



## תקציר מדיניות #2

# מהם צורכי ההכשרה של סטארט-אפים ירוקים וכיצד מודל החממה יכול לתמוך בהם?

## תקציר מנהלים

I AM GREEN - פרויקט תחת תוכנית HORIZON 2020 (תוכנית המחקר והפיתוח של האיחוד האירופי) - שמטרתו לבחון כיצד ניתן לפתח גישות ותוכניות שיסייעו לחברות טכנולוגיות, לסטארטאפים ולשחקני מפתח נוספים באקוסיסטם המקומי והגלובלי. את הפרויקט מובילים שלושה שותפים המומחים בתחום החדשנות ופיתוח אקוסיסטם מאיטליה, אירלנד וישראל.

היעד המרכזי של הפרויקט הינו להשתמש בשותפות הבינלאומית על מנת לפתח במשותף חממות ומודל - 'אקדמיה לסטארטאפים' במטרה לתמוך ביזמים בכל שלבי הפיתוח - מרעיון ועד לחדירה לשוק - באמצעות תוכנית ההכשרה בחממה המותאמת אישית לצרכים של כל יזם ויזם עם דגש על היכולת לפתח מודל עסקי יבר קיימא' וירוק לחברות בכל תחום.

במהלך הפרויקט נערכו פעילויות מחקר לענות על השאלות הבאות:

- מהם צרכי ההכשרה ופערי הכישורים בסטארט-אפ?
- מהן השיטות הכי חשובות ללמד יזמים?
- איזה סוג של תמיכה יכולה חממת I AM GREEN לספק כדי להשלים את פערי ההכשרה האלו?

התשובה לשאלות אלו ניתנה בפרקים 3 ו-4 של נייר אופציות העיצוב (DOP), המייצג את התפוקה העיקרית של הפרויקט. התוכן של פרקים אלו מתואר במסמך זה, שמטרתו להציע למקבלי החלטות פוליטיות סקירה כללית של הערך המוסף של מודל I AM GREEN ליזמים ומשקיעים ירוקים, ואילו צעדים ניתן ליישם ברמת המדיניות על מנת לבצע לתמוך בסטארט-אפים ירוקים.

### תוכן עניינים

#### 1. הקדמה

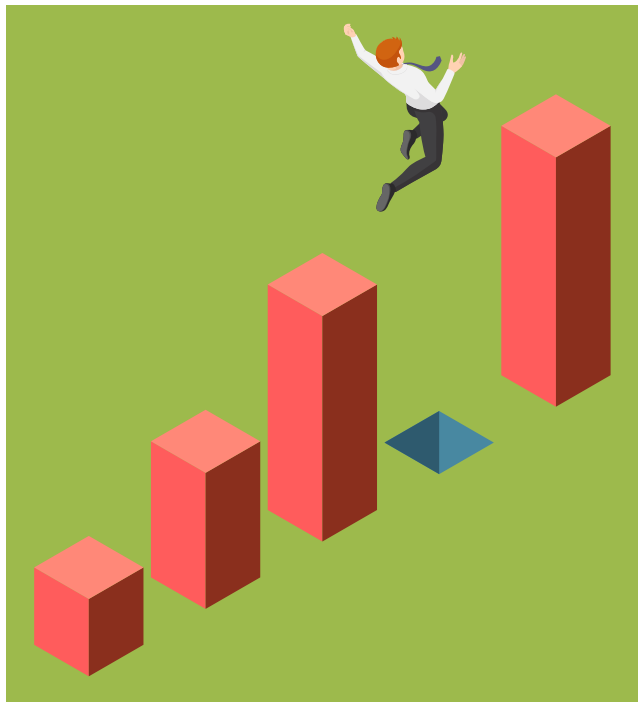
#### 2. גישה ותוצאות

#### 3. מסקנות

#### 4. השלכות והמלצות

#### אופרטיביות





כדי לפתח את הלך הרוח היזמי הנכון, תכנון פעולה הוא חיוני. תכנון פעולה מגדיל את הסיכוי שיזמים יתחילו לעבוד על המטרות שלהם. אין לבלבל בין תוכנית הפעולה לבין תוכנית עסקית (כדאיות כלכלית של פעולה) שכן היא מספקת הדמיה מנטלית של פעולות, ושלבי המשנה והפרטים התפעוליים להשגת מטרה, לרבות דרך לשליטה ולכוון מאמצים.

מסוגלות עצמית (כלומר הביטחון של הפרט ביכולות שלו או שלו לבצע משימות) היא נקודה נוספת שהופכת את הצלחתו של סטארט-אפ לסבירה יותר. מסוגלות עצמית משפיעה על הבחירה הראשונית של הפעילויות, רמת המטרה, המחויבות, המאמץ וההתמדה.

אנו יכולים לקבוע כי יש לפתח שלוש קבוצות עיקריות של מערך מיומנויות כדי להיות יזם מצליח:

1. כישורי יזמות, הכוללים מיומנויות רכות וחוצות כגון מסוגלות עצמית;
2. כישורים ניהוליים;
3. כישורים טכניים.

קל יותר לאמן כישורים טכניים וניהוליים, בעוד כישורים רוחביים תלויים יותר במאפיינים אישיים. הצלחה במיומנויות יזמות אינה מוענקת אך הכשרה עשויה לעזור ליזמים להיות מודעים לגבולות שלהם ולקבל החלטות טובות יותר לגבי המיומנויות שיש לחפש חיצונית, אולי להגדיל את צוות החברה.

## 1.הקדמה

אחד המטרות של פרויקט I AM GREEN הוא לסייע לרשויות החדשנות המשתתפות בשיפור השירותים המוצעים לסטארט-אפים, לרבות אלה שמטרתם להעצים יזמים שלוקחים חלק בתוכנית אינקובציה או האצה. זהו שירות חשוב מאוד ועשוי למלא תפקיד מכריע בהצלחת הסטארט-אפ וביכולת למשוך מימון.

## 2. גישה ותוצאות

### צורכי הדרכה ופערים במיומנויות של סטארט-אפים ויזמים

ההון האנושי של צוות המייסדים הוא מכריע בשלבים הראשונים של מחזור חיים של החברה והוא הגורם העיקרי עליו בוחרים המשקיעים האם להשקיע בסטארט-אפ אחד או משנהו.

פרופיל הצוות המייסד הופך את הסטארט-אפ לאמין ונותן איתות לגבי איכות הרעיון: לצוותים בעלי מיומנויות גבוהות יש הזדמנויות אטרקטיביות מחוץ לחברה, העובדה שהם משקיעים בחברה משלהם, כמו גם הכישורים שיש להם הופכים את סיכויי ההצלחה לסבירים יותר (Bernstein et al., 2017).

העצמת צוותי סטארט-אפ עשויה להיות, אם כן, מרכיב מרכזי בתוכנית אינקובציה או האצה וחשוב להבין כיצד לתמוך בחברות בפיתוח הכישורים הדרושים להן כדי להצליח.

יש לשים דגש על למידה בפעולה, עם פעולות המשכפלות משימות או בעיות עסקיות אמיתיות (הדרכה מבוססת פעולה). מסגרת תיאורטית (הכשרה מבוססת תיאוריה) חשובה אך לא צריכה להיות עמוקה מדי ויש לכלול אותה כ"עקרונות פעולה". עקרונות הפעולה נגזרים מספרות אקדמית ומראיות מדעיות ומספקים קווים מנחים כיצד להתמודד עם משימות יזמות ולהראות את הגישה האופטימלית שיש לפעול לפיה כ"כלל אצבע".





### 3. מסקנות

מהניתוח שבוצע במהלך יישום הפרויקט והטיפים שקיבלו כמה שחקנים מרכזיים באקוסיסטם היזמות, נאספו מספר הצעות ליצירת מודל האקדמיה של החממה I AM GREEN ולטווח רשת של בעלי עניין המסוגלים לתמוך ביעילות בשאיפה יזמים ירוקים כדי ללמוד כיצד להשיק בהצלחה את הרעיונות הירוקים שלהם לשוק.

בהקשר זה, המסגרת המושגית של 55 להצלחת סטארט-אפים שהוצגה על ידי פרופ' ג'ון ברסלין (האוניברסיטה הלאומית של אירלנד) יכולה להיחשב כאבן דרך שסביבה ניתן לבנות מערכת אקולוגית לסטארט-אפים חדשניים.

לפי מודל זה דרושים 5 אלמנטים לאקוסיסטם חדשנות פורה:

1. Spirit: זה מה שגורם לאנשים להתלהב מלהיות יזם;
2. Skills: שיטת "יזמות ממושמעת";
3. Space: מקום שבו סטארט-אפים יכולים לשתף פעולה, לעבוד יחד, לפגוש אנשים, להשתתף באירועים;
4. Support: הדרכה לקבלת מימון וגישה להזדמנויות אזוריות/לאומיות/אירופיות;
5. Spondulix: גיוס כסף כדי להקים את הסטארט-אפים ולתת להם לצמוח.

### כישורים משמעותיים ליזמים שאפתניים

תוכנית ההבראה האירופית מקדמת את המעבר לכלכלה ירוקה ואת המעבר הדיגיטלי כשני אמצעי המדיניות העיקריים להתמודדות עם ההשפעות של מגיפת הקורונה על הכלכלה והחברה בכל רחבי אירופה. לצורך כך, גוברת המודעות ברמה האירופית לקידום יזמות, ולחשיבות של חינוך יעיל ומתאים להכשרת יזמים עתידיים ולהפוך את ההזדמנות הזו לבת קיימא עבור יותר ויותר אנשים. בפרט, ניתן לסווג כך את הכישורים שיזמים נקראים לרכוש:

1. מיומנויות דיגיטליות;
2. כישורים פיננסיים;
3. כישורי קיימות;
4. כישורי יזמות.

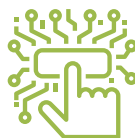
### מתודולוגיית הכשרה

אחד המרכיבים המשמעותיים ביותר בעיצוב תכניות לימודים יזמות הוא הבחירה באילו שיטות הוראה-למידה ליישם. אלה צריכים להיות עקביים עם מטרות ותכני היזמות, ויש לפתח אותם גם בהתאם לצרכי הלומדים. לגבי שיטות לימוד יזמות, לא מוצעת שיטה מסוימת.

סקירה כללית של הספרות על יזמות מראה את דפוס השינוי מהוראה קונבנציונלית של יזמות לשיטות מודרניות המבוססות על "למידה בפעולה".

ניתן לסכם את השיטות החשובות ביותר ללמד יזמות:

- למידה ישירה: הזמנת יזמים אורחים, סמינרי דיבור, צפייה והקלטת וידאו, הדרכה בפעילויות חוץ בית ספריות ושיעורים מיוחדים, חניכה לעסקים קטנים, הדרכת יזמות;
- למידה אינטראקטיבית: למידה מכוונת תהליכים, למידה מטעויות, ראיון יזמים, למידה דו-צדדית, דיון קבוצתי, נטוורקינג, דיון, למידה מכוונת בעיות, למידה פעילה;
- למידה מעשית-תפעולית: משחק תפקידים, סדנאות הדרכה, ביקור באתר, תרגול כיתתי, פרויקטי מחקר, התמחות, תכנון עסקי, פתיחת עסק, לימודי טבע, פרויקטי השקעה, התנסות מעשית.



## 4. השלכות והמלצות אופרטיביות

### הערך המוסף של תוכנית החממה של I AM GREEN

החל מהרעיון הראשוני של השותפים לפרויקט לגבי מרכיבי המפתח של חממת הסטארט-אפ והאקדמיה הנרחבת, ובזכות הידע העמוק יותר שנרכש במהלך מפגשי החשיבה עם מומחים חיצוניים וניתוח נוסף של סיפורי הצלחה, 5 מרכיבי המפתח של מודל האקדמיה I AM GREEN תוארו ביתר פירוט:

- משיכה/סיקור של סטארט-אפים מבטיחים, רעיונות עסקיים, יזמים מוכשרים או שאפתניים: האקדמיה צריכה למשוך ולתמוך בסטארט-אפים מבטיחים וחדשניים "עם ייעוד לכלכלה ירוקה וקיימות" על ידי סיוע להם להמיר את הרעיונות שלהם ליזמות קונקרטית יוזמות, ולפתור את כל הנושאים הארגוניים, התפעוליים והאסטרטגיים. לאחר שהרעיון העסקי יאושר על ידי מומחים מהאקדמיה, יש לחקור את התנאים והצרכים ליישום.
- ניתוח צרכים: בכניסה לאקדמיה היו צריכים יזמים ומנהלי סטארט-אפים לבדוק את הצרכים שלהם מבחינת הכשרה, מתקנים, כספים ונושאים מרכזיים אחרים על מנת לפתח וליישם תוכנית חינוך והדרכה מותאמת אישית ולאחר מכן את תהליך האינקובציה;
- תכנית חינוך והכשרה: יש ליישם מספר קורסים על מיומנויות רכות וקשות כאחד בגישה רב-תחומית או אנכית, ובכך לתת מענה לצורכי הכשרה שונים;

- תוכנית אינקובציה שמטרתה לסייע לסטארט-אפים לנווט בתהליך הוצאת הרעיון שלהם לשוק. היא צריכה לקדם קשרים בין עסקים חדשים, שוק העבודה, חברות ומשקיעים, תוך שילוב של שירותי האצה עם מיומנויות ספציפיות שמטרתן להשיק את הרעיון העסקי לשוק. כמו כן, עליו לתמוך בפיתוח הראשוני של הסטארט-אפים על ידי מתן מבצעי פיילוט, תמיכה במו"פ, שירותי פיתוח עסקי, סיוע שיווקי וחשבונאי, תמיכה מאנשי מקצוע ויועצים, גישה לרשתות בענפי העסקים והאשראי וכן משרדים ייעודיים, חללים משותפים ומתקני IT בשיתוף עם חברות, שאמורות להנגיש את המעבדות, הידע ותוצרי הלוואי שלהן. בגישת סימביוזה תעשייתית, הם יכולים להפוך לחומרי גלם עבור הסטארט אפ החדשני.
- מתודולוגיית למידת עמיתים לפעילות בקרב סטארט-אפים בגישת העיצוב המשתף (PD): נציגי סטארט-אפים ממגזרים כלכליים שונים של אותה שרשרת ערך או עם פוטנציאל ליישום מנגנון סימביוזה תעשייתית נפגשים בשולחן עגול במטרה מציאת פתרונות חדשניים, הזדמנויות ומשאבים כדי להגביר את העסקים המתאימים. מתודולוגיה זו תשפר את הלמידה החברתית ותיצור קהילת עמיתים של יזמים.



[www.iamgreen.eu](http://www.iamgreen.eu)



[@iamgreenh2020](https://twitter.com/iamgreenh2020)



[I AM GREEN H2020](https://www.linkedin.com/company/i-am-green-h2020)



[innovazione@sinergie-italia.com](mailto:innovazione@sinergie-italia.com)

PARTNERS



This project has received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under Grant Agreement No 959548

[www.iamgreenh2020.eu](http://www.iamgreenh2020.eu)  
[innovazione@sinergie-italia.com](mailto:innovazione@sinergie-italia.com)