



# "שיתופי פעולה יוצרים ערך"

אבינועם נובוגרוצקי, מנכ"ל קלריזן (Clarizen) וממייסדיה, ירצה במושב SaaS/On Demand, העוסק בשיטות ומודלים חדשים לשיווק ולחיוב לקוחות

עמוס מגור



אבינועם נובוגרוצקי

לריזן היא חברת סטארט-אפ שפיתחה תוכנה המאפשרת ניהול פרויקטים ברמת הארגון, על פי דרישה, כדי ליצור תאימות מקסימלית בין האסטרטגיה של הארגון ובין ההוצאה לפועל שלה. הפתרון שמשווקת החברה מבוסס על שיתופי פעולה מתעצמים בין צוותי הפיתוח בתוך הפרויקט, בין הפרויקטים של החברה ובין החברה לכל האקו-סיסטם הסביבתי של השותפים, הספקים והלקוחות המקושרים אליה.



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

"כוחה של תעשיית התוכנה הישראלית הוא היכולת להבין תוך זמן קצר את הצורך בשוק וליצור חדשנות על פיו בזמן אמת. זה כולל את היכולת להגיב מהר, להשתנות מהר ולקרוא מהר טרנדים. כמו כל תעשייה, גם זו הישראלית נבנית על בסיס האנשים שמרכיבים אותה. התעשייה הישראלית מושתתת על כוח אדם מגוון ומנוסה, שחשוף לטרנדים עולמיים.

ירמת הדינמיות והשונות אצל ישראלים, היא גבוהה. יש הרבה אנשים שונים זה מזה בתעשייה, אנשים רבים זיים ממקום עבודה אחד לאחר בקלות רבה וגם ממדינה למדינה. זה פותח את התעשייה לשונות - ושונות וחדשנות הולכות יחד. גם המעורבות של חברות בינלאומיות בתעשייה גורמת לנו להיות מעורבים מאוד במה שקורה בחו"ל."

מה הן נקודות התורפה של התעשייה? מה ניתן לשפר כדי לשמר את הישגיה?

"נקודת תורפה מרכזית של התעשייה הישראלית היא חוסר יכולתה ליצור software factory - היכולת ליצר באופן שיטתי מוצרים שמתאימים לשוק נתון ולשפר אותם. אנחנו רואים כאן הרבה חברות שמצליחות, אבל לאחר מכן נעצרות. אין כאן שיטה כדי ליצור חדשנות רלוונטית. אין שיטה שמיועדת לשמר את

תהליך החדשנות. כדי להוציא את כל זה לפועל, יש צורך ביכולת ניהול אופרטיבית - בתאימות בין האסטרטגיה ובין ההוצאה לפועל."

אילו מגמות ושינויים משמעותיים אתה רואה בתחומי הפעילות העיקריים של ארגונך בשנים הקרובות?

"אנחנו הולכים להתמקד חזק בצד הניהולי. ליצור חברה טובה, שהמוצר שלה מיושר עם השוק ועם המסגרינג ועם ה-go to market ועם הייחודיות מול התחרות. אם אני מוכר תוכנה לחברות גדולות, אני רוצה לדעת שאני מיושר איתן. אם אני עובד עם ארגונים קטנים, אני צריך לוודא שעלות המכירות שלי אינה גבוהה מדי. הכל צריך להתאים לשוק. זו ההתמקדות בארגון שלי."

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

הישראלית?

"בחברה הקודמת שייסדתי, SmarTeam, שיתפתי פעולה עם אוטודסק, סולידורקס והיה לנו שיתוף פעולה נרחב עם יבמ בחו"ל. למה בכלל לשתף פעולה? כי ביחד, השת"פים יוצרים ערך. הם יוצרים משהו שלא היה קיים קודם מבחינת הלקוח או המשתמש. למה שיתופי פעולה הולכים ונהיים חשובים יותר? זה קשור לדינמיות הולכת וגוברת בשוק. הרבה יותר דברים בעשר השנים האחרונות קורים בזמן נתון. הכל יותר גלובלי, יש לחץ של זמן, צריך להגיע לשוק מהר וצריך להתמקצע. ולכן צריך ליצור שיתופי פעולה. אחד יכול להיות טוב ב-go to market והשני במוצר. שיתוף פעולה יכול להיטיב עם שניהם.

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

"כדי ליצור ערך, כדי לשתף פעולה, אתה חייב להכיר קודם את הסביבה הספציפית שלך. הוועידה מאפשרת היכרות עם חברות כדי לדעת עם מי מהן יהיה אפשר לבצע שיתופי פעולה שהם יעילים יותר."

# "המניע לשיתופי פעולה: הביזנס"

אורנה מינץ-דב, מנכ"לית אינטלינקס, תשתתף במושב בנושא open collaborative innovations

עמוס מגור



אורנה מינץ-דב

ורנה מינץ-דב היא מנכ"לית חברת אינטלינקס, שעוסקת בתחום ה-auditing internal fraud - החברה הוקמה ב-2005 כספיין-אוף של חברת סברה-טק, שנמכרה לחברת התוכנה הגרמנית AG Software. מוצר הניטור של אינטלינקס הוקם על בסיס אחד המוצרים של סברה-טק. הוא מיוצר ומפותח בארץ ומשווק ללקוחות אנטרפרייז בעולם, שהוורטיקלים העיקריים שלהם הם בנקים, חברות ביטוח, שירותי בריאות וממשל. מינץ-דב תשתתף בוועידה במושב בנושא open collaborative innovations ובו תחלוק מניסיונה בבניית שיתופי פעולה בכלל ובין ארגונים גדולים לסטארט-אפים - בפרט.



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

"היצירתיות של הישראלים והדרך שבה הם חושבים על דברים היא ייחודית. יש תחומים שבהם התעשייה טובה יותר בזכות היצירתיות של היזמים. כל תחום האבטחה, למשל, הוא תחום חזק, כיוון שרבים ממיוזמי התעשייה נולדים בצבא. הרקע הצבאי משמש כר פורה של פיתוחים. הישראלים גם גמישים באימוץ של טכנולוגיות חדשות. הם מאמצים בקלות טכנולוגיה. הייתי אומרת שיש כאן כמות גדולה של כישרונות באופן יחסי לכמות האוכלוסייה."

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

שמחייבת נתיב בקרה מלא על כל פעילויות עובדי הארגון. חוקים רבים נוצרו בשנתיים האחרונות מעגנים את החובה לשמור על המידע. ככל שהמערכות המיחשוביות פתוחות יותר, הארגון חייב יותר מקדמי הגנה מול עובדיו."

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

"באופן כללי, שיתופי פעולה יכולים להיות בתחום הטכנולוגי, ליצירת פתרון רחב יותר עבור הלקוח, או בהיבט המסחרי של חיבור בין המוצרים ובין הגישה ללקוחות. בכל סוג של שיתוף - צד אחד מקבל ערך מסחרי וצד אחר את ההשלמה הטכנולוגית. השיתוף היעיל ביותר הוא של ארגון גדול וחברה קטנה. החברה מרוויחה יכולת חדירה לשוק, להגיע יותר מהר למסה של ארגונים, ואילו הארגון הגדול מחפש פתרון שישלים את ההיצע שלו ללקוחותיו ויהפכו לתחרותי יותר בשוק. בשיווק בכל העולם אנו מחפשים ללקוחות הגדולים על ידי שיתופי פעולה ולא נסמכים רק על עובדי החברה."

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

"המניע לשיתופי פעולה הוא הביזנס. הפרגון הוא נחמד, אבל שיתוף יקרה רק אם שני הצדדים רואים בו יתרון כלכלי. יש חשיבות לתהליכים של החלפת דעות ושל לימוד הדדי, אבל אין מתכון שמעיד שאם נתאחד כלנו ונצא לכבוש את השוק ביחד נשיג יתרון. מתי השיתוף הוא כן יתרון? כשחברה גדולה מאמצת פתרון של חברה קטנה. הסיכוי של סטארט-אפ קטן להצליח זה אם הוא יחבר לארגון גדול." □

"ניתן לשפר את תשתיות החינוך ולמנוע את הידרדרותן, כדי שבדורות הבאים היתרון שלנו לא ייפגע. צריך להשקיע בחינוך ובתוכניות מדען ראשי - זה המנוע של הצמיחה במדינה. נקודת התורפה של הישראלים בביזנס היא השיווק. אנו יצירתיים מאוד, אבל לא מצטיינים בהשגת המוצר ובשיווק. קשה למצוא אנשים שיידעו לבצע שיווק המותאם למדינות היעד. הישראלים רואים בתחום פחות חשיבות מאשר הפיתוח, ולכן גם מקצים לכך פחות משאבים. אבל כדי לשווק לארה"ב, למשל, חייבים אמריקניזציה של החומרים השיווקיים."

"לעומת זאת, נושא המימון אינו מהווה בעיה. קרנות הון סיכון נותנות אמון בתעשייה, ורעיונות טובים מקבלים מימון. כדי לא לאבד את היתרון צריך לדעתי להשקיע הרבה יותר בחינוך."

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

"בשנתיים האחרונות גברה המודעות בשוק לנושא של auditing והצורך במעקב ליהוי הונאה פנימית בארגון. חל שינוי בתפיסת העולם בארגונים והובן הצורך בניחול מעקב על השימוש במידע, יכולת חקירה קדימה ויכולת להתריע. למעשה, רק המקרים הגדולים שהתגלו מתפרסמים, כי כשארגון גדול קורס, אי אפשר להסתיר זאת. בפועל יש הרבה יותר מקרים של מעילות קטנות של עובדים, או שימוש בנתונים חסויים, שהארגון מעדיף לפתור מבית ולא להוציא החוצה. אבל כיום יש מודעות לאחריות כלפי הלקוחות, ולהבנה לכך שהמידע של הלקוחות הוא נכס יקר שחובה לשמור עליו מכל משמר. "השינוי בתחום מגיע גם בעקבות חקיקה מפרשת, בארץ ובעולם,

# חיבור בין החברות הישראליות לאקו-סיסטם

ד"ר איריס גינזבורג, מובילה גלובלית של תחום החדשנות בחטיבת המחקר של יבמ, תשתתף בהנחיית מושב Open Collaborative Innovation, שיוקדש להיבטים שונים של נושא השותפויות

עמוס מגור

שאינו להם מספיק מודלים לחיקוי ללמוד מהן. עדיין, קיימות חברות ישראליות שכן הצליחו בכך. אמדוקס מצליחה להיכנס לשוק התוכנה הגלובלי עם חבילה של מוצרים ושירותים הודות לאסטרטגיה של רכישות. גם טבע, למשל, היא חברה שהצליחה ויכולה לשמש דוגמה טובה לשוק. יש לה צוות הנהלה מופלא, שהוביל את החברה למעמדה. מחברות כאלה ניתן ללמוד על יכולות ניהול. צריך לייצר תשתית שתאפשר שיתופים בתעשייה. צריך ללמוד מאותם גופים מאוד מובילים. יש דוגמאות של ידע ויכולות מדהימות וגם העברת ידע פנימית. כמו כן, לעתים קרובות, חלק מעודף הביטחון העצמי מקשה לסגל רוטינות וסטנדרטים בינלאומיים."



ד"ר איריס גינזבורג

◆ **אילו מגמות ושינויים משמעותיים אתה רואה בתחומי**

**הפעילות העיקריים של ארגונך בשנים הקרובות?**

"החדשנות היא אחד הדברים היותר חשובים בעולם כיום. הדרך שבה עושים חדשנות כיום מושפעת מכל הדברים החדשים שקורים בעולם, מגלובליזציה, מהתבססות תשתיות התקשורת, וגם מהעובדה שרוב החברות בעולם שייכות למגזרי השירותים, אין להן ארגוני מו"פ והן מחפשות חדשנות שאינה דווקא במוצרים. יש פתיחות של חברות, שמגיעה מדרגי ההנהלה, לעשות שיתופי פעולה, תוך כדי יצירת מודלים עסקיים חדשים על מנת לעשות דברים אחרת. אחד המסרים החזקים יותר שעולים מהשטח הוא העניין העצום לייצר שיתופי פעולה, עם כל הקושי שבשימוש. חשוב, לדעתי, לבנות יכולות ותשתיות לשיתופי פעולה עם גופים חיצוניים."

"אחת המגמות הבולטות כיום היא הפתיחות הגוברת לאימוץ חדשנות במודלים עסקיים מצד מנהלים בכירים. בסקר של יבמ בנושא חדשנות גלובלית, שנערך עם מנכ"לים ברחבי העולם, הדגישו המנהלים את

ה הן, לדעתך, נקודות החוזק של תעשיית התוכנה הישראלית?

"הדבר הבולט ביותר בישראל זה שיש רוח יזמית ברמה שהיא מדהימה. לכן זה לא מפתיע שחלק גדול ממשותפי הוועידה

הם סטארט-אפים. החוזק הוא הנכונות לעבוד בעבודת צוות, יכולות טובות של בניית צוותים והחוצפה הישראלית לחשוב שאנחנו יותר טובים מכולם. זה סוג של דרייב, שמבטא איזשהו אומץ, גם אם לפעמים זה גובל בעודף ביטחון עצמי. "אחד הדברים היותר מדהימים בתעשייה שלנו זה היצירה של תשתית ההון סיכון, שקמה תוך 10 שנים, וכיום היא תשתית רחבה ויציבה. קרן ההון סיכון הראשונה שהוקמה בארץ היתה יוזמה ממשלתית, אבל אחר כך

התפצלו הקרנות הפרטיות, המשמשות כיום כתשתית מצוינת עבור הסטארט-אפים. זהו למעשה סוג של תהליך של שיתוף פעולה: הקרנות, היוזמים והגופים המממנים. כיום יזמים יודעים לאן לפנות, מה עליהם לעשות, תהליך שעוזר לייצר סטארט-אפים חדשים. גם קרנות ההון סיכון עושות שותפויות ביניהן."

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

"בארץ קשה למכור תוכנה כיוון שהלקוחות הפוטנציאליים של רוב החברות נמצאים בחו"ל. בשביל הסטארט-אפים העובדה ששוק היעד אינו נמצא בישראל היא בעיה מהותית, כיוון שהרבה יותר פשוט ונגיש עבורם לבצע ניסויים טכנולוגיים כאן."

"נקודה נוספת היא שאין עדיין מספיק דוגמאות של חברות ישראליות שהצליחו בגדול עם יותר ממוצר אחד. זה מקשה על סטארט-אפים, מאחר



החדשנות במודל העסקי, השיתוף עם גורמים חיצוניים ואת תפקיד המפתח של הדרגים הבכירים בהכוונת החדשנות והשיתוף".

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

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

"אם נוכל לייצר תשתית, כמו תשתית ההון סיכון, בין חברות התוכנה הישראליות לבין אקו-סיסטם רלוונטי, נוכל לייצר ערך רב: העברת ידע בין גופים שיש להם יותר ידע לגופים עם פחות ידע, לייצר יותר הזדמנויות, ולעשות דברים יותר מורכבים, שכל אחד לבד לא יכול לעשות.

"המטרה היא להציג פתרון יותר כולל עבור הלקוח. הצרכן הסופי כיום מחפש משהו שהוא יוכל להשתמש בו, פתרון שברוך כלל דורש אינטגרציה של מספר מרכיבים. שיתופי פעולה יאפשרו להרחיב משמעותית את היצע המוצרים והשירותים ולשפר משמעותית את היכולות העסקיות של הגופים המעורבים. □

"כשמדובר בטכנולוגיה חדשנית ובחיפוש אחרי פתרון שתפוך ספציפית ללקוח, לא כדאי לנסות לתווך בין שני הצדדים, אלא להביא את הצדדים לעבוד ביחד. החיבורים היו דרך חטיבת המחקר והטכנולוגיות המתקדמות לבין IGS והלקוחות החיצוניים. באופן דומה, אני מעורבת בקידום יוזמה חדשה של יבמ לחקר מגזרי השירותים

ה הן, לדעתך, נקודות החוזק של תעשיית התוכנה הישראלית?

"נקודת החוזק של התעשייה המקומית היא מהנדסי התוכנה. המהנדסים הישראלים טובים במקצוע שלהם, יש להם אכפתיות, יצירתיות ורוח יזמית. המהנדס הוא חלק אינטגרלי מהחברה ולא עוד עובד. יש מאגר מאוד גדול של מהנדסים שמרוכז באזור המרכז מה שמקל על מציאת כוח האדם שמתאים לך, אם אתה חברה שממוקמת במרכז.

"דבר נוסף שיש בארץ הוא תעשיית הון סיכון חזקה, שאני סבור שבלעדיה לא הייתה בכלל תעשיית תוכנה. אנחנו חייבים לתעשיית ההון סיכון קרדיט רב על כך שהפכנו להיות מעצמת תוכנה. רוב החברות הן חברות שממומנות על ידי חברות הון סיכון, ומקרה כמו החברה שלנו, שהוקמה ללא מימון חיצוני, הוא נדיר".

# אכפתיות ויזמות

"מהנדסי תוכנה ישראלים מתאפיינים באכפתיות וביזמות", אומר ישראל ליפשיץ, מנכ"ל חברת איליונט, שישתתף במושב הסטארט-אפים ויחלוק מניסיונו בהקמת חברה ללא מקורות מימון חיצוניים

עמוס מגור

"המוצר שאנחנו מפתחים ומוכרים, שמיועד לניהול השירות במחלקות מחשב, כפי שאני חווה, יהיה מושפע משני שינויים עיקריים: התחום הראשון הוא מעבר של יותר לקוחות למודל SaaS. למרות שהתחום שלנו שמרן יותר ורוב המכירות שלנו כיום ברישוי, אנחנו רואים שהלקוחות מביעים התעניינות גוברת למודלים מבוססי SaaS.

"התחום השני הוא שינוי בסביבת המיחשוב. סביבת המיחשוב תהפוך יותר למבוססת Terminal Web (סביבות כמו סיטריקס), ופחות נראה תוכנות שרצות על מחשבי המשתמשים. רוב התוכנות שרצות יהיו בשרתיים".



ישראל ליפשיץ

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

"הניסיון שלי הוא בעיקר בשיתוף מידע. אני נפגש עם חברות אחרות ומעביר מידע ומחליף רשמים על הניסיון שלנו ושומע מהן על הניסיון שלהן. יש לנו גם שיתוף פעולה בשילוב של מוצרים של חברות אחרות במוצר שלנו. במקרים האלה אנו מעדיפים לעבוד בשיטת OEM, או בעזרה בשיווק.

"למשל, אם יש לנו תפוצת ניוולטר קבועה ללקוחות, אנחנו מציעים לחברות לשלב המלצה על המוצר שלהן למייל התפוצה שלנו. בתחום ערוצי השיווק השיתוף הוא לא קל, בעיקר כי נדרשת גמישות רבה מצד שני הצדדים והרבה פחות חשדנות. ההנחה שלי היא שהשיתוף הוא כלי עבודה, ואם אני אשתף אחרים באפיק מסוים שמצאתי, הם לא יצטרכו לעשות את כל הדרך. זה יחסוך להם זמן וכסף. היועצים המקצועיים של עסקאות תוכנה בדרך כלל מייצעים מתוך אינטרסים, לכן אעדיף לשמוע מקולגה שכבר עבר את המסלול ולא מיועצים".

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

"לגבי קידום המסר, הייתי בוחר לקדם מעל הבמה סיפורי הצלחה. צריך גם להשתמש בטכנולוגיות ה-Web 2.0 - להקים פורומים אינטרנטיים של שיתוף מידע והקמת לוח מודעות ליצירת קשרים. אם אפשר יהיה לייצר המשכיות לוועידה דרך פלטפורמה אינטרנטית, ניתן יהיה להפיק את המקסימום מהשיתוף. מי שנותן מקבל יותר". □

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

"הבעיה המרכזית היא פחד של הישראלים מעניין של שיווק ותחרות. אנחנו חושבים שאנחנו טובים בפיתוח, אבל לא בשיווק. בנישה שקיימת בה תחרות - מוותרים מראש. זה גורם לכך שיוזמים בחברות הון סיכון מתמקדים בפיתוח רק של דברים חדשניים, לא מוצר שלם, אלא חלק ממוצר. לאורך זמן, לפיתוח של חלק כזה או אחר, במקום מוצר שלם, לא תהיה זכות קיום עצמאית. מה שיוותר לעשות הוא למכור את הפעילות או את הטכנולוגיה לחברות זרות. לכן, רוב המקרים מסתיימים במכירת הפעילות. לדעתי, הפחד הזה אינו רציונלי. ישראלים יכולים לשווק ויכולים להתחרות אם הם יפנו את יתרונות הפיתוח, של יצירתיות איכפתיות ורוח היוזמה, לכיוון השיווק. מהנדסי תוכנה מוכשרים יכולים להצליח גם בשיווק.

"השיווק באינטרנט הוא חלון הזדמנויות. זה תחום צומח, שפותח אפשרויות למהנדסים ישראלים. אני עסקתי בתוכנה כל החיים, ואחרי שהקמתי את איליונט העברתי את המיקוד לשיווק באינטרנט וגם בזה גיליתי שאפשר להצליח. דווקא למהנדסים יש יתרון, כיוון שבאינטרנט צריך הרבה ידע טכני כדי למכור".

◆ **אילו מגמות ושינויים משמעותיים אתה רואה בתחומי הפעילות העיקריים של ארגוןך בשנים הקרובות?**