מובילים וייצג חברות גדולות ואנשי עסקים בולטים ובין השנים 2007-2014 שימש כעורך דין בחברת אמדוקס (Amdocs) והיה אמון על ניהול משאים ומתנים בישראל ובעשרות מדינות ברחבי העולם בהיקף של מאות מיליוני דולרים בשנה.

עו"ד אהרונוף הינו מוסמך (תואר שני; M.B.A.) במינהל עסקים מאוניברסיטת תל-אביב ומוסמך (תואר שני; LL.M.) במשפטים (בהצטיינות) מאוניברסיטת בר-אילן; בוגר (תואר ראשון; LL.B.) במשפטים (בהצטיינות ונמנה על רשימת מצטייני הדיקאן) מאוניברסיטת בר-אילן והנדסאי אלקטרוניקה (P.E.) ביה"ס לטכנולוגיה של האוניברסיטה הפתוחה.

עו"ד אהרונוף שימש במגוון תפקידים באקדמיה וביניהם: עוזר מחקר לפרופ' שלום לרנר בתחומי דיני הקניין והבטוחות ותרומתו למחקר צוינה בהקדמה לספר "המחאת חיובים"; עוזר מחקר לפרופ' צפורה כהן בדיני החברות לרבות בעדכון סדרת ספריה "בעלי מניות בחברה – זכויות תביעה ותרופות"; עוזר הוראה בקורסים רבים במסלולים לתארים ראשונים ושניים וביניהם: דיני קניין; אמצעי תשלום והמחאת חיובים. הנחייה כחונך בקורס מבוא למשפט ישראלי, אנגלי ואמריקאי. עו"ד אהרונוף מרצה בתחומי התמחותו באוניברסיטאות, בחברות ובארגונים שונים לפי הזמנתם.



אביחי אהרונוף - עורך דין
AVIHAY AHARONOFF - LAW FIRM

משפט מסחרי מקומי ובינלאומי

עו"ד אהרונוף בעל ניסיון עשיר ומגוון בעסקאות מקומיות ובינלאומיות הדרושות לחברות מסחריות והוא מייצג חברות ציבוריות בינלאומיות, חברות ישראליות, משקיעים ואנשי עסקים. עסקאות בינלאומיות דורשות בראש ובראשונה הבנה של הפערים התרבותיים והמשמעויות של התנהלות במשא ומתן כתנאי להצלחתו. יש מי שסבור, שהתוכן והמהות של המשא ומתן הם הנדבכים החשובים ביותר בעסקאות בינלאומיות ואולם משאים ומתנים יכולים להיכשל או לא להבשיל בשל הפערים התרבותיים המשמעוטיים הקיימים בין התרבות בישראל לבין תרבויות במדינות שונות בעולם. היערכות מתאימה והבנת פערים אלו מבעוד מועד יביאו להצלחת המשא ומתן. עו"ד אהרונוף ניהל ומנהל משאים ומתנים בעשרות רבות של מדינות ברחבי העולם בקשת רחבה של סוגי הסכמים הדרושים לחברה החל משלב הקמתה ואילך לרבות:

- ✓ הסכמים בתחומי ה-IT כגון: רישיונות (Licensing); הסכמי שירותי ענן (SaaS); הסכמי OEM ועוד;
- ✓ הסכמי מיקור חוץ (קבלנות, Outsourcing) של פרויקטים או חלק מהם במודלים רבים ומגוונים המקובלים בתעשייה;
- ✓ הסכמי שותפות;
- ✓ הסכמי השקעה;
- ✓ הסכמי ספקים;
- ✓ הסכמי יועצים;
- ✓ הסכמי נותני שירותים;
- ✓ הסכמי לקוחות;
- ✓ הסכמי מפיצים;
- ✓ הסכמי זיכיון;
- ✓ הסכמי מכירות של צדדים שלישיים;
- ✓ הסכמים אסטרטגיים לשיתוף פעולה (Teaming; Cooperation; Alliances);
- ✓ הסכמי פיתוח;
- ✓ הסכמי רישוי;
- ✓ הסכמי תקשורת;
- ✓ מכרזים RFP/RFI;
- ✓ הסכמי סודיות;
- ✓ הסכמי השקעה (SPA) והסכמי בעלי מניות;
- ✓ הסכמי מכירה/רכישה/מיזוג של חברות/פעילות חברה;
- ✓ נוסף על כך, עו"ד אהרונוף מספק שירותי הקמת חברות, שותפויות ועמותות וכן שירותי מזכירות חברה (הכנת החלטות ודיווחים) הדרושים ללקוחותיו.