

# "ערך מוסף ללקוחות מבטיח צמיחה ונתח שוק"

אפי קוטק, נשיא נס ישראל, מספר בראיון מיוחד לאנשים ומחשבים על השינויים המבניים שנעשו בחברה, מתוך רצון להעניק מענה ופתרונות בעלי ערך ללקוחות

פלי הנמר

## מעבר לשינוי מבנה החברה - כיצד מייצרים ערך מוסף אמיתי ללקוחות?

"בהמשך לכך שביצענו מהלך פנימי של שינוי תפיסתי ומבני, עלינו להתמקד יותר מתמיד בצורכי הלקוח ובתנאי השוק המשתנים כדי לשלב פתרונות חדשניים - עסקיים וטכנולוגיים כאחד. אתן כמה דוגמאות: הראשונה שבהן היא הדרישה הגוברת לניהול שטף מידע מובנה ולא מובנה כאחד, או בשמו היותר מוכר - Big Data. היינו מהראשונים להקים מעבדת פתרונות שמטרתה לבחון טכנולוגיות שונות, שעיקרן סיוע לארגונים בטיוב המידע העצום הקיים במערכות חיצוניות (רשתות חברתיות והאינטרנט בכלל) וחיבורו למידע הקיים בארגון. המעבדה מושתתת על מוצרים מובילים בתחום זה, המיוצגים בחלקם על ידי קבוצת המוצרים נס-פרו בשילוב יכולות נס-גילון בעולמות ה-BI, עם דגש על יכולות ניתוח סמנטיות. המעבדה מאפשרת ללקוחות התנסות מעשית, תוך התאמת הפתרון המוצע לצרכים העסקיים. למעשה, הלקוחות מקבלים פתרון שלם במקום אחד לנושא חדש ומורכב זה.

"דוגמה נוספת ליצירת ערכים מוספים ללקוחותינו נמצאת בפתרונות הענן. שם אנו פועלים בעיקר ובמטרה לייצר שירותים וערך העסקי באמצעות BPaaS (Business Process as a Service). למעשה זהו תהליך עסקי, המנוהל במתודולוגיה של מיקור-חוץ לטובת תפעול מערכי שירות שאינם בהכרח IO בבסיסם כגון; מרכזי שירות לקוחות, הקמה ותפעול של מרכזי תמיכה סביב מוצרים ופתרונות מוטי תפישה עסקית. מודל זה מעניק ללקוחות ערך גבוה של התייעלות וחסכון בד בבד עם יכולת לשפר את איכות השירות ללקוחותיו הפנימיים והחיצוניים.

"ארחיב בדוגמה נוספת, והיא פעילות ה-Near/Off Shore, אשר מגדירה מחדש את מגוון השירותים ללקוח הן בתכולות, אוכלוסיות ומודלי ההתקשרות והן ביכולת להביא מתודולוגיית פיתוח מוכחת ממרכזי הפיתוח הגלובליים (ישראל, מזרח אירופה, ארה"ב והודו) של נס. כל זאת ועוד, מביא ללקוחות ערך של One Stop Shop עם איכות פתרונות ללא פשרה, תוך רגישות גבוהה לנושא העלויות.

"במקביל לפעילות האורגנית, אנו בוחנים מקרוב מהלכים ממוקדים של מיזוגים ורכישות אשר יחזקו את הצמיחה האורגנית של החברה ויניבו פיתוח של יכולות חדשות. הרוח הגבית והתמיכה של הבעלים החדשים (CVCI), מאפשרת לנו להגדיר את מנועי הצמיחה העתידיים של נס ולקבל החלטות מתאימות לטובת השקעות נדרשות".

## הזכרת את תנאי השוק הקיימים. איך אתם מתמודדים עם התחרותיות בתחום המיחשוב?

"אנו מבססים הלכה למעשה את פעילותנו על העיקרון הפשוט של שמירת קשר הדוק עם לקוחות החברה ויצירת ערך מוסף ללקוח על ידי שילוב של שני מהלכים ניהוליים מרכזיים:

"א. מיקוד המכירות והבנת הליבה העסקית של הלקוח - בעוד שבעבר הערכת תרומת המיחשוב נעשתה על בסיס ROI תפעולי, הערכת תרומת זו נעשית היום גם על בסיס ROI עסקי, דהיינו עד כמה הפתרון מסייע ללקוחות למצב עצמם טוב יותר בשוק תחרותי, להגדיל הכנסות תוך צמצום ההוצאות, כל זאת מבלי לפגוע ברמת השירות של לקוחותינו. בסופו של דבר שם המשחק הוא ניהול השקעות לצורך שיפור נתח השוק והרווחיות.

בחדש מרץ האחרון נערכו שינויים מבניים בנס ישראל כחלק מתהליך אסטרטגי-עסקי, אשר מוביל אפי קוטק, נשיא נס ישראל בשנתיים האחרונות. השינויים מתמקדים בבניית פתרונות בעלי ערך מוסף ללקוחות החברה ובדגש על המשך צמיחת החברה בשוק הישראלי. עם כניסתו של קוטק לשנה החמישית של ניהול פעילות נס ישראל קיימנו איתו שיחה אישית על התפישה העסקית-ניהולית שלו וכיווני ההתפתחות של נס.

## שינוי ארגוני - זה תמיד מהלך שדורש הסבר...

"השוק שבו פועלים לקוחות החברה הינו דינאמי ומחייב שינויים בתפיסת החברה ובמיקודיה העסקיים - רק חברות אשר יצליחו לייצר ערך מוסף מתמשך ללקוחותיהן יבטיחו צמיחה ונתח שוק. כפועל יוצא, חברת נס חייבת גם היא להבטיח צמיחה, תוך התאמה מתמשכת לתנאי שוק תחרותיים ומשתנים. השינוי הארגוני שעשינו בנס אינו מטרה, אלא אמצעי, והוא נובע מהרצון להיות קשובים וערניים למה שלקוחות החברה חווים בפעילות העסקית שלהם ולהיות מסוגלים לסייע להם במתן מענה עכשווי ואיכותי לנושאים הנמצאים בראש סולם העדיפויות המשתנה שלהם. בהמשלה, כחובב צילום מושבע אני יודע שכדי לייצר תמונה שתשקף את המציאות, עלי להתאים את התמונה לתאורה המשתנה - קרי, לתנאי שוק ולמיקוד - קרי, ללקוחות, כדי להגיע לתוצאה ראויה".

## מהו השינוי שעשיתם?

"מדובר בשינוי, אך למעשה זוהי המשכיות באבולוציה של מבנה שגובש לפני ארבע שנים. מטרת השינוי הייתה לחדד את ההקשבה שלנו לצורכי הלקוחות ולייצר פתרונות, שירותים ומוצרים אשר יעניקו ערך עסקי. השינוי נשען על שלושה מגזרי שוק: פיננסי, תעשייה, והמגזר הציבורי-ביטחוני. בכל מגזר צוות מנוסה של מנהלי לקוחות בעלי רקע כלכלי-עסקי, לצד מנהלי מכירות בעלי רקע וניסיון טכנולוגי עשיר. חלוקה זו מטרתה לשפר את הבנת הצרכים העסקיים והעמקת הקשר עם הלקוחות הקיימים. לצד המגזרים, נבנו שלושה קווים עסקיים: פיתוח ושילוב מערכות, אשר כולל את מומחיותנו בעולמות הסאפ, טכנולוגיות מיקרוסופט, פעילות ה-BI של נס-גילון ועוד, קו מיקור-חוץ, הכולל את פעילות ה-Near/Off Shore, וקו הבדיקות וההדרכות, הכולל את V-Ness ואת מכללת נס. הקווים העסקיים ממוקדים הן ביצירת היצע חדש, המתאים לצורכי הלקוח, והן ביצירת מענה כולל החל מרגע המכירה ועד לשלב הספקת הפתרון או השירות, בזמן ובאיכות הגבוהה ביותר.

"במקביל לפעילות השירותים מתקיימת הפעילות של נס-פרו, אשר בנוסף לפעילות הוותיקה והמוצלחת בייצוג חברות תוכנה מובילות שמה דגש על הבאת מוצרי תוכנה חדשניים ומשמשת גם סוג של חממת פתרונות לטובת פעילות השירותים של נס כולה.

"על יישום המבנה החדש וביצוע הפעילות היומיומית אחראית הנהלה מקצועית ומנוסה, אשר מורכבת ברובה ממנהלים שצמחו בחברה, שמכירים את השוק ואת הלקוחות ומביאים עמם ידע שנצבר בתפקידים קודמים. כולנו מובילים את השינוי הפנימי בארגון במקביל להמשך בנייה וטיפוח הקשר מול הלקוחות והשותפים העסקיים".