

יזמיים, מפוכחים וקהילתיים

אומת הסטארט-אפ נשענת על יזמות וחדשנות, אך בה במידה גם על מציאותיות, היענות לצורכי השוק וקהילתיות. לא במקרה היא צומחת מתוך חברה שמרנית

מקובל לומר שהציבור בישראל שמרני בדעותיו; כלומר מרבית הישראלים רואים במשפחה וילדים ערך מרכזי בחברה, מעדיפים גישה זהירה וחדשנית בכל הנוגע להסדרים מדיניים, ומתייחסים בכבוד ובמידה של מחויבות למסורת היהודית. לאור זאת, ולאור הזיהוי בין שמרנות לבין קיבעון וחשש מן החדש, קשה שלא לתהות כיצד הפכה החברה הישראלית לאומת הסטארט-אפ.



ליאת נטוביץ-קושיצקי

כיצד הפכה דווקא ישראל השמרנית למדינה הממוקמת במקום השני בעולם בקטגוריית החדשנות (על פי מדד ארגון הפורום הכלכלי העולמי)?¹ על מה ולמה בשנת 2018 לבדה

הושקעו בחברות ההייטק הישראליות 6 מיליארד דולר, שהם \$674 לנפש (יותר מפי שניים מארה"ב שם היחס באותה שנה עמד על \$303 לנפש)?² אחזור שוב: בתחום ההייטק בישראל הושקעו בשנה האחרונה פי שניים יותר דולרים לנפש מאשר בארה"ב; והדגשה זו חשובה שכן נראה שהתיג המחמיא 'סטארט-אפ ניישן' כבר אינו מלהיב אותנו, ואנו ממהרים לנפנף אותו מעלינו בהצטנעות בעייתית: "סטארט-אפ שמארט-אפ, מערכת הבריאות בקריסה, הרכבת תקועה והמחייה יקרה".

על כל פנים, התמיהה ברורה: תפיסת החברה הישראלית כאומת הסטארט-אפ, שמיזמים חדשניים – חלקם דמיוניים – מניעים את קטרי הצמיחה של כלכלתה, נדמית כעומדת בסתירה לערכים משמעותיים שעליהם מיוסדת חברתנו.

ייתכן כמובן שהנחת המוצא עצמה שגויה לחלוטין; כלומר שאילו הפוליטיקאים הסכסכנים היו מפסיקים כבר עם הפחדותיהם ואיזומיהם, היו הישראלים נחשפים כלירלים מושבעים. עוד ייתכן כי אף שמרבית הציבור הוא שמרן, הרי שמיעוטו אינו כזה ואותו מיעוט בדיוק הוא אשר יזום, מחדש, ועושה אקזיטים במיליארדים. מדינת תל-אביב אינה רק מדינת השמאל המדיני-חילוני אלא גם זו המאפשרת – בפתחותה ורעננותה – את שפע הרעיונות והטכנולוגיה פורצת הדרך של חברות ההזנק הישראליות.

¹ליאת נטוביץ-קושיצקי היא עיתונאית ועורכת גיליון זה של 'השילוח'.

ייתכן, אך קלוש. הכמות הבלתי-נתפסת של חברות ההזנק הישראליות (כ-4000 במספר) ומספרן הגדול של חברות ההייטק הישראליות המבוססות מוציאות אפשרות זו מכלל היגיון. ראשית קיימות דמויות רבות בענף שהן ימניות או מסורתיות במוצהר (נפתלי בנט מייסד סאיטה, ושלמה קאליש מנהל קרן הון-סיכון ג'רוזלם גלובל הם הבולטים שבהן). מעבר לכך, אף שמרבית חברות ההזנק הישראליות אכן מרוכזות בין תל-אביב להרצליה, הרי שהחברות שגדלו והפכו רווחיות או אלו שבחרו להקים כאן מרכזי מחקר ופיתוח כגון: אינטל, אורבוסק, אפלייד מטיריאלס ומובילאי – כולן עברו לפריפריה המקיפה את גוש דן או ירושלים ומתחזקות על ידי עובדים מכל הסביבה.

התשובה, בעיניי, נעוצה במקום פשוט יותר: אין סתירה בין הגישה השמרנית לגישה יזמית וחדשנית; ליתר דיוק, ניתן ורצוי לשלב בין הגישות. מאחורי כל סטארט-אפ מצליח, חדשני עומדת השקפת עולם שמרנית שלוחשת כל העת: "המציאות! אל תשכח את המציאות!"

ליבן של היזמות והחדשנות עצמו אינו סותר גישה שמרנית מפוכחת. יזם טוב ומצליח מזהה צורך בחברה; זהו הבסיס לכול. אכן, כל חברת סטארט-אפ מצליחה טוענת בלהט שהיא עתידה להפוך את העולם למקום טוב יותר – בין אם היא עוסקת בחיתוכים יעילים יותר של מוליכים-למחצה, ובין אם היא בונה פלטפורמה נוחה למכירת ביטוחים. קלישאה זו הפכה מזמן לבדיחה בסדרות כגון 'סיליקון וואלי' המשקפות היטב את הפוזות המופרכות-לעיתים של עולם הסטארט-אפ. בסופו של דבר, כמו כל עסק, גם חברות הסטארט-אפ מזהות צורך ונותנות לו מענה; לעיתים מדובר בצורך אצילי כמו מחסור במים או במערכת מהירה לבדיקת מלריה, ופעמים שמדובר בצורך טיפשי כמו עיטור תמונות הפנים שלנו באוזני חתול וקרניים ורודות.

מי שהעולם הטוב-יותר הופך בשבילו לחזות הכול, מי שמתנתק מהמציאות ומתאהב בחזון שלו – סופו להתכופף, להתפתל, לגדול יותר מדי ומהר מדי ואז ליפול לשלולית שממנה צמח. אחת הדוגמאות הטובות ביותר להמחשת נקודה זו היא דווקא סטארט-אפ ישראלי שכשל עד כדי קריסה טוטאלית, מהגדולות והמהדהדות שנשמעו במחזוריניו.

בטר פלייס – 'מקום טוב יותר' בתרגום חופשי – נועדה להיות החברה שתשים את ישראל על מפת הרכבים החשמליים העולמית. בהקדמה למהדורה העברית של רבי-המכר 'מדינת הסטרט-אפ' כתבו מחבריו, דן סינור ושאוול זינגר, בהתלהבות כי "בשנת 2011 תהפוך ישראל למדינה הראשונה שתתחיל להפחית את תלותה בנפט על ידי החלפת המכוננית צורכת הדלק – ולא רק בנישה שלה, אלא בכל העולם. זוהי דוגמה לאופן שבו מדינה קטנה יכולה להפוך ל'מדינת בטא' לפתרון בעיות גלובליות רחבות".³ שנתיים לאחר מכן פשטה בטר פלייס את הרגל ו-800 מיליון דולר שהושקעו בה ירדו לטמיון. בטר פלייס שמכרה בסופו של דבר כמה מאות מכונניות חשמליות בלבד הותירה אחריה גם 1800 עמדות הטענה ו-33 מרכזי החלפת סוללה הפזורים ברחבי הארץ מקצרין ועד אילת; הללו ניצבים כפילים לבנים, דוממים ועצובים, עד עצם היום הזה.

הוויכוח על אודות הסיבות האמיתיות לקריסתה של בטר פלייס עוד לא תם; אך לצד טענות מרומזות על מלחמות אגו, קרבות ניהול ורגולציה בעייתית, קשה להתעלם מהעובדות הקשות: בטר פלייס גדלה מהר מדי ולא הייתה מחוברת לשטח.

הרעיון שעליו התבססה בטר פלייס היה גאוני-לכאורה: טווח הנסיעה של רכבים חשמליים באותה עת היה קצר מאוד ועמד על כ-150 ק"מ לנסיעה (מיכל דלק ממוצע מספיק לפחות ל-500 ק"מ); הטענת הסוללות ארכה זמן רב ונוסף על כך הסוללה ייקרה מאוד את מחירו של הרכב. לכן, נראה היה שקשה להפוך רכב מוטען-סוללות לשימושי ונוח. הפתרון המבריק היה הותרת הסוללה בבעלות החברה והחלפתה בעמדות אוטומטיות לחלוטין. כך נפתרו שלוש הבעיות: הלקוח היה רוכש את הרכב בסכום סביר; הוא הוסיף עליו דמי מינוי חודשי וכך נפרש התשלום על הסוללה למשך כמה שנים (בדומה לתשלומים לחברות הפלאפון על המכשירים עצמם הזכורים-לרע מתחילת העשור); והחלפת הסוללה האוטומטית הפכה את הליך ה'תדלוק' למהיר ונוח.

אך מדוע יחליטו נהגים לרכוש רכב שמחייב אותם לעצור בתחנת החלפה (לעיתים יותר מפעם אחת) בכל נסיעה בין-עירונית? נוסף על כך, אף שתקנות המיסוי קבעו מס נמוך להפליא של 10% בלבד על מכונית חשמלית, מחירה לא היה נמוך ממכוניות מקבילות. בטר פלייס השקיעה סכומי עתק בתחנות ההחלפה שהתחייבה לבנות במהירות והסתמכה על כך שהנהגים יצטרפו למהפכה הירוקה וירצו לסייע לה בתיקון העולם; אך זה לא קרה. כפי שהודיע דירקטוריון החברה ביום ההכרזה על פשיטת הרגל: "זהו יום עצוב; מאמצינו לממש חזון אוניברסלי אשר שאף לנתק את התלות באנרגיה המזהמת לא צלח".⁴ אכן חזון אוניברסלי מלהיב; אך כזה אשר מנותק מהמציאות הישראלית המקומית.

כשקוראים את סיפור הקמתה של החברה אפשר להבין עד כמה הייתה מבוססת בעיקר על חזון מנותק. נשיא מדינת ישראל דאז, שמעון פרס, איש החלומות הנצחי, סייע למייסד שי אגסי בקידום הרעיון וארגן בעבורו פגישות עם מנכ"לי חברות המכוניות הגדולות בעולם – והכול כדי לקדם את הרעיון האוטופי בדבר שימוש גלובלי ברכב חשמלי. הרעיון צמח בחממת הפורום למנהיגים צעירים בדאבוס, שבה השתתף אגסי, ובמהלכה הוטל על המשתתפים לחשוב על דרכים שיהפכו את העולם למקום טוב יותר עד 2030. המטרה האוטופית-משהו – הפיכתה של ישראל למובילה בתחום המכוניות החשמליות תוך שנים ספורות – היא שהובילה את החברה, ולא הצורך של הקהל הישראלי. גישה שמרנית יותר המביטה במציאות נכוחה הייתה מבינה שהצורך העיקרי של הנהגים בישראל הוא עלות זולה יותר של מכוניות ודלק.

באופן דומה הבחין הפילוסוף קרל פופר בין ה'מהנדס החברתי' ל'מהנדס הקמעונאי'; פופר צידד באחרון הפועל ל"חיפוש הקלקלות החברתיות הגדולות והדוחקות ביותר ומלחמה בהן, ולא דווקא חיפוש אחר הטוב הסופי הגדול ביותר ומלחמה למענו".⁵ פופר התייחס למדינאים ופוליטיקאים כמובן, אך הדברים נכונים אף ליזמים ומהנדסים אמיתיים.

אין בדברים הללו כדי להפחית מחשיבותה של החדשנות הישראלית. הנטייה הישראלית לאלתורים וחשיבה מחוץ לקופסה היא אכן אחד מן היתרונות היחסיים החשובים שלנו. בספרם 'מדינת הסטארט אפ' מנתחים המחברים יפה את הסיבות לכך, הנעוצות לדעתם באתוס החלוציות הישראלית, באתגרים המזומנים למדינה קטנה מוקפת אויבים, וכן באופייה הבלתי-פורמלי של החברה הישראלית. חברה שבה יש כבוד מועט להיררכיות (באופן לא שמרני בעליל); עובדים זוטרים ישראלים סותרים את דברי מנהליהם בלא חשש, כמו שבצבא הישראלי, מעוז המשמעת לכאורה, חיילים פשוטים יכולים להחליף את מפקדם בשעת הצורך.

ובכל זאת, ועם כל הכבוד לצדדיה החיוביים של החוצפה הישראלית, סטארט-אפים ישראליים כושלים, רבים ככל שיהיו, לא היו מבססים את מעמדה כמעצמה בעולם הטכנולוגי. חשוב לחזור על המובן מזליו שלעיתים נשכח בצלצולי האקזיטים: אין לבלבל חוצפה, תעוזה והשטחת היררכיות עם מרדנות ופסילה של היגיון בריא וניסיון מצטבר. בהכנות לקרב עשוי החייל להתווכח עם מפקדו, אך בשדה הקרב הוא ירוץ אחריו בנאמנות. החברות שהצליחו לבסס את עצמן, שידעו כיצד להתנהל באופן אחראי עם הכסף המושקע בהן ולהבין את הצורך של הקהל – ולמכור לו מוצר ולא חזון – הן אלו המושכות ארצה את המשקיעים הגדולים ואת החברות הטכנולוגיות המובילות ומרכזי הפיתוח שלהן.

נקודה נוספת המסבירה את ההצלחה הישראלית היא ההיבט הקהילתי. קהילות טכנולוגיות צומחות בכל העולם אך אין ספק שהחברה הישראלית, המשפחתית והקהילתית, מקילה בהרבה הן על היחסים הבלתי-היררכיים האמורים, הן על יצירת רשתות חברתיות המסייעות להתפתחותן של יוזמות טכנולוגיות בארץ ובחו"ל. לפני כשנה למשל החליטו כמה צעירים ירושלמים להקים קהילה טכנולוגית הממוקדת בתעשיית הבינה המלאכותית; הרעיון קדם עור וגידים במהירות מסחררת, ומפגש אחד הוביל לשני, עד שכיום קהילת *jerusML* מונה כ-1200 חברים מכל קצוות האוכלוסייה הירושלמית ונפגשת בקביעות אחת לחודש לסדרת הרצאות בנושאים הקרובים לליבה. קבוצה מעין זו מקילה על חיבורים בין חברות, מתכנתים ומהנדסים הפועלים בתחום, מאפשרת זיהוי צרכים של מקומות העבודה ומשמשת כחממה קהילתית להעברת רעיונות וידע שימושי.

קהילות מעין אלו מוקמות בישראל במהירות וביעילות וההיענות אליהן גבוהה. גם בעמק הסיליקון בארה"ב הקהילה הישראלית הטכנולוגית משגשגת, וחבריה תומכים זה בזה – הן במובנים הבסיסיים ביותר של עזרה טכנית ופיזית, הן בהיבטים מקצועיים. לאחווה הלאומית ישנו בהקשר זה תפקיד משמעותי, וכמעט בכל סיפור על סטארט-אפ מתחיל ניתן לשמוע על אנשי קשר מנוסים שהעניקו מהידע שלהם בהתנדבות, הציעו לבצע חיבורים, או סתם להעניק מקום במשרדיהם – בחינם – לחברה שהאמינו בה.

בהקשר זה מעניין לשים לב לכך שלא בכדי שמו הלועזי של רב-המכר הנזכר הוא *start-up nation* ולא *start-up state*. על אף תרגומו העברי הלא-מדויק של שם הספר, 'מדינת הסטארט-אפ', הביטוי שהפך שגור על הלשון – "אומת הסטארט אפ" – קרוב יותר לכוונת המחברים שראו במארג החברתי בישראל, שבה 'כולם מכירים את כולם' דרך המשפחה המורחבת, השכונה או הצבא, אחד ממחוללי ההצלחה. או במילים אחרות: הסולידריות הקהילתית והלאומית, המאפיינת חברות שמרניות, היא אחד מעמודי התווך של הצלחת החדשנות הישראלית.

3. דן סינור ושאוול זינגר, *מדינת הסטארט-אפ*, מאנגלית: יהודה בן-מוחה, תל-אביב: מטר, תשע"א, עמ' 14.
 4. "מנכ"ל בטר פלייס: 'יום עצוב'", *mako*, 26.5.13.
 5. קרל פופר, *החברה הפתוחה ואויביה*, מאנגלית: אהרן אמיר, ירושלים: שלם, תשס"ג, עמ' 161.

1. ראו *World Economic Forum's Global Competitiveness Report 2016-2017* (זמין ב: <https://itrade.gov.il/> וכן בכתובת romania/?p=1100).
 2. ראו: *Start-Up Nation Central Report 2019*, p. 6, זמין במרשתת.