

דילמת החדשנות הישראלית: waze ובטר פלייס כמשל הלקח מהצלחת waze וכישלון בטר פלייס הוא שלא ניתן לממש את כל החזון עם היציאה לדרך, כשיותר חשוב לבנות חברה בשלבים תוך הבנת מגבלות השוק וציפיות הלקוחות

גלעד פורטונה

08:40, 21.06.13

5 תגובות

מעניין לנתח את המתרחש בזירת החדשנות הישראלית בימים אלו. בעוד שחברת בטר פלייס, שכבשה את כותרות העיתונים בשנים האחרונות עם חזון גדול ועתיד אנרגטי מבטיח, גוססת ונמצאת בהליכי פירוק, חברת waze רושמת הישג מוצלח עם מכירתה בכמיליארד דולר לגוגל.

המשותף לשתי החברות הוא החלום לשנות את העולם בפיתוח חדשני אטרקטיבי. הם אמנם לא המציאו מדע חדש ולא טכנולוגיות פורצות דרך, אך שתיהן ניצלו את היכולות הטכנולוגיות הקיימות ובזכות ראייה מערכתית יצירתית הביאו לאינטגרציה שאפשרה בניית מערכות פורצות דרך, המתחברות לחיי היום יום של מירב האוכלוסייה המתועשת בעולם.

בטר פלייס הכריזה על החזון הגדול עוד בתחילת דרכה, ובזכות השתלבות במדיניות וביעד הלאומיים של שחרור תלותו של עולם התחבורה מהדלק, זכתה לגיבוי נדיר של כספים מחברה גדולה וגיבוי לאומי מכולנו, החל מנשיא המדינה ועד כותבי הספר על מדינת הסטארט אפ של דן סניור ושאלו זינגר. אם בוחנים את התנהלותה של בטר פלייס היא פעלה כמעט ללא מגבלת תקציב וממון, עם מערך שיווק אגרסיבי וחובק עולם. 500 מיליון דולר היו לה בקופה כדי לצאת לדרך, בפועל צרכה יותר מ-700.

חברת Waze גייסה בתחילת דרכה 12 מיליון דולר בשנת 2009, והמשיכה בגיוס עם התקדמות תהליך הפיתוח וצבירת הניסיון להוכחת ההיתכנות ויכולת התפעול האפקטיבי, 25 מיליון דולר ב-2010 ו-30 מיליון דולר בסוף 2011, יחדיו כ-67 מיליון דולר. תחילת ניהול הפיתוח והחדירה לשוק נעשה בצנעה ופרקטית מתחת לרדאר שלנו בישראל ושל העולם הגדול, הגיוסים הנוספים נעשו עם הוכחת הקונצפט והפיתוח של הדור השני של המערכת. הם פעלו בישראל כפיילוט להוכחת ההיתכנות תוך שכלול המערכת ופיתוחה, הרבה בעזרת היזון חוזר שקיבלו מהמשתמשים (השוק). היא הפכה את משתמשי המערכת כמעט לחלק ממערך הפיתוח ע"י איסוף מתמיד של תגובות ונתינת יכולות למשתמשים להגיב ובעצם פנתה לכיוון של חוכמת ההמונים.

לשתי החברות היה רעיון, יוזמה, מעוף וחזון מדהימים. הזדמנות נדירה ללמוד על ההבדלים ולהפיק לקחים על עצם ההצלחה או הכישלון של חברות יזמיות ולכן מעניין לגלות שדווקא החברה (waze) שפעלה בצניעות ובמגבלת כספים, ללא הכרזת חזון, לשנות את העולם, הצליחה לממש את החלום וגם לתת החזר השקעה יוצא דופן לבעלים, בעוד שהחברה (בטר פלייס) שפעלה ללא מגבלת כספים ותחת הצהרה מחייבת של "אנחנו נשנה את העולם" נקלעה לקשיים. נראה שהמהירות בה אושרו הכספים לא עשו למנהלי החברה חיים קלים יותר, אולי אפילו הפוך.

דווקא החברה הצנועה יותר, עם מעט המשאבים יחסית הצליחה יותר. כנראה שהכסף אינו הזרז הקריטי להצלחה. אולי עודף ממון עלול לעזור חברות קטנות, בטח כאלו עם שאיפות גלובליות עצומות, וגם כשמסתתר מאחוריהן יזם כריזמטי ומנוסה דוגמת שי אגסי. היתרון בדיעבד נפל בחלקה של waze שהתחילה עם תקציב צנוע יחסית שחייב גיוסים נוספים שאילצו אותה להקשיב לשוק ולבצע התאמות הנדרשות לעומת היזם



צילום: אוראל כהן

שי אגסי, מייסד בטר פלייס

שקיבל את מלוא הסכום ומאותו רגע התרכז במימוש חזונו בדרכו המקורית.

עוד מסתבר, שבניית מערכת מסחרית גלובלית רצינית, מחייבת כמה סבבי פיתוח וברוב המקרים, ההצלחה הגדולה מושגת אחרי התמודדות עם מגבלות הרעיון וההמצאה ושכלולם למערכת מסחרית.

במרבית החברות המוצלחות, המערכות המסחריות שונות מהחזון העסקי של הרעיון המקורי. המפגש עם המציאות מחייב גמישות מחשבתית מסחרית. לבטר פלייס היה מספיק כסף כדי להתעקש על המודל המקורי ולא היה הכרח של אדפטציה וניסיון להשתנות עם דרישות הסביבה העסקית. ב-waze, דרך הפיתוח בבסיסה, הייתה שיתוף הלקוחות, מהם למדה החברה את ההתנהלות העסקית. הגישה לגיוס נוסף נעשתה רק אחרי הוכחת היתכנות וניסויי השדה בישראל.

נכון, ישנם לקחים נוספים המסבירים את הקשיים של בטר פלייס כמו נכונות הלקוחות לוותר על הנוחיות לטובת הירוק ומורכבות המערכת הכוללת התקשרות עם ספקי המכונות, והקמת עמדות הטעינה "זוללות הון", אבל כאמור, הלקח הוא שלא ניתן לממש את כל החזון עם היציאה לדרך, ויותר חשוב הוא לדעת לבנות חברה בשלבים תוך הבנת מגבלות השוק וציפיות הלקוחות. המסקנה העיקרית היא שעדיף מודל גיוס כספים בשלבים, תוך התקדמות ולימוד השוק על פני השקעת ענק מראש עם מחויבות למימוש חזון חדשני פורץ דרך עולמי.

הכותב הוא חוקר בכיר ועומד בראש תחום המרכז למצוינות תעשייתית במוסד שמואל נאמן