



היי-טק בשטח

מדוע הם נכשלים?

חברות רבות מתחילות בפיתוח טכנולוגיה חדשנית ומגניבה בטרם הוכיחו צורך אמיתי שהטכנולוגיה נותנת לו מענה. כשל זה מצטרף לכשלים בגיוס הון שמסבירים מדוע כה רבים מהסטארט-אפים בישראל נכשלים. תחקיר חדש חושף פרטים מעניינים על גורמי הכישלונות | ערן פלומין



ערן פלומין | צילום: עופר לוי

ללה, משהו בשיטה לא עובד מספיק טוב, במיוחד אך לא רק לגבי סטארט-אפים בשלבים המוקדמים. תחילתן של שנות ה-20 של המאה ה-21 מהווה הזדמנות להתבונן על האתגרים הניצבים בפני חברות ההיי-טק בישראל, על רקע התהליכים וההישגים המרשימים שנרשמו בעשור החולף. במאמר זה נתמקד דווקא בשיעור הגבוה של כישלונות הסטארט-אפים בישראל, אשר מוערך בכ-90%, כאשר הגדרת "כישלון" כוללת מצבים של סגירת החברה, מכירתה תוך חזרו השקעה נמוך אם בכלל, ובוודאי אם נמנה חברות בשלבי "אסי-טה" או "הרדמה".

בהקשר זה, מגמת הירידה המסתמנת במספר הסטארט-אפים המוקדםים בישראל מדי שנה, נתפסת בעיניי בעיקר כמאפיין חיובי של התבגרות התעשייה. הפחתת המשאבים וההון המושקעים בחברות שנועדו מראש לכישלון, מאפשרת הסטתם להאצת הצמיחה של החברות הראויות. אומת ה-Start-Up מסיטה הוגש ל-Scale-Up, ובהתאם לכך גדל ממוצע היקפי ההשקעות.

תהליך ההתבגרות והרצון לשמור על מעמדנו התחרותי בעולם, מחייבים תהליך שיטתי של הפקת לקחים, לצורך הפחתת שכיחות גורמי הכישלונות הרבים. לפיכך, במטרה לזהות גורמי כישלון נפוצים ולמנוע אותם ככל הניתן, אני וצוותי הבטנו ממעוף הציפור על הידע המצטבר ממאות הסטארט-אפים והמשקיעים ששמענו לאורך השנים, וכן ניתחנו מקורות נוספים. בסופו של דבר, מרבית הסטארט-אפים נסגרו משום שלא הצליחו לגייס את ההון הנדרש להמשך פעילותם, וזאת כתוצאה מאחד או משני סוגי כשלים מרכזיים.

כשלים בתכנון לצמיחה

סוג הכשל הראשון, נוגע לתכנון, כאשר החברה לא הצליחה להתאים מוצר (Product-Market Fit), מודל עסקי ואסטרטגיה לשוק. במחקר שפרסמה CB Insights השנה, היא ניתחה גורמי הכישלון שדיווחו יזמים של 101 סטארטאפים שנכשלו, ב"ניתוח לאחור המוות". 42% (!) מהסטארט-אפים שנכשלו ציינו היעדר צורך בשוק כגורם כישלון מרכזי. קשורים לכך 18% מהסטארט-אפים שציינו, כי לא זוהתה בעיה שלקוחות מוכנים לשלם עבור פתרונה במחיר ומודל עסקי המאפשרים רווחיות מספקת ביחס לעלות אספקת המוצר, ו-14% שלא ביצעו היקף מספק של קשר ראיונות עומק ומשוב מלקוחות פוטנציאליים או קיימים. להערכתנו, מספרים אלו אף גבוהים יותר בישראל.

משמעות ממציאים אלה היא שניתן היה למנוע רבים מהכישלונות באמצעות מחקר שוק מקצועי ומקיף, שמטרתו לבחון לאפיון קיומו של צורך לא מסופק בשוק אשר קיימת נכונות לשלם על פתרון עבורו, וכן רכיבים קריטיים נוספים לתכנון צמיחה.

לעיתים, המחקר ישלול קיומו של צורך מספק וכך את סיכויי הצלחת המוצר כפי שהוגדר, אך יזהה צרכים דומים שניתן להתמקד בהם. ניתן היה למנוע שיעור גבוה מההשקעות הכושלות במו"פ, אילו הוקצו, הושקעו או הוענקו משאבים מספקים לטובת תהליך הכרחי זה, גם אם בהיקפים נמוכים משמעותית ביחס לעלות המו"פ שירדה לטימון.

יזמים רבים מעוניינים במשאבים ובתהליכים אלה, אך לא מספיק נחר-שים בדרישה זו, וממשיכים להתמקד במאמצי המו"פ ראשית, הם לא דור-

"חברות רבות לא מציגות תוכניות אסטרטגיות לצמיחה. לכן הן לא משכנעות מעבר לעניין שהן אולי מעוררות, ולא מעניקות את הביטחון הנדרש להשקעה בפועל לפי שווי-בלוחות זמנים מספקים"

ת מיד מהנה עבורי לשמוע יזמים איכר-תיים, בעלי רעיון מעניין, התלהבות ורצון לפעול ולצמוח לפי הספק, ולנסות לסייע להם בעצה. אולם במקרים רבים מדי, כשראיתי אותם בשנית לאחר שנה או יותר הם כבר היו במקום אחר, אולי בסטארט-אפ אחר, אך לא במקום שתיכננו. קל היה להבין שבהכ-

רשים זאת מעצמם, בין היתר מתוך אמונה עיוורת במיזם וחשש מממצאי מחקר השוק. שנית, גם המשקיעים אשר חוסכים מעט בטווח הקצר, מסכנים את כלל השקעתם בטווח הארוך יותר, כפי שמוכיחה הסטטיסטיקה העגומה. בישראל, חברות רבות מתחילות בפיתוח טכנולוגיה חדשנית ומגניבה בטרם הוכיחו צורך אמיתי שהטכנולוגיה נותנת לו מענה. לפיכך, ממליץ יואב ויזר, שותף בקרנות ITI ו-Next Gear, על שילוב אנשי פיתוח עם בעלי רקע עסקי בשלבים מוקדמים יחסית של החברה, על מנת להעלות את סיכויי הצלחתה במידה ניכרת.

כשלים בתהליך גיוס הון

סוג הכשל השני קשור לראשון, ונוגע לתהליך גיוס ההון עצמו - היעדר מיומנות מספקת בגיוס הון של מובילי החברה והיעדר אימוץ Best Practices בתהליך גיוס ההון. חברות רבות לא מציגות תוכניות אסטרטגיות לצמיחה, מצגות למשקיעים ותוכניות עסקיות, המבוססות על מחקר מקיף והוכחות מוצקות מהשוק. הן טוענות, לא מוכיחות. לכן הן לא משכנעות מעבר לעניין שהן אולי מעוררות, ולא מעניקות את הביטחון הנדרש להשקעה בפועל לפי שווי ובלוחות זמנים מספקים. בנוסף, מה שמכשיל חברות רבות הוא התבססותן על קשרים מזדמנים. גם אם אלה מניבים השקעה בסופו של דבר, אזי לעיתים החברה מוסטת לכיוון המתאים למשקיע ולא לחברה. במקום זאת, נדרש איפיון מעמיק של אפיקי ההשקעה והמשקיעים שייתרמו לאסטרטגיית הצמיחה שהגדירה מראש.

כאשר הפנייה והמסמכים אינם עומדים בהגדרה המצופה, מאבדת החברה מוניטין והזדמנויות מול מקורות המימון המקובלים, כגון תוכניות ההזנק, הצמיחה והאחרות של רשות החדשנות, קרנות הון הסיכון - אשר השקעות רבות שלהן מופנות כיום לסבכי השקעה מתקדמים יותר במעבר, והשקעות של "אנג'לים" שחשיבותם גוברת בשלבים המוקדמים.

גורמי כישלון "רכים"

קבוצה נוספת של גורמי כישלון "רכים" ולעיתים חבוים, נוגעת למנטליות של יזמים רבים בישראל: אלה אשר "יודעים הכל", סומכים על תחושת הבטן שלהם, נוטים לאופורטוניזם, "עוגלו פנינות", "קיצור דרך", נחיי שות-יתר כאשר נדרשת גמישות, "חסכנות" שעולה בסוף ביקור ובכישלון. אלה בחלקם הם גם גורמי הצלחה, ועל כן, חשוב לאזן משקלם בתוך הצוות המוביל את החברה.

גורמי הכישלון ה"רכים" מסבירים רבים מגורמי הכישלון האחרים שצוינו, הנובעים מכשלים תכנוניים ואסטרטגיים, כמו הימנעות ממחקר שוק מספקים לתכנון אסטרטגיית צמיחה מוצלחת ומשכנעת, אשר ניתן לגייס הון למימושה, תוך התייחסות מראש לגורמי הכישלון פוטנציאליים. ברמת המאקרו, האקו-סיסטם בישראל עדיין מגלה, לטעמי, סובלנות גבוהה מדי לכישלונות. כישלונות הם לגיטימיים על-פי פרדיגמות רווחות, אך צמצום משקלן יימנע כישלונות רבים. במקביל, זיהוי מוקדם מספיק של חוסר היתכנות מספקת להצלחה למוצר כפי שהוגדר תחילה, לא יחשב כישלון אלא אומץ של היזמים.

הכותב הינו סגן ל"מהלכים אסטרטגיים", המתמחה בתכנון, במימון ובנישום מהלכים אסטרטגיים לצמיחה מבוססי מחקר, ובעל 20 שנות מומחיות בייצור ובמחקר ביג"ל לסטארט-אפים ולחברות היי-טק, לרבות כמנכ"ל "פרוסט אנד סאליבן בישראל" בעבר