

ציפיות של מייסדי חברות הזנק

מרכז סיוע לסטודנט - Ez Grade - **דוגמה**

1. מבוא

עבודה זו תעסוק בחשיבותם של רקע טכנולוגי וידע טכנולוגי רלוונטי קודם בעת הקמת מיזם הזנק טכנולוגי. חשיבות הנושא עולה בראש ובראשונה ממעמדה המתקשר של מדינת ישראל כ"אומת סטארט-אפ" בינלאומית, וזאת לאור כמות מרשימה ביותר של מיזמי סטארט-אפ שנתיים ושל כמות המימון וההשקעה שמיזמים אלו צולחים בלגייס לעומת הממוצע הגלובאלי. במקביל, סיכויי ההישרדות של מיזם הזנק טכנולוגי כיום רחוקים מלהיות מעודדים, וחוקרים ואנשי מקצוע כאחד עוסקים רבות בסוגיית הגורמים המנבאים, כביכול, הצלחה או כישלון לטווח הארוך. מתוך כך, עולה חשיבות רבה בעמידה על עמדותיהם בנושא של אנשים שהינם בעצמם יזמים ומקימים של חברות הזנק, אשר יכולים למעשה לשתף ב"מידע פנימי".

מפאת חשיבות הדברים הנ"ל המחקר הנוכחי יבחן את עמדותיהם וציפיותיהם של מייסדי מיזמי הזנק טכנולוגיים באשר למידת החשיבות והרלוונטיות של רקע טכנולוגי וידע טכנולוגי רלוונטי קודם. לשם כך יתבצע מחקר איכותני אשר יתבסס על ראיונות עם חמישה יזמים מנוסים שכבר התנסו בהקמת מיזם הזנק טכנולוגי והסכימו לשתף את דעותיהם ותחושותיהם בנושא. לעומת מחקרים כמותיים, המספקים ממצאים אובייקטיביים ועובדתיים, מחקר איכותני מאפשר לאינפורמנטים להסביר את עמדותיהם ולהרחיב בדבריהם באופן שצפוי לסייע רבות בהבניית נרטיבים שלפיהם ניתן יהיה להבין לעומק את גישתם בנושא.

הספרות המחקרית עשירה בתכנים רבים אשר עוסקים בגורמים להצלחתו או כישלону של מיזם הזנק, בין אם באופן כללי ובין אם בתחום הטכנולוגיה בפרט. התייחסות רבה ניתן למצוא גם לידע טכנולוגי קודם של מייסדי המיזם כגורם הצלחה או כישלון. לעומת זאת, ניתן למצוא התייחסות עניינה במובחן לעמדותיהם בנושא של יזמים שבעצמם הקימו מיזמי הזנק טכנולוגיים, ונכון להיום טרם התפרסם מחקר מעמיק ומקיף בנושא במדינת ישראל, לגבי האוכלוסייה הישראלית ובשפה העברית. המחקר הנוכחי שואף לסייע בגישור על פערים אלו בספרות באמצעות תרומה צנועה להעשרת הידע הקיים בנושא.

עבודה זו תפתח בסקירת הספרות המחקרית הקיימת בנושאי גורמים להצלחתם של מיזמי הזנק טכנולוגיים, גורמים הקשורים בפרט בצוות המייסדים ומידת חשיבותו (או היעדרה) של ידע וניסיון טכנולוגיים בתחום הפעילות של המיזם. לאחר מכן, פרק המתודולוגיה יפרט את שיטת המחקר, אוכלוסיית המחקר, כלי המחקר, הליך המחקר (תוך התייחסות לנושא האתיקה האקדמית) ושיטת ניתוח הנתונים. בהמשך, פרק 4 יציג את ממצאי המחקר ופרק 5 יציע דיון אינטגרטיבי בממצאים לאור הידע הקיים בספרות, שבסיומו תוצגנה מסקנות המחקר והשלכותיו.

2. סקירת ספרות

2.1 גורמים כלליים להצלחת מיזם הזנק טכנולוגי

לפי נתוני הלמ"ס¹ עבור העשור הנוכחי, שיעור ההישרדות בשוק של חברות הזנק בישראל עומד על כ-4% (משמע, מתוך כל 25 חברות הזנק שתקומנה במשק הישראלי 24 צפויות להיכשל ולמעשה לצאת מכלל פעילות, עפ"י רוב במצב של משיטת רגל). הספרות המקצועית והמחקר האקדמי בנושא מציעים מגוון רחב של גורמים אשר עשויים להשפיע על שיעורי ההצלחה של חברות הזנק בתחום הטכנולוגי, אך לפי מחקר של קבוצת BCG (The Boston Consulting Group) ניתן לעמוד על כמה גורמים עיקריים שלהם מזוהה ההשפעה המהותית ביותר.²

באופן מפתיע במקצת, ממצאיה של ה-BCG הראו כי הגורם בעל ההשפעה המשמעותית ביותר (42%) על הצלחתו או כישלונו של מיזם הזנק טכנולוגי הוא **הזמן**, ובאופן ספציפי יותר מועד ה"הזנקה" עצמה (השקת המיזם בפועל ופרסומו בציבור) ביחס לשוק הקיים. קביעה זו מאששת במידת מה את ממצאיו של מחקר אשר דגם את מועדי "פריצתם" של 22 מיזמי הזנק מתעשיות שונות ותחומים שונים, ומצא מערכת יחסים מורכבת בין מועד ה"הזנקה", רמת החדשנות של השוק, מאפייניה המקצועיים והפיננסיים של הפירמה וסיכויי הישרדותה הכלכליים.³ המחקר מצא כי (1) בתעשייה חדשה יחסית אין צורך להיות "הראשונים" שנכנסו לשוק, ומספיק להיות "בין הראשונים" כדי להעצים את סיכויי ההישרדות; (2) לחברות גדולות ומבוססות הנכנסות לשוק חדש יש סיכויי הישרדות גבוהים יחסית, בעיקר בתעשיות הנחשבות לפחות חדשנות מבחינה טכנולוגית; (3) מיזמי הזנק קטנים נוטים לשרוד לאורך זמן בתעשיות חדשות המתאפיינות ברמת חדשנות טכנולוגית גבוהה, אך מבחינה פיננסית ויחס עלות-תועלת מוטב להם לעכב את כניסתם לשוק ולהמתין לשחקנים "גדולים" ומנוסים יותר שייכנסו ראשונים ו"יכשירו את הקרקע"; ו-(4) גם למיזמי הזנק גדולים יותר (מבוססים פיננסית ובעלי הון מושקע רב יותר) מוטב להמתין לביסוסה של תעשייה חדשה בטרם יתחילו לפעול בה, בפרט כאשר מדובר בתעשייה המתאפיינת ברמת חדשנות טכנולוגית נמוכה. למעשה, מסקנתו העיקרית של המחקר הייתה כי דווקא

¹ הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. (2020, 30 בדצמבר). *הודעה לתקשורת: חברות הזנק (סטארט-אפ) בישראל 2019-2011 – ממצאים מתוך בסיס הנתונים על חברות הזנק בישראל*. ירושלים: המחבר.

² עמית, א' (2016, 10 באוגוסט). הסיבות האמיתיות להצלחה וכישלון של חברות סטארט-אפ. *מגזין PC: אנשים ומחשבים* [מקוון]. אוחר ב-27 בפברואר, 2022 מ: <https://www.pc.co.il/editorial/221523>

³ Echambadi, R., Bayus, B. L., & Agarwal, R. (2008). *Entry Timing and the Survival of Startup and Incumbent Firms in New Industries* (Working paper). Champaign, IL: University of Illinois.

לפירמות הגדולות והמבוססות אשר מובילות את השוק, ולא לחברות ההזנק, מומלץ ליצור תעשיות חדשות וחדשניות.

ממצאי המחקר הנ"ל מחזקים את ממצאיו של מחקר מוקדם יותר שבחן את סיכויי ההישרדות של חברות הזנק אמריקניות בתחום טכנולוגיית המחשוב (אשר מתאפיינת ברמה גבוהה ביותר של חדשנות).⁴ מחקר זה מצא כי לפירמות קיימות ומבוססות אשר בוחרות באסטרטגיית ההגוונה ומנסות לחדור לשווקים טכנולוגיים חדשים יש אכן יתרון קונקרטי ומשמעותי בסיכויי ההישרדות וההצלחה לעומת חברות הזנק חדשות, אך כי היתרון למעשה מתהפך לחלוטין אם חברות ההזנק ממתינות ומעכבות את כניסתן לשוק (ואז נוצר עבורן יתרון גם לעומת חברות ותיקות שבעצמן עיכבו את כניסתן לשוק). החוקרים הסבירו תופעה זו בכך שחברות ההזנק שנכנסות מאוחר יותר לשוק יכולות לבסס את המוצר, התהליכים והמודל הפיננסי על החידושים הטכנולוגיים העדכניים ועל טכנולוגיות מתקדמות (כאלו שלא היו זמינים או רלוונטיים בשלב מוקדם יותר). שני המחקרים הנ"ל מצאו חיזוק בממצאיו של מחקר מאוחר יותר, שגם הם הצביעו על יתרון לחברות הזנק אשר ממתינות עם כניסתן לשוק, ספציפית עד לשלב בו הן יכולות להציג יתרונות ממשיתים ללקוחות (ברמת איכות המוצר, היקף התפוקה, מהירות הייצור וכו') בזכות מינוף החדשנות הטכנולוגית.⁵

לבסוף, מחקר עדכני יותר אישש הן את ממצאי המחקרים הנ"ל והן את אלו של ה-BCG ומצא כי אכן היתרון התחרותי וההישרדותי הוא של חברות ההזנק שממתינות עם כניסתן לשוק עד לאחר כניסתן של הפירמות הוותיקות (גם כאשר הפירמות הוותיקות צופות כי כך ינהגו מיזמי ההזנק).⁶ עם זאת, המחקר מצא כי יתרון זה תלוי במידה רבה בכך שבעת הכניסה לשוק חברת ההזנק תהיה בעלת הון התחלתי גבוה מספיק ותוכל לגבות מחירים גבוהים יותר בשל יתרון משמעותי ברמת מהירות, איכות והיקף התפוקה. גם ממצאים אלו מצאו אישוש בממצאיו של מחקר עדכני שנערך בקרב 3,000 חברות הזנק טכנולוגיות בארה"ב.⁷ לפי ממצאי המחקר הגוונת תמהיל המוצרים של חברה קיימת (לשם השגת יתרון תחרותי ושיפור סיכויי ההישרדות) תלויה בעיקר בכמות ההון והמשאבים של החברה. באשר לתזמון – במקרה של הגוונת תמהיל מוצרים נמצא כי דווקא להקדמת

Bayus, B. L., & Agarwal, R. (2007). The role of pre-entry experience, entry timing, and product technology strategies in explaining firm survival. *Management Science*, 53(12), 1887-1902.

Bhargava, H. K., Kim, B. C., & Sun, D. (2013). Commercialization of platform technologies: Launch timing and versioning strategy. *Production and Operations Management*, 22(6), 1374-1388.

Levesque, M., Zhao, X., & Bian, J. (2017). Competitive interplay of production decisions: rivalry between established and startup firms. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(1), 85-98.

Khurana, I., & Farhat, J. (2021). The timing of diversification and startup firms' survival: a resource-based perspective. *Industry and Innovation*, 28(10), 1249-1269.

התהליך ככל הניתן ישנה תרומה לסיכויי ההישרדות, אך תרומה זו נוטה להתאזן ולהעלם בתוך חמש עד שש שנים.

הגורם אשר דורג שני בחשיבותו בניבוי הצלחתו של מיזם הזנק הוא צוות המקימים (לו יוקדש תת-הפרק הבא בסקירה זו). שאר הגורמים, אשר אחראיים במשותף לכ-25% בלבד להצלחתו של המיזם, הם הרעיון עצמו לשירות או למוצר, לאחר מכן המודל העסקי, ורק לבסוף המימון. כיום אכן ידוע כי בעוד רעיון מקורי, יצירתי וחדשני הוא אכן הבסיס למוצר רווחי פורץ דרך – רעיון לבדו אינו יכול להפוך למוצר ללא מימון, מימון אינו מושג ללא מודל עסקי משכנע, והצלחה בהשגת תוצר גורמים זה תלויה במידה רבה בהון האנושי (משמע, צוות המייסדים).⁸

3. מתודולוגיה

3.1 שיטת המחקר

לאחר חשיבה, דיון והתייעצות, שיטת המחקר שנבחרה כמתאימה ביותר עבור המחקר הנוכחי היא השיטה האיכותנית-פרשנית. המחקר האיכותני הינו מחקר תיאורי אשר שואב את נתוניו מן המערך הטבעי, כך שמהות המחקר היא בחינת תופעה ו/או מגמה בסביבתה הטבעית ובאופן טבעי (להבדיל מן המחקר הכמותני המתנהל ככלל בתנאי מעבדה מעוצבים מראש) ותיאורה באופן מעמיק ואובייקטיבי בראי שאלת המחקר. למעשה, מכשיר המחקר העיקרי במחקר שכזה הוא החוקר עצמו, שתפקידו לנתח את הנתונים שאסף לפי הכלי האקדמיים והמקצועיים שברשותו ולפי מודל ניתוח איכותני.⁹ לכך ניתן להוסיף כי מחקר איכותני הינו מחקר על אנשים ומאת אנשים, כך שיתרונו המהותי ביותר לאקדמיה הוא יכולתו לשזור חוויות סובייקטיביות לכדי סיפורים ותיאורי מקרה בעלי עניין אקדמי וזיקה לתחומים רבים.¹⁰ בהינתן כי המחקר הנוכחי שואף לבחון את רשמייהם, תפישותיהם ועמדותיהם של מקימי מיזמי הזנק טכנולוגיים לאור חוויותיהם הטכנולוגיות-מקצועיות הסובייקטיביות – הרי ששיטת המחקר האיכותנית צפויה לשרת את המחקר באופן האופטימאלי.

⁸ עמית, 2016; Prohorovs, A., Bistrova, J., & Ten, D. (2019). Startup success factors in the capital attraction stage: Founders' perspective. *Journal of East-West Business*, 25(1), 26-51.

⁹ צבר בן יהושע, נ' (1990). *המחקר האיכותני בהוראה ובלמידה*. מושב בן שמן: מודן הוצאה לאור; שקדי, א' (2003). *מילים המנסות לגעת: מחקר איכותני – תיאוריה ויישום*. תל-אביב: רמות / אוניברסיטת תל-אביב.

¹⁰ שקדי, 2003; שקדי, א' (2011). *המשמעות מאחורי המילים: מתודולוגיות במחקר איכותני – הלכה למעשה*. תל-אביב: רמות / אוניברסיטת תל-אביב.

3.2 אוכלוסיית המחקר

עיסוקו של המחקר באוכלוסייה ממוקדת וספציפית כמקימי מיזמי הזנק בתחום הטכנולוגיה יצרה קשיים משמעותיים בשלב גיוס מדגם המשתתפים. ככלל, גיוס משתתפים עבור מחקר המתבסס על מתודולוגיה פרשנית הינו מאתגר ביותר, שכן תהליך איסוף הנתונים אורך זמן רב יותר וכרוך באינטראקציה מחקרית אישית ואינטימית יותר עם החוקר (לעומת, למשל, מילוי שאלון מחקר אנונימי במסגרת מחקר כמותני-אמפירי). מתוך כך גיוס המשתתפים עבור המחקר הנוכחי בשיטת דגימה בלתי-מייצגת אשר התבססה על התאמה לנושא המחקר (משמע, המשתתפים הם אנשים אשר בשלב זה או אחר בחייהם לקחו חלק בהקמת מיזם הזנק טכנולוגי) ומתן הסכמה מדעת להשתתף. לשם כך פנו תחילה החוקרים למעגליהם האישיים במטרה לחפש מכרים העשויים להתאים, ובמקביל פרסמה בקשה להשתתפות בפורומים מקוונים רלוונטיים וקבוצות רלוונטיות ברשת החברתית. לאחר מכן המשיך שלב הגיוס בשיטת "כדור השלג", כאשר כל משתתף התבקש לסייע בגיוס מי ממכריו המתאים למחקר.

בסופו של דבר עמדה קבוצת המדגם על ארבעה אינפורמנטים (מתוכם ארבעה גברים) (שמות המשתתפים צונזרו והומרו למספרי מרואיינים לפי סדר הגיוס, וזאת לשם הגנה על פרטיותם במסגרת כללי האתיקה האקדמית):

1. **מרואיין 1** – מייסד, סמנכ"ל מכירות ומנהל מוצר בחברת הזנק המפעילה פלטפורמה לבניית אתרים ברשת. בעל ניסיון קודם בהקמת מיזמי הזנק שלא בתחום הטכנולוגיה. ללא השכלה פורמאלית, ללא ידע טכנולוגי רלוונטי קודם.

2. **מרואיין 2** – מייסד ומנכ"ל חברת הזנק המפתחת פלטפורמה שמספקת כלים למפתחים. בעל ניסיון קודם בהקמת מיזמי הזנק בתחום הטכנולוגיה. בעל השכלה אקדמית טכנולוגית ומידה רבה של ידע טכנולוגי רלוונטי קודם.

3. **מרואיין 3** – מייסד ואחראי מו"פ בחברת הזנק ביוטכנולוגית בתחום ה-"פוד-טק" (טכנולוגיות מזון), המפתחת גידולים פנימיים (Indoor) של עשבים מסוגים שונים בשיטה חדשנית ופורצת דרך. בעל ניסיון קודם ביזמות אך לא במיזמי הזנק. בעל השכלה אקדמית לא טכנולוגית, ללא ידע טכנולוגי רלוונטי קודם.

4. **מרואינת 4** – מייסדת ומנכ"לית של שתי חברות הזנק טכנולוגיות, אחת בתחום התוכנה לפני תשע שנים והשנייה בתחום הפרמקולוגיה לפני שנתיים. בעלת ניסיון רב בעבודה טכנולוגית בחברות הייטק. בעלת השכלה אקדמית טכנולוגית ומידה רבה של ידע טכנולוגי רלוונטי קודם.

5. **מרואין 5** – מייסד ומנכ"ל של חברת הזנק טכנולוגית מתחום הספורט והבידור. בעל ניסיון קודם ביזמות מחוץ לתחום הטכנולוגיה. בעל השכלה אקדמית טכנולוגית, בעל ידע טכנולוגי רלוונטי קודם.

6. ביבליוגרפיה

ברקוביץ, א' (2021, 8 במרץ). החיטק הישראלי: מעט מייסדות, מעט מנכ"ליות וללא שינוי באופק. גלובס [מקוון]. אוחר ב-5, ביוני, 2022 מ:

<https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001363274>

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. (2020, 30 בדצמבר). הודעה לתקשורת: חברות הזנק (סטארט-אפ) בישראל 2019-2011 – ממצאים מתוך בסיס הנתונים על חברות הזנק בישראל. ירושלים: המחבר.

עמית, א' (2016, 10 באוגוסט). הסיבות האמיתיות להצלחה ובישלוך של חברות סטארט-אפ. מגזין PC: אנשים ומחשבים [מקוון]. אוחר ב-27 בפברואר, 2022 מ: <https://www.pc.co.il/editorial/221523>

Baptista, R., Karaöz, M., & Mendonça, J. (2014). The impact of human capital on the early success of necessity versus opportunity-based entrepreneurs. *Small Business Economics*, 42(4), 831-847.

Bayus, B. L., & Agarwal, R. (2007). The role of pre-entry experience, entry timing, and product technology strategies in explaining firm survival. *Management Science*, 53(12), 1887-1902.

- Bhargava, H. K., Kim, B. C., & Sun, D. (2013). Commercialization of platform technologies: Launch timing and versioning strategy. *Production and Operations Management*, 22(6), 1374-1388.
- Clarysse, B., Wright, M., & Van de Velde, E. (2011). Entrepreneurial origin, technological knowledge, and the growth of spin-off companies. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1420-1442.
- Dinesh, K. K., & Sushil. (2019). Strategic innovation factors in startups: results of a cross-case analysis of Indian startups. *Journal for Global Business Advancement*, 12(3), 449-470.
- Echambadi, R., Bayus, B. L., & Agarwal, R. (2008). *Entry Timing and the Survival of Startup and Incumbent Firms in New Industries* (Working paper). Champaign, IL: University of Illinois.
- Fini, R., Grimaldi, R., & Sobrero, M. (2009). Factors fostering academics to start up new ventures: an assessment of Italian founders' incentives. *The Journal of Technology Transfer*, 34(4), 380-402.
- Grimpe, C., Murmann, M., & Sofka, W. (2019). Organizational design choices of high-tech startups: How middle management drives innovation performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(3), 359-378.
- Gruber, M., MacMillan, I. C., & Thompson, J. D. (2013). Escaping the prior knowledge corridor: What shapes the number and variety of market opportunities identified before market entry of technology start-ups? *Organization Science*, 24(1), 280-300.
- Hashai, N., & Zahra, S. (2021). Founder team prior work experience: An asset or a liability for startup growth? *Strategic Entrepreneurship Journal*. Doi: [10.1002/sej.1406](https://doi.org/10.1002/sej.1406)

Honoré, F. (2020). Joining forces: How can founding members' prior experience variety and shared experience increase startup survival? *Academy of Management Journal*, 65(1). Doi: [10.5465/amj.2018.1386](https://doi.org/10.5465/amj.2018.1386)

מרכז סיוע לסטודנט - Ez Grade - **דואר**