



## תקציר מדיניות #3

# I AM GREEN INCUBATOR מודל עובד איך ACADEMY? בחינת המודל העסקי של המיזם

## 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 הכשרה בחממה המותאמת אישית לצרכים של כל יזם ויזם עם דגש על היכולת לפתח מודל עסקי יבר קיימאי וירוק לחברות בכל תחום.

בחלק המכריע של הפרויקט, נערכו פעילויות מחקר כדי לתת מענה לשאלה:

- כיצד ניתן לתאר את מודל האקדמיה של החממה I AM GREEN באמצעות 9 האלמנטים של קנבס המודל העסקי (BMC)?

כל אלמנט של BMC נותח על ידי שותפים גם בתרומה יקרת ערך של מומחים חיצוניים שהצטרפו באופן פעיל לפגישות התאמות. התשובה לשאלה זו ואוסף לקחים ניתנו בפרקים 5 ו-6 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





## 1.הקדמה

המטרה הסופית של פרויקט I AM GREEN היא לצייר את המודל האידיאלי של תוכנית האקדמיה לחממה המציעה שירותי ייעוץ והדרכה משולבים יקרי ערך לסטארט-אפים וליזמים שואפים. לשם כך, שותפים ניתחו כיצד מודל האקדמיה של החממה יכול ליצור ערך עבור משתמשי היעד שלו וכיצד ניתן לתרגם ערך זה לשירותים חדשים לתמיכה באקוסיסטם החדשנות ברמה המקומית.

## 2. גישה ותוצאות

### מודל עסקי עבור מודל החממה של פרויקט I AM GREEN

ה-Business Model Canvas הוא תבנית ניהול אסטרטגית המשמשת לפיתוח מודלים עסקיים חדשים, ומציעה תרשים ויזואלי עם אלמנטים המתארים את הצעת הערך של חברה או מוצר/שירות, פלחי לקוחות וקשרים, ערוצים, שותפים, פעילויות, משאבים, מבנה עלויות ומקורות הכנסה.

ראשית, זוהו שלושה פלחי לקוחות:

- סטארט-אפים
- משקיעים אקולוגיים
- חברות גדולות

לאחר מכן, הצעת הערך של מודל ה-I AM GREEN תוארה כיישום של מודל אקדמיית חממה הכולל סינרגיות בין שחקנים שונים (סטארט-אפים, משקיעים, חברות, סוכנויות חדשנות, גופי מחקר ואקדמיה) המציעים שירותי שידוכים ו- נקודה שבה הביקוש (של טכנולוגיות, מיומנויות חדשניות, כספים) וההצעה נפגשים. לסטארט-אפים יש ליישם שירותי חונכות והדרכה על מנת ללוות אותם בתהליך הצמיחה ולמלא את פער הכישורים שלהם.



ניתוח הערוצים מראה כיצד מודל החדשנות של I AM GREEN שואף להביא ערך זה לפלחי הלקוחות שזוהו. המטרה העיקרית של ערוצי התקשורת היא למשוך שחקנים שונים של מערכת אקולוגית שבה מיושם מודל I AM GREEN המאפשר שיתוף פעולה ביניהם. תחרויות ואירועי שידוכים עשויים להיות מכריעים באסטרטגיה זו: למשל. חברות מאוחדות המציעות בעיות קיימות עם סטארט-אפים המבקשים לפתור אותן; משקיעים אקולוגיים משיקים קריאות לפרויקטים בני קיימא המופנים לחברות סטארט-אפ ו/או לחברות מאוחדות - או שניהם ביחד.

כאשר נקבעת רשת שיתוף הפעולה בין שחקנים, כאשר מודל I AM GREEN נמצא באמצע ומאפשר שיתוף פעולה, יש להגדיר דרך להתמודד עם היחסים עם מגזרי הלקוחות השונים. קשרי לקוחות כוללים את נקודות הקשר השונות שיש להפעיל וכיצד איש הקשר הראשון הולך לעבוד. עבור סטארט-אפים הקשר מתחיל עם הבקשה להיות חלק מתוכנית הדגירה/הנחיה. עבור משקיעים, צריך להיות איש מקצוע במודל I AM GREEN העוסק ביחסי משקיעים. עבור 2 המגזרים האחרים ימונו מנהלי פרויקטים ומנטורים ספציפיים.

סוכנות החדשנות המיישמת את מודל I AM GREEN צריכה להיות משולבת באקו-סיסטם החדשנות המקומי, כלומר יש שיתופי פעולה מאוחדים עם כל השחקנים השונים (Key Partners) המציעים שירותים ל-3 מגזרי הלקוחות שזוהו. בדרך זו עשויות להיווצר סינרגיות ולהגדיל את הערך המוצע לסטארט-אפים, משקיעים אקולוגיים וחברות עם שירותים משלימים שיכולים למקסם את האפקטיביות.





במבנה העלויות המרכיב היקר ביותר הוא משאבי אנוש, ולכן יש להגדיר את התפקידים במדויק, לשמור על צוות אדמין מצומצם ומספר מומחים זמניים מבקרים, לנצל את הפיקוח החיצוני, העצות והתמיכה. לגבי מימון, הקפד שתהיה לך אסטרטגיה עם תמיכה במימון רעיונות במסגרת המשימה של אקדמיית החממה, אך עבור רעיונות טובים הנופלים מחוץ לכך, ספק קישורים טובים לתמיכה חיצונית כגון הון סיכון.

לגבי מקורות ההכנסה, אקדמיית חממה יכולה לגייס כסף מעמלות על השכרת משרדים, שירותי תמיכה/ייעוץ שונים המוצעים לשלושת מגזרי הלקוחות, תרומות פרטיות ומענקים ציבוריים המוצעים על ידי מוסדות מקומיים, לאומיים ומוסדות האיחוד האירופי.



זוהתה סדרה של פעילויות מפתח עבור כל פלח לקוחות:

לסטארט-אפים:

- הערכת טכנולוגיה
- תמיכה בפעילויות דוגמנות עסקיות
- קורסי הכשרה והדרכה/אימון 1 ל-1

למשקיעים אקולוגיים:

- התאמת הצרכים וההצעה של המשקיעים עם הצרכים הפיננסיים והצעת התגמול של סטארט-אפים

עבור חברות גדולות:

- התאמת צרכים עם הצעת סטארט-אפ

עבור כל שלושת הקטעים:

- רשת קשרים
- ניתוח פערים וצרכים

משאבי מפתח מזהים משותפים לשלושת הפלחים:

- נקודות חיבור
- להיות חלק מאקוסיסטם החדשנות
- קשר עם משקיעים וגופים ציבוריים המציעים מימון



## 4. השלכות והמלצות אופרטיביות

בסופו של פרויקט I AM GREEN, הודות לתקופה של שנה של שיתוף פעולה הדוק בין שותפים ולניסיון היקר שהציעו כמה שחקנים מרכזיים במפגשי התאומים, עלו שש המלצות עיקריות:

- התאמה אישית של מדיניות, שכן לסטארט-אפים יש צרכים שונים: אסטרטגיות מימון מובחנות, מדיניות שכבר יושמה חייבת להיות מוערכת בקפידה, מעקב בר קיימא של היוזמות.
- יש לחזק את התרבות היזמית, עם הכשרה חזקה בניהול סיכונים וחינוך יזמי גלובלי, אך גם ב"יכולות ביצוע", למשל על ידי הכללתו בתוכניות הלימודים של האוניברסיטה.
- חיזוק הקשר הבינלאומי והתמקדות במעבר דיגיטלי וירוק כפי שהומלץ בתוכנית ההבראה האירופית.
- חיזוק המערכת ה-ecosystem: מנקודת מבט של מדיניות חשוב להפחית את עלויות הרשת בין בעלי העניין ולהגדיל את בניית היכולת, על מנת ליצור את המסה הקריטית והזדמנות להשפעות זיהום וגלישה בין פרויקטים.
- רציונליזציה וקידום של יוזמות שונות, באמצעות שרשרת ערך מובנית היטב התומכת באקוסיסטם הסטארט-אפים, אך גם באמצעות איסוף כל המידע על אמצעי תמיכה ומדיניות (לעיתים קרובות הם זמינים במספר מקורות וקשה לאסוף את כולם). לדוגמה, יש הרבה אמצעים התומכים בסטארט-אפים בשלבים המוקדמים, אבל לא כל כך הרבה בשלבים מאוחרים, ולכן יש לבצע רציונליזציה של המדיניות.
- חממות חשובות, אבל גם אקסלרטורים. הם לא זהים, ויש הרבה אינקובטורים, אבל לא כל כך הרבה מאיצים. יש לפתח מאיצים, תוך תשומת לב מיוחדת למעבדות ולמשאבי אנוש: הערכה טכנולוגית ואימות של רעיונות עסקיים חדשים; מהכחת הרעיון לקניין רוחני; הלימות התשתית; מיומנויות למנטורים ומאמנים ("להכשיר את המאמנים").



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



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



[I AM GREEN H2020](https://www.iamgreenh2020.eu)



[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)