

יזמות



★ דבי קאופמן

2 מתוך 15

הנחיתה של פרופ' עוזי דהאן בישראל בשנת 1998 הייתה רכה. לאחר שהיה סגן-נשיא פיליפס העולמית, החליט לעשות עלייה חוזרת, כדי להקים שלוחה של פיליפס בישראל. היום, כפנסיונר של פיליפס, הוא מסייע בהקמת סטארט-אפים באקדמיה. ראיון עם מומחה שידע איך מקימים סטארט-אפ מצליח





יד בונים חברה מצליחה? איך מתברים בין יזמות אקדמית לעולם העסקים בתעשייה ואיך ממנפים ידע אקדמי לעלייה בשיעור התמ"ג? שאלות מורכבות וסבוכות, שמדברים עליהן הרבה במשק הישראלי. פרופ' עוזי דהאן, מהפקולטה לתע"י שיה וניהול בתחום היוזמות בטכניון, דירקטור במרכז היוזמות והחדשנות הביזטק (BizTEC) בטכניון, וכן יושב חבר המנהלים של מוסד שמואל נאמן, נחשב לאחת הדמויות הבכירות בתחום בישראל ובעולם, שרבים נהנים ללמוד ממנו איך בונים חברה מצליחה.

פרופ' דהאן הקים בשעתו את סניף פיליפס ישראל. אחר-כך הוא עבר לחו"ל, ולאחר שניהן כסגן נשיא פיליפס העולמית, חזר לארץ כדי לסייע בהובלת חברות סטארט-אפ מהאקדמיה לתעשייה. בראיון איתו הוא מספר איך הגיע לפיליפס, ומה כל-כך מעניין ביזמות הישראלית.

דהאן, יליד הולנד. עלה לישראל בשנת 1969. את הדוקטורט שלו בהנדסת אווירונאוטיקה עשה בפקולטה לתעשייה וניהול בטכניון, ואת הפוסט-דוקטורט ב-UCLA ובחברת פיליפס בהולנד. הדוקטורט שלו עסק בשביעות רצון העובדים בחברה, מול התאמת הדרישות הטכנולוגיות מהעובדים, נושא, שלדבריו נשקל רבות בחברות בינלאומיות, כמו חברת פיליפס.

איך הגעת לחברת פיליפס?

"בשנת '76 הגעתי לחברת פיליפס בהולנד, לאחר שקיבלתי הצעה לנהל מפעל של 250 איש. זה היה במסגרת לימודי הפוסט-דוקטורט שעשיתי. מיד החלטתי לקחת את הג'וב, ומאז התקדמתי בהיררכיית הארגון. עשיתי תפקידים שונים ומגוונים, ובמקומות שונים בעולם, בעיקר בתחומי הפיתוח העסקי. כך למשל, במשך חמש שנים בטוקיו, הייתי אמון על הקמת עסקים חדשים לפיליפס, בתחומי טלפונים ואחרים, עד שהגעתי לדרגת סגן-נשיא בכיר של פיליפס העולמית."

אתה היית זה שהביא את פיליפס לישראל. איך ולמה?

"כן, רציתי לחזור לארץ. בשנת '98 אמרתי להנהלה, שכדאי שפיליפס תקים חברה בישראל. עד אז פיליפס הייתה פעילה בישראל רק דרך מפני ציגום. החברה רצתה להתחיל במכירות, וכן למצוא גישה לטכנולוגיות בארץ. ביקשתי מהנהלת החברה לקבל את תפקיד מנכ"ל הפעילות בישראל. בהתחלה הם לא הסכימו. אבל בסוף השתכנעו, וכך הגעתי לישראל. נחתתי עם תקציב לשנתיים ועם עוזרת, שנשכר ביחד את הראש על הקמת שלוחה בישראל."

ממש סטארט-אפ ישראלי.

"אכן כך. לא ידעתי כלום על איך מגייסים פה אנשים. הרי 20 שנה לא הייתי בארץ, וחורתי לעולם אחר."

או מה עשית?

"החלטתי להקים כאן חברות. התחלתי לגייס אנשים, שתפקידם למצוא חברות להשקעה או לרכישה. קניתי שתי חברות והשקענו בשש חברות, מעל 100 מיליון דולר. וכך פיליפס-ישראל צמחה. ידעתי, שהאנשים שאני מגייס יהיו חלון הראווה של פיליפס בעתיד, וגם שהחלטות שאקח בהתחלה יקבעו את החברה. מההחלטות הראשוניות בדרך-כלל אין כמעט דרך חזרה. ברגע שהחלטת לגייס מישהו מבחוץ, מאוד קשה לבטל את הגיוס, ולכן דובר על החלטות קריטיות."

"הבעיה העיקרית, כשמקיימים חברה, היא לדעת איזה אנשים לגייס. כולם מסכימים שאיכות האנשים זה הפקטור החשוב ביותר בהקמת חברות חדשות. יחד עם זאת, בפועל, יזמים ופאונדרים של חברות נמצאים בלחץ נורא, ואין להם את הזמן ואת הניסיון לבחור את הצוות הטוב ביותר. לכן, לעיתים דברים מתפספסים. הבעיה היא, שהליך הגיוס הוא לעיתים בלתי-הפוך בעיקר בתחילת פעילות החברה ובעת קביעת ה-DNA שלה. כאשר התחלתי בישראל, הייתה לי ההזדמנות להתחיל מאפס, ולעצב את ה-DNA שרציתי לפיליפס-ישראל."

קצת מוזר שאתה אומר שיצאת לפנסיה, כי אתה לא שייך לטיפוסים שיוצאים לפנסיה. הרי אתה כל הזמן עוסק בסטארט-אפים?

"הכוונה היא שיצאתי לפנסיה מפיליפס, אבל אני לא ממש בפנסיה. חזרתי לאקדמיה ואני רואה את זה כעזרה לתעשייה, באמצעות הסטודנטים."

איך אתה רואה את התעשייה הישראלית?

"התעשייה בארץ ממש מובילה, בעיקר במו"פ. פיליפס זיהו את זה מזמן. כשהבאתי לארץ אנשים מפיליפס, לא רצו לעזוב. הם אמרו ש'מדהים מה שקורה פה. הרמה בינלאומית'. בנוסף הסתבר, שעלויות הייצור בישראל נמוכות ביחס לאירופה ולארה"ב. היתרונות של ישראל הם באאוטסורסינג, יש בישראל הרבה אלטרנטיבות של אספקה ואפשרויות לייצר טכנולוגיה מתקדמת בזול."

אז אתה מגדיר את ישראל במדינת מו"פ ואאוטסורסינג?

"אני חושב שכן. מעבר לטכנולוגיות הפנטסטיות שמפותחות פה, העור בדה שיש תשתיות מפותחות לאאוטסורסינג היא יתרון גדול, כי חברות לא צריכות להתעסק בשום דבר בעצמן, אלא להתמקד בליבת העיסוק ואת כל

שאר הגורמים כמו כוח-אדם PR, ייצור, והשבונאות, פיננסים ועוד, הן יכרו לות לעשות באאוטסורסינג."

למה צריך לפתח בליכך הרבה טכנולוגיות חדשות ולזרזן פיתוח? לא עדיף שהשוק יגיד את דברו? הרי ראינו כבר בועה מתפוצצת בשנת 2000 בגלל עודף השקעות בטכנולוגיה?

"בכלכלה הגלובלית, מדינות מתפתחות צריכות להתחרות על חדשנות. לדוגמה, האיחוד האירופי שם לו למטרה להפוך לכלכלה המפותחת ביותר בעולם מבחינת ידע. חדשנות מתרחשת רק היכן שיש תחרות, וכאשר יזמים רואים את האפליקציות שלהם מתמסחרות והופכות לשימיות."

"השייכות בין טכנולוגיה, חדשנות ויזמות, הוא המפתח ליתרון התחרותי של ישראל. גם כאשר כל חברות הסטארט-אפ לא מייצרות תעסוקה, משקיעים זרים, כמו גם קרנות הון סיכון, מוסיפים 1% לתמ"ג. יש צורך להמשיך הייצור של מוצרים חדשים וטכנולוגיות חדשות. עשייה כזו, גם אם רק אחוז אחד מהסטארט-אפים יצליח לשרוד, בגלל מצב השוק, היא הדרך העיקרית שישראל צריכה לנהוג בה."

לגבי תוכנית היוזמים בטכניון, אתה יכול לספר על התוכנית?

"לפני כשנתיים-שלוש, כמה חבר'ה בחוג למדעי המחשב בטכניון החליטו לקדם יזמויות עסקיות, ויחד עם המחלקה שבה אני נמצא, בתע"י שיה וניהול, החלטנו להוביל את העניינים לתחרות הביזטק, שבעצם ממוקדת בתוכניות עסקיות. הטכניון ומוסד נאמן נותנים לכך תמיכה, ועד היום חברות סטארט-אפ רבות נחשפו לתוכנית, והחלו בפיתוח עסקי בזכות המהלך הזה."

מה תנאי ההשתתפות בתוכנית היוזמים?

"התנאי להשתתפות הוא, שכל צוות יהיה לפחות קישור אחד לטכניון. עם זאת, השנה התחרות תיפתח לכל הסטודנטים מכל האוניברסיטאות. זה כלי מאוד פרקטי ויעיל. אני מרגיש כמו Coach בפרויקט הזה, ואני מאמין שזו דרך יעילה ללמד יזמות."

יזמות זו שיטה? האם זה לא דבר שאו שיש לך או שאין, כמו אמד נים?

"אני משוכנע, שניתן ללמוד להיות יזם ושההשתתפות בביזטק (BizTEC) היא דרך מצוינת ללמוד, תוך כדי עשייה וקבלת פידבקים ממדריכים מנוסים מאוד. כדי ללמוד להיות מנהל, מתחילים כמנהלים קטנים יותר, למשל של פרויקטים קטנים R&D, כשבכל תפקיד מקבלים יותר ויותר אחריות ניהולית. יזם שמקים חברה והופך להיות מיד המנהל שלה, תוך יום אחד, נמנע מהפריבילגיה של צבירת ניסיון. התנסות בחוויות אמיתיות, כמו שהביזטק מעניק וההשתתפות בקורסים כמו אלה שבמסלול היוזמות בטכניון, מעניקות ליזמים יכולות בצורה של "אימון על יבש"."

איך עורכים את התחרות?

"הצוותים מקבלים הנחיות עבודה, והיא אורכת שישה חודשים, שבמהלכם הסטודנטים, או יותר נכון החברות, צריכות להגיש דו"ח מנהלים, ותוכניות עסקיות מפורטות, שכוללות את כל הפרמטרים, החל בשיווק, דרך פרסום וכלה במכירות. בהמשך, הסטודנטים בונים את המסלולים הפיננסיים של החברה ואת התוכניות העסקיות. בשנה שעברה היו 102 צוותים, 13 מהם עברו לשלבים הסופיים."

מי נמצא בצוות השופטים?

"צוות השופטים כולל אנשים מהתעשייה, ונציגי קרנות הון סיכון. לצוותים יש מוצר אמיתי ממש, שיכול אפילו לגייס הון במהלך התחרות."

בסוף התחרות, הוכה בפרס הראשון יקבל 50 אלף שקל, השני 30 אלף והשלישי 20 אלף שקל. מלבד פרסים, מדובר בחשיפה משמעותית, בפרס בקרב גורמים שעשויים להיות פוטנציאל עסקי בעתיד. כך למשל מי שזכה בשנה שעברה בפרס הראשון, הצליח די בקלות לגייס מהמזרען הראשי, וכעת הוא פועל כסטארט-אפ בחממה."

"השייכות הזו, של מוסד אקדמי מוביל יחד עם התעשייה, עושה את הדבר רים אחרת, כי יש גם שימת דגש על הלימודים, כך שזה, מצד אחד, העולם האמיתי ומצד שני לא מזלזלים באקדמיה. בנוסף, לצוותים שנותרים בסוף, מצטרף מנטור מהתעשייה, שמסייע לכל צוות במשך חודשיים."

"אני מאוד דומאין בלימודים דרך עשייה, אבל לא סתם אלא עשייה מוגדרת. בנוסף, דוגמה טובה אחרת ללימוד יזמות בקורסי MBA היא למשל קורס שבו ארבעה-חמישה סטודנטים צריכים לפתח תוכנית עסקית לפטנט שפותח בטכניון, יחד עם ממצאי הפטנט. הקבוצה מתכננת את כל המהלכים כים לפיתוח המוצר, החל משיווק, עבור למודלים עסקיים, וכלה בתכנון נים פיננסיים."

"לצורך כך, כל אחד מתכרי הקבוצה מקבל סיוע ממנטור, שמגיע מקרנות ההון סיכון או מהחממות. בסוף הקורס, כל קבוצה מציגה את התוכנית העסקית שלה. ההוכחה להצלחת הקורס והשיטה, היא בכך ששניים מתוך 15 הפטנטים שנבנו לתוכנית עסקית, קיבלו השקעה."

"התחלתי לגייס אנשים, שתפקידם למצוא חברות להשקעה או לרכישה. קניתי שתי חברות והשקענו בשש חברות, מעל 100 מיליון דולר. ידעתי, שהאנשים שאני מגייס יהיו חלון הראווה של פיליפס בעתיד, וגם שהחלטות שאקח בהתחלה יקבעו את החברה. מההחלטות הראשוניות בדרך-כלל אין כמעט דרך חזרה. ברגע שהחלטת לגייס מישהו מבחוץ, מאוד קשה לבטל את החלטות קריטיות"