

62167492-7	05/02/2018	גלובס - כותרת	עמוד 30	1/2	17.47x33.81
אח - 54440					

## גלובס טק

# "נביא הרבה יותר מהנדסים מהודו"

חברת LTTS ההודית שמבצעת פרויקטים בתחום התוכנה מתרחבת בישראל • בכירי החברה מסבירים למה ההייטק המקומי ירוויח מיבוא של מהנדסים זרים: "צריך לעשות הבחנה בין הליבה הטכנולוגית, שנשארת בחברה, לבין המטלות השגרתיות כמו תמיכה, תחזוקה, תיעוד ובריכות" / נתי יפת

הודים בהייטק?  
"זה יעזור  
לחדשנות  
שלכם"

נתי יפת, עמ' 30



נשיא LTTS אמית צ'אדהה

### אמית צ'אדהה [46]

■ **תפקיד:** נשיא LTTS ומנהל הפיתוח העסקי  
■ **אישי:** נשוי + 2

מעובדי החברה נמצאים מחוץ להודו, בהם 1,800 בארה"ב, שממנה מפיקה החברה כ-60% מהכנסותיה. במרכז הישראלי עובדים 30 בקבוצה שמתמחה במוליכים למחצה וחומרה, כ-60 מפתחי תוכנה, והשאר מנהלי פרויקטים. המרכז משרת שלושה לקוחות גדולים, ולדברי רונינוב עם כעשרה לקוחות נוספים מתנהלים קשרים ראשוניים. תוכניות ההתרחבות של החברה בישראל מתונות, ויתבצעו בהתאם לצורכי הלקוחות. ההערכה היא שמספר העובדים יוכל בתוך שנים ספורות. את המרכז מנהל אמיר סובול, ו-LTTS הוחלט להפוך אותו למוביל תחום הסייבר של החברה הגלובלית, בדגש על יישומים לאינטרנט התעשייתי של הברברים. שלושה תחומי התמחות נוספים של המרכז הירושלמי הם מוליכים למחצה, מיכשור רפואי ורכבים אוטונומיים. "ישראל מדהימה מבחינת עומק טכנולוגי ונמצאת מבחינת חדשנות לנפש מעל אחרים, אז חשבנו שאנחנו צריכים להשתתף בזה בצורה משמעותית - לא להביא רק חמישה, עשרה או עשרים אנשים", אומר צ'אדהה, שביקר כאן בחודש שעבר.

"הבנו שהרבה חברות ישראליות מדברות על הבעיה של מיעוט בכישרונות", הוא מוסיף. "זאת בעיה שנתקלנו בה גם ביפן, בארה"ב וגם בחלקים מאירופה. מה שעשו במקומות האלה הוא לעשות הבחנה בין Core, הליבה הטכנולוגית, שנשארת בחברה, לבין Chore, כל מה שאינו איפיון, עיצוב ופיתוח המוצר, כלומר המטלות השגרתיות כמו תמיכה, תחזוקה, תיעוד ובריכות. זאת הגישה של מרכז הפיתוח שהקמנו כאן. אם מיששו יטען שהוא יכול לעשות מיקור חוץ לליבת ההנדסה שלו

קשה. עכשיו כשאתה יכול לקבל בתוך שבוע ואפילו פחות מזה אישורים, אני כן צופה שנביא הרבה יותר אנשים מהודו שיבצעו את העבודה שמסביב שנדרשת בכל פיתוח מוצר".

● **על כמה אנשים אנחנו מדברים?**  
"כרגע יש לנו קבוצה מאוד קטנה, משהו כמו חמישה אנשים מהודו שהגיעו ועובדים במרכז בירושלים. אנחנו צופים שעכשיו נוכל לייבא לפרויקטים הרבה יותר. כמה הרבה יותר? אנחנו עוד לא יודעים, תלוי בפרויקטים, אבל לדעתי זה יהיה בעשרות, לא במאות. תהיה תחלופה, אולי מאה איש בסבב שבאים והולכים, ותמיד יש אנשים שעובדים על הפרויקטים מרהוק".

● **כמה מהנדסים עובדים נכון להיום מהודו על פרויקטים שלכם בישראל?**  
"אם מסתכלים על שלושת הלקוחות הגדולים שלנו, מדובר על כמה מאות מפתחים. אם אנשים יכולים לעבוד מהודו על פרויקטים בישראל זה יותר נוח לכולם. אנחנו מראש באים בגישה של צוותים משולבים, צוות מהמשרד המקומי שעושה ליווי של ניהול פרויקטים וישיבות, שיש בו מקומיים שמכירים את התרבות, ומצד שני גם עובדים מהודו. לדעתי זה יעזור לתעשייה בארץ להתמקד בחדשנות".

### מסריקת תמונות למיכשור רפואי

הצמיחה המהירה של LTTS לא התרחשה בחלל ריק. חברת הטכנולוגיה נהנית מגב של אחת מחמש החברות הציבוריות הגדולות בהודו, Larsen & Toubro, שאותה הקימו עוד ב-1938 שני מהנדסים מדנמרק. L&T נסחרת לפי שווי של 23 מיליארד דולר, ובשנה הראשונה להקמת החברה הכת היא סיפקה לה את מרבית העבודה, בהיקף 60 מיליון דולר. מאז עברה LTTS לשרת בעיקר לקוחות חיצוניים, בכ-560 מיליון דולר בשנה. יותר מ-90% מעובדי LTTS הם הודים, אף שכ-4,000

נקית הטכנולוגיה ההודית L&T Technology Services היא במובנים רבים רשת חברתית טכנולוגית המתקיימת בעולם האמיתי. מאז הוקמה ב-2009 היא הספיקה לבצע כ-250 פרויקטים תוכנה למאות תאגידים רב-לאומיים, ולפתח טכנולוגיות שמקצרות את זמן ההגעה של מוצרים לשוק. "המטרה שלנו היא לחבר בין טכנולוגיות ושוקים", אומר אמית צ'אדהה, נשיא LTTS ומנהל הפיתוח העסקי שלה. LTTS מעסיקה כ-12 אלף עובדים, מהם קרוב ל-10,000 מהנדסים בקרוב ל-20 מרכזי פיתוח והטמעת טכנולוגיות ברחבי העולם. אחד מהם בירושלים, מעסיק כיום 100 איש, והשאר פועלים בהודו, ארה"ב, אירופה, אוסטרליה ויפן. בדו"ח האחרון ציינה החברה כי היא משרתת 233 לקוחות, בפרויקטים במנעד רחב של תחומים: טכנולוגיות תחבורה (אוטו-טק); תכנון ותפעול פסי ייצור למוצרי צריכה ותעשיות כימיות; אינטרנט של הברברים; טלקום; בינה מלאכותית ואנליטיקס; מכשור רפואי; מנועים, משאבות ומיכון תעשייתי.

הענקית ההודית היא לכאורה הסיוט של כל מי שחושש מהוצאת פרויקטי פיתוח מישראל לחו"ל, ולחילופין מהבאה לישראל של "הודים" - מילה שהפכה שם קוד למומחי טכנולוגיה זרים, שמוכנים לכאורה לעבוד בעבור שטר נמוך יותר מזה שהורגלו לו אנשי ההייטק הישראליים. ואמנם, מדיניות הממשלה להקל על הבאת מומחי טכנולוגיה זרים, צפויה להגדיל את מספר אנשי הטכנולוגיה ההודים במרכז שהקימה LTTS בירושלים מחמישה לכמה עשרות.

"עד לפני חודש, אם היית רוצה להביא בן אדם, היו אומרים לך 'חכה שלושה חודשים'", אומר מייקל רונינוב, סגן נשיא אזורי ב-LTTS ומנהל העסקים של החברה בישראל. "תהליך הבריכות היה ממש



23.45x32.87	2/2	30	עמוד	גלובס - כותרת	05/02/2018	62167501-8
אח - 54440						

**אמית צ'אדהה, נשיא LTTS: "נניח שאתה רוצה להטמיע מוצר כמו ווייז בהודו או ביפן. האם תרצה לשלוח עובדים מישראל כדי לעשות את זה, או שתעדיף לשתף פעולה עם חברה גלובלית שיש לה ניסיון ונוכחות בשווקים האלה?"**

למצוא גני ילדים פרטיים או לעשות פרודורה שמאפשרת לרשום את ילד לגן ציבורי. זה מסוג הדברים שאנחנו פותרים כל יום.

● החוק מחייב לשלם לפחות כפול מהשכר הממוצע במשק, יותר מ-5,000 דולר. אני מניח שזה יותר ממה שמפתחים מרזוחים בחודו.

"נכון, אבל אנחנו עושים את זה גם היום, בלי קשר לחוק בישראל. כדי לתת תמריץ לבן אדם מהודו לצאת עם המשפחה שלו יש לנו תוכניות מאוד מוגדרות בכמה השכר עולה, תלוי לאיזו מדינה העובד נוסע. הרבה מהעובדים מחוץ להודו הם הודים. יש מנגנון שמעודד עובדים לצאת לשליחת קצרה או ארוכה, והשכר משתנה בהתאם."

● איך אספתם את העובדים למרכז הפיתוח הישראלי? "התחלנו עם צוות הליכה. המסר הראשון שלי אליהם היה 'חברים, תתקשרו לכל החברים שלכם, תשתמשו בלינקראין', כך שגייסנו לא מעט בשיטת חבר מביא חבר. הישראלים אוהבים לעבוד עם אנשים שהם מכירים מהצבא ומשלבים קודמים בקריירה. עכשיו אנחנו בונים מערכת מסודרת, שמחברת בין השאר לאוניברסיטה העברית ולטכניון, שעוזרת לנו להביא את הכישרונות שאנחנו מחפשים. זה עדיין בשלב ראשוני."

● אמרתם שחלק משמעותי בעתיד של החברה נמצא בתחומי הביג דאטה והאנליזות. ראיתי הערכות שחסרים 200 אלף מהנדסים מידע בעולם. איך מתמודדים עם זה?

צ'אדהה: "אנחנו חושבים שאפשר לאמן אנשים. אם, למשל, אתה כעיתונאי היית מוצב בקבוצה שעוסקת במדענות מידע בתחום המדיה, היית מבין הרבה יותר את הנושא מאשר מדען מידע שהרגע יצא מהאוניברסיטה. לכן חלק ניכר ממנהלי הביניים בחברה שלנו לא הגיעו מהטכנולוגיה, אלא מהתחומים שאליהם הטכנולוגיה פונה. יש לנו תוכניות הכשרה כאלה, שאורכות שישה חודשים. לא עשינו את זה עדיין בישראל, אבל נגיע לזה".

**אמית צ'אדהה (46)**

- תפקיד: נשיא LTTS ומנהל הפיתוח העסקי
- אישי: נשוי + 2



**L&T Technology Services**

- תחום פעילות: הנדסה, פיתוח תוכנה
- בכירים: קשאב פנדה (מנכ"ל), אמית צ'אדהה (נשיא ומנהל פיתוח עסקי)
- הקמה: 2009
- מספר עובדים: 12 אלף, מאה מהם בירושלים
- מכירות שנתיות: 560 מיליון דולר

אמית צ'אדהה, LTTS. הישראלים אוהבים לעבוד עם אנשים שהם מכירים מהצבא ומשלבים קודמים בקריירה" צילום: איל יצהר

**המספרים של LTTS**

**90%**  
מהעובדים הם הודים

**60%**  
מההכנסות מגיעות מארה"ב

**560**  
מיליון דולר הכנסות שנתיות



הקמפוס החדש של מיקרוסופט. פלטפורמה לניהול בניינים חכמים הדמיה: מיקרוסופט

היא לייבא עובדים שיעשו את העבודה ויאפשרו לישראלים להתמקד בחדשנות."

● איך זה מתורגם לעולם האמיתי?

"מכיוון שהמרכז כאן מתמקד בסייבר, בתחום הזה אנחנו לא צריכים להביא אנשים כי ההתמחות כאן הרבה יותר טובה מאשר בהודו. מצד שני, אנחנו עושים גם פרויקטים של פיתוח שאינם בליבת החדשנות. אחרי שמישהו פיתח את

האלגוריתם המורכבת, מיישוו צריך לכתוב את הקוד, לעשות בדיקות, לנהל מעבדות. כל זה נחשב Chore, כי תהליכי העבודה מוגדרים והכלים קיימים בשוק. ההתמחות בתחום הזה בהודו חזקה, וחסרים בו אנשים בארץ. אז לזה נייבא מומחים מהודו. "גם המומחיות בכיצוע דיגיטציה למפעלים, מה שמכונה 'האינטרנט התעשייתי של הרברים', קיימת בהודו, ואני מאמין שנביא אנשים גם בתחום הזה. זה שאפשר להביא עכשיו בני זוג של עובדים מאוד עוזר, אבל עדיין יש אתגרים כמו

שברים וסדקים. לאחרונה לקחנו את הטכנולוגיה הזאת ונתנו אותה לחברה בתחום הרכב האוטונומי. סייענו לה לקצר ב-25% את זמן ההגעה של המוצר שלה לשוק". מוצר אחר כזה הוא פלטפורמה לניהול בניינים חכמים, שהחברה מיישמת עם מיקרוסופט בקמפוס החדש שלה, הנבנה בהרצליה בהשקעה של חצי מיליארד דולר.

**"תתקשרו לכל החברים שלכם"**

צ'אדהה ורובינוב מדגישים כמה פעמים שלאור זאת שהחברה מבקשת להיות רב-לאומית, היא שמה דגש בשלב זה של התפתחותה על שכירת עובדים שאינם הודים. "אנחנו לא באמת תופסים עבודה של ישראלים", אומר רובינוב, "זה לא שמביאים עובדים במחיר נמוך ושוכרים את השוק. זאת לא הכוונה. הכוונה

**מייקל רובינוב, מנהל העסקים בישראל: "אנחנו באים בגישה של צוותים משולבים, צוות מהמשרד המקומי שעושה ליווי של ניהול פרויקטים ושיבות, שיש בו מקומיים ומצד שני גם עובדים מהודו"**

פעלה. כ-30 מוצרי התוכנה שנתרו בידי LTTS מיועדים לסייע ללקוחות לקצר את זמן ההגעה לשוק. "יצרנו למשל אלגוריתם לסריקת תמונות, שבתחילה נתנו רישיון לשימוש בו בתחום המיכשור הרפואי, כדי שיהיה אפשר לסרוק את העצמות ולזהות

אחלוק עליו. הגישה הנכונה יותר היא שיתוף פעולה בפיתוח ההנדסי: זה מה שרואים בחלק מאירופה, ארה"ב ויפן. יש מספיק פלטפורמות שיכולות לאפשר לבצע פיתוח משותף גם מרחוק, וזה עובד רק אם עובדים כדי לצמוח ביחד.

"נניח, למשל, שאתה רוצה להטמיע מוצר כמו ווייז בהודו או ביפן. האם תרצה לשלוח עובדים מישראל כדי לעשות את זה, או שתעדיף לשתף פעולה עם חברה גלובלית שיש לה ניסיון ונוכחות בשווקים האלה? אנחנו חושבים שאתה זקוק לכישרונות מקומיים כדי לבצע את הצעד האחרון של ההתאמה לשוק. זאת גישה שהתפתחה מאוד חזק ביפן ועבדה טוב מאוד בשביל ההתרחבות שלנו".

לדברי צ'אדהה, מתוך כ-250 מוצרים טכנולוגיים שפיתחה החברה עד היום, 220 נותרו כבעלות השותפות שאיתן