

החדשנות היא הידיד הטוב ביותר של התעשיינים

הדרך למימוש מיזם או טכנולוגיה חדשניים כרוכה במצע מתאים להתפתחות, תכנית עבודה מסודרת, וחיבור מתמיד לאקוסיסטם • עו"ד אילת טורם מסבירה למה החדשנות כל כך חשובה בדרך אל ההצלחה



עו"ד אילת טורם

עברנו את השלב של ההבנה למה צריך להטמיע חדשנות בתעשייה המסורתית; היום אנחנו כבר בשלב של איך עושים את זה? עם זאת, אם החדשנות היא אינהרנטית להייטק, הרי שבתעשייה המסורתית מדובר במהלך שמוכנס באמצע הדרך, ולכן הוא מורכב יותר".

כך אומרת עו"ד אילת טורם בראיון למגזין "אזור תעשייה". עו"ד טורם היא שותפה במ"שרד עורכי דין עמית, פולק מטלון ושות', שהוא שחקן בולט במרחב העסקי והמשפטי של תעשיית ההייטק. עו"ד אלדד כורש, שותף במשרד, משמש כבר שנים רבות כיועץ של התאחדות התעשיינים בתחום ההגבלים העסקיים.

עו"ד טורם דורגה בין 100 האנשים המשפיעים בהייטק בישראל ב-2015. בנוסף, היא מייצגת לחממות טכנולוגיות ומעבדות לחי חדשנות טכנולוגית, החל מההתמודדות בהליכי כיום תחרותיים ומכרזים לקבלת זיכיון להפעלת חממה או מעבדה מרשות החדשנות (לש"עבר: המדען הראשי) והיא מומחית בתחום יעוץ לחדשנות בתעשייה המסורתית. יש לה רקע של שנים בעבודה הן בתעשייה המסורתית והן בתעשייה ההייטק; בשנת 1997 הייתה עו"ד טורם ממקימי המחלקה המשפטית בתנובה וכיהנה כמשנה ליועץ המשפטי של תנובה עד שנת 2005. מאז ועד 2009, אז הצטרפה למשרד עמית, פולק מטלון ושות', התגוררה עו"ד טורם בעמק הסיקון, שם ניהלה את הפיתוח העסקי של לשכת המסחר ישראל-קליפורניה (CICC); היא עבדה בצמידות לקרנות הון הסיכון ובינקאי ההשקעות וכן חברות הטכנולוגיה הגדולות שבעמק הסיקון על איתור יזמות מביטחה מיישאל.

מה נדרש מהתעשיינים לעשות כדי לאפשר חדשנות?

"יש שלושה מרכיבים עיקריים שמאפשרים חדשנות בתעשייה: מצע שהיא יכולה לפרוץ עליו; תכנית מתאימה, וחיבור חזק ומתמיד לאקוסיסטם, מחוץ למפעל ולא רק לתעשיית ההייטק.

"בנוסף, צריך להבין שהחדשנות היא אבולוציה ציונית ואינסופית; אי אפשר לעשות ז'י על חדשנות שהטמענו וזהו. היא כל הזמן מתפתחת ומשתנה - פעם אחת זה אבטחת סייבר ופעם אחרת זה בלוקצ'יין".

מהו מצע נוח לחדשנות?

"חדשנות היא לא רק טכנולוגית, היא קודם כל רעיונית ועסקית.

"חדשנות רעיונית היא פתיחות לחידושים לאקוסיסטם, כי היא לא מתקיימת במרחב סגור כמו שקיים בדרך כלל בתעשייה

המסורתית. לכן צריך להתחיל בהדרכה ומתן כלים להנהלה ומועצת המנהלים, שלרוב אינם אוהבים שינויים; לגרום להם להבין שהחדשנות טכנולוגית תועיל לארגון כי היא מוזילה עלויות ייצור המאפשרות תחרות עם המזרח, ומעלה את רף האיכות של המוצרים, מה שמאפשר תחרות גם עם מוצרי המערב. חדשנות עסקית היא הטכנולוגיה בעסקים, כמו למשל הבלוקצ'יין, שזו מהפכה חשובה בה לא פחות מההפכת האינטרנט שתשנה את כל החשיבה על שרשרת הערך ושרשרת האספקה. בכל אחד משלבי השרשרת יהיה דיווח מי קלט ואיפה, והכסף יעבור בסוף התהליך אוטומטית מהרוכש לספק. זה ישנה את התעשייה המסורתית במיוחד בתחום ההתחשבות, כי מתווכי הביניים, שהם הבנקים, יחסכו גם הם מהעמלות שהם גובים. בשלב הבא יש למנות מנהל חדשנות שירכז את הנושא ויהווה את הכתובת לנושא בארגון. חשוב להגדיר את הממשקים בין מנהל החדשנות ל-CTO של הארגון או למדען הראשי שלו.

"חשוב להבין ולהגדיר את מטרות החדשנות בארגון; אם בארגון יש הרבה ניצנים של חשיבה אחרת, מחוץ לקופסה, אז המטרה יכונה להיות לקחת קודם כל את מה שיש בארגון ולהפיק מזה את המרב באמצעות הקמת

מרכז למצוינות/מרכז מו"פ לארגון. אם הכוונה היא להשתתף בחגיגת התשואות של מובילי האה, אז המטרה היא אחרת לחלוטין - להקים זרוע השקעות תאגידית שאולי תרוויח מהאקזיט של הסטארט-אפ המוצלח הבא. בדרך כלל שתי המטרות משתלבות זו בזו במשך הזמן.

"צריך לבחור תחומי התמקדות - אי אפשר להתמקד בכל התחומים בהם פועל התאגיד; יש לקיים שיח מתמיד עם רשות החדשנות - יש לי הרבה מאוד כבוד למדינת ישראל ולרשות החדשנות. באמצעות מכרזים מאוד חכמים הרשות מאפשרת הטמעה של חדשנות בתעשייה המסורתית בצורה טובה ועם תמיכה כספיים של המדינה. חשוב להשתתף במכרזים של הרשות - מכרזי גופי החדשנות של הרשות מונגשים מאוד באמצעות תכניות מוגדרות. מדובר בתכניות ארוזות מראש, עם פרמטרים מאוד ברורים של מה צריך לעשות כדי לזכות, ואז ההתעסקות הגדולה במכרז של הארגון היא שצריך להגיש הצעה תוך זמן קצר כדי להתמודד במכרז - זה קטלייזטור ממשי להטמעת חדשנות. ליוויתי לא מעט חברות שזכו במכרזים להפעיל חממה או מעבדה".

איך מגישים הצעה מנצחת?

"צריך להתכונן עוד לפני שהמכרזים מתפ-

רסמים; להקים מערך מנצח וחזק המורכב מהתעשיין עצמו, שמביא את היתרונות שלו של קווי ייצור וידע שיווקי, קרנות הון סיכון שיידעו לבנות את המכפילים וכמה סיכוי יש לסטארט-אפ להגיע לאקזיט מוצלח או למיכירת ענק של המוצר, שחקני אקדמיה ושוק תפיש אסטרטגיים - בעיקר בתחום השיווק וההפצה. המטרה היא לבנות כוח שיהווה אבן שואבת לחדשנות בתחום העיסוק של הארגון, גם אם לא יזכה במכרז.

"בכל מקרה עדיף שהתעשיין לא יתמודד על מכרז לבדו, אלא אם הוא רוצה להטמיע חדשנות רק במפעל שלו. גם אז מומלץ שיש קיים קשר הדוק עם האקוסיסטם, שזה אומר מספר דברים:

"מיתוג - (coin it): כולם יודעים מה זה סייבר, מה זה מובילי, אבל לא כולם יודעים מה זה פינטק, מה זה פודטק או קונסטראקשן-טק. צריך להחזיר טכנולוגיות חדשניות לתוך מושג שטבענו, אחרת היוזמים לא ידעו לבוא אלינו ולהשקיע.

"חדשנות היא תהליך אבולוציוני: אי אפשר להפעיל חדשנות כאן ועכשיו וזהו; היא מתפתחת בקצב שלה, והיא בתנועה מתמידת ולא נעצרת לעולם. יש תעשיינים שמאד מהססים להתחיל ויש כאלה שרוצים לבלוע כמה שיותר חדשנות. לכל תאגיד יש קצב הבשלה שונה. מניסיוני, מי שזוכה במכרז של רשות החדשנות, אז החדשנות תקרה אצלו הרבה יותר מהר, כי הוא פועל על בלחץ זמנים.

"להיות בתנועה מתמדת: לא לשקוט על השמרים, ולהתעדכן כל הזמן בחיי דושים בתחום בו אתם פועלים.

"חדשנות בגובה העיניים: יש היוון חוזר בין התעשייה לסטארט-אפ איתו היא משתפת פעולה. התעשיין מביא איתו הרבה מאוד קווי ייצור, ידע בתפעול, ידע בשיווק ומכירות, פיתוח עסקי - מה שהסטארט-אפ עוד לא למד. הסטארט-אפ לעומת זאת, מביא איתו חשיבה חדשה, קצב עבודה אחר וצוות דבק למטרה. יש פה מערכת הדדית של תורם ונתרם, ולכן חדשנות יכולה להתקיים רק בגובה העיניים. תעשיינים רבים נרתעים מחדשנות וטוענים שאין להם את התקציבים הנדרשים להטמעתה.

"אפשר להתחיל בקטן ולצמוח בהתאם לייכולת של הארגון. מכניסים את הרגל למים, רואים שזה עובד וממשיכים. אפשר גם להתחבר לתעשיינים נוספים בתחומי עניין משותפים. רואים את זה במכרזים של רשות החדשנות לחממה או מעבדה, שם מתחברים מספר תעשיינים מאותו תחום לסינדיקציה אחת".

לאחר שבנינו מצע נוח לחדשנות, מהם השלבים הבאים?

"ראשית, בחירת תכנית מתאימה. אם אתם מתכוונים לפתח את החדשנות מתוך הארגון, באמצעות המהנדסים הכי טובים, אז מנו מנהל מו"פ, או הקימו מרכז מצוינות, שירכזו את כל הרעיונות שעולים מכל המחלקות של התאגיד.

"אם אתם מעוניינים ביזמות בתחום החדשנות - יש לספק מאיצים, מעבדות וחימום ממות טכנולוגיות לחברות הזנק צעירות, או התכנית היא אחרת ולא מסתמכת על אנשים מתוך הארגון, כשהשאפה היא להיקים זרוע השקעות תאגידית. לא כל תכנית מתאימה לכל ארגון ולפעמים צריך יותר מתכנית אחת.

"שנית, חיבור חזק לאקוסיסטם - חדשנות היא ההיפך מבדלנות, היא לא יכולה להתקיים במרחב סגור. לכו לראות מה יש באקסטרטורים אחרים, בחממות אחרות מהן אפשר למשוך טכנולוגיות מתאימות. שתפו את השותפים האסטרטגיים שלכם, את הספקים שלכם, את הלקוחות וגם את המתחרים, בתכנית החדשנות שלכם, ובעיקר את תעשיית הון הסיכון".

איך את רואה את התעשייה המסורתית בעוד עשור? תיתב החלוקה הדיכוטומית בין תעשייה מסורתית לא תהיה קיימת. אני מאוד אופטימי לגבי היכולת של ישראל אפ לא גם כאומה שתלמד את העולם איך עושים חדשנות בתעשייה מסורתית, וזה הרבה בזכות רשות החדשנות. זה גם יועיל למשק ולכלכלה, כי חדשנות תביא ליכולת גבוהה של תחרות מול המזרח והמערב. אני שמחה שהתאחדות התעשיינים מובילה את הקו הזה בגאון".



עו"ד אלדד כורש