

"תעשיית התוכנה חזקה בפתרון בעיות תשתיות"

אומר שחר קמיניץ, מייסד ומנכ"ל סרנדיפיטי, חברת סטארט-אפ, המפתחת תוכנה ליישום פתרונות ווב 2.0 בסביבת מיחשוב ארגונית, בראיון לקראת ועידת Software 07 • קמיניץ ישתתף בוועידה במושב ווב 2.0 וייתחם לנושא של שימוש בטכנולוגיות צרכניות על מנת לפתור בעיות עסקיות מוכרות בארגונים גדולים

עמוס מגור

בכלל לא עובר את מחלקת ה-IT. לא נדיר, ורואים את זה רבות באחרונה, שעובד מן השורה בארגון פיננסי גדול (למשל, בנק אמריקני) יוצר איתנו קשר, מבקש חומר על המוצר, או גירסת הדגמה, ואחר כך מקשר אותנו עם מקבלי החלטות, שהם ברוב המקרים מנהלי היחידות העסקיות, שמקבלים החלטות על רכישת טכנולוגיה בלי מעורבות מחלקת ה-IT. תפקיד מחלקת ה-IT הפך משומר הסף להכנסת טכנולוגיות חדשות לגורם שצריך להגיב ליוזמות שבאות מהשטח. תפקידה במערך החדש הוא לדאוג שהתוכנות יעמדו בסטנדרטים ארגוניים ובאבטחת מידע ראוייה.

"מגמה שנייה, שמשפיעה על חברות שמוכרות פתרונות למשתמשי הקצה, היא הגיל הצעיר של כוח העבודה. עובדים בארגונים אמריקניים בשנות העשרים לחייהם, שמהווים את השדרה המרכזית של הארגון, גדלו על ברכי האינטרנט ומתייחסים אל הרשת כמובנת מאליה. הם מצפים לעבוד באותו אופן בבית ובמשרד וכפי שטבעי עבורם להשתמש בגוגל כדי למצוא מידע, או בתוכנת מסרים מיידיים כדי לתקשר עם חברהם - הם מצפים שהיישומים הארגוניים שלהם יהיו קלים ופשוטים באותה מידה."

♦ **מה הניסיון האישי שלך בשיתופי פעולה ומה לדעתך עשויה הרחבת מעגל שיתופי הפעולה לתרום לתעשיית התוכנה הישראלית?**
"תעשיית התוכנה הישראלית מייצרת המון טכנולוגיה, אבל השוק הישראלי הוא לא היעד ולא משמש ככר ניסויים לטכנולוגיה ישראלית. באופן אבסורדי, לסטארט-אפ ישראלי קל יותר לחדור לארגון אמריקני גדול ולא לארגון ישראלי. בפועל, סטארט-אפ כמו סרנדיפיטי מוצא עצמו בקלות חודר לשוק האמריקני, אבל הדלתות סגורות בפניו בשוק הישראלי. הייתי מצפה שארגונים ישראלים יתלהבו וירצו להתנסות בטכנולוגיה חדשה, בדיוק כפי שבנקים אמריקניים רואים יתרון תחרותי בהיותם הראשונים שמיישמים מוצר חדש. מבחינת הסטארט-אפים זה יהווה יתרון של שדה ניסויים נגיש יותר."

♦ **ועידת Software 07, שתתקיים בחודש הבא, מתמקדת במסר של שיתוף פעולה. כיצד ניתן לקדם זאת בתעשיית התוכנה הישראלית?**
"הייתי מציע להקים פורום משותף לארגונים ישראליים גדולים, כמו הבנקים, חברות התקשורת וחברות טכנולוגיות ישראליות. מטרת הפורום יהיו לקבל את הפידבק של צרכני הטכנולוגיה על מוצרים חדשים ולארגן פרויקטים של פיילוט וניסויי בטא - לא בהכרח למטרת מכירות, אלא לשמוע את דעתו של הלקוח ולנסות להגדיר ניסויים טכנולוגיים משותפים. פורום כזה יכול להיבנות כאתר אינטרנט, שבו הצדדים השונים יכולים לשתף מידע ביניהם ולערך מצגות והדגמות." □



שחר קמיניץ, מייסד ומנכ"ל סרנדיפיטי

♦ **מה הן, לדעתך, נקודות החוזק של תעשיית התוכנה הישראלית?**

"תעשיית התוכנה הישראלית טובה מאוד בפתרון בעיות תשתיות, שזה החוזק היחסי שלה: אבטחת מידע, תקשורת, כלי ניהול ובקרה וכד'. כמעט תמיד הישראלים ימצאו את הפתרון היעיל והמהיר ביותר עבור בעיה או צורך, ובהזדמנות להתחרות בנו. אנחנו פועלים במחזוריים מהירים מאוד, ולכן לחברות ישראליות יש פעמים רבות את יתרון הראשוניות."

♦ **מה הן נקודות התורפה של התעשייה? מה ניתן לשפר כדי לשמר את הישגי התעשייה?**

"אני חושב שאנחנו לוקים ביכולת שלנו לפתור בעיות עסקיות. אנחנו חלשים בפתרונות תוכנה שיוצרים מודלים עסקיים חדשים וביישומים שפונים למשתמשי קצה. הפיתוח הישראלי טוב בברזלים, בתשתיות, באבטחה וברשתות, אבל פחות במשתמש הקצה בבית או בארגון. הפתרונות אינם מתמקדים בדרך חדשה להתמודד עם בעיות עסקיות, או ליצור לארגונים מקורות הכנסה חדשים.

"חברה כמו salesforce.com, שפיתחה מודל עסקי חדש לחלוטין, ספק אם הייתה קמה בישראל. על מנת להפעיל מיזם כזה, צריך קשר והבנה אינטימית של הלקוחות, עבוד שרוב היוזמות הישראליות צומחות מתוך מניע הנדסי - לסתום פרצת אבטחה, להאיץ תעבורה ברשת, לייעל איזשהו תהליך קיים, אבל לא על מנת לייצר יש מאין לצד העסקי. הקניינים של מוצרי התוכנה הישראלים הם אנשי מערכות המידע או אנשי הנדסה ולא הצרכנים הסופיים או היחידות העסקיות. זו נקודת תורפה, כי התקציבים עוברים כיום יותר ליחידות העסקיות.

"באופן כללי, חברות ישראליות לא תוקפות בעיות עסקיות, ובהקשר זה אפשר לציין יוצאת דופן אחת והיא אמדוקס. באמדוקס פותרים בעיות עסקיות ואפילו טובים בה. חברות כאלה, שהן נדירות בנוף הישראלי, צריכות להיות החלוץ ולחלוק מניסיון. כמו שמהתעשייה הביטחונית יצאו יזמים רבים בתחום התקשורת, באופן דומה הייתי רוצה לראות חברות כמו אמדוקס מצמיחות דור יזמים חדש."

♦ **אילו מגמות ושינויים משמעותיים אתה רואה בתחומי הפעילות העיקריים של ארגון בשנים הקרובות?**

"מגמה ראשונה היא, שהלקוח למוצרי תוכנה ארגוניים הופך להיות משתמש הקצה. זה שינוי דרמטי מאוד, כיוון שחברות התרגלו למכור למחלקות IT. כוח הקנייה עובר באופן ברור למשתמשים בארגון. כיום משתמשים פרטיים בארגון יוצרים קשר ומבקשים לבדוק את התוכנה, והם הכוח המניע לביצוע הרכישה. לפעמים זה

"שיתופי פעולה נוצרים רק כשיש אינטרסים"

- אומר אבירם אייזנברג, מנכ"ל חברת איגנייט (Ignite), העוסקת במיקור-חוץ ובפיתוח תוכנה במודל onsite-off shore, בראיון לקראת ועידת Software 07 • לתמחר השימוש במושב SaaS, העוסק במודלים עסקיים חדשניים

עמוס מגור

המוצר - נצליח להפוך את ישראל לפס ייצור לחברות סטארט-אפ מצליחות ונשמר את הישגי התעשייה".

◆ **אעלו מגמות ושינויים משמעותיים אתה צופה בתחומי הפעילות העיקריים של ארגונך בשנים הקרובות?**

"כמי שפועל בשוק מיקור-החוץ בתוכנה ומכיר אותה היטב, התופעה שהבחנתי בה (שתפסה תאוצה בשנה האחרונה) היא הפנייה של יצרני תוכנה לתחום ה-off shore, אם בעבודה מול ספקי תוכנה חיצוניים בחו"ל או בהקמת פעילות off shore פנימית לארגון. אני מגלה יותר ויותר בשיחות עם לקוחות את הפתיחות לנושא ה-off shore, ואת ההחלטה האסטרטגית שלקוחות מקבלים להוציא פעילות פיתוח לספק off shore לטווח ארוך, תוך מיקוד כוח האדם שלהם ב-core competency של המוצר. אני צופה שתהיה יותר התמקצעות של ספקי שירות בתחום ויותר מודעות של לקוחות. אני רואה בכך מגמה שניתן למנף אותה כיתרון לתעשייה המקומית.

כמות כוח האדם כאן היא איכותית אך מוגבלת, ולכן עדיף למקד אותה בחדשנות ולנצל את כוח האדם הזול בפיתוח רפטיבי".

◆ **מהו הניסיון האישי שלך בשיתופי פעולה ומה, לדעתך, עשויים הרחבת מעגל שיתופי הפעולה לתרום לתעשיית התוכנה הישראלית?**

"חברת מיקור-חוץ לפיתוח תוכנה היא פלטפורמה אידיאלית ליצירת שיתופי פעולה, כיוון שיש לה ראייה רוחבית של השוק והיא עובדת מול כמה יצרני תוכנה במקביל ורואה את היתרונות והחסרונות של המוצרים שלהם. בעמדה זו היא יכולה להציע שיתופי פעולה עם קישורים מעניינים בין לקוחותיה. איגנייט (Ignite) יזמה באחרונה פרויקט, שבו מעורבות שלוש חברות ישראליות ועוד חברה בינלאומית אחת עם מרכז פיתוח בישראל, על מנת לספק פתרון תוכנה לספק טלקום באירופה. הרעיון לפרויקט הגיע מתוך שיחות של אנשי איגנייט עם לקוחותיה, שחלקם מעורבים בפרויקט. כל אחד מביא את המוצר שלו ואיגנייט מפתחת את נקודות הממשק בין רכיבי התוכנה של היצרנים והופכת אותם לפתרון אחד".

◆ **ועידת Software 07, שתתקיים בחודש הבא, מתמקדת במסר של שיתופי פעולה. כיצד ניתן לקדם זאת בתעשיית התוכנה הישראלית?**

"כנס הוא פלטפורמה מצוינת לקדם את נושא השיתוף הפעולה. אני פחות מאמין בפלטפורמות אלטרואיסטיות לשיתופי פעולה. שיתופי פעולה נוצרים כשיש אינטרסים. בכנסים מבינים את הערך המוסף של טוורקינג. "דרך נוספת לקידום עסקי של שיתופי פעולה היא על ידי יחידות בתעשייה, בייחוד של הארגונים הגדולים, כמו יחידת ה-GTU של יבמ או של חברות אחרות שיש להן ראייה רוחבית של השוק, כגון ספקיות השירות השונות, שעובדות מול כמה יצרנים במקביל. מי שיש לו את היכולת לקדם את השיתופים הוא מי שיש לו ראייה רוחבית של השוק, בעיקר ארגונים בינלאומיים". □



אבירם אייזנברג, מנכ"ל איגנייט

◆ **מה הן, לדעתך, נקודות החוזק של תעשיית התוכנה הישראלית?**

"נקודת החוזק המרכזית של תעשיית התוכנה הישראלית, לדעתי, היא המנטליות הישראלית. אותה מנטליות שנוטה לחדשנות, לזימות וליצירה פתוחות חדשים לצרכים. הישראלים אלופים בזיהוי ההיפ הבא מבחינה טכנולוגית ומבחינה עסקית. לראיה, תעשיית הסטארט-אפים הישראלית המשגשגת שאין לה אח ורע בעולם המערבי. ישראל היא במקום הראשון בכמות הסטארט-אפים יחסית לכמות האנשים הפועלים בתעשייה".

◆ **מה הן נקודות התורפה? מה ניתן לשפר כדי לשמר את הישגי התעשייה?**

"נקודת התורפה המרכזית של התעשייה היא שחלק גדול מארגוני הפיתוח לא משקיעים את המשאבים שלהם בצורה נכונה, בחלוקה שבין פיתוח חדשני ובין פיתוח רפטיבי של מוצר. זה נובע בחלקו מן המנטליות הישראלית, שמחפשת אחרי הדברים המעניינים והמתאגרים, אבל זה גם נובע ממצוקת כוח האדם.

"כאשר צריך להחליט האם למקד את עיקר משאבי הפיתוח בפיתוח של אלמנטים חדשניים או רפטיביים במוצר - לרוב יבחרו בפיתוח חדשני. מרבית החברות הישראליות מתמודדות עם מצוקת כוח אדם ומעדיפות להשקיע את המשאבים בחדשנות ולא באלמנטים סטנדרטיים יותר של המוצר. כשמסתכלים על מוצר תוכנה בוגר, בדרך כלל יש לו את אותו רכיב שפותר בעיה שאף אחד לא פתר אותה לפני כן, אבל מרבית חלקי המוצר הם בעלי אופי יותר רפטיבי - פתרון בעיות שכבר נפתרו בעבר. יש בישראל קושי למנף את החדשנות למוצר בוגר, שנותן מענה למלוא הצרכים של השוק. כתוצאה מכך קורה לא פעם שמפספסים את השוק.

"הישראלים טובים ביצירת האלמנט המבדל. אבל על מנת שמוצר יימכר, הוא צריך לתת מענה למכלול הצרכים של השוק. חברת ווקלטק, לדוגמה, המציאה את שוק ה-VoIP. הם הראשונים בתחום, אבל איבדו את הבכורה בשוק כיוון שבסופו של דבר יכולת התחרות שלהם מול יצרנים כגון סיסקו, עם מסת כוח האדם, הייתה נמוכה. הם הראשונים שזיהו את השוק, הקדימו את זמנם, ולא היה להם את מרווח הנשימה שיש לארגונים בינלאומיים ליצור מוצר בוגר, הנותן מענה לכלל הצרכים של השוק.

"אם לצטט ספר שהשפיע עלי, הנקרא 'דע את חוזקותיך' - במקום לנסות לשפר נקודות תורפה, עדיף לחדד את החוזקות. לישראל אין יכולת להתחרות עם מסות כוח האדם במזרח הרחוק ובמזרח אירופה. החוזקה שלנו היא יכולת החדשנות, ואם נשכיל למנף אותה הלאה ולחבר לארגונים גדולים יותר, בינלאומיים מבחינה שיווקית, ולהישען על כוח הפיתוח במזרח אירופה לצורך מימוש האלמנטים היותר רפטיביים של

הבכירים בוועד ההיגוי של Software 07 בפגישה השלישית:

מפשילים שרולים

הוועדה דנה, בין היתר, בהצעת רן ארהרד למסד את השת"פ בענף על ידי הקמת אתר שיפעל כל השנה • עמוס מגור: "כל אחד מאיתנו הוא חלק מפתרון כללי"

פגישה השלישית של ועדת ההיגוי לוועידת Software 07 הגיעו כהרגלם החברים הבכירים והמתמידים, שתורמים מזמנם ומיכולותיהם לקידום המסרים של Software 07, שתתקיים ב-28 במרץ.

יו"ר הוועדה, עמוס מגור, ציין בתחילת הישיבה, כי מבין האמירות והתגובות שקיבל מחברי הפורום ומגורמים בתעשייה, בלטה אמירה אחת חשובה ביותר - הכרחי כי הוועדה לא תהיה בסופו של דבר אירוע חד פעמי של הרצאות ופגישות, אלא יוזמה המלווה בתהליך המשכי גם בין האירועים הללו. ברוח זו נרתמה ועדת ההיגוי לבחון תהליכים ביצועיים, שיאפשרו יצירת המשכיות - איך לייצר את התהליך שבין הכנסים השנתיים. "זו הסיבה שחברנו לאיגוד תעשיות האלקטרוניקה והתוכנה, כאשר המטרה היא ליצור בתוכו מסת פעילות שזה יהיה האירוע השנתי שלה ולא אירוע שנתי של התעשייה, אשר איו נתמך על ידי שום גוף", הסביר מגור.

איומים", אלו היו בין הנושאים שציין במכתבו למרצים. אחת מן ההצעות שעלתה ליצירת מיזם המשכיות היא הצעתו של רן ארהרד, מנכ"ל רנסיס, להקמת אתר שיפעל במתכונת דומה לאתר שידוכים, ויחבר בין ותיקי התעשייה ליוזמים צעירים. "אני, כמנהל צעיר, רואה חשיבות בתהליך כזה. אני מאמין שצריך לצבור מסה קריטית של מנטורים כדי שזה יהיה שימושי וישיר את היוזמים הרבה שנים. אני רואה לגד עיני אתר שפועל בדומה לאתרי שידוכים, שיקשר בין חונכים לנחנכים. יש רעיונות ומסגרת, צריך מישהו שידחוף".

פורום MIT ליוזמות בישראל, שמנהלת אלה מטלון, מספק כיום פתרון של ייעוץ למנהלים בכירים וליזמים בחברות בתחילת דרכן, ומטלון הציעה גם ללמוד מניסיונם של ארגונים דומים, כמו ארגון נובה, שעוזר למלכ"רים ללמוד לנהל את העמותות שלהם, או ארגון Technion for Life, שעורך מפגשים לבוגרי הטכניון עם יזמים צעירים. הפעילות היא על בסיס התנדבותי ושיתוף פעולה בין היוזמים והחונכים.

גבי טל, מנהל קשרי מפתחים ביבמ אירופה, הציע לבחון עניינית את

ועידת ההיגוי של Software 07 בפגישה החודשית השלישית. משמאל, בכיוון השעון: שלמה וקס (איגוד תעשיות האלקטרוניקה והתוכנה), יוסי ורדי, אבי בריר (אלדין), רופ' משה צבירן (אוניברסיטת תל אביב), רונה שגב גל (פיטנגו), נירית עולמי (בשן), קטרין מלמד (מכון הייצוא), רן ארהרד (רנסיס), יהודה קונפורטס (אנשים ומחשבים), אלה מטלון (פורום MIT ליוזמות בישראל), זיו עומר (מרכז המצוינות של אורקל, זאב זילבר (פורמולה ויז'ן), גבי טל (יבמ EMEA), איריס גינצבורג (מעבדות יבמ) גיא הולצמן (IVC), אמנון לייבוויץ (איגוד תעשיות האלקטרוניקה והתוכנה), דליה פרשקר (GRYP השקעות).



הארגונים הקיימים: "קשה להחזיק ארגון על בסיס התנדבותי, שיעבוד לאורך זמן. צריך למפות מה קיים, מה היה קיים, מה הצליח ומה כשל. אם רוצים להקים אתר מפגש, חייבים להיות בו תכנים טכנולוגיים, חייבים לבנות מודל עם תוכנית עסקית - איך יתבצע הייעוץ, ומערך ניהולי שיאפשר איסוף המידע, ניתוחו ואופרציה מובנית עם התליכים מוגדרים".

זאב זילבר, מנכ"ל פורמולה ויז'ן, חידד נקודת תורפה: "שיתוף פעולה הוא רק אמצעי, ופעילות מסוג זה לא תחזיק מים לאורך זמן ללא מוטיבציה. צריך לבנות את המוטיבציה, את האינטרס של הגורמים השותפים פעולה להיות מעורבים. גם לא כל אחד מוכן לייצע לכל אחד. אנשים אוהבים לעזור אם הם רואים משהו בקצה".

"אני מייצג את הסקפטיזם", טען רופ' משה צבירן, ראש הפקולטה לניהול באוניברסיטת ת"א, "לדעתי, אי אפשר ליצור פורום ארוך טווח שיתכנס על בסיס קבוע. צריך להתלהב מהרעיון, להתלהב מבן אדם. אנשים יהיו מוכנים להתחייב לתדירות של פעם בכמה חודשים. זה נותן הדמנות נקודתית לכמה יזמים ולא מעבר. רק בחירה חופשית ומוטיבציה חופשית תוכל להוביל מיזם כזה".

סביב הנושא התפתח דיון על הסוגיה מה היא המוטיבציה שמניעה אנשים לשתף פעולה. "מוטיבציה נמצאת לאו דווקא במניעים הכלכליים", אמר בריר מאלדין, "זה לא רק עניין כספי. ההתכנסויות של ועדות

אבירם אייזנברג, מנכ"ל איגניטי, הציג בתחילת הישיבה סקירה של היוזמות השיווקיות. אתר הוועדה, שעלה לאוויר בכתובת www.software-conf.co.il, ישמש כפלטפורמה המרכזית להתעדכן בליז'ן, במורמים עסקיים, בכתובת, ברעיונות שעומדים מאחורי הוועדה ומשם גם יופץ בצורה פתוחה הסמל שלה כ-Open Source Symbol. מתוכננת גם הפצה ויראלית של מניפסט הוועדה, שיוספו אליו חתימות של אנשים בתעשייה. "חתימה על מניפסט והפצתו במייל יוצרת מחויבות רגשית", סבור אייזנברג, "יומבן שהיא כלי מצוין להפיץ את המסר מאחורי הוועדה. חשוב שיידעו, שמנהלים בכירים מאמצים את הרעיון ומעוניינים לקדם אותו. מעבר למניפסט, אנחנו בתהליך מתקדם לפתיחת account קבוצתי ב-LinkedIn, שייצור מעגל של מנכ"לים התומכים ברעיון של הוועדה ויפתח ערוץ הידברות ביניהם".

מסר של שיתוף פעולה

כדי לבדל את הוועדה מכנסים אחרים בתעשייה ולוודא כי המסר עובר לאורך כל אירועי היום, הציע **אבי בריר** מאלדין לצייד את המרצים של הוועדה במכתב הנחיות לגבי הנושאים שידונו. "איחוד הכוחות בתעשייה הוא הכרחי לקיומה. הידע קיים בתוכנו, צריך להנחיל אותו. אנחנו רוצים לחלוק את הניסיון המצטבר בתחום של שיתופי פעולה, לבחון שיתוף פעולה כמנוף להתמודדות עם אתגרים, כמנוע להתגברות על

אינטלקטואלי, חשש לחשיפה בשוקים תחרותיים. צריך לנסות לעבור את הגשר ולממש שיתופי פעולה, זו החדשנות שנוצרה בתפיסה שלנו. תוכנית שיתוף פעולה היא תוכנית ניהול יצירתית, היא המיוס: מי משקיע, איך תתבצע החלוקה, מה הערך שכל צד מקבל. צריך לשכנע את הישראלי החשדן והפקפקן לתת אמון וללכת בכיוון של שיתוף פעולה. בסקר מנכ"לים ב-500 חברות גדולות לפני חמש שנים, הנושא שעמד הכי גבוה בסדר עדיפויות היה חיסכון בהוצאות. בסקר שנעשה השנה - התשובה הייתה חדשנות."

חדשנות המחייבת שותפות ופתיחות

על דבריו הוסיפה עמיתתו מיבמ, מנהלת תחום חדשנות, **אייס גינצבורג**: "חדשנות היא הנושא שהכי מעניין כיום את החברות הגדולות. אבל לא מדובר רק בחדשנות במוצרים, אלא חדשנות במודל העסקי, בשירות. המסר הוא שצריך חדשנות בכל תחומי הארגון. חייבים לשם כך שיתופי פעולה חיצוניים. כיום, החברות הגדולות בונות מבנים עם סטארט-אפים, כי יודעים שצריך אותם בשביל החדשנות. המנכ"לים בארץ מתחילים להתעניין - רפא"ל וגופים פיננסיים גדולים מתחילים להתייחס לנושא של חדשנות. זו אחת הדרכים לצמוח".

לסיום, הוסיף עמוס מגור הארות על נושא שיתוף הפעולה: "צריכים להעביר את המסר כחלק מהתשתית שאנחנו בונים לקראת הוועידה, ליצור קשר בין החברות בצורה אינטנסיבית, כשאנו מגדירים זאת כמטרה אסטרטגית, אשר תהפוך בהדרגה ליתרון תחרותי מספר אחד שלנו, לאחר שיייתוספו לה התהליכים הנוצרים והתשתיות התומכות. אם זה יקרה, נציע את תעשיית התוכנה שלנו צעד אחד משמעותי קדימה. כל אחד מאיתנו הוא חלק הכרחי מתוך פתרון כללי, וביחד נשיג את המטרה של העברת המסר של החינויות ההכרחית של שיתוף הפעולה לתעשייה".

ההיגוי, שאנשים באים אליהן כדי לתרום מזמנם למען המטרה שמקדם הכנס, הן ההוכחה לכך. מוטיבציה יכולה לנבוע מתוך אידיאל, מתוך רצון לקדם משהו. מוטיבציה כלכלית היא חזקה, אבל יש גם מוטיבציה במקומות אחרים."

המוטיבציה לשת"פ - לא כספית

יוסי ורדי חיזק את דבריו של בריר ואמר: "אני בהחלט מאמין שמוטיבציה לשיתוף פעולה היא לא כספית. סקירה פסיכולוגית והיסטורית מראה במחקרים, שהאנשים מחוטים לשיתוף פעולה. נשים מונחות על ידי אסטרטגיית 'התקהלות ביחד'. צריך ליצור סביבה שמעריכה שיתוף ומאפשרת שיתוף. בהקשר זה, צריך ליצור תשתית לפגישות. בהקשר לחוכות של פחות מנוסים עם יותר מנוסים, היוצרות התהפכו. התובנה הגדולה שרכשתי, אחרי 54 שנה, זה שכשהילדים מדברים, כדאי להקשיב להם. צריך פשוט לייצר את המסגרות שבהן אנשים נפגשים, הדינמיקה שיוצרת תנאים מסוימים שיתרחשו. כל אחד מוכן לעזור", הוא הוסיף, "אבל לא בטוח שכמנטור פרמלי. יש צורות אחרות. צריך לאפשר לאנשים שונים לבטא רצון של שת"פ בדרך שמתאימה להם, אם זה פתיחת דלתות, הזדמנות להיפגש עם האחרים שלהם מחו"ל, ולסייע בזמנים שנוחים להם".

לשכנע את הישראלי החשדן

חסם נוסף לנושא שיתוף הפעולה בין החברות עלה בשיחה בין חברי הוועדה. "בחמש השנים האחרונות", סיפר טל מיבמ, "נפגשתי עם 600-700 חברות ישראליות. אם אחת הייתה מתחברת עם חברתה הייתה לנו תעשייה חזקה הרבה יותר. אם הם היו חוברים לעוד גורם - ביחד הם היו מביאים פונקציונליות הרבה יותר גבוהה. אבל יש להם חשש מאובדן הון

"תעשיית התוכנה - בשלה"

אומרת אלה מטלון, מייסדת ומנכ"לית MIT Forum ליזמות עסקית • לדברי מטלון, "ביחס לתעשיות היי-טק אחרות, תעשיית התוכנה היא תעשייה בשלה" • "אין מנוס: על מנת להתמודד עם האיום ממזרח, יש לשפר את מערכת החינוך במדינת ישראל" • וגם: השיחה האחרונה עם יעל רום ז"ל

עמוס מגור

להצטער על כך. העבודה בחברות בינלאומיות גדולות השאירה כאן ידע עצום בשיח מתנהלות חברות כאלה. הוסיפו לכך ישראלים שיצאו לשנים אחדות לחו"ל ולמדו את שפת העבודה והעסקים הבינלאומית, וכן ישראלים שלמדו בחו"ל, בבתי ספר למינהל עסקים או באוניברסיטאות טכנולוגיות - כל אלה יצרו את העתודה שהביאה, לאחר זמן, ובשילוב עם אקלים ההשקעות הנוח, להצמחה של חברות חדשות, ישראליות וישראליות למחצה. הם גם הביאו לתופעה המדהימה של מספר עצום של חברות ישראליות הנסחרות בהצלחה בנאסד"ק - ישראל עברה לפני כמה חודשים את קנדה במספר החברות הנסחרות בנאסד"ק, והיא שנייה עכשיו רק לארה"ב.



אלה מטלון

"אנחנו עדיין שומעים 'קיסורים' על זה שחברות נמכרות, ושאנחנו לא מצליחים לבנות 'נוקיות' משלנו. מדברים על תקרת הזכוכית, אבל צריך לזכור שפעם התקרה הזאת עמדה על 100 מיליון דולרים במכירות. עכשיו כבר יש לא מעט חברות ישראליות שמוכרות בהיקפים שנתיים גדולים יותר. התהליך הוא תהליך התפתחותי, ובסופו של דבר נגיע גם לחברות גדולות, שידועות לרכוש חברות אחרות, כמו שעושות טבע וצ'ק פוינט, וגם חברות נדל"ן ישראליות, אשר מגיעות להיות מובילות עולמיות בתחומיהן".

עידת העסקים 07 Software היא מפגש נטוורקינג ודינאים של בכירי תעשיית התוכנה הישראלית במבחר נושאים עכשוויים, שכל אחד מהם מהווה הזדמנות עבורם לקידום עסקים מיידי בשוק הגלובלי המשתנה. אלה מטלון תנחה בוועידה מושב מיוחד, המתמחה בסטארט-אפים ובסיפורים מיוחדים על הדרך שעשו אל הצלחתם.

◆ מה הן, לדעתך, נקודות החוזק של תעשיית התוכנה הישראלית?

"ביחס לתעשיות היי-טק אחרות, תעשיית התוכנה היא תעשייה בשלה. יש הרבה חברות תוכנה גדולות, והרבה ניסיון בניהול חברות בינלאומיות רציניות. התעשייה הביטחונית תורמת את חלקה לפיתוח ידע ספציפי בנושאים מסוימים, וכמו בתחומים אחרים, גם בתחום התוכנה אנחנו רואים זליגה של טכנולוגיות ביטחוניות ליישומים אזרחיים.

"אם נסתכל אחורה, אני זוכרת היטב את הביקורת שהוטחה בשנות השמונים נגד 'גניבת המוחות' שמבצעות כאן חברות אמריקניות שפותרות מרכזי מו"פ ונהנות בזול מנפלאות המוח הישראלי. אין לנו כל סיבה

"פורום MIT מתכוון עוד לגוון את פורטפוליו החברות הנוצרות ולהגדיל את חלקן של החברות בתחום מדעי החיים".

◆ **מה הניסיון האישי שלך בשיתופי פעולה ומה, לדעתך, עשויה הרחבת מעגל שיתופי הפעולה לתרום לתעשיית התוכנה הישראלית?**

"כמי שנפגשת עם יזמים רבים מאוד, חלקם בשלבים מוקדמים של המיזם, אני נתקלת בחששות שלהם שיגנבו להם את הרעיון. אני סבורה שבדרך כלל אין לחשש זה כל בסיס, ושיזמים שחולקים את רעיונותיהם עם אחרים רק מרוויחים מכך. ההיזון ההדדי חשוב כל כך, ומי שמחזיק את הקלפים צמוד לחזה רק מפסיד.

"לפני כשנתיים הצלחתי לשכנע יזם בתחום הבלוטות' לשוחח עם יזם אחר באותו תחום. השיחה, שהחלה בגישושים זהירים, נמשכה בהתלהבות, חשש של היזמים דעך, ועד מהרה נעלם לגמרי. הם למדו הרבה זה על זה וגם על התחום, שבו לכל אחד מהם היו התובנות שלו. התופעה הזאת חוזרת שוב ושוב, והפתיחות והיכולת לשתף הן תנאי לשיתוף פעולה.

"בשיחה שקיימתי השבוע עם **אילן פלד**, מנכ"ל פרויקט מגנט (שמתמקד בשיתופי פעולה), שמעתי דברים דומים. החברות טקנומטיקס ואניגמה, שהיו שותפות מרכזיות בפרויקט מגנט, יכולות להעיד על כך. היכולת לשתף תורמת הרבה מאוד לכל הצדדים, אבל החשש מהשיתוף מרחיק חברות רבות מההישגים הללו.

"מעניין לשמוע גם מאד מלבסקי, יו"ר פורום MIT, את המסקנות שלו משיתופי פעולה של חברות בכל מיני תחומים (אד, כמנכ"ל בירד, סייע ביצירת שתי"פים של החברות גילת, נייס ואחרות עם חברות אמריקניות). בירד היא מודל מוצלח מאוד לשיתופי פעולה".

◆ **ועידת Software 07, שתתקיים החודש, מתמקדת במסר של שיתוף פעולה. כיצד ניתן לקדם זאת בתעשיית התוכנה הישראלית?**

"בשלב הראשון אנחנו צריכים לבנות את הפלטפורמה, שתפעל כ-Enabler ואשר תאפשר את השת"פ המבוקש. פלטפורמה כזאת עשויה להתחיל בפגישות ערכון של חברות הפועלות באותו תחום, באורח סדיר. פגישות שיעסקו בסביבה העסקית ובסביבה הטכנולוגית, באקלים ההשקעות ובניתוח של מגמות בעולם ובישראל.

"המנהלים הבכירים בחברות התוכנה הם אנשים עסוקים מאוד. כדי להביא אותם למפגשים כאלה יש לאתר אנשים מתאימים, כולל אנשים שיגיעו מחו"ל ויתרמו ידע מעבר לקיים בארץ. בשלבים מתקדמים יותר, כאשר תיווצר אווירה של שיתוף פעולה והיכרות אינטימית יותר בין הנפשות הפועלות, אפשר יהיה לעבור לבדיקת ערוצי שת"פ ספציפיים בין חברות שונות, שיש להן מוצרים משלימים, ואשר פועלות באמצעות ערוצים דומים".

פורום MIT ליוזמות הוא גוף בינלאומי, שמרכזו במכון הטכנולוגי במסצ'וסטס, שהוקם במטרה להגיש סיוע מקצועי לחברות מתחומי הטכנולוגיה בגיבוש אסטרטגיה עסקית, ופועל בארץ יותר מעשור בשיתוף הפקולטה לניהול של אוניברסיטת תל אביב. במועצה המייעצת של הפורום יושבים מבכירי התעשייה, בהם ינקי מרגלית (אלדיון), **הראל בית און** (טכנומטיקס), **יוסי חכמי** (הפניקס), **צבי ימיני** (צאג), **שלמה קליש** (גירוסלם גלובל) ואחרים. הפורום מציע לחברות היי-טק מפגשים מקצועיים בנושאי התעשייה ותוכנית ייעוץ של מומחי הפורום. □

◆ **מה הן נקודות התורפה? מה ניתן לשפר כדי לשמר את הישגי התעשייה?**

"כולנו מודעים לאיום ממזרח. אין מנוס משיפור מערכת החינוך, והפניית מספרים גדולים יותר של תלמידים מוכשרים למקצועות הטכנולוגיה. רואי חשבון ועורכי דין עושים עבודה חשובה, אבל לא יצרנית. תעשייה חזקה היא אינטרס לאומי, והממשלה צריכה לעזור ולקדם את האינטרס החשוב הזה בכל דרך אפשרית.

"מעניין, בהקשר זה, להיזכר בשיחת טלפון שקיימתי עם **יעל רום** כחצי שנה לפני מותה. יעל, שהייתה טייסת קרב בצעירותה, עסקה בשנים האחרונות לחייה בבדיקת הסיבות לכך שיחסית מעט נערות בוחרות במקצועות טכנולוגיים, ובמאמץ להגדיל את חלקן של הנשים בתעשיית ההיי-טק. היא סיפרה לי שבכל שנה מספר הנערות שנבחנות ב-5 יחידות מתמטיקה נופל רק בכמה מאות ממספר הנערים הנבחנים ב-5 יחידות מתמטיקה. הבעיה מתחילה בחינוך הגבוה: אז אנו כבר רואים הבדל של ממש: הרבה פחות נשים מאשר גברים נרשמות ללימודים גבוהים במדעים מדויקים ובהנדסה.

"המאמצים של יעל נשאו פרי, והיא הצליחה להגדיל את האטרקטיביות של המקצועות הטכנולוגיים במקומות שבהם פעלה. אלא שאותו מאמץ יש להמשיך ולשכלל, כדי ליצור עתודה נשית בתחום התוכנה ובתחומים טכנולוגיים אחרים גם בשנים הבאות".

◆ **אילו מגמות ושינויים משמעותיים את רואה בתחומי הפעילות העיקריים של ארגונך בשנים הקרובות?**

"בשנים האחרונות הגדיל פורום MIT ליוזמות במידה ניכרת את היקף פעילות הייעוץ שלו. המרכז הישראלי של פורום MIT, העומד בשנתו ה-13 (הארגון האמריקני הוקם לפני 28 שנים), פועל בשני מישורים: הוא מקיים כנסים בנושאים רלוונטיים לחברות היי-טק, והוא מקיים מפגשי סיעור מוחות ליוזמים, עם פנל של יזמים ומנהלים מנוסים בתחומים רלוונטיים. התוצאות של מפגשים אלה מרשימות.

"דוגמה בולטת היא חברת OmniVee, שהגיעה לייעוץ אסטרטגי בקיץ 2004. החברה, שעמדה אז בשנתה השנייה, ואשר שוק היעד שלה היו האולפנים הגדולים, קיבלה את עצת הפנל, שבו ישבו חברי הנהלת הפורום ד"ר **שלמה קליש**, היוזם של נייס, **יואב אבטליון**, והיועץ **סטיב כאהן**, לעבור לשרת את השוק הביטחוני. שישה חודשים לאחר פגישת הייעוץ קיבלנו מכתב ממנכ"ל החברה, המתאר את ההשפעה המהותית שהייתה לשינוי הכיוון על החברה. חצי שנה נוספת לאחר מכן היא נמכרה לחברה האמריקנית DVTel.

"יוזמים נוספים שנבנו מן הייעוץ של פורום MIT הם **מוניקה איזינגר** מחברת MIND-CTI, הנסחרת כיום בנאסד"ק, **עופר שושן**, שהקים בהמשך את חברת Qclusters, היוזם **ירון ברץ**, שהקים בהמשך שלוש חברות מצליחות נוספות, החברות ICQ, מגייק, ShellCase ועוד.

"בין היועצים שיעצו לחברות של פורום MIT: ד"ר **יוסי ורדי**, **דן מידן** ו**קן לוי** (יוזמים של חברות של 10 מיליארד דולרים), **דליה פרשקר** (המימד החדש), **אד מלבסקי** (יו"ר הפורום, יזם ואיש הון סיכון), **אפי ארזי**, **ינקי מרגלית** (יו"ר הפורום, יזם ומנכ"ל אלדיון), **אפי ונטל** (סו"ר הפורום, מנכ"ל רד), ו**אביגדור וילנץ** (גלילאו).



לפרטים נוספים, לקבלת טופס הצטרפות לקהילה פנו אל:
www.pc.co.il/card , או **טלפנו 03-7330799**