



המינהל לתקשוב טכנולוגיה ומערכות מידע
משרד החינוך

מגמת ניהול עסקי

מנהל וכלכלה – 70%

פרק 8

יזמות



קרדיטים

ראש צוות פיתוח

מפמ"ר המגמה, מר שי סעדון

כתיבה ותרשימים

רויטל הנדלר

ייעוץ אקדמי

פרופ' שלמה קאליש

עריכה לשונית

ענת מנחם ריינר, יפעת דרורי

עריכה גרפית

איילת דוידוביץ' - סטודיו מלח פלפל

ניהול, ריכוז והפקה

רעות מידד, רשת עמל

ניהול הפרויקט

גב' סיגל ביתן

גוף מבצע

רשת עמל

תמונת השער: shutterstock

© כל הזכויות שמורות למשרד החינוך

תוכן העניינים

5	8.1 ייחודיות
5	8.1.1 מהי יזמות?
5	8.1.1.1 מקור המונח
5	8.1.1.2 שיבוש (Disruption)
6	8.1.1.3 מי יכול להיות יזם?
6	8.1.1.4 מה זו יזמות בשבילי?
7	8.1.1.5 רעיונות לשיבושים
8	8.1.2 תשוקה
8	8.1.2.1 מציאת התשוקה הפנימית
9	8.1.2.2 התמודדות עם חסמים
10	תרגיל
11	8.1.3 מציאת החוזקות שלנו
11	קשיים במציאת החוזקות
12	מה משמח אותי?
16	8.2 אחדות
16	8.2.1 הכרת מודל ה-8
18	8.2.2 המבנה הפתלתל של היזמות
19	8.2.3 אומנות שיתופי הפעולה
19	8.2.3.1 צפייה ביומיקרית – למידה מן הטבע
22	8.2.3.2 גיוס חברי צוות
23	8.2.3.3 עריכת הסכם מייסדים
25	8.2.3.4 התמודדות עם ויכוחים בצוות
28	8.3 הקשבה
28	8.3.1 חקר השוק
29	8.3.2 הסטארט-אפ הרזה
29	8.3.3 סקרים וראיונות עומק

30	8.3.4 הגדרת קהל יעד
31	8.3.5 ניתוח נתונים
33	8.3.6 סביבה תחרותית

36 8.4 חשיבה יצירתית

36	8.4.1 מתודולוגיות בחשיבה יצירתית
36	8.4.1.1 MVP (Minimum Viable Product)
37	8.1.4.2 השראה
37	8.4.1.3 סיעור מוחות
39	8.4.2 הבחירה ברעיון
41	8.4.3 בניית פיילוט ואב-טיפוס
44	8.4.4 כתיבת תוכנית עסקית

46 8.5 רתימה

46	8.5.1 ניתוח משאבים נדרשים
46	8.5.2 בניית פיץ'
49	8.5.3 מציאת האנשים הנכונים להשגת המשאבים הנדרשים

50 8.6 קבלת החלטות

50	8.6.1 בחירת מנטור
51	8.6.2 מציאת הזן שלכם
52	8.6.3 קבלת החלטות בצוות

54 8.7 יישום המיזם

54	8.7.1 בחירת יום השקה
55	8.7.2 תכנון ההשקה
55	8.7.3 אפיון המוצר/השירות
56	8.7.3.1 תרשים זרימה
59	8.7.3.2 אפיון מסכים/נראות
59	8.7.4 צ'ק ליסט

60 8.7.5 בניית תרשים גאנט

8.8 שיווק 16

16 8.8.1 החשש משיווק

61 8.8.2 מיתוג

61 8.8.3 בחירת ערוצי שיווק

62 8.8.4 התאמת המסר לערוץ השיווקי

63 8.8.5 אומנות הסיפור

63 8.8.6 שם, סלוגן ולוגו

63 שם המיזם

65 סלוגן

65 לוגו

65 8.8.7 עריכת סרטון וידאו

66 8.8.8 בניית אתר אינטרנט

67 8.8.9 הפקת עלון מידע (ברושור)

68 8.8.10 ניסוח מודעות לווטסאפ ולפייסבוק

68 תרגיל מסכם

רשימת המקורות 70

70 ספרים, כתבות ומאמרים

8.1 ייחודיות

8.1.1 מהי יזמות?

8.1.1.1 מקור המונח

באנגלית, המילה יזמות מסובכת במיוחד: Entrepreneurship.

מקור המילה בצרפתית, וכדי לזכור איך מאייתים אותה נוכל להיעזר בסימנים הבאים, שגם נותנים כמה רמזים למשמעות הגלומה בתוכה.

כתבו אילו אסוציאציות מעורר בכם כל אחד מחלקי המילה:

	enter
	pre
	new

יזמות היא סוג של "יש מאין" – היווצרות של דבר מה חדש שלא היה כאן קודם.

"יש מאין" הוא מונח המתייחס להתהוות של ישות כלשהי מהיעדר, או במילים אחרות: התהוות "דבר" מ"לא דבר". היכולת ליצור יש מאין נקראת בריאה.

מכאן שיזמות יכולה להתבטא בתחומים רבים ומגוונים. היא לא שמורה רק לתחום העסקי או לחברות הזנק (סטארט-אפ – עסק בהאצה, שמנסה לראשונה את דרכו בעולם – מיזם) כפי שמקובל לחשוב, אלא היא אופן פעולה שיכול להתבטא בכל תחום שהוא. טבח יכול להיות טבח-יזם אם הוא עוסק בחיפוש אחר מנות חדשות וטעמים מיוחדים שיובילו אותו למציאת חומרים ייחודיים ואולי גם לרעיונות חדשים בתחום הקולינריה. ראו למשל את מיכל אנסקי, שהיא יזמת לכל דבר. רואה חשבון יכול להיות רואה-חשבון-יזם אם הוא עוסק ביצירת תהליכים חדשים בתחומו או בחשיבה על אופני עבודה חדשים ונוחים יותר מול לקוחותיו.

יזמות אינה מקצוע אלא דרך חשיבה ותודעה חדשה, שפה מסוימת, תפיסת עולם שלא מקבלת את העולם כפי שהוא, אלא מסייעת לנו להבין שאנחנו יכולים לחולל בו שינויים.

8.1.1.2 שיבוש (Disruption)

עבודה בקבוצות: מדוע לדעתכם משתמשים במילה שיבוש (Disruption) כדי לתאר הצלחה בעולם היזמות?

לאחר שתכתבו את דעתכם בשורה הראשונה, צאו החוצה ואספו כמה שיותר תשובות:

שמות העונים	מדוע לדעתכם בחרו בעולם היזמות להשתמש במילה שיבוש (Disruption) כתיאור חיובי ליזמות משמעותית?

8.1.1.3 מי יכול להיות יזם?

"אתה יכול להיות יזם, ולא חשוב מה ה-Q.I שלך, מה יכולתך הגופנית, מתי נולדת ומאיזה מין אתה. ואל תטעה – יזמים הם אנשים מאוד מיוחדים, אבל לפני שהפכו ליזמים, הם היו אנשים רגילים [...] אתה יכול ללמוד את כל מה שצריך כדי להיות יזם. אתה רק צריך רצון ונכונות ללמוד. עליך להיות קשוב ומכוון למטרה" (שפסקי 1995, עמ' 163).

8.1.1.4 מה זו יזמות בשבילי?

נתבונן בסרטון "המהדורה – יזמים צעירים" בכאן 11:

https://www.youtube.com/watch?time_continue=82&v=f1GXrgwZo9E

לאחר הצפייה בסרטון, הביטו בשאלות הבאות ובחרו שתיים שבאמצעותן ברצונכם לחקור את עצמכם. ענו עליהן בהרחבה מתוך התבוננות פנימית שקטה. אין כאן תשובה נכונה או שגויה:

מדוע שתרצו להיות יזמים? _____

אילו אנשים אתם מעריצים ורוצים לדמות להם?

מדוע לדעתכם ההורים שלנו לא למדו יזמות?

מדוע לדעתכם היום חשוב ללמוד יזמות?

מה השתנה בעולם?

אילו יזמויות אתם מכירים?

אילו יזמים אתם מכירים?

תוכלו לשתף זה את זה בתשובות שלכם ולפתוח את הראש לחשיבה מעט שונה על תחום היזמות.

העתידין (חוקר העתיד) ד"ר דוד פסיג, טוען שתפקידו של כל דור מאז ומעולם היה להכשיר את הדור הבא לקראת העתיד, אולם אופיו של העתיד שבפניו אנו עומדים אינו דומה לעתיד שבפניו עמדו הדורות הקודמים. לטענתו, בעידן החדש יהיה צורך במיומנויות חדשות בשלושה תחומים עיקריים: למידה; יצירת קשרי אנוש; ובחירה ויזמות. המיומנויות החדשות יצריכו חשיבה שונה נוכח המציאות החדשה. מבחינה קוגניטיבית יהיה צורך להכשיר את התלמידים להיות יזמים ובעלי חשיבה יזמית (פסיג, 1997).

8.1.1.5 רעיונות לשיבושים

מה לדעתכם צריך "לשבש" במציאות היום? מה מפריע לכם ואתם חושבים שצריך לשנות?

כדי להיפתח לרעיונות חדשים ולראות איך אנחנו הופכים מקורבנות ליצורים פרו-אקטיביים ומחוללי שינוי בעצמנו, תוכלו להתחלק לקבוצות ולשתף תסכולים ובעיות שיש לכם או שאתם מזהים אצל אחרים. זכרו – מאחורי כל תסכול ובעיה מסתתרת הזדמנות אדירה למיזם הבא.

לאחר שהחלפתם ביניכם דעות ובעיות שזיהיתם בסביבה, תוכלו לענות על השאלות הבאות:

לדעתי צריך "לשבש" (לשנות מהותית) בדחיפות את:

חשוב לי לשנות את הבעיה הזאת בעיקר כי:

תמונה שמשקפת את הבעיה:

הייתי רוצה לראות עולם שבו (החזון שלכם לעולם לאחר ה"שיבוש" ופתרון הבעיה):

8.1.2 תשוקה

בחלק זה נעסוק בנושאים הבאים:

1. הבנת התהליך היזמי השלם.
2. הבנת הצורך ללכת אחר תשוקתנו.
3. דיוק אישי: ההבנה מה מפריע לנו ולמה אנו מוכנים להקדיש זמן וכוח לשינוי.
4. היצמדות לחזון שמעורר בנו תשוקה.

8.1.2.1 מציאת התשוקה הפנימית

קראו את הציטוט הבא של סטיב ג'ובס, מייסד אפל:

"העבודה שלך עומדת למלא חלק גדול מחייך, והדרך היחידה להיות שבע רצון היא לעשות מה שאתה מאמין כעבודה נהדרת. והדרך היחידה לעשות עבודה נהדרת היא לאהוב את מה שאתה עושה. אם עדיין לא מצאת אותה, המשך לחפש".

לאחר מכן צפו בהרצאה של ג'ובס "Steve Jobs Talks About Passion at Work" בקישור הבא: https://www.youtube.com/watch?v=hXXwFG3_x2g

מהן המסקנות שאתם מאמצים מדבריו?

כתבו לפחות שלושה כללי זהב שאתם מאמצים מקריאת הציטוט ומצפייה בסרטון:

1.

2.

3.

לסיכום:

- הדבר הראשון שחייבים, לפני שרוצים להגשים חלומות ולהפוך למחוללי שינוי, הוא להבין את עצמנו. לדעת מי אנחנו, מה מדבר אלינו, ומה מפריע לנו.
- היום כבר הרבה אנשים מבינים שכדי להיות יזם וליצור "יש מאין", דרושה נחישות אדירה לעמוד בפני תסכולים ולגבור על מהמורות. אם נבחר ביוזמה שלא באמת מעניינת אותנו ושלא מדברת אלינו, הסיכוי שלנו לגבור על המהמורות קלוש.
- ההתלהבות הפנימית והקריאה הפנימית לעשות משהו, הן דברים שנולדנו עימם.
- כילדים, האמנו שהכול אפשרי, עד שאימא צעקה לנו "לאאאאא – אתה לא יכול לעוף!" כך, לאט לאט הגבלנו את עצמנו גם בדברים אחרים.

8.1.2.2 התמודדות עם חסמים

מדוע בדרך כלל אנו לא מעיזים לחלום להיות מחוללי שינוי?

מחקר הפשפשים:

פשפש הוא החיה הקופצנית ביותר ביקום. ביחס לגודל שלו הוא קופץ יותר מכל חיה אחרת. לו הייתם עם יכולות של פשפש, הייתם מגיעים בקפיצה לקומה ה-20 של מגדלי עזריאלי, כך שאם נכניס פשפשים לתוך צנצנת בגובה 30 ס"מ הם יצאו ממנה בקלילות. ובכל זאת, הבה נראה מה קורה להם לאחר שלושה ימי כליאה בצנצנת.

להלן סרטון "fleas in a jar.mpg" שמתאר ניסוי מעבדה:

<https://www.youtube.com/watch?v=v-Dn2KEjPuc>

חשבו על כך, הפשפשים קיבלו מכה מהמכסה, ואז מכה שנייה, ולאחר המכה השלישית הם "למדו" לעצור מילימטר לפני המכסה. מה שמדהים הוא שהפשפשים האלה, ולא רק הם, אלא גם הצאצאים שלהם וצאצאי צאצאיהם, לא יצאו מהצנצנת לעולם!

גם אנו, למרות שאנחנו מפותחים בהרבה מהפשפשים, מעבירים מכסים כאלה לדורות הבאים, ולאט לאט מפסיקים לחלום לקפוץ למקומות רחוקים. למעשה, הפער בין היכולות האמיתיות שלנו למה שאנחנו תופסים כ"אפשרי" בעולם הוא עצום.

תרגיל

כתבו: היכן אתם מגבילים את עצמכם מלחלום בגדול? איפה אתם אומרים לעצמכם "מי אני בכלל שאני אתקן את זה?" איפה המכסים שלכם?

איך מתחילים להעז לחלום? איך מחזירים את האומץ שיאפשר לנו לדמות פחות לפשפשים? איך מוצאים את התשוקה הפנימית לעשות את הבלתי אפשרי ולצאת מאזור הנוחות שלנו?

הבה נדבר על כוח מיוחד: כוח ה"בא לי".

אולי תופתעו, אבל ל"בא לי" יש כוח אדיר! בואו נחלום לרגע שיש לנו כוחות על עצומים שמאפשרים לנו לפתור בעיות גדולות ומשמעותיות. מה **בא לכם** לפתור? "שלום עולמי" הוא לא תשובה מתאימה, כי עלינו לדמיין שהתשובה שנענה תהיה מרכז העשייה שלנו בעשור הקרוב.

באיזו בעיה אתם מוכנים להתאהב ולהתחייב לפתרונה? למה בא לכם להקדיש את זמנכם היקר? אילו בעיות באמת חשובות לכם מספיק כדי להקדיש להן מאמץ?

תרגיל בקבוצות

התחלקו לקבוצות של עשרה משתתפים והתכנסו במעגל ישיבה. על כל אחד מחברי המעגל להציג לאחרים את השאלון שמילא על הדברים שבא לו לשנות, לומר עד כמה באמת בא לו מ-1 עד 10 להקדיש לכך את זמנו. אם פתאום תשוקה של מישהו אחר נוגעת גם בכם – שתפו בכך. כאן מותר להעתיק... לא חובה שהתשוקות שלנו יהיו מקוריות. להיפך, כיף והכרחי למצוא שותפים לתשוקות, כדי להתאחד למען פתרון הבעיה.

צפו בעדי אלטשולר מספרת בסרטון "עדי אלטשולר - אז מה עושים עם זה?" את סיפור הקמתה של תנועת "כנפיים של קרמבו" <https://www.youtube.com/watch?v=2ryx1jCN8mM>

לאחר הצפייה, ענו השאלה הבאה: מה היה שם שגרם לה לזוז, להזיז ולהפעיל תנועה שמשפיעה על אלפי אנשים שקודם לא קיבלו מענה לצורכיהם?

8.1.3 מציאת החוזקות שלנו

בחלק זה נעסוק בנושאים הבאים:

- ההבנה שלכולנו יש כוחות על ייחודיים.
- גילוי הדרך למציאת אותם כוחות.
- מדוע קשה להכיר דווקא בחוזקות שלנו?
- ההבנה כי מציאת ייחודיותנו היא תהליך אינסופי.

"צריך שכל איש ידע ויבין, שבתוך תוכו דולק נר, ואין נרו שלו כנר חברו, ואין איש שאין לו נר. וצריך שכל איש ידע ויבין, שעליו לעמול ולגלות את אור הנר ברבים, ולהדליקו לאבוקה גדולה ולהאיר את העולם כולו" (הרב קוק).

אנו רגילים לתפוס אנשים מוכשרים במיוחד כיוצאי דופן – "סופרמנים", "גדולים מהחיים", "כוכבים", ואת כל השאר כ"רגילים". את הכוכבים אנו מוצאים בעיתון או בטלוויזיה, ואת האחרים לא. הורגלנו לחשוב שזה הטבע, ש"ככה זה".

אבל זו לא האמת. ההבדל בין "כוכב" מצליח לכל השאר הוא אחד – האיש הזה מצא את **אזור הגאונות** שלו, כלומר את כוחות העל שלו, ו**מצליח להיות באזור הגאונות הזה רוב הזמן**.

לכאורה, אם זה המצב, מדוע לא כולנו כוכבים, מצליחים, עשירים ומרוצים? התשובה היא שרובינו לא שואלים את עצמנו בכלל מהם כוחות העל שלנו, לא חוקרים אותם ואפילו לא מאמינים שיש לנו כאלה.

כדי שלא ניפול גם אנו למלכודת הזו, נפתח במסע החיפוש אחר כוחות העל שלנו.

למה בעצם כל כך קשה למצוא כוחות על? ואיפה בכל זאת מחפשים אותם?

קשיים במציאת החוזקות

כתבו לפחות שלוש סיבות לכך שקשה כל כך למצוא בנו כוחות על:

להלן **חמש** סיבות לדוגמה:

א. **הקלות שבה מגיע אלינו כוח העל שלנו:** כשיש לנו כוח על מסוים קל לנו להשתמש בו, ואנו מתבלבלים ונוטים לחשוב שלכולם זה קל כמו לנו. לכן אנו לא מזהים אותו ככוח ייחודי.

ב. **נטייה להשוואות:** אנחנו נוטים להשוות עצמנו לאחרים. ההשוואה גורמת לנו לראות בעיקר מה יש לאחרים ולנו

אין ולא להיפך, ואז אנו עסוקים יותר בתיקון החולשות שלנו מאשר בחיזוק החוזקות.

ג. **זלזול בעצמי ובזולת:** כשנמצא לידנו מישהו שאין לו את כוח העל שיש לנו, אנו נוטים לזלזל בו, לצחוק עליו או להאשים אותו, במקום לראות כמה לנו הדבר קל בעוד לו הוא קשה. אנחנו לא מבינים שזה כוח העל שלנו וכי תפקידנו לעזור לו עם הכוח הזה. עלינו להבין שלאותו אדם יש כוח על אחר, שבאמצעותו הוא יכול לעזור לנו. הזלזול באחרים מסתיר מעצמנו גם את כוח העל שלנו – כי מה שבעצם אנחנו אומרים לעצמנו זה: "כולם יכולים לרקוד/לצייר/לנאום כך, איזה אידיוט הוא שהוא לא מצליח. מה זה אומר על הכישרון שלי? שהוא רגיל..."

ד. **הטיות חברתיות:** אנחנו אנשים חברתיים, והחברה נוטה להכריע מה "חשוב" בחיים – ספורט, מתמטיקה, אנגלית וכו'. אלא שכוח העל שלנו יכול להסתתר במקום אחר לחלוטין. אפשר למצוא אותו לשם דוגמה בגינון או בתנועה – תחומים שהחברה ממעיטה לשים עליהם דגש, אבל הם חשובים לא פחות. ילד שהיה מוכשר במשחקים והסביבה נטתה לזלזל ביכולותיו אלה, יכול להצליח מאוד ולגלגל כסף רב בבגרותו באמצעות אפיון ועיצוב משחקים – תעשייה שמגלגלת 10 מיליארד דולר בשנה ומחנכת דורות שלמים של ילדים.

ה. **האמונה שהצלחה מגיעה בדרך הקשה:** לימדו אותנו שאם רוצים להצליח צריך לעבוד קשה, ולכן כשאנחנו נמצאים במצב של זרימה ודברים באים לנו בקלות, אנחנו נוטים שלא להעריך זאת כלל, למרות שאלה בדיוק המאפיינים של מי שנמצא באזור הגאונות שלו.

כתוצאה מכל אלה, החיפוש אחר כוחות העל הייחודיים לנו, אחר אותו אזור גאונות שלנו, הוא **מסע-חיים**. לאורך הדרך נחדד ונעמיק את **ההיכרות עם עצמנו**. זהו מסע אינסופי ומשתכלל שעלינו לחקור.

מה משמח אותי?

המשימה הראשונה שתיתן לכם רמזים לכוחות העל שלכם היא לחשוב ולהרגיש מה משמח אתכם. לצורך מילוי המשימה אפשר להשמיע ברקע שיר שמשמח אתכם במיוחד (Happy של Pharrell Williams למשל).

עשרת הדברים שאני אוהב לעשות וממש משמחים אותי הם:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

מה הדברים האלה מעידים עליכם?

לדוגמה: אם אתם אוהבים לרקוד, האם יכול להיות שכוח העל שלכם הוא ריקוד? אם אתם אוהבים לצאת לטיולים ולהיות בטבע, האם כוח העל שלכם הוא היכולת להיות רגועים ולהרגיע אחרים? או אולי הוא מצוי בחקר הטבע?

שאלו את עצמכם – 'מה הדברים שמשמחים אותי אומרים עליי'?

אם נדמה לכם שמה שמשמח אתכם משמח את כולם – שתפו אדם נוסף ושימו לב עד כמה הדברים שמשמחים אותנו שונים.

קיבלתם רמזים לאזור הגאונות שלכם. בואו נמשיך לחקור:

מה אני אוהב לעשות בשעות הפנאי?

עוד רמזים נמצאים בזמן הפנוי שלנו, במה שאנו בוחרים לעשות כשאף אחד לא מכריח אותנו. אלה הדברים שעושים לנו טוב ובדרך כלל שם מתחבאים כוחות העל:

1. _____ 2. _____ 3. _____
4. _____ 5. _____ 6. _____
7. _____ 8. _____ 9. _____ 10. _____

מה אנשים שמכירים אותי אומרים?

באופן אבסורדי, דווקא אנשים שרואים אותנו מבחוץ יודעים יותר על המעלות שלנו ממה שידוע לנו. הדבר אולי מפתיע, אבל נכון.

משימתכם כעת היא להעלות על הכתב כמה שיותר ראיונות עם אנשים שמכירים אתכם היטב. ראינו לפחות 16 אנשים בגילים שונים, ושאלו אותם את השאלות הבאות:

1. במה אני טוב לדעתך?
2. מה הייתי יכול לעשות עבורך שהוא בעל ערך?
3. כמה היית מוכן לשלם לי על זה?

התהליך עשוי להיות מביך, אבל לא תאמינו עד כמה הוא יפקח לכם את העיניים!

תוכלו להתחיל עם החברים בכיתה, ומשם להעז יותר ולהתקדם לאנשים נוספים, בגילים שונים, שמכירים אתכם במצבים שונים.

במה אני טוב לדעתך?	במה אני טוב לדעתך?	במה אני טוב לדעתך?
_____	_____	_____
_____	_____	_____
מה הייתי יכול לעשות עבורך שהוא בעל ערך?	מה הייתי יכול לעשות עבורך שהוא בעל ערך?	מה הייתי יכול לעשות עבורך שהוא בעל ערך?
_____	_____	_____
_____	_____	_____
כמה היית מוכן לשלם לי על זה?	כמה היית מוכן לשלם לי על זה?	כמה היית מוכן לשלם לי על זה?
_____	_____	_____
_____	_____	_____

במה אני טוב לדעתך? מה הייתי יכול לעשות עבורך שהוא בעל ערך? כמה היית מוכן לשלם לי על זה? 	במה אני טוב לדעתך? מה הייתי יכול לעשות עבורך שהוא בעל ערך? כמה היית מוכן לשלם לי על זה? 	במה אני טוב לדעתך? מה הייתי יכול לעשות עבורך שהוא בעל ערך? כמה היית מוכן לשלם לי על זה?
במה אני טוב לדעתך? מה הייתי יכול לעשות עבורך שהוא בעל ערך? כמה היית מוכן לשלם לי על זה? 	במה אני טוב לדעתך? מה הייתי יכול לעשות עבורך שהוא בעל ערך? כמה היית מוכן לשלם לי על זה? 	במה אני טוב לדעתך? מה הייתי יכול לעשות עבורך שהוא בעל ערך? כמה היית מוכן לשלם לי על זה?

כוחות העל שלי

לאחר שמילאתם את השאלון, תוכלו לסכם את סך כל הממצאים ולצאת לדרך עם מידע מדויק יותר לגבי כוחות העל שלכם, שבעזרתם תוכלו לממש את התשוקה שלכם לפתור בעיה אמיתית ולהקים מיזם.

שלב הייחודיות הוא השלב הראשון ביזמות שלכם.

יזם שלא מבין במה הוא טוב לא יוכל למצוא אנשי צוות שמשלימים אותו ולא יצליח לעבוד עם עמיתים בצורה שתעצים אותו ואת הצוות כולו בדרך להגשמת המטרה.

נתחו את שלל הנתונים שהעליתם בחכתכם (מה משמח אתכם, מה אתם אוהבים לעשות בזמנכם הפנוי ומה אחרים אמרו עליכם) ונסחו את רשימת כוחות העל שלכם:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

עכשיו אתם מוכנים לגמרי לעבור לשלב היזמות הבא – שלב האחדות!

8.2 אחדות

בפרק זה נעסוק בנושאים הבאים:

1. הבנת מודל ה-8 המלא ומטרותיו.
2. הבנת חוסר הלינאריות של התהליך היזמי.
3. צליחת השלב השני ביזמות – שלב האחדות.

8.2.1 הכרת מודל ה-8

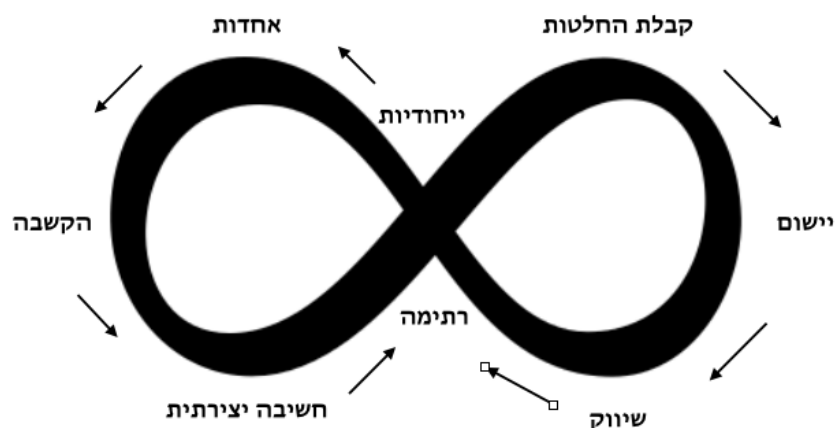
מדוע בכלל צריך מודל ליזמות? לא פשוט עולה רעיון ומבצעים אותו?

האמת היא שרוב היזמים לא עובדים לפי מודל מסודר, אבל עם הזמן, כשמכירים עוד ועוד יזמים ויותר ויותר כישלונות והצלחות של מיזמים, אפשר להתחיל למדל תהליך להצלחה ביזמות. מודל הוא כמו בניין, ובדיוק כפי שבניין ללא יסודות הוא רעוע, כך גם התהליך היזמי ללא מודל.

ניסיון לדלג על שלבים במודל ישאיר מגדל קורס. ביזמות במיוחד, בגלל שאנחנו רוצים ליצור "יש מאין", מדובר במגדל גבוה, ולכן ראוי, חשוב ונכון לעבור כל שלב היטב ובמלואו לפני שממשיכים לשלב הבא.

התבוננו במודל ה-8 שעל פיו נבנה את המיזם שלנו.

את השלב הראשון שנמצא במרכז ה-8 כבר צלחתם – את כוח הייחודיות כבר השגתם. התבוננו בהמשך המודל, כתבו מה לדעתכם עושים בכל שלב, והסבירו את חשיבותו:



תרגיל – נסו לחשוב ולרשום לעצמכם מה עלינו לעשות כיזמים בכל שלב ומדוע:

1. **ייחודיות:** לדוגמה, מכירים את כוחות העל ואת התשוקה שלנו, כי אם נבין את עצמנו ומה ביכולתנו לתת לעולם, יהיה לנו קל יותר להתמיד ולהצליח במיזם.

2. אחדות:

3. הקשבה:

4. חשיבה יצירתית:

5. רתימה:

6. קבלת החלטות:

7. יישום המיזם:

8. שיווק:

השלב השני במודל ה-8 ליזמות הוא האחדות. אבל רגע לפני שנצלול אליו, נכיר את מודל ה-8. את התהליך היזמי המלא שנלמד בתוכנית התווה רויטל הנדלר, יזמת מנוסה, והוא כולל **שמונה** שלבים:

א. **שלב הייחודיות:** אותו כבר הכרנו. מטרתו שכל אחד מאיתנו יכיר בכוחו שלו ויבין מה מניע אותו ומעניין אותו בחיים, מה שיוביל לדיוק התשוקה שלו.

ב. **שלב האחדות:** בשלב זה אנחנו מבינים לעומק שיזמות היא תמיד עבודה של כמה אנשים. למרות שאנחנו נוטים לתת קרדיט לאדם אחד מרכזי, יזמות משמעותית תמיד נוצרת משיתוף פעולה. בשלב זה נעמול למצוא צוות: נכיר בכוחות העל החסרים לנו ונשאף למצוא אותם באחרים, ואז נלמד דרכים מועילות לעבוד כצוות.

ג. **שלב ההקשבה:** בשלב זה נחקור את הצרכים של הלקוחות הפוטנציאליים שלנו – מה הם חושבים על הבעיה שברצוננו לפתור ומה הם חושבים על סוגי הפתרונות הקיימים בשוק ועל אלו שאולי בכוונתנו לפתח. כמו כן, נלמד לחקור את האקו-סיסטם (eco system – מערכת גומלין עסקית) של התחום שבו אנו רוצים לפתור בעיה או לשנות משהו.

ד. **שלב החשיבה היצירתית:** שימו לב, יזמים רבים קופצים ישר ל"רעיון", אבל המודל מכוון אותנו קודם כל לחקור. עכשיו, כשאנחנו יודעים מה אנחנו "מביאים לשולחן", מה השותפים שלנו מביאים, מה הבעיה של הלקוחות שלנו

ובאיזו אקו-סיסטם אנחנו רוצים לפעול, נוכל לייצר תהליכים ולהיעזר טוב יותר במתודות של חשיבה יצירתית, מתוך הבנה אמיתית ועמוקה של השליחות שלנו. נלמד לחשוב על רעיונות ולסנן מהם את הטובים באמצעות בדיקת היתכנות.

ה. **שלב הרתימה:** בשלב זה ננסה לרתום כמה שיותר אנשים לעזור לנו. נבין מהם המשאבים הדרושים, ונלמד איך לשכנע אנשים לסייע לנו ולהשיג את המשאבים הדרושים לנו להצלחת המיזם.

ו. **שלב קבלת ההחלטות:** בשלב זה אנו כבר יודעים מה יהיה המוצר שלנו וערכנו לו בדיקת היתכנות. אנחנו גם מבינים אילו משאבים הצלחנו להשיג. יכול להיות שנצטרך לצמצם את המוצר או לעשות פיבוט (נלמד על המושג בפרק "רתימה") לאור המשאבים שיש לנו כרגע. בשלב זה נתחיל ללמוד איך לקבל עצות ממנטורים, איך להיעזר באנשי מקצוע, וגם איך לייצר שקט פנימי שיאפשר לנו לקבל החלטות ולהתקדם.

ז. **שלב יישום המיזם:** בשלב זה נהפוך מילים וחלומות למעשה, נייצר מפת דרכים שתביא אותנו ליעד, וננהל את הזמן נכון כך שנגיע מוכנים ליום ההשקה.

ח. **שלב השיווק:** לקראת יום ההשקה של המוצר שלנו, עלינו לבנות אסטרטגיית חדירה לשוק ולייצר נראות טובה, כדי שאנשים יבינו מהר מה הם מרוויחים מהמוצר שלנו. נחליט כיצד לשווק את המיזם שלנו לציבור כדי שיוכל ליהנות מפירותיו.

8.2.2 המבנה הפתלתל של היזמות

הסדר האמיתי ביזמות הוא לעולם לא ליניארי (קווי), אלא תמיד פתלתל ואינסופי.

המודל מסודר אך הדרך פתלתלה ודורשת נחישות. מטרתו של מודל ה-8 היא לסדר תהליך יזמי, שהוא מטבעו מאוד לא סדור ולא ליניארי. לכן, במקביל ל"סדר" שנכניס בשלבים, חשוב להבין לעומק שתהליך של מיזם דומה יותר לחוט ארוך שמתפתל ומסתבך בתוך עצמו...

כשאנחנו לומדים חשבון או היסטוריה, אנחנו יכולים ללמוד במבנה ליניארי – קודם חיבור, אחר כך חיסור, כפל, חילוק וכן הלאה. אבל כאמור, התהליך היזמי הוא פתלתל, ונדרשת נחישות רבה לשמור על קור רוח גם ברגעים שנראה כאילו הולכים אחורה.

לדוגמה, בשפת היזמות לא קיימת המילה "כישלון". מכירים את הסיפור של תומאס אדיסון? זוכרים כמה ניסיונות הוא ביצע עד שהמציא את הנורה הפשוטה שמאירה לנו את הכיתה? כמעט 1000 ניסיונות של חוטים שונים, שבכל פעם האירו ונשרפו או התפוצצו, עד שהוא מצא את ה-אחד.

איך לדעתכם הוא הרגיש ביום של הניסיון ה-584? מה הוא אמר לעצמו? חשבו מה היה קורה אם אתם הייתם "נכשלים" במשך 584 יום. איך אפשר להתמודד עם זה?

"מעולם לא נכשלת, רק מצאתי 10,000 דרכים בלתי מוצלחות", תומאס אדיסון

תרגיל – שתפו במשך חמש דקות את בן הזוג שלידכם במחשבותיכם לגבי השאלות הבאות: מי מגדיר כישלון? מתי באמת מתרחש כישלון? האם יש בכלל דבר כזה "כישלון" או שמדובר רק בתמונת מצב רגעית שאנו מנסים לתת לה כותרת של מצב קבוע?

כתבו את התובנות שלכם מהשיחה (שמרו את התובנות הללו קרוב אליכם. מובטח שהן יעזרו ברגעים קשים):

אין כישלון – יש מחויבות אינסופית לפתור את הבעיה.

התהליך היזמי, גם כשהוא מצליח מהר וגם כשלא, הוא תמיד אינסופי, ואם נבין שהוא כזה, יהיה לנו קל יותר לא לקרוא לו "כישלון" אלא להבין שאנחנו תמיד איפשהו על ה-8.

יכול להיות שבשלב ההקשבה נחוה "כישלון" כי הלקוחות יגידו שהבעיה שחשבנו לפתור לא מעניינת אותם. אז מה? אם נמשיך לגלוש על ה-8, נוכל להמשיך ולדייק בתהליך החשיבה היצירתית בעיה אחרת שעלתה, או אפילו לעלות דרך ההקשבה על צורך אחר שקיים. גם בסיום תהליך השיווק ולאחר השקת המוצר, יש לחזור שוב ולמצוא את הייחודיות של כל השותפים, לדייק את תפקידם, לחזק את האחדות ביניהם, לבחון הסכמות שהשתנו, ולהקשיב לתוצאות ולמסקנות מההשקה ולתגובות הלקוחות והאקו-סיסטם. מכאן נוכל לצאת שוב לחשיבה יצירתית לגבי הפעולה הבאה, לרתום את מי שנדרש כדי לעלות שלב, לקבל החלטות לאור הצלחה או אי הצלחה של הרתימה, ליישם את השלב הבא של פיתוח המוצר או השירות, לשווק אותם שוב וחוזר חלילה.

8.2.3 אומנות שיתופי הפעולה

"ככל שהחלום גדול יותר כך גדלה חשיבותה של עבודת הצוות", רובין שרמה

נשוב לשלב האחדות. כמו בחיים, כך גם במשחק היזמות – צוות טוב עושה את הניצחון. בשלב הזה של הקמת המיזם ננסה להתאחד עם חברים וליצור צוות מנצח.

כשקוראים עיתונים, לעתים נדמה שאנשים מוכשרים עושים דברים גדולים לבד. התקשורת אוהבת לצייר אנשים גיבורים ה"גדולים מהחיים". אבל האמת היא שדברים גדולים בעולם – אי אפשר לעשות לבד. מאחוריהם תמיד עומד צוות, והמאמץ למצוא צוות טוב ולעבוד טוב יחד הוא מה שננסה לעשות בשלב האחדות.

8.2.3.1 צפייה ביומיקרית – למידה מן הטבע

נצפה בסרטון "מחול הזרירים 9.2.18" שצילם ניר פינקלשטיין:

<https://www.youtube.com/watch?v=y2bUhX8ZM6U>

הסרטון המרהיב מציג למעשה מעוף ציפורים. לציפורים הללו קוראים זרזירים. אלו הן ציפורים שחורות קטנות ופשוטות מאוד, אבל כדי להתמודד עם משימה חשובה – הן מתאחדות. וכשהן מתאחדות, הן מצליחות לעשות את הדבר המופלא הזה שראיתם.

איך הן עושות את זה לדעתכם?

מי מנהיג אותן?

מי מחליט לאן כל אחת תלך?

הן מסתובבות ממש מהר... איך הן עושות את זה יחד?

חוקרים שחקרו את התופעה אומרים שהם מעולם לא חזו בתאונה.

אם היינו מצליחים לעבוד כמו הזרזרים, בתיאום ובשיתוף פעולה, כשכל אחד מאיתנו מביא את עצמו ואת היכולות שלו במלואם, אולי גם אנחנו היינו מצליחים להרים מיזם גדול ומועיל כמוהם...

הזרזרים המציאו את המיזם הזה כדי להפחיד טורפים – וזה עובד להם מצוין! הם יצרו מכונה מפחידה שאף טורף לא מעז להתקרב אליה. והם עשו זאת מתוך כבוד למקום של כל אחד ואחד מהם.

זה אכן מחזה מרהיב, אבל השאלה הגדולה היא **איך אנחנו יכולים ללמוד מזה כדי להרים יחד מיזמים מרהיבים כאלה בעצמנו**. לדרך הזאת, של למידה מהטבע כדי להמציא דברים חדשים, קוראים צפייה ביומיקרית.

לאחר צפייה ביומיקרית בזרזרים במשך שבועות רבים, גילו החוקרים כיצד הם מצליחים לבצע את פעולתם, וגם אנחנו יכולים ללמוד איך לשתף פעולה במבנה זרזירי/רשתי.

כך זה עובד: כל ציפור זרזירית היא מנהיגה של אחרת, אבל המנהיגה עושה הכול כדי שלמונהגת שלה יהיה הכי קל ונוח ללכת אחריה.

המונהגת מחשיבה עצמה "מוצלחת" אם המנהיגה שלה הצליחה, ולכן היא עושה הכול להצלחתה של המנהיגה.

חשבו על כך, האם כך אנחנו מתנהגים כבני אדם?

מה קורה לבני אדם כשמישהו אומר להם לאן ללכת?

כבני אדם, התרגלנו שיש מנהיג שאומר לנו מה לעשות ומהם החוקים שצריך ללכת לפיהם.

אך מכיוון שאף אחד מאיתנו לא ממש אוהב שאומרים לו מה לעשות, אנחנו בדרך כלל מתנגדים, מתעצלים או מתלוננים, ולא משתפים פעולה בקלות. אנחנו מפחדים לחוש שחירותנו נלקחה.

כשאנחנו המנהיגים, אנחנו נהנים לשלוט, ומעוניינים שמי שנמצא תחתינו בהיררכיה יעשה את מה שאנו אומרים כי "אנחנו אמרנו". אין לנו באמת עניין להתחשב במי שנמצא תחתינו.

מה יקרה אם נעבוד כמו הזרזרים? נראה שהם מצליחים מאוד במה שהם עושים...

כדי להבין לעומק מה פירוש להתנהג כמו זרזירים נתנסה בכך בעצמנו.

הפעילות יכולה להתבצע בהשתתפות כל הכיתה או בקבוצות של 10-20 תלמידים.

חלקו את עצמכם באופן שווה לקבוצות A ו-B.

ניסוי ראשון – כמו בני אדם: נסו ליצור יחד צורות בדומה לזרזירים. הכללים: אסור לדבר ואסור לגעת!

כתבו האם לדעתכם הצלחתם במשימה:

ניסוי שני – כמו זרזירים: כעת נפעל לפי החוקים הזרזיריים שמצאו החוקרים. כל חבר מקבוצה A יהיה מנהיג של חבר מקבוצה B. התחילו את הניסוי בזוגות, ואחרי שתתרגלו להקשיב זה לזה כך שחבר A עושה הכול כדי שלחבר B יהיה קל ולהיפך, עברו לשלב הבא.

כעת כל חבר קבוצה A לוקח לעצמו חבר קבוצה B כמנהיג, וממשיך גם להנהיג את חבר קבוצת B הקודם שלו. עכשיו על כל חבר קבוצה B להיות קשוב למנהיג שלו, אבל גם למונהג שלו, וללכת בצורה שתגרום לשניהם להצליח. כל חבר קבוצה A צריך להיות קשוב למנהיג B החדש שלו ולדאוג שהוא יצליח, וגם להתחשב במונהג הקודם שלו כדי שאף הוא יצליח.

בעצם כל אחד עסוק בכך ששני אלה שהולכים לפניו ומאחוריו יצליחו לא לפתוח רווח גדול מדי – והדבר דורש הקשבה חדשה!

האם כעת הצלחתם ליצור צורה אחת מאוחדת לאורך זמן?

ממש כמו גיבורי על שמשלימים זה את זה, כל אחד עושה את עבודתו כמיטב יכולתו ועוזר לשני למצות את יכולותיו בצורה הטובה ביותר. הכול למען המטרה: הקמת מיזם שפותר בעיה אמיתית במציאות. במקום שתיווצר בין חברי הצוות תחרות, אנחנו הופכים לזרזירים ועוזרים זה לזה להוציא את מיטב כוחותינו למען המטרה המשותפת. כך נהפוך יחד **למחוללי שינוי** (Game Changers) אמיתיים!

"Game Changer" הוא מונח המתאר יזם שהצליח לשנות משהו מהותי וחשוב במציאות, ושבזכותו העולם נעשה מקום טוב יותר.

דון טפסקוט הוא מומחה בעל שם עולמי במטבע שיתופית בטכנולוגיית בלוקצ'יין (Blockchain), מחבר הספר **ויקינומיקס: איך השיתוף ישנה הכל**, שהיה לרב-מכר בינלאומי. טכנולוגיית הבולקצ'יין עומדת לשנות לחלוטין את הפירמידה שהכלכלה הנוכחית מושתתת עליה, לכיוון מטבע שיתופית ורשתית, כמו הרשת שיצרו הזרזירים.

צפו בהרצאתו של דון טפסקוט "Four principles for the open world" ב-Ted, שבה הוא מדבר על השינוי בעולם ממבנה עסקי של פירמידה לפתיחות ורשתיות, ולאחר מכן ענו על השאלות.

https://www.ted.com/talks/don_tapscott_four_principles_for_the_open_world_1

מדובר בהרצאה לא פשוטה, הן מבחינת השפה והן מבחינת הרעיונות המובעים בה, ולכן זהו זמן מצוין לתרגל שימוש

בכלים הדרושים לכל יזם טוב: היכולת להרגיש נוח ב**אי-ודאות ואי-ידיעה**.

בתום הצפייה רשמו בק רעיון אחד או מושג אחד חדש שלמדתם ותרצו לזכור לחיים:

8.2.3.2 גיוס חברי צוות

כדי לגייס צוות, יש לשאול קודם כל מהם כוחות העל שחסרים לי כדי להשלים בהצלחה את המיזם שלי.

מציאת צוות היא משימה לא פשוטה. עלינו לפנות אליה כמו אל חקר.

במהלך חקר אנו מעלים השערה, מבצעים ניסוי ואחר כך עורכים תצפית.

בדיוק כך נפנה לבחינת נושא הצוות. נעלה אפשרויות אחדות, נבצע ניסוי של עבודה יחד, ואחר כך נמלא שאלון רפלקציה (בחינה עצמית), כדי לראות אם הצוות מתאים לנו. אם לא, נחזור ונבחר צוות אחר.

כאמור, ראשית עלינו להבין מה אנחנו מחפשים בצוות; מהם כוחות העל שישלימו אותנו בדרך להקמת המיזם.

לפני הפנייה לתלמידים נוספים כדי לצרפם לצוות, השלימו את הטבלה הבאה. היא תעזור לכם להבין לאילו כוחות על אתם זקוקים כדי להקים את המיזם.

כוחות העל הדרושים להקמת המיזם שלי	כוחות העל שלי	כוחות העל של הצוות המשלימים אותי
לדוגמה: ניסיון לפתור את בעיית האלימות בהפסקות בבית הספר דרך משחקים. אני זקוק למישהו שהוא גיימר ואלוף במשחקים, למישהו בעל תקשורת טובה עם ילדים ולמנהל טוב של הפקות ואירועים, שידע לדבר ולרתום מבוגרים.	אלוף בשכנוע מבוגרים, לא מפחד מקהל, אוהב לדבר ולנסח טיעונים טובים.	מישהו שמבין טוב במשחקים ואוהב להמציא אותם. מישהו שטוב עם ילדים ויכול לגשר ביניהם.

כעת נעלה כמה שיותר השערות לצוותים פוטנציאליים. זה הזמן לשאול מי יכול להרכיב צוות טוב עבורנו. עניינו מספר בלתי מוגבל של תלמידים במיזם שלכם וחקרו את מי הוא מעניין, מי מתלהב מהרעיון ועד כמה. חקרו את כוחות העל שלהם ועד כמה הם משלימים אתכם. המטרה היא לא לבחור אוטומטית בשותפים שאיתם נדמה שיהיה קל. חבר טוב

הוא כמעט אף פעם לא שותף טוב להקמת מיזם. בדרך כלל הוא פשוט מאוד דומה לכם בכוחות העל שלו.

שימו לב לדבר חשוב – אומנם יש לכם תשוקה לפתור בעיה מסוימת, אבל אם תמצאו שותף שהבעיה שהוא רוצה לפתור מציתה בכם גם היא תשוקה – אל תהססו לשנות. חקר התשוקה שלנו ממשיך תמיד, ופעמים רבות בעיה שבוערת מאוד אצל מישהו אחר יכולה להפוך לתשוקה שלנו.

היעזרו בטבלה הבאה כדי לחשוב על המועמדים שאתם בודקים:

שם איש הצוות	כוחות העל שלו	עד כמה נדמה לי שאסתדר איתו מ-1 עד 5	האם יש לנו תשוקה משותפת לפתור את אותה בעיה?

8.2.3.3 עריכת הסכם מייסדים

לאחר שפתחתם כמה שיותר ערוצים עם כל מיני צוותים, הגיע זמן לבחור את זה שאתם הכי רוצים לעבוד איתו. מרגע שהרכבתם צוות, הדבר החשוב הראשון הוא לערוך תיאום ציפיות – מסמך הסכמות או "**הסכם מייסדים**" (Founders Agreement) **בשפת** היזמות המקצועית.

כשאתם הופכים לצוות, אתם בעצם יוצרים ישות נוספת המורכבת מכולכם. בהקשר זה אפשר להזכיר את מילות השיר שכתב אמיר גלבוע לשלמה ארצי "פתאום קם אדם בבוקר ומרגיש כי הוא עם ומתחיל ללכת". אנו מבינים פתאום שיש כאן צוות, שצריך סוג של "מגילת עצמאות" כמו זו של מדינת ישראל – שתכוון אותנו בדרך משותפת שהוסכמה **מראש**. **הסכם המייסדים** נולד כדי לסכם מראש את הכללים. מדי פעם כדאי לעדכן אותו. העדכון מתרחש על פי רוב אחרי מקרה פחות נעים שקורה בצוות. אז, לאחר משא ומתן או גישור, נוצרת הסכמה חדשה על הצורה שבה צריך לנהוג במצבים מסוימים.

האמת היא שכפי שאמרנו, הדרך היזמית פתלתלה, וקשה לחזות מראש את כל המצבים שניתקל בהם בעתיד. לכן, כדי לכתוב הסכם מייסדים נהוג להיעזר בעורך דין או במשקיע שכבר השתתף ביזמויות רבות וראה מקרים רבים. הוא יכול לכוון אתכם לסוג השאלות שכדאי לכם לשאול את עצמכם כשאתם כותבים את המסמך.

תרגיל

כדי לתרגל כתיבת הסכם מייסדים, קחו דף גדול וחלקו וציירו עיגול. לאחר חשיבה משותפת כתבו בתוך העיגול את כל הרצוי, ומחוצה לו כתבו מצבים לא רצויים. התייחסו לשאלות הבאות, או בחרו שאלות משלכם:

1. מה הציפיות שלנו לגבי ישיבות צוות – כמה? מתי? מי חייב להגיע? מה מביאים? איפה הן יתקיימו?
2. מה הציפיות שלנו לגבי התהליך? האם כולם צריכים להשתתף? האם זה בסדר שכל אחד ייקח על עצמו משימות שיותר קלות לו? האם אנחנו רוצים למנות מישהו מהצוות כמתאם?
3. אם נרוויח כסף מהמיזם – לאן הוא ילך? באיזה אופן? מה נעשה איתו?
4. אם נצטרך הלוואה – מי אנחנו מצפים שילך לבקש אותה? כולנו יחד? אחד מאיתנו?
5. מהם הכללים לגבי החזרת הכסף מההלוואה?
6. מהם הכללים לגבי שינוי בצוות? ולגבי עזיבת הצוות?
7. כמה זמן נקדיש למיזם כדי שיצליח?
8. כיצד יתקבלו החלטות במיזם? האם רוב יספיק? מה נחשב לרוב? האם חייבים שכולם יסכימו פה אחד על נושאים מסוימים? מה יקרה אם נרצה להחליף את הבעיה שהמיזם מנסה לפתור? באיזה רוב נחליט על כך?
9. מהם הכללים שנרצה לייצר בנוגע לחובות של כל אחד מאיתנו (כלפי המיזם וזה כלפי זה)?

חשבו על מירב המצבים שאתם יכולים לדמיין; על הצלחות ושיבושים אפשריים; מה הייתם רוצים שיקרה ומה פחות רצוי שיקרה.

לאחר שכתבתם מספיק אמירות בתוך העיגול ומחוצה לו, הגיע הזמן לנסח את המסמך בצורה מסודרת, באופן שכולם יוכלו להעיר עליו עד שיגיע לנוסח סופי. לאחר הגעה להסכמה מלאה אפשר לחתום על המסמך.

זה הזמן להכיר את **הענן הטכנולוגי** שמאפשר כתיבת מסמכים משותפים. נשתמש בענן הטכנולוגי של Google, שנקרא **Google Drive**, אף שיש חברות שונות שמשווקות ענן טכנולוגי.

היכנסו ל-**Google Drive**, לחצו על הכפתור הכחול Go to Google Drive כדי להתחיל, והירשמו לשירות (עדיף עם כתובת Gmail שיש ברשותכם או שקיבלתם מבית הספר).

בלחיצה על New + תיפתח רשימת אפשרויות. לחצו על Google Docs – מעבד תמלילים הדומה ל-Word המוכר.

תוכלו לנסות להבין לבד איך לעבוד עם שירות הענן או להיעזר בסרטוני הדרכה על השירות כמו למשל הסרטון "איך לשתף קובץ בגוגל דרייב" מאת יהלומה אלבז: <https://www.youtube.com/watch?v=lwrf4bgdV60>

היתרון של שימוש בענן טכנולוגי הוא האפשרות **לשתף מסמכים** (Share). כך אפשר לנסח יחד את המסמך. יש שתי אפשרויות שיתוף: **לכתוב ממש יחד** בו בזמן באותו מסמך משני מחשבים מרוחקים, או **להעיר הערות** זה לזה ואפילו להתווכח בהערות צד (באמצעות לחיצה על סמל הערה (Add Comment) שנראה כמו בועית שיחה בסרגל.

איך נהפוך את העיגול שיצרנו למסמך מסודר?

העיגול והכתוב בו עזרו לנו לחשוב באופן חופשי על הכללים של הצוות שלנו. כעת אנו רוצים להפוך אותו למסמך מסודר ולחתום עליו; אולי אפילו לנסות לכתוב אותו בשפה רשמית ומעט משפטית כדי לקרוא לו באמת "הסכם מייסדים" מקצועי.

נסו למרקר נושאים דומים שעלו בחשיבה שלכם וכתובים בעיגול. למשל, את כל המשפטים שקשורים להלוואה סמנו במרקר צהוב, את כל הנושאים שקשורים לכבוד הדדי במרקר כחול, וכן הלאה. כעת פתחו את המסמך, קראו לו הסכם מייסדים של מיזם _____ (שם זמני) ובשלב ראשון כתבו כותרת ובין מי למי נערך ההסכם.

לדוגמה:

הסכם מייסדים – מיזם שבת בכיף לילדים עם מוגבלויות

ההסכם נחתם ביום _____ בין (שם התלמיד הראשון) לבין _____ (שם התלמיד השני) לבין _____.

הואיל ו _____ (כאן נכתוב את כל מה שאנחנו מסכימים עליו ולמה בכלל אנחנו מתחילים, לדוגמה: הואיל וכולנו רוצים להקים מיזם שיעזור לילדים עם מוגבלויות לעבור את השבת בכיף, והחלטנו לעשות זאת במסגרת לימודי היזמות בבית הספר _____ בכיתה _____)

לפיכך אנחנו מסכימים ומצהירים לפעול על פי הסכם זה:

1. _____.

2. _____.

לנוחיותכם חלקו את המסמך וסעיפיו לחלקים לפי הנושאים שמרקרתם.

גם בעתיד, כשתיעזרו בעורך דין, מומלץ להגיע אליו מוכנים עם מסמך כזה ובו הסכמותיכם על עיקרי הדברים, ולהשאיר לו לנסח אותו בצורה משפטית.

8.2.3.4 התמודדות עם ויכוחים בצוות

ויכוחים וקונפליקטים הם חלק קבוע בדרך היזמית. כשלכל חברי הצוות אכפת מהמיזם, הם מושקעים רגשית בו ובהצלחתו. מכאן שלכל אחד יש הרבה מה להפסיד אם המיזם לא יצליח, ולכן, ויכוחים הם טבעיים. לא צריך להילחץ מהם, אלא להבין שהם חלק מהדרך.

חשוב ללמוד מיומנויות של התמודדות עם מחלוקות ולראות בהן הזדמנות ללמידה ולצמיחה למיזם וגם לנו כבני אדם. אנשים שיודעים להתמודד עם קונפליקטים – מצליחים יותר.

איך הצוות שיצרתם עומד בוויכוחים ובחוסר הסכמה? נערוך ניסוי דרך **סימולציה**.

נעסוק מעט באומנות הגישור ונבדוק אם הצוות שלנו חזק מספיק כדי לעמוד בסכסוכים.

נבדוק אם נצליח להגיע למה שמכונה בעולם היזמות **"רווח לכול" (win-win situation) – מצב ניצחון של שני הצדדים**.

"רווח לכול" הוא מונח מתחום המשא ומתן, שמתאר מצב שבו בסיום הגישור שני הצדדים מרגישים מנצחים.

בדרך כלל האמונה הבסיסית היא שאם מישו מנצח השני חייב להפסיד, אבל מסתבר שיש דרך אחרת.

ג'ורג' פישר וויליאם יורי, שנחשבים לאורים והתומים בתחום המשא ומתן וחקרו את הנושא רבות בספרם Getting to Yes (בעברית **כן!** בהוצאת מטר), הגדירו **חמישה** כללים למשא ומתן של רווח לכול:

- א. **שימו את עצמכם בנעליו של האחר** – האם ייתכן שהייתם עושים אותו דבר אם הייתם במקומו?
- ב. **נסו להבין את האינטרס של הצד השני** – מה חשוב לצד השני? אם הצד השני ירגיש שאנחנו מבינים אותו, סביר להניח שהוא יתגמש באשר לנושאים שחשובים לנו. נסו לשאול את הזולת: מה חשוב לך? למה זה חשוב לך?"
- ג. **האמינו שאפשר למצוא פתרון מעולה עבור כל הצדדים** – זה הזמן להשתמש בחשיבה יצירתית.
- ד. **חפשו קריטריונים אובייקטיביים שיעזרו לכם להחליט מה הפתרון הטוב ביותר עבור שניכם**.
- ה. **נסו להבין מה האלטרנטיבה במקרה שלא תגיעו להסכמה**. דמיינו אותה לעומק, ואז תדעו היכן שווה לכם להתפשר. למשל, אם האלטרנטיבה לאי-הסכמה היא לוותר לגמרי על המיזם, או שתהיה לנו שנת למידה גרועה במיוחד, אולי שווה להתפשר מעט.

תוכלו לראות הרצאת ה-Ted מעוררת ההשראה של ויליאם יורי מאוניברסיטת סטנפורד: "The power of listening". יורי, מכותבי הספר, נחשב לגורו בענייני משא ומתן: <https://www.youtube.com/watch?v=sXfavo1OQo>

עקרונות הגישור

אפשר גם להשתמש בעקרונות הגישור, כלומר להכניס לתמונה אדם שלישי כדי לפשר בין שני הצדדים. גישור (Mediation) הוא שיטה אלטרנטיבית ליישוב סכסוכים, שבמסגרתה מסייע צד שלישי בלתי תלוי לצדדים מסוכסכים לנהל משא ומתן ולהגיע להסכם מרצון.

במשימה הבאה נתרגל גישור באמצעות סימולציה של ויכוח.

אחד הדברים שמגשר יכול לעשות, הוא לעזור לצדדים הנתונים בקונפליקט "לצנן" מעט את האווירה לפני שהם מגיבים; לעזור להם להירגע, "לספור עד עשר", ואז לתת לכל אחד מהצדדים להביע את עמדתו באופן מלא ולהקשיב לו הקשבה מלאה. בתום ההקשבה המגשר משקף לצד שדיבר את תובנותיו באשר למה ששמע. הדבר מאפשר גם לצד השני לשמוע שוב למה התכוון הצד הראשון.

בסיום ההקשבה לשני הצדדים, יכול המגשר לעזור להם דרך חמשת הכללים להגיע לפשרה שמייצרת ניצחון לשניהם.

החליטו על סיטואציה שעלולה לעורר מחלוקת ורשמו אותה. לדוגמה: במשחק כדורסל אחד מכם לא זרק את הכדור לשני למרות שזה היה המהלך החכם לעשות, ובמקום זאת זרק את הכדור לסל ממקום רחוק והחטיא. בחרו איזה צד יתפוס כל אחד ומי יהיה המגשר. התחילו בוויכוח קולני, ואז ייכנס המגשר כדי לנסות ליישב את הוויכוח.

8.3 הקשבה

8.3.1 חקר השוק

אנחנו מסתובבים בעולם עם המוח שלנו, בטוחים שיש "מציאות" אחת וכי כולם רואים את העולם כמונו. לכן, פעמים רבות יזמים חושבים על רעיון מסוים ומיד ממהרים לפתח אותו. הם משוכנעים שהעובדה שהם היו מוכנים לרכוש את המוצר מצביעה על כך שכולם יעשו בדיוק כמותם. הביטחון הזה **מכשיל** חברות הזנק (סטארט-אפ) רבות. האמת היא שכל אדם הוא עולם ומלואו, ורואה את המציאות בדרך שונה מאוד.

לא מאמינים? בואו נבצע תרגיל קטן.

כתבו כמה שורות על נושא הפליטים. תארו בכמה מילים מי הם ולמה הם כאן; דמיינו מה מפריע להם; מה יכול לעזור להם; ומה אתם חושבים עליהם; האם למשל הם רוצים לחזור למדינות המוצא שלהם או להישאר כאן לנצח?

עכשיו צפו בפרק "פליטים" בסדרה "סליחה על השאלה" של כאן 11:

<https://www.youtube.com/watch?v=d6EXh-Hs3ts>

כעת ענו בכנות: עד כמה הכרתם פליטים לפני הצפייה בפרק? מה התובנות החדשות שעלו בכם מתוך הקשבה אמיתית וחקר אמיתי שלהם?

בסופו של דבר יש להבין כי הקמת מיזם עבור קהל מסוים בלי **חקר עמוק של צרכיו ונסיבות חייו, היא צעד לא חכם במיוחד.**

אבל... לא תאמינו כמה יזמים מנסים לא עורכים סקר וחקר אמיתיים עם הקשבה עמוקה לפני שהם יוצאים לפתח את המיזם שלהם. למה? בעיקר כי הם מפחדים לגלות שהרעיון לא מספיק טוב.

8.3.2 הסטארט-אפ הרזה

אחד המודלים המצליחים שהאיצו את עולם הסטארט-אפ הוא הסטארט-אפ הרזה (Lean Startup), שיטה שהמציא סטיב בלנק ושתלמידו, אריק רייס כתב עליה בספרו Lean Startup, שנחשב בעיני רבים ל"תנ"ך של עולם העסקים". העיקרון החשוב בו ביותר הוא **"היכשל בקטן והיכשל הרבה – כך תלמד עוד אמת על העולם". הרעיון הוא** לדעת את האמת המלאה והמורכבת על העולם שאת בעיותיו אנו מנסים לפתור.

מודל ה-Lean Startup מקובל מאוד בעולם הסטארט-אפ ומומלץ לקרוא את **ספרו של אריק רייס** (Ries, 2011). כדי להגיע לאמת, יש לערוך הרבה מאוד ניסויים בעזרת סקרים וייצור מוצרים רזים בפיתוח זריז לקהל היעד, כדי להבין אותו יותר ויותר.

כדי **להקשיב באמת** אנחנו צריכים ללמוד **צניעות**: לא להתאהב ישר ברעיון שלנו לפני שחקרנו מספיק. רגע לפני שאפילו נחלום על רעיונות ונתלהב מהם מספיק כדי שנתחיל לפחד לשאול, נערוך ראיונות וסקרים כדי ללמוד על הבעיה שאנחנו מנסים לפתור.

8.3.3 סקרים וראיונות עומק

להלן **שבעה** עקרונות שחשוב לשמור עליהם כדי ללמוד מתוך סקרים:

- א. להקשיב באמת, לא רק למה שאנחנו רוצים לשמוע.
- ב. פורד אמר "אם הייתי שואל אנשים מה לפתח, הייתי מנסה להמציא סוסים יותר מהירים ולא רכבים". לכן, לא נשאל מה לפתח, אלא נחקור את הבעיה ונבין לעומק את הצרכים כדי שנוכל למצוא פתרון.
- ג. חשוב להבין עד כמה הבעיה חשובה ללקוח. מיזמים רבים פותרים בעיה שהיא מינורית (קטנה) ולכן גם ההצלחה שלהם קטנה ואפילו לא קיימת. חשוב לפתור בעיות שלקוחות מנסים לחפש להן פתרון או שהם תופסים כמשמעותיות.
- ד. חשוב להבין מהם הפתרונות המוצעים בשוק (יכול להיות שלא הכרתם אותם בעצמכם אבל הלקוחות שלכם יספרו לכם עליהם).
- ה. ניתוח הנתונים צריך להיות מספרי ולא מבוסס על תחושות. לכן מומלץ למלא את כל התשובות בתוכנה ולא על דף. התוכנה המומלצת כיום היא Google Forms שאליה ניתן להזין תשובות מראיונות שאתם עורכים פנים אל פנים. אפשר להשתמש בה גם כדי לשלוח את הסקר למרואיינים ולקבל מענה באופן מקוון.
- ו. סקר טוב יכול שאלות דמוגרפיות כמו מקום מגורים, גיל, מין, מצב משפחתי, וכל נתון אחר שרלוונטי לתחום של הבעיה. למשל, אם חוקרים הורים לגבי שעות המסך של ילדיהם, חשוב גם לשאול איזה סוג של מסכים יש בבית.
- ז. סקר צריך להיות מנוסח באופן לא מוטה. הטיה נוצרת כשאנחנו מכניסים לשאלה תיאורים או העדפות שמשפיעים על התשובה. דוגמה לשאלה מוטה: כשהילדים עולים על ההסעה בבוקר, באיזו מידה (מ-1 עד 5) זה מכניס אותך כהורה, שמודע לסכנות האורבות להם, לחרדה? שאלה כזו תהיה נכונה כשהיא תנוסח כך: באיזו מידה (מ-1 עד 5) אתה שקט נפשית לגבי הסעות הילדים לבית הספר?

תרגיל - קראו את הכתבה "סודות היזמות: מי בכלל רוצה את העסק שלי?" מאת רויטל הנדלר שהתפרסמה בכלכליסט: <https://www.calcalist.co.il/money/articles/0,7340,L-3644298,00.html> (רויטל הנדלר, 6.11.2014)

בבנה סקר באמצעות Google Forms. עכשיו שלמדנו איך לבנות נכון את הסקר, נוכל לעבור לכתוב אותו ביישום שמאפשר לנו לשלוח אותו למספר רב של אנשים ולאסוף מהם נתונים. היכנסו שוב לענן של גוגל – Google Drive, והפעם, לאחר לחיצה על כפתור new בחרו ב-Google Forms וכתבו סקר מוצלח שילמד אתכם על הבעיה שברצונכם לפתור.

שימו לב, היישום מאפשר לכם לחבר שאלות מכמה סוגים:

שאלות פתוחות – קצרות או ארוכות; שאלות של כן או לא; שאלות בעלות ריבוי תשובות אפשריות; שאלות שבהן צריך לבחור תשובה אחת; ושאלות "באיזו מידה" שהתשובה שלהן תהיה על סקאלה של 1-5 או 1-10. בחנו כל מיני סוגים של שאלות כדי לדייק את המידע שברצונכם לאסוף.

8.3.4 הגדרת קהל יעד

כדי להצליח בהקמת מיזם שמשנה עולם ומשגשג, חייבים לבנות מודל עסקי מסודר שמבוסס על קהל היעד והבנתו לעומק. יזמים רבים הולכים שבי אחר התאהבות ברעיון ושועטים קדימה לעבר הביצוע והיישום שלו לפני שהבינו לעומק את קהל היעד וצרכיו ולפני שבנו מודל עסקי ברור.

מספר המיזמים שעובדים כבר שנה ויותר ומעולם לא דיברו עם לקוחות לפני פיתוח המוצר שלהם והשקתו הוא עצום. לכן, אין זה מפתיע שמספר הכישלונות רב גם הוא. הסטטיסטיקה מדברת על הישרדות של בקושי 5% מהמיזמים שנפתחים. חלק קטן אף יותר מצליח לשגשג לאורך זמן.

לכן, אל תפחדו לשאול. כעת, כשאתם נמצאים עוד בתחילת המיזם, קל הרבה יותר לקבל תשובות מפתיעות. הרי לא תרצו להיות מופתעים לרעה אחרי שכבר יצאתם לשוק עם הרעיון שלכם, נכון?

עתה יש לכם בעיה שאתם רוצים לפתור, אבל אתם עוד לא מכירים אותה טוב מספיק כדי להחליט מה הפתרון הנכון ביותר עבורה. ככל שתכירו את קהל היעד טוב יותר – כך תדעו לדייק את המוצר שלכם, והרעיון שלכם יהיה מבריק ויעיל יותר. האם באמת כולם צריכים את זה? התשובה היא כן, בהחלט! כל המיזמים, שנוצרו כדי לפתור בעיה של אנשים בעולם, חייבים קודם כל להקשיב להם... הגיוני, נכון?

הפחד המרכזי שגורם ליזמים לוותר על עריכת ראיונות וסקרים נובע מהמחשבה "מה יקרה אם אף אחד לא יאהב את הרעיון שלי". אם גם לכם המחשבה עוברת בראש, אל תדאגו, זה אנושי. פשוט זכרו שעוד לא התחלתם לעבוד על הפתרון. לאחר שנבין לעומק את הבעיה ואת הצרכים של קהל היעד שלנו, יעלו לנו רעיונות מעולים בקלות רבה.

מהו המודל העסקי שאנחנו רוצים לפצח בשלב ההקשבה?

מודל עסקי טוב יהיה מבוסס על הקשבה לקהל היעד והשוק.

דרך הראיונות וההקשבה נרצה למצוא תשובות מדויקות לשאלות הבאות:

1. **מיהו קהל היעד שהכי זקוק למוצר שלנו?**
2. **מהי הבעיה המהותית של קהל היעד הזה? (דיוק בתשובה חשוב ביותר).**
3. **מהי הצעת הערך שלנו לקהל היעד?**
4. **מהם מאפייני הפתרון שלנו?**

5. מהו היתרון של הפתרון שלנו לעומת פתרונות אחרים המוצעים לקהל היעד (יתרון תחרותי)?

6. מהם ערוצי ההפצה בהם יהיה לקהל היעד שלנו קל לשמוע עלינו?

7. איך נדע שהצלחנו לפתור עבורו את הבעיה? (מה ייחשב בעיני קהל היעד לפתרון מוצלח?).

על שתי השאלות – מהן העלויות שלנו ומהו תזרים המזומנים הנדרש – נענה בהמשך הדרך בשלב היישום. אבל שימו לב על כמה שאלות מתוך המודל העסקי אנחנו מצליחים לענות בשלב ההקשבה. לכן כל כך חשוב לא לדלג עליו!

מומלץ לערוך לפחות חמישה ראיונות פנים אל פנים, ואז לחזור לתקן את הסקר – להוסיף או לחדד שאלות ותשובות אפשרויות לפני ששולחים את הסקר לאנשים.

איך דואגים שהרבה לקוחות פוטנציאליים יענו על הסקר?

לפני שליחת הסקר למיליו חופשי, כדאי לבדוק אותו בדך הבאה:

1. לתת לשלושה מבוגרים שונים לעבור עליו כדי לאתר שגיאות כתיב ושאלות שהניסוח שלהן לא מספיק ברור. יש לנו נטייה לשאול שאלות שרק אנחנו מבינים...

2. לראיין לפחות חמישה אנשים בעל פה, לתת להם לדבר בצורה חופשית, ולתעד את דבריהם בסקר שבנינו ב-Google Forms. הדבר יעזור לנו "להרגיש" את הסקר ולהבין אם ברצוננו להוסיף עוד שאלה או לשנות את אפשרויות התשובה.

3. לאחר ביצוע הנאמר בשני הסעיפים הראשונים, שאלו את עצמכם: מי קהל היעד שלי? מי הכי סביר שישתמשו במה שאני מציע? איפה אני יכול למצוא אותם? יכול להיות שתגיעו לקהל היעד דרך ההורים שלכם, וייתכן שתצטרכו ללכת בעצמכם למקום שבו קהל היעד שלכם מתכנס דרך קבע. אם אתם לא בטוחים מיהו קהל היעד, או שיש כמה קהלי יעד פוטנציאליים, רשמו אותם:

קהל היעד הפוטנציאלי שלי הוא _____ (לדוגמה: אימהות).

אני יכול למצוא אותו בקלות יחסית ב_____ (לדוגמה: במכולת, בסוף יום הלימודים בבית הספר, בגנים או בקבוצת ווטסאפ של אימהות).

מי שיכולים לעזור לי להגיע לקהל היעד שלי הם (לדוגמה: אימא שלי, מזכירות המושב, ועד ההורים, הנהגת ההורים).

4. **בחינת מודל עסקי –** במסגרת הסקר אנחנו רוצים גם להבין את האפשרויות שלנו לרווח. השאלון יורכב גם מן השאלות הבאות: באיזו מידה היית רוכש את המוצר/שירות? מה הסכום שהיית משלם על מוצר/שירות כזה? באיזה אופן היית מעדיף לשלם? (חודשי/שעתי/שנתי, כמנוי/חד-פעמי, ניסיון בחינם ותשלום אחריו וכו').

5. **שליחת הסקר ללקוחות פוטנציאליים –** השלב הסופי הוא לחיצה על כפתור SEND ושליחת קישור לסקר דרך ווטסאפ-ווב, דוא"ל או פייסבוק לקהל היעד. נשלח את הסקר לקהל שהגדרנו בסעיף 3. אין טעם לאסוף תשובות לסקר מאנשים לא רלוונטיים רק כדי לקבל מחמאות. זכרו, אנחנו רוצים ללמוד את האמת, ולכן יש להתמקד בקהל היעד.

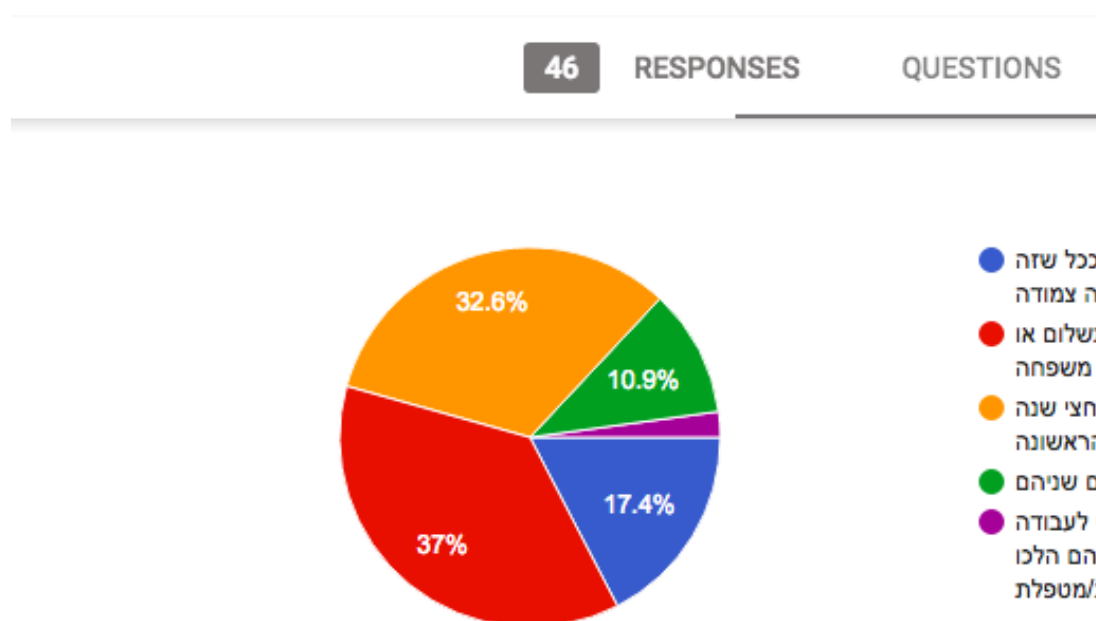
8.3.5 ניתוח נתונים

אם שיווקתם את הסקר כהלכה, כעת יש לכם כבר לפחות 50 אנשים שענו עליו. אם לא, נסו שוב. חשבו על צורות מקוריות לשלוח את הסקר כך שיגיע לקהלים רחבים, עד שתגיעו למענה של 50 איש.

הצלחתם? אין ספק שאתם בדרך לדייק מוצר או שירות מעולים לקהילה שלכם!

בסקרים אמיתיים חשוב להגיע לא רק לקהל היעד, אלא גם למדגם מייצג שלו. הכוונה היא שאם לדוגמה קהל היעד שלכם הוא הורים, עליכם לוודא שאת הסקר ימלאו הורים בעלי מאפיינים שונים – צעירים, מבוגרים, חד-הוריים, ממשפחות גדולות וקטנות, ממקומות שונים ומתרבויות שונות – דתיים, חרדים, חילונים וכו'.

ניתוח נתונים מסקרים היה בעבר תהליך מורכב ביותר, אבל היום, בזכות פתרונות טכנולוגיים, הדבר נעשה פשוט. אם בניתם את השאלון ב-Google Forms כפי שהתבקשתם, תוכלו לראות את התגובות בלשונית RESPONSES שלצד הסקר.



תרגיל: מה למדתם מהנתונים? כתבו לפחות עשר מסקנות שיעזרו לכם בהמשך למצוא פתרון נכון יותר לבעיה שהחלטתם לפתור:

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10.

11.

12.

13.

14.

15.

8.3.6 סביבה תחרותית

אחת ממטרותיו של תהליך ההקשבה היא להבין מהן האפשרויות לפתרון העומדות בפני קהל היעד נכון להיום. כלומר, להבין איך אפשר לפתור היום את הבעיה.

החסם המרכזי שמונע מיזמים להתמודד עם השאלה הזו הוא הפחד ש"גנבו להם את הרעיון", אבל שוב, צריך לזכור שעדיין אין לנו באמת רעיון לפתרון הבעיה. בינתיים אנחנו חוקרים לעומק את הבעיה, כדי למצוא לה בהמשך פתרון מבריק, על בסיס כל הנתונים שאספנו.

לכן, צאו לדרך ובחנו את המתחרים כחוקרים המעוניינים מאוד למצוא פתרון לבעיה במצב הנוכחי. חשבו על אזור המגורים שלכם ושאלו את עצמכם: איך קהל היעד שלי מתמודד עם הבעיה? מה הוא בכל זאת עושה או יכול לעשות כדי לפתור אותה?

צרו טבלה של אפשרויות לפתרון והשלימו את היתרונות והחסרונות של כל אחת מהן:

[illegible]

אם אין כמעט פתרונות לבעיה, אתם במצב מצוין. ככל שהתסכול גדול – כך גדלה ההזדמנות שלכם לפתור את הבעיה.

צפון בסרטון שבכתבה הבאה: <https://www.calcalist.co.il/internet/articles/0,7340,L-3747393,00.html> (ניצן סדן, 12.10.2018)

אילו תובנות אתם מפיקים מהסרטון כדי שיעזרו לכם להתמודד ברגעי קושי בעבודה על המיזם שלכם? רשמו אותן כאן:

8.4 חשיבה יצירתית

8.4.1 מתודולוגיות בחשיבה יצירתית

MVP (Minimum Viable Product) 8.4.1.1

רבים נכנסים לתהליך החשיבה היצירתית עם לא מעט לחץ. בכלל, הביטוי "חשיבה יצירתית" מעט מטעה. למעשה מדובר יותר בהקשבה יצירתית. אנחנו רגילים לחשוב שעלינו להשקיע מאמץ כדי לחשוב בצורה יצירתית, אבל האמת היא שכשאנחנו בהלך רוח רגוע, שלו ושמח, ב"זון" שלנו – רעיונות נשמעים בתוכנו, ועלינו להיות מספיק פתוחים כדי להקשיב להם, ולא לתת למחשבות ספקניות לפגוע בהם ולבטל אותם. כלומר, יותר מחשיבה יצירתית – מתקיימת הקשבה יצירתית. כשאתם קשובים להדרכה הפנימית שלכם, היא מנחה אתכם בדרכים יצירתיות.

עם זאת, יש כמה שיטות מומלצות לניהול תהליכי פיתוח של רעיונות חדשניים. השיטות הללו משחררות את המוח ה"חושב יותר מדי" מכל מיני לחצים ומתחים, ומאפשרות לו לפתוח ערוצי הקשבה חדשים לרעיונות שונים מסוג החשיבה הרגיל והטריוויאלי שלנו.

לפני הכול – איזה סוג של רעיון אנחנו מחפשים?

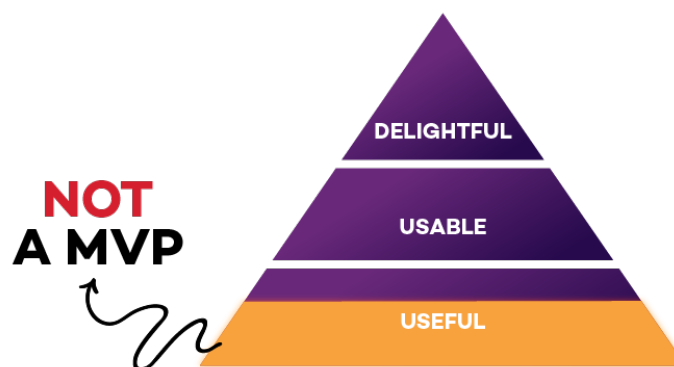
לרעיון טוב ראשוני למוצר אנחנו קוראים MVP (Minimum Viable Product).

בעברית: מוצר בר קיימא מינימלי, או בשפה ברורה יותר: מוצר מינימלי שייתן מספיק ערך ללקוחות בשלב הראשון.

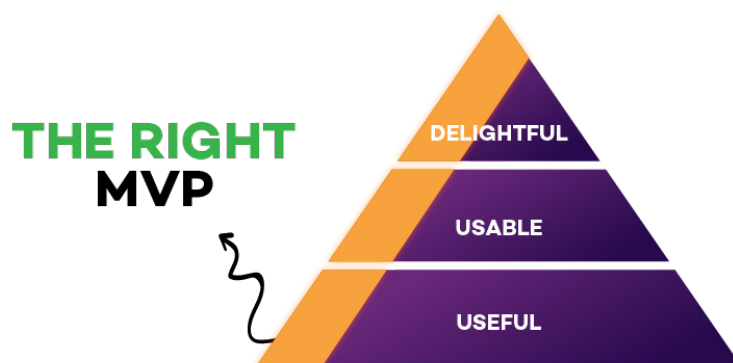
צריך לזכור שגרסה ראשונה של כל מוצר או שירות היא תמיד "רזה" יותר מהחזון הגדול שלנו לטווח הארוך. גם מוצרים מפורסמים שאתם מכירים התחילו במוצר MVP. לדוגמה, פייסבוק התחילה ככלי לאיתור אנשם וחיבור ביניהם. לא היו בה כלל שיתופים!

MVP טוב הוא מוצר שנותן ערך קטן, אבל משמעותי. באמצעות **ההקשבה** לקהל היעד באפשרותנו להבין מה הערך המשמעותי ביותר שיש לתת.

להלן איורים שמדגימים יפה מהו MVP מוצלח ומהו MVP מוצלח פחות:



ה-MVP שבאיור לא מוצלח כי הוא אומנם יעיל מאוד, אבל חסר ממשק ידידותי ונגיש (usable) ולא מעניק עונג (delightful).



לעומתו, ה-MVP שלעיל מעולה, משום שהוא נותן קצת מכל ערך: הוא יעיל, שימושי וידידותי, ומסב עונג, הכול במידה, מה שאומר שהוא מביא ללקוחות מאושרים דיים.

בחלק העליון של האיור ה-MVP הוא גלגל אחד מתוך הרכב. זהו לא MVP מוצלח, משום שהלקוח לא יכול לקבל כלל את הערך שהוא זקוק לו.

לעומת זאת, בחלק התחתון של האיור מתואר MVP מוצלח. אומנם הלקוח לא יקבל רכב ממונע כבר בהתחלה, אבל הוא יצליח להגיע אל היעד. זהו MVP מצוין.

8.1.4.2 השראה

לפני שמתחילים אפילו לחשוב, מומלץ מאוד לחפש השראה: משהו שנוגע לכם במיוחד ויכול לעזור לכם למצוא את הדרך שלכם.

מומלץ מאוד לקבל השראה מאפליקציית Pinterest או YouTube. יש ערוצים שלמים של makers ו-crafts שיכולים לתת לכם רעיונות ליצירת דברים מדהימים. ב-Pinterest תוכלו למצוא באמצעות חיפוש עיצובים ורעיונות לכל דבר כמעט, ולייצר לכם "לוחות השראה".

לוח השראה הוא לא המוצר, אבל הוא כזה שמיד כשתסתכלו עליו ועל שלל הדוגמאות שאספתם בו, תבינו לאן אתם מכוונים.

אפשר לקבל השראה ממגוון מקורות נוספים: מהתנ"ך, מספרות, מביקור במוזיאון, הצגה, הטבע, והרצאות ביוטיוב. כשהמוח ממוקד בחיפוש אחר פתרון לבעיה מצד אחד, וחשוף למגוון רחב של גירויים מצד שני – דברים מופלאים יכולים להתרחש.

8.4.1.3 סיעור מוחות

את שיטת "סיעור מוחות" (Brainstorming) הגה בשנות 1939 אלכס פ. אוסבורן, כשניהל חברת שיווק בשם BBDO. זו אחת הדרכים לעורר את המוח לחשוב באופן יצירתי. הנה **שישה** כללים לסיעור מוחות מוצלח:

א. **גונו בצוות** – נסו להושיב לשולחן אנשים שונים. ככל שהצוות מגוון יותר (Diversity = גיוון), כך גם דרכי החשיבה והפתרונות מגוונים יותר.

ב. **אל תשפטו רעיונות** – שלב סיעור המוחות הוא שלב "פרוע" ואפילו "ילדותי". זהו שלב שבו מותר ואף רצוי לצחוק הרבה, לדבר שטויות ולזרוק לחלל האוויר רעיונות מטופשים ומופרעים. יצירת אווירה בטוחה שבה כל אחד יכול לומר דברי שטות היא קריטית להצלחה של התהליך, שממנו בסופו של דבר יעלה הרעיון המבריק. לאורך התהליך הימנעו מלהגיד מה אתם חושבים על הרעיונות שעולים. זה בכלל לא הזמן לתת להן ציון. התלהבו מעצם זרימת אינסוף הרעיונות. לפעמים מאחורי רעיונות גרועים מסתתר רעיון נפלא, ועצם יצירת אווירה משוחררת ונטולת רסן תיצור מרחב לרעיונות מחוץ לקופסה.

ג. **אל תחשבו פרקטית** – אחת הדרכים "להרוג" מהר תהליך יצירתי היא לחשוב פרקטית בזמן סיעור המוחות. חשיבה שכזו מפחיתה את האנרגיה הטובה ומגבילה את יכולתו של המוח לעוף למקומות חדשים. את החשיבה הפרקטית והשיפוטית נשמור ליום אחר ולדיון אחר.

ד. **צרו אווירה מיוחדת ותנו לעצמכם זמן** – זמן הוא מרכיב חשוב בתהליך החשיבה היצירתית. לחץ של זמן משפיע לרעה על האווירה. הוא עלול להרוס את המרחב לחדשנות ולחשיבה אחרת. דאגו לכיבוד ולשתייה וכן לישיבה נוחה ושונה לכל אחד בזמן התהליך. ככל שיהיה יותר נוח ופחות מלחץ, כך התוצאות יהיו טובות יותר.

ה. **ישיבת סיעור המוחות היא רק ההתחלה** – היא רק מניעה את הגלגלים. לאחר מכן המשיכו לתת, כל אחד לעצמו, להמשיך להיות באזור אי-הוודאות של אינספור הרעיונות. דאגו שיהיה לכם בהישג יד פנקס רעיונות קטן, במיוחד בלילה. אז עולים הרבה פעמים הרעיונות הטובים ביותר, ואם לא נכתוב אותם – אנו עלולים לשכוח. אל תסמכו על הזיכרון שלכם בלילה! קומו מהמיטה וכתבו את הרעיון.

ו. **אל תתחילו מוקדם מדי** – אל תנסו לבצע את תהליך החשיבה היצירתית לפני שאספתם מידע על הבעיה בשלב הקודם. תהליך טוב של חשיבה יצירתית יגיע מתוך התאהבות בנושא, נחישות לפתור את הבעיה, והיכרות עמוקה ואמפטית עם השטח. יזמים שמקדימים את שלב החשיבה היצירתית, נוטים להתאהב ברעיון שלהם ולא נותנים למציאות ולתובנות מהשטח לבלבל אותם. מרוב פחד לגלות שהרעיון שלהם לא מתאים, הם "ננעלים" עליו ומכופפים את הנתונים כדי שיתאימו לו. לא פעם יזמים שנכשלו מודים שאילו רק הקשיבו לשטח ושאלו את הצרכנים מה הצורך האמיתי שלהם – יכלו למנוע את הכישלון.

הדרך הטובה ביותר לנהל סיעור מוחות היא ליצור "שמש" במרכז של דף גדול ציירו עיגול עם הבעיה/המטרה, ורשמו סביבו כל רעיון שעולה. אנו מעוניינים בחשיבה המסתעפת לכמה שיותר כיוונים ורעיונות. בהמשך נלמד איך לבחור את הרעיון הטוב ביותר.

מה עושים אם תהליך סיעור המוחות נתקע או שלא קיבלנו מספיק רעיונות טובים?

המוח שלנו רגיל לחשוב בצורה מסוימת, ולכן קשה לו להטות את המחשבה לכיוונים חדשים. כבר הזכרנו את אמירתו של פורד: "אם הייתי שואל אנשים מה לפתח, הייתי מנסה להמציא סוסים יותר מהירים ולא רכבים". במקרה זה החשיבה היצירתית הייתה צריכה להתגבר על מסלולי החשיבה הרגילים של המוח שהתרגלו לחשוב שאנשים מתניידים ממקום למקום רק באמצעות סוס. דרוש היה להבין את הצורך להגיע מהר ליעד ולצאת לעבר מחשבה על מכונה. בימים של אז הייתה זו חשיבה מהפכנית!

להלן **שלושה** כלים שיעזרו לנו לחשוב באופן מהפכני שכזה:

א. **יצירתיות מתוך שליחות** – תחושת שליחות לפתרון הבעיה מייצרת מוטיבציה חזקה ופותחת מסלולים חדשים במוח. האדם החושב רוצה כל כך לפתור את הבעיה ומזדהה עם המצוקה של האנשים שחווים אותה, שהוא מותח את גבולות הדמיון שלו ומאפשר לרעיונות שונים ומשונים להגיע אליו. את המונח טבעה רויטל הנדלר, יזמת הייטק

סדרתית, מייסדת AllJobs. היא מספרת שכשהיא הייתה מובטלת בעצמה וסרקה מאות אתרים כדי לא לפספס את המשרה הבאה שלה, היא הבינה שיש להקים גוף שיאסוף את כל המשרות בארץ עבור כולם. הדחף למצוא את הפתרון יצר את AllJobs.

ב. **שישה כובעי החשיבה של אדוארד דה בוו** – שיטה זו כוללת משחק תפקידים שבו משתמשים בשישה כובעים. כל איש צוות לוקח כובע בצבע שונה ומדבר מתוכו: הכובע האדום מדבר מתוך הרגשות; הלבן – מתוך הנתונים; **השחור** הוא פרקליט השטן ששופט כל רעיון לחומרה; הצהוב מאמין בכול ומציג גישה חיובית לכל רעיון; הירוק – המופרע שיכול לחשוב על רעיונות "הזויים" ולהתקדם ממה שקיים; הכחול – מארגן את החשיבה ומנהל את הדיון. השיטה הזו עוזרת במקרים שהחשיבה שלנו מוגבלת בגלל מחסומים חברתיים. לחצים חברתיים, מוסכמות, איסורים חברתיים – כל אלה מונעים מאיתנו לחשוב בצורה שונה מהמקובל בסביבתנו. תפקידם של הכובעים הוא לעזור לכל איש צוות לקבל לגיטימציה לתפקידו ולמלא אותו לעומק.

ג. **תרגילי חשיבה שמסיתים את המוח מהמסלול הרגיל** – ישנם אינספור תרגילי חשיבה שמייצרים תזוזה במוח, מרחיבים את אפשרויות החשיבה הרגילות ומאפשרים לנו להיפתח למקומות חדשים. למשל:

1. **הנחת חפצים על השולחן**: הוציאו את כל מה שיש לכם בכיס או בתא הפנימי של התיק והניחו על השולחן. לאחר מכן חשבו על כמה שיותר רעיונות לשלב את החפצים עם דבר מה אחר באופן שיכול לעזור לפתור את הבעיה. מטרת התרגיל היא לאו דווקא למצוא את הפתרון, אלא לתת למוח להגיע לרעיונות שנמצאים מחוץ למסלול החשיבה הרגיל שלו.

2. **החסרת המרכיב החשוב** – בתרגיל זה לוקחים את הפתרון הנוכחי לבעיה, ומחסירים ממנו את הדבר החשוב ביותר. יש הטוענים שכך הומצא מרכיב הכביסה: במסגרת תרגיל מחשבתית בחברה המשווקת ג'ל כביסה, ניסה הצוות לחשוב מה היה קורה אם היו מוציאים את הסבון המנקה מתוך הג'ל. הרעיון נשמע קצת "משוגע", אבל כשהצוות בחן מה נשאר במוצר לאחר הוצאת הסבון, אנשיו הבינו שמדובר בריח, וכך למדו שהריח הוא מרכיב חשוב בכביסה נקייה, והעלו רעיון לייצר נוזל משלים שהריח בו יהיה דומיננטי.

3. **חיבור מרכיבים שאין קשר ביניהם (Mashup)** – הדבר עשוי לפתח רעיון חדש "משוגע". לדוגמה: חיבור בין בניינים לשלטי חוצות יצר את שלטי החוצות היוקרתיים על בניינים נטושים והרסים והעלה את שוויים. דוגמה נוספת היא מיזם בארה"ב שבו חיברו את Google Maps עם רשימות פשעים של המשטרה לפי רחובות, וכך נוצר מסד נתונים שמסייע לרכישת נדל"ן במקומות בטוחים.

8.4.2 הבחירה ברעיון

לא משנה איזו שיטה נקטתם, אם ביצעתם נכון את המשימה, יש לכם כעת רשימה ארוכה של רעיונות. הרגש הראשון שמתעורר מול עושר הרעיונות הוא התלהבות, אך מיד אחר כך מתעורר בנו רצון אדיר לבחור ברעיון הנכון.

אלא שאין רעיון "נכון". יש שלל רעיונות אפשריים לביצוע, שייכנסו לתהליך של בדיקת היתכנות, שהוא סוג של "מבחן קבלה" לרעיונות. כיוון שתהליך בדיקת ההיתכנות הוא ארוך ומתיש, נצטרך קודם כל לצמצם את רשימת הרעיונות על פי שיטה.

המשימה הבאה שלנו היא לקבוע רשימת פרמטרים לצורך סינון הרעיונות. תוכלו לכתוב אותם ב"טבלת ציונים" ולהעניק לכל רעיון ציון בצורה הבאה:

שם הרעיון	כמה יעלה להפיק את המוצר?	כמה קל לבדיקה?	כמה מתאים לכוחות העל שלנו?	כמה אנחנו מאמינים שצריך את המוצר?	באיזו מידה פותר את הבעיה?	הציון הסופי
	1 – יקר; 100 – זול	1 – קשה; 100 – קל	1 – לא מתאים; 100 – מתאים מאוד	1 – לא ממש צריך; 100 – צריך מאוד	1 – כמעט לא פותר; 100 – פותר לחלוטין	

בתום מילוי הטבלה אוספים את הציונים ומגיעים לציון סופי לכל רעיון.

את חמשת הרעיונות בעלי הציון הגבוה ביותר **מעלים ל"חצי הגמר"**. שימו לב, אין זה משנה כלל מי הגה את הרעיון. נסו לא לתת קרדיט ליוצר הרעיון. ממילא הרעיון ילך וישתכלל עוד במשך התהליך, ואתם כצוות אחראים יחד להצלחתו. זכרו, כמו ההצלחה של הזרזרים – רק יחד, בפעולה משותפת, כשכל אחד מכניס את כוח העל שלו פנימה – הרעיון יהפוך למיזם מוצלח. בכלל, רבים נוהגים לתת יותר מדי קרדיט ל"רעיון", כאשר האמת היא שמאחורי כל מיזם משגשג יש אינספור החלטות וניאנסים קטנים שמשפיעים על ההצלחה.

עכשיו, כשלפנינו חמישה רעיונות שקיבלו את הציונים הגבוהים ביותר, השתמשו במנגנון הדמוקרטי של החלטה על פי רוב כדי לצמצם אותם לשלושה רעיונות בלבד.

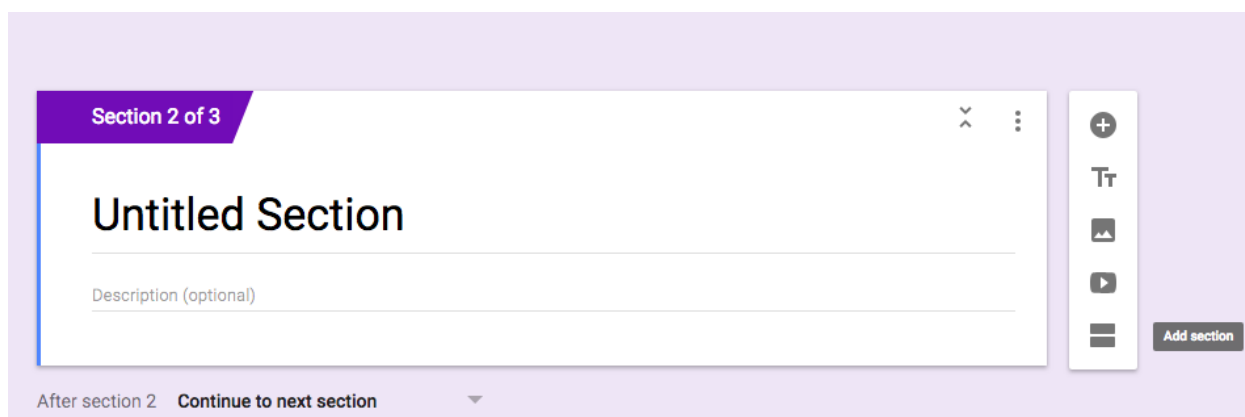
השלב הבא הוא "רבע הגמר", ובו יכריע הקהל. כאן תחזרו שוב לשאלונים שיצרתם בשלב ההקשבה ותבחנו מוצר או שירות ספציפיים. כעת כבר תוכלו להגיע לכמות נכבדה של תשובות ולערוך גם "סקר רגישות למחיר" כדי לדעת בהמשך איך לתמחר את המוצר.

כיצד מבצעים סקר רגישות למחיר?

לאחר שתיארתם בקצרה את המוצר (אין צורך בתיאורים מחמיאים), שאלו את הלקוח: באיזו מידה תרצה לרכוש את המוצר מ-1 עד 5?

אחר כך שאלו שאלה פתוחה: כמה שווה לך לשלם על המוצר?

עברו לעמוד הבא (בעזרת לחיצה על Add section ב-Google Forms בצד ימין של השאלה).



בעמוד החדש שאלו:

אם המוצר היה עולה _____ ש"ח באיזו מידה היית קונה אותו?
(המחיר שתציבו בשאלה יהיה גבוה משמעותית מהמחיר המקובל).

עברו לעמוד חדש ושאלו שוב את אותה שאלה, והפעם הציבו מחיר נמוך יותר.

המשיכו להוריד את המחיר בעמודים נפרדים.

מה שהסקר יגלה לנו הוא מהו המחיר הגבוה ביותר שהצרכן תופס כהוגן או שווה.

סקר המוצר שתערכו ושבאמצעותו תגיעו לכמה שיותר תשובות מקהל היעד הרלוונטי לכם, יעזור לכם להכריע מיהו הרעיון הזוכה, זה שאנשים באמת מחכים לו. אבל לא די בכך.

אם בניתם את הסקר נכון על פי מה שלמדנו בפרק "הקשבה", תדעו גם איך אנשים מגדירים את הבעיה, מה הכי קשה להם, למה באמת הם מחפשים לו פתרון, וגם היכן הם מחפשים אותו. לכל המידע הזה תזדקקו כשתכתבו את התוכנית השיווקית.

8.4.3 בניית פיילוט ואב-טיפוס

כעת אנו עוברים למבחן האמיתי של המוצר. זהו חלק שכמעט כולם מדלגים עליו מרוב פחד.

אל תדלגו על השלב הזה. התגברות על פחד היא שריר שצריך לפתח. הפחד הוא כמו ילד קטן בתוכנו, שצריך חיבוק ואמפתיה. הוא רוצה שנקשיב לו ונחזיק לו את היד, אבל הוא לא באמת רוצה שנפעל לפיו.

הידעתם? רק 5% מהמיזמים שקמים בעולם מצליחים. הסיבה הנפוצה ביותר לכישלון היא חוסר הקשבה לצרכים האמיתיים של הצרכנים הפוטנציאליים.

אם כל מה שצריך זה להקשיב להם ולהיות בעלי אומץ לשמוע באמת מה דעתם, וכולם יודעים שחוסר הקשבה הוא הסיבה הנפוצה ביותר לכישלון, מדוע יזמים לא פשוט מקשיבים?

- א. רובם מפחדים שלא יאהבו את הרעיון שלהם ומעדיפים לדחות את התחושה הזו. הם מעדיפים לפתח מוצר, להשקיע זמן וכסף, רק כדי לגלות שלא אוהבים את הרעיון שלהם בעוד כמה שנים. אבסורד, נכון?
- ב. הרבה מהיזמים שמנסים להקשיב לצרכנים לא יודעים איך לעשות זאת בצורה טובה.

על הפחד שבסעיף א' צריך פשוט להתגבר ולצאת לשטח ולבדוק. יש לזכור שאם אתם מחויבים לפתרון הבעיה ולא דווקא לרעיון הנוכחי שלכם, אזי גם אם תשמעו שלא אוהבים את הרעיון שלכם, תוכלו לחזור לחשיבה יצירתית ולמצוא רעיון אחר שיפתור את הבעיה בצורה מדויקת יותר לקהל היעד. בכל פעם שאומרים לכם ש"זה לא זה", יש לכם הזדמנות ללמוד יותר לעומק את הבעיה ואת קהל היעד שלכם, והפתרון הבא יהיה מדויק יותר. בדיוק כמו תומאס אדיסון, אתם ממשיכים להיות מחויבים למצוא את הפתרון הטוב ביותר.

על סעיף ב' כבר למדתם חלקית בפרק "הקשבה". יציאה לפיילוט אמיתי היא עוד דרך להקשיב למה שקהל היעד הפוטנציאלי מרגיש כלפי הפתרון הנוכחי שלכם ולמה שהוא חושב עליו.

שלב הפיילוט והאב-טיפוס הוא שלב של **בדיקת היתכנות (Validation)**. לפני שמשווקים כל מוצר או שירות יש למצוא דרך יצירתית לבחון אותו באופן מצומצם בשטח. זה כמו מבחן קטן של הרעיון הגדול.

השאלה הגדולה היא איך עושים זאת. יש מוצרים ושירותים שעבורם הרמת פיילוט היא עניין פשוט, ויש כאלו שדורשים דרך יצירתית.

הנה דוגמה מאתגרת במיוחד, להשראה:

כמה ילדות בבית ספר יסודי גילו שישראל היא מעצמת חלל השלישית בגודלה בעולם, מבלי שכמעט אף אחד יודע. הן חשבו שאם יותר ילדים ידעו זאת, הם יתעניינו יותר בלימודי פיזיקה, מתמטיקה ואסטרונומיה. הילדות החליטו ליצור חדר בריחה שיעביר לציבור הרחב את הידע הזה. איך הן יכולות לבצע פיילוט? הרי הקמת חדר בריחה לוקחת זמן רב ודורשת משאבים שכרגע, לצורך הפיילוט אין להן.

מה דעתכם? לפני שתתקדמו לפתרון שהן מצאו, חשבו בעצמכם איך הן יוכלו לבדוק את המוצר שלהן. נתחיל בניסיון לכתוב את ההשערות שעל בסיסן מאמינות הילדות שהרבה מאוד אנשים מבית הספר והקהילה יבואו לחדר הבריחה ואפילו ישלמו 10 ש"ח דמי כניסה.

ההשערות שיש לנסות **לבחון** באמצעות הפיילוט:

1. דוגמה: אנשים אוהבים חדרי בריחה.
2. דוגמה: אנשים בקהילה ירצו לשלם על פעילות שארגנו ילדים בבית הספר.
3. _____
4. _____
5. _____

הדבר הראשון שאנחנו רוצים לעשות כשאנחנו מתכננים פיילוט או אב-טיפוס הוא לראות על אילו השערות נשען המיזם שלנו ולנסות לבדוק אם הן יתבררו כנכונות ככל שנצליח.

במקרה הזה, הבנות ייצרו חוברת פעילות בתחום החלל, שנותנת טעימה קטנה מן החידות וכוללת עובדות מעניינות הנוגעות לתחום. הן החליטו לארוז את החוברת ולמכור אותה ב-5 ש"ח ביום הורים. הן הכינו שני עמודי פעילות בתחום החלל לגילים 6-8 והעמידו דוכן ביום ההורים של בית הספר היסודי, כדי למכור את החוברת ולבחון את הרעיון של המוצר

שלהן. בחוברת היה גם קוד QR שמפנה לשאלון על חדר הבריחה שהן מתכננות, כדי להבין טוב יותר מה הילדים אהבו בחוברת ואם ההורים ישלמו על כניסה לחדר הבריחה.

כך צלחו היזמיות את הפיילוט. הן למדו הרבה יותר על היכולות שלהן לארגן פעילות מעניינת לילדים בתחום החלל וגם על היכולת שלהן למכור לקהל היעד. בזכות השאלון שהן צירפו לחוברת בעזרת קוד ה-QR (תוכלו ללמוד ליצור קוד כזה בסרטון "איך ליצור QR Code בחינם ובקלות - QR קוד" של "דפי וידאו": <https://www.youtube.com/watch?v=80HKuMTXnYg>) הן קיבלו הרבה מאוד נתונים: כמה ילדים אהבו את הפעילות ובאיזו מידה, כמה היו שמחים להמליץ עליה לחברים, וכמה רוצים שהיא תורחב לחדר בריחה.

עכשיו תורכם. תכננו את הפיילוט שלכם דרך מילוי הטבלה הבאה:

שם המיזם:	תאריך הפיילוט:	מקום הפיילוט:
מהן ההשערות שהמיזם שלי נשען עליהן וצריך לבדוק בפיילוט:	באיזו צורה אנחנו יכולים לבדוק את ההשערות במבחן קטן לרעיון גדול:	אישורים ומשאבים הנדרשים להפקת הפיילוט:
מה נמדוד בפיילוט:		מי עושה מה? כתבו לכל חבר צוות את המשימות שלו כדי שהפיילוט ייצא מושלם:
באיזה סכום נמכור את המוצר שלנו בפיילוט? (חשוב שהפיילוט יהיה בתשלום אם רוצים למכור את המוצר הסופי)		כמה כסף נצטרך כדי להרים את הפיילוט? הכינו תקציב:

8.4.4 כתיבת תוכנית עסקית

תוכנית עסקית נשמעת כמו משהו מפחיד ששייך ל"עולם המבוגרים", אבל אם צלחתם את שלב הפיילוט יש לכם כמעט את כל התשובות כדי לבנות תוכנית עסקית אמיתית!

להלן השאלות שאתם צריכים לענות עליהן כדי לייצר תוכנית עסקית:

1. כמה עלה לכם לייצר את המוצר בפיילוט? _____

2. מה תצטרכו כדי לייצר את המוצר הסופי? (צרו רשימה)

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

3. כמה יעלה להפיק מוצר אחד? (כתבו ברשימה למעלה כמה יעלה כל דבר. שימו לב לדוגמה הבאה: נניח שלצורך המוצר הסופי אתם זקוקים לכוס קמח. כיוון שאי אפשר לקנות רק כוס קמח אחת, תצטרכו לקנות קילו קמח. כוס מכילה בערך 250 גרם (רבע קילו) כמה יעלה קמח למוצר אחד?)

4. מתוך מסקנות הפיילוט, כמה מוצרים לדעתכם תצליחו למכור בשבוע? _____

5. מתוך מסקנות הפיילוט, באיזה מחיר תוכלו למכור כל מוצר? _____

6. מתוך מסקנות הפיילוט, באילו ערוצי שיווק אתם צריכים/יכולים להשתמש?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

7. מתוך מסקנות הפיילוט, מה היו המילים או הניסוחים שהכי שכנעו לקוחות לרכוש את המוצר שלכם?

התבוננו באיור הבא, שבו תוכנית עסקית לדוגמה. תוכלו ליצור עמוד כזה בתוכנת Excel ולבנות תוכנית עסקית משלכם:

	חנה, רונה, חגית	מייסדי המיזם:
לכניסה לאדם	10.00 ₪	המחיר המוערך של המוצר לצרכן:
		עלויות למוצר:
לפי 10 פלקטים	100.00 ₪	פלקטים
	50.00 ₪	טושים עבים
	0.00 ₪	שולחנות לכל תחנה
	300.00 ₪	מפות כסופות לכל שולחן
	0.00 ₪	חומרי מיחזור לדגמים
	20.00 ₪	דבק גדול
	20.00 ₪	מכחולים
	40.00 ₪	כדורי קלקר
		עלויות נוספות:
להשיג ממנהלת בית הספר או מהעירייה	0.00 ₪	חדר
	30.00 ₪	פלאיירים לדואר - לצלם
	560.00 ₪	סה"כ הוצאות
מס' לקוחות	הכנסה	הכנסות צפויות:
45	450.00 ₪	יום ההשקה
30	300.00 ₪	שבוע ראשון
30	300.00 ₪	שבוע שני
20	200.00 ₪	שבוע שלישי
60	600.00 ₪	חופשת פסח
40	400.00 ₪	חופשת הקיץ
	2,250.00 ₪	סה"כ הכנסות
	1,690.00 ₪	רווח צפוי

8.5 רתימה

כעת, כשכבר ביצעתם את הפיילוט, אתם יותר חכמים ומנוסים, יודעים בדיוק **מה אתם צריכים וכמה כסף** דרוש לכם כדי להקים את המיזם. זהו שלב מצוין להיות בו! אתם גם יודעים כמה אנשים רוצים את המוצר שלכם. במקרה שהפיילוט לא הצליח כל כך, תוכלו, כמו יזמים רבים, לעשות פיבוט (Pivot – כינוי לשינוי כיוון בעולם הסטארט-אפ). תוכלו לקרוא עוד על שינויים כאלה בכתבה 'סטארט-אפ ואמנות הפיבוט' (אלון מטס, 16.7.2012).

8.5.1 ניתוח משאבים נדרשים

הגיע הזמן להבין **לאילו משאבים אנו זקוקים לפיתוח ה-MVP שלנו**.

צרו רשימה של המשאבים להם תזדקקו. לפיתוח ה-MVP שלכם. הדיוק חשוב!

יזמים רבים אומרים שהם זקוקים לכסף, אבל זו תשובה שלא תקדם אתכם הרבה. כתבו מה אתם צריכים, לדוגמה: פיתוח אפליקציה, עזרה באפיון האפליקציה, חדר, טרקטור וכו'. תופתעו לגלות כמה משאבים תוכלו להשיג בדרך יצירתית שלא דווקא עולה כסף.

רשימת משאבים שאנו זקוקים להם:	מהיכן נוכל להשיג את המשאבים הללו?

לאחר שתסיימו להעלות על הכתב את המשאבים הנדרשים, התכנסו בקבוצה וערכו סיעור מוחות לגבי מגוון האפשרויות להשיג את המשאבים.

הנה דוגמה להשראה: זקוקים לפיתוח אפליקציה? מסתבר שיש הרבה גופים ובתי ספר ללימוד פיתוח אפליקציות שמחפשים לייצר מוצר משמעותי לפרויקט גמר. אולי תוכלו להציג את המיזם שלכם לבית ספר שכזה ואחד הסטודנטים יפתח עבורכם את האפליקציה?

8.5.2 בניית פיץ'

Elevator pitch נחשב למינוח המדויק ביותר להצגת מיזם בדרך קצרה ועניינית שתשכנע כל אחד ששומע אותו לעזור לכם במיזם.

פיץ' טוב הוא קצר, קולע ונותן את התחושה שאתם בדרך הנכונה עם המוצר הנכון ביותר.

הטבלה הבאה תעזור לכם לבנות פיץ' טוב:

זמן	נושא עיקרי	הפיץ' שלכם
עד דקה	תיאור הבעיה: נתון סטטיסטי שמדגיש את גודל הבעיה, הזדהות אישית שלנו והזדהות של הצד השני.	דוגמה: ידעתם ש-32% מהילדים בבתי ספר בארץ ובעולם נותרים בודדים בהפסקה? אני מכירה את זה אישית. מכיתה ד' עד כיתה ז' הייתי כזו בדיוק, ואני לא יכולה לתאר לכם איזו הרגשה נוראית זו. יכול להיות שכך מרגישים גם ילדים בקרביתכם? עכשיו אתם:
30 שניות	הפתרון: בדיוק בגלל זה החלטנו שחייבים להקים את (שם המיזם), שורת מחץ של הצעת הערך.	דוגמה: בדיוק בגלל זה החלטנו להקים את "פינת חברות" – פינה בבית הספר שבה יהיו משחקים חברתיים שונים כמו באולינג, שחמט וקליעה למטרה, שיאפשרו לכל הילדים הבודדים להגיע אליה ולמצוא את מקומם, למצוא עיסוק בזמן ההפסקה ולהכיר ילדים חדשים. עכשיו אתם:
1 דקה	הצוות: אנחנו (שם היזמים) מומחים ב____ ויכולים להרים את המיזם גם מצד ה____ וגם מצד ה____.	דוגמה: אנחנו, יעל, רונית ושמרית, מומחיות בהפעלת ילדים ומלאות רגישות למצבם. שמרית היא אלופת הבייביסיטר, רונית יצירתית מאוד וממציאה משחקים, ואני – יעל – מוכשרת מאוד בעיצוב ובציור. יחד אנחנו יודעות שנוכל להקים את פינת החברות גם מהצד של משחקים יצירתיים ומחברים וגם מהצד של פינה מעוצבת ונעימה להעביר בה את ההפסקה עם הרבה רגישות ויכולת תיווך ועזרה לילדים הביישנים יותר. עכשיו אתם:

דוגמה: לפינת החברות יש פוטנציאל ענק להפוך את חוויית בית הספר לחיובית עבור למעלה מ-30% מהילדים שסובלים היום בכיתות! ראינו תוצאות של שינוי מדהים בפיילוט שעשינו לאחר הפסקה אחת בלבד. ידוע שילד מאושר לומד טוב יותר, וכי ילד שחש שייכות מגיע להישגים גבוהים יותר, כך שאנו צופות שהמיזם ייתן ערך עצום שיתבטא גם בהתקדמות במבחני פיז"ה ובעלייה בציונים הפרטיים של הילדים, ולא רק במצבם החברתי. עכשיו אתם:	הפוטנציאל החברתי והכלכלי (אם קיים)	1 דקה
דוגמה: כל מה שאנחנו צריכות כדי להרים את פינת החברות הוא תקציב של 250 ש"ח לחומרים בסיסיים ליצירת המשחקים ולעיצובם. בנוסף נשתמש בהרבה חומרים ממוחזרים. נשמח שתצטרפו אלינו, ויחד נעזור לאלפי ילדים בודדים להתחבר. עכשיו אתם:	איך אתם יכולים לעזור לנו: כל מה שאנחנו צריכים כדי שזה יקרה זה ____. נשמח שתהיו שותפים שלנו ויחד נרים את (שם המיזם) וניצור שינוי ב (חזרה על החזון)	30 שניות

לאחר שתסיימו לכתוב, חברו את כל החלקים יחד **ושננו את הפיץ' שלכם בעל פה**. פיץ' צריך להיות מסופר הרבה, לכל האנשים שסביבכם. לא תאמינו, אבל גם בחוג, בארוחת ערב שישי או בטיול בשבת תוכלו למצוא עזרה ומשאבים.

כולכם צריכים לדעת את הפיץ' בעל פה – כך תגדילו את הסיכוי למצוא את המשאבים הדרושים לכם.

כדי להתגבר על פחד קהל מתאמנים הרבה – קודם כל מול המראה, אחר כך בפני אנשים קרובים, ולאחר שמתחילים לצבור ביטחון מציגים אותו בפני מורים, חברים ובסוף – גם זרים מוחלטים. **הביטוי "אין חכם כבעל ניסיון" נכון מאין כמוהו.**

פיץ' טוב הוא החוט המקשר בין רעיון מעולה למימוש מעולה. אל תיתנו לביישנות לעכב אתכם מלהגשים חלומות.

8.5.3 מציאת האנשים הנכונים להשגת המשאבים הנדרשים

כדי להגיע לאנשים שיכולים לסייע לכם, אתם יכולים להיעזר במבוגרים שסביבכם או פשוט להוכיח לעולם שאתם יכולים לעשות הכול לבד. אין מזכירה של ראש עיר שתסרב לכם – פשוט כתבו לפניכם מה ברצונכם לומר וחייגו את המספר. העזו לבקש לקיים פגישה עם האנשים העשירים, החשובים והמפורסמים בעולם.

אתם תקבלו הרבה תשובות שליליות, אבל כל "לא" שתקבלו יקרב אתכם ל"כן" שלכם. צריך להבין זאת לעומק. כל "לא" מלמד אתכם משהו שלא ידעתם קודם, מדויק אתכם, ולכן הוא למעשה מתנה. אף אחד בחיים לא קיבל ישר "כן". זכרו זאת ונסו לקבוע כמה שיותר פגישות.

דרך נוספת להגיע לאנשים הנכונים היא לצלם את **הפיץ' שלכם בווידיאו**. בעידן של רשתות חברתיות כמו אינסטגרם ופייסבוק ואפליקציות כמו ווטסאפ – צילום הפיץ' שלכם בווידיאו הוא כמעט בגדר חובה. מיד לאחר שיהיה בידכם הווידאו, תנו להורים הגאים שלכם להפיץ אותו בקרב חברים ומשפחה, והפיצו אותו בעצמכם ברשתות החברתיות. אי אפשר לדעת מהיכן תגיע העזרה! מניסיון, היא מגיעה מהמקומות הכי לא צפויים שיש.

את הווידאו של הפיץ' אתם יכולים לנסות להעלות גם לפלטפורמה של מימון המונים. יש פלטפורמות אחדות כאלה, שהולכות ומשתכללות עם הזמן. סיכום של כמה פלטפורמות מקובלות בעולם [תוכלו למצוא באתר Angel Kings](https://www.angelkings.com/startup-investing-platforms) בכתובת: <https://www.angelkings.com/startup-investing-platforms>. תוכלו לחפש פלטפורמות נוספות בגוגל כדי להיות עדכניים. גם בארץ יש פלטפורמות שונות שיכולות לסייע לכם להשיג כסף מחברים, משפחה ושאר אנשים שייחשפו לרעיון שלכם וירצו לסייע לכם.

8.6 קבלת החלטות

השלב השישי בסולם של הקמת מיזם משגשג הוא לא פשוט. זהו שלב של עצירה בתוך ריצה. הרמתם פיילוט, קיבלתם משובים, הכנתם פיצ'ים, הנעתם תהליכים, ועכשיו הגיע רגע שבו צריך לבחור ולקבל החלטה. יש דברים שהצלחתם להשיג ודברים שלא, והגיע הזמן לקבוע את יום השקת המוצר.

לפני שנמהר לקבל תשובות, חשוב להבין מהן השאלות.

יש לנו נטייה לחשוב שבעת קבלת החלטה יש תשובות "נכונות", שיכולות למנוע טעויות יקרות. אולם האמת היא שמיומנות חשובה היא לדעת לשאול שאלות עומק ולתת לתשובה זמן להתגלות. אנחנו מוכנים "לסבול" את שלב אי-הוודאות הנדרש, משום שתהליך כזה יביא אותנו לתשובות מדויקות יותר. בטווח הארוך, המסלול המהיר של תשובות מהירות שנשלפות מהמותן הוא פזיז ולא מביא להתקדמות.

נסו לחשוב אילו שאלות עולות בראשכם כרגע. במה אתם מתלבטים? מהן האפשרויות שעומדות בפניכם כדי להשיק את המיזם בתאריך שקבעתם?

רשמו לפניכם את השאלות שלגביהן תצטרכו לקבל החלטות:

1. דוגמה: באיזה תאריך הכי נכון להשיק את המיזם?
2. דוגמה: מה האפשרויות שלי לאור העובדה שלא השגתי את כל המשאבים הדרושים לי?
3. דוגמה: באילו דרכים נוספות אוכל ליישם את המיזם ואת הרעיון שנבחר?
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

להלן כלים לקבלת החלטות נכונות:

8.6.1 בחירת מנטור

יש לנו תפיסה מוטעית, שלפיה הצורך שלנו בייעוץ מעיד על חולשה. האמת הפוכה ב-180 מעלות! האמת היא שהאנשים המצליחים ביותר בעולם יודעים לבחור לעצמם מנטור. מנטור הוא מי שעשה את מה שאתם רוצים לעשות והצלחת, מישהו מספיק גדול כדי לתמוך בניצוץ שלכם וביכולותיכם, ולכוון אתכם בדרך.

הבעיה היא אנחנו שונאים לבקש עזרה.

לכן, עלינו לזכור שזו חוכמה גדולה ואפילו ענקית לדעת ללמוד מטעויות של אחרים, ועבודה עם מנטור יכולה לקצר משמעותית את הדרך שלכם להגשמת המיזם.

איך בוחרים מנטור?

1. מנטורים צריכים להיות אנשים שבאמת עשו משהו דומה למה שאתם רוצים לעשות. היזהרו מיועצים שלא הוכיחו בעצמם את מה שהם מטיפים לו.
2. מנטורים רואים את גדולתכם ואת הניצוץ שבכם. הם לא באים רק לשפוט ולבקר אלא יודעים להאיר את נקודות החוזק שלכם, לצד ההערות.
3. מנטורים טובים הם אנשים שמאתגרים ומעודדים אתכם ללכת מעבר לפחדים שלכם. לא תמיד יהיה נעים לשמוע מה אתם צריכים לעשות עכשיו, אבל הם תמיד יהיו שם אתכם ויעזרו לכם להאמין שאתם מסוגלים.

איך פונים למנטור?

תתפלאו לדעת כמה אנשים אוהבים לעזור. לא מאוד קשה למצוא מנטור, אם פונים אליו בצורה שמעצימה אותו. לדוגמה: "אני רואה מה אתה עושה עם העבודה שלך, ואני ממש רוצה להיות כמוך. אולי מתאים לך להיות המנטור שלנו בהקמת מיזם ____"? לאחר הפתיחה אמרו את הפיץ' או שלחו לו אותו בוידאו.

8.6.2 מציאת הזן שלכם

מנטור יכול לתת עצות טובות לשכל הישר. הוא גם יכול לתמוך בכם ברגעים קשים, אבל בלי כוח פנימי ומרכז חזק, רוב היזמים נשברים.

המוח שלנו, במיוחד כשהוא מפוחד ומוטרד, כמו בעת הקמת מיזם, הוא כמו צנצנת עם מיליון נצנצים המשוקשקת בעוצמה.

מרב נצנצים שמתרוצצים בצנצנת קשה לראות שיש בה מים צלולים. כשעוצרים את השקשוק של הצנצנת, הנצנצים נרגעים, נופלים אט לאט לקרקעית, והמים הצלולים מתגלים. זהו רגע הזן, שבו המוח חושב בצורה שקטה ובהירה.

יזמים מצליחים רבים מדווחים שהם מתחילים את היום ומסיימים אותו עם מדיטציה. עובדה ידועה היא שקבלת החלטות כשהמוח חושב באופן שקט ובהיר, טובה ואפקטיבית יותר.

הגוף שלנו מדבר! לגוף יש יכולת לתקשר עם היקום, יותר מאשר החלק החושב של המוח שלנו. מכירים את זה, שאתם נכנסים למקום כלשהו וכל הגוף אומר לכם שזו טעות? שהמוח אומר "ההורים ממש יכעסו אם לא תיכנס עכשיו", אבל הגוף ממש מתנגד?

לכך קוראים אינטואיציה פנימית, והדרך הטובה ביותר להתחבר אליה, היא דרך יצירת שקט והרגעת הגירויים החיצוניים. עושים זאת באמצעות עצימת עיניים והתרכזות בפנים הגוף ובנשימה.

יזמים רבים מספרים שאת ההחלטות הקריטיות במסלול ההצלחה שלהם – אלה שזכו לביקורת מבחוץ ואולי היו מנוגדות מעט לשכל הישר – הם קיבלו מתוך אותה אינטואיציה והקשבה פנימית לגוף.

שאלה שעולה לעיתים תכופות היא איך מבחינים בין אינטואיציה לפחד? הרי גם כשאנחנו פוחדים הגוף מתכווץ. אם כן, איך נדע מתי אנו חשים פחד, שכדאי לנו להתגבר עליו כדי לצמוח ולהצליח, ומתי מדובר באינטואיציה פנימית חזקה שמראה לנו את הדרך?

הדרך שפיתחה כותבת שורות אלה, היא קודם כל למצוא את הזן שלנו, ואז, ברגע של נינוחות ושמחה פנימית, לדמיין את החלטה א' מתגשמת ולבחון את התחושות בגוף; לבדוק את התחושה בבטן (האם היא כואבת או נינוחה?); את התחושה

בלב (האם הוא פתוח ורחב או מכווץ?), ואז לנשום שוב כמה נשימות מאזנות, לדמיין את החלטה ב', ולבדוק שוב את התחושות. לשאול: מה הרגליים שלי אומרות על כך? וממש להקשיב להן. זה אולי נשמע מצחיק, אבל לא תאמינו כמה החלטות שמתקבלות כך מתגלות כנכונות ומדויקות.

לסיכום, המוח שלנו זקוק לבהירות של מים צלולים כדי להגיע לתשובה ברורה ומדויקת לגבי המשך המיזם, וגם בשביל רוגע נפשי ויכולת גבוהה ליישם אותו בשלווה ובחדווה.

כדי להגיע למצב המנטלי הזה עלינו להפסיק לשקשק את הצנצנת, כלומר להרגיע את המחשבות המתרוצצות, ולהפוך את גלי המחשבות המהירים ליותר ויותר איטיים ונעימים.

אז איך תמצאו את הזן שלכם?

יש דרכים רבות ושונות לעצור את השקשוק. כל אחד צריך למצוא לעצמו את הדרך שנעימה לו. יש מי שעושים מדיטציות מסוגים שונים, יש הבוחרים בצ'י קונג, יש המעדיפים הליכה בים ברגליים יחפות או בציור מנדלות, ועוד ועוד. המשימה שלכם היא למצוא את הדרך שלכם להגיע לזן ולתרגל אותה אחת ליום במשך שבוע שלם, כדי להגיע להחלטות טובות ובהירות.

את השיטות להגיע לזן אפשר למצוא בגוגל וביוטיוב. תוכלו לחפש את המילים mindfulness או zen, צ'י קונג, יוגה, מדיטציה ועוד. שאלו מבוגרים סביבכם איך הם מרגיעים את התודעה. אין לדעת מה תגלו. לאחר שתמצאו את הדרך שלכם תוכלו לחלוק אותה עם חבריכם לצוות. גם אם הדבר יוביל לצחוק משוחרר תשיגו את המטרה, משום שצחוק משחרר לחץ וגם הוא כלי לבהירות.

8.6.3 קבלת החלטות בצוות

כעת רשמו לפניכם שוב את השאלות. שבו יחד עם הצוות. אם תצליחו להתאמן על הזן שלכם לפני כן, מה טוב. הגיעו יחד להחלטות מדויקות יותר. הקשיבו זה לזה ואל "תינעלו" על ההחלטה "שלכם" – אין בעלות על החלטות טובות. יש עבודת צוות שמביאה את המיזם להצלחה.

רשמו כאן את ההחלטות שקיבלתם:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

כדי להקל עליכם לקבל את כל ההחלטות הנדרשות עד לשלב זה, מלאו את הטבלה הבאה. תשובות לכל השאלות בה יאפשרו לכם להתקדם לשלב הבא: שלב היישום.

שם המיזם: קהל היעד:	תאריך ההשקה: מיקום ההשקה:	ערוצי ההפצה שבהם נוכל להציע לקהל היעד את הצעת הערך:
מהי הצעת הערך? (מה המוצר/ השירות נותן לקהל היעד?)	משאבים דרושים:	מקורות להשגת המשאבים שהסכימו לעזור:
מה הם מדדי ההצלחה של המיזם ברמה החברתית?		אנשי הצוות וחלוקת אחריות:
מה הם מדדי ההצלחה ברמה העסקית?	עלויות המוצר/השירות: הרווח מהמוצר/השירות:	

8.7 יישום המיזם

מזל טוב! קיבלתם את ההחלטות הקשות ואתם יודעים מה אתם הולכים לעשות! עכשיו השאלה היא איך מגיעים לשם. איך באמת הופכים את הרעיונות שעל הדף למציאות.

לשלב היישום שני חלקים מרכזים: (א) אפיון המוצר; (ב) הייצור, התכנון השיווק וההשקה של המוצר.

בשלב הראשון נלמד לאפיין את המוצר ולהיערך לייצור שלו. גם אם מדובר בשירות, כמו למשל פינת חברות בהפסקות, יש לאפיין אותו ולשאול את עצמנו שאלות שנוגעות לחוויית הלקוח.

בשלב השני נלמד כמה כלים ליישום של פעולות שיווק, כמו תרשים גאנט שמוודא שנגיע מוכנים בזמן ליום ההשקה, וצ'ק ליסט – רשימת בדיקה שתעזור לנו לוודא שאנחנו לא שוכחים דבר.

8.7.1 בחירת יום ההשקה

הפעולה הראשונה היא בחירת יום ההשקה למוצר. נקבע אותו לפי קהל היעד שלנו ולפי הצרכים והיכולות שלנו.

אם לדוגמה, המיזם שלי עוסק במתנות אביביות ומטרתו לעזור לחברי הקהילה שלי לרכוש זה לזה מתנות לחג הפסח במחירים נוחים, כמובן שאשיק את המיזם לפני החג.

אם המיזם שלי פותר את בעיית החברות בבית הספר, אשיק אותו מספיק זמן לפני סוף שנת הלימודים, כדי שהשנה לא תגיע לקיצה לפני שהילדים יתרגלו לשירות.

אם הקהל שלי הוא הקשישים בעיר, אחפש אירועים המיועדים להם, ואנסה להשיג אישור להעמיד דוכן במקום האירוע כדי לספר לאנשים על ההשקה.

לרוב, תאריכי ימי ההשקה נגזרים מכורח המציאות.

משימתכם כעת היא לפתוח לוח שנה, להבין את קהל היעד שלכם, ולחשוב על תאריך מוצלח עבורו ליום ההשקה.

- בדקו באתר מקומי אירועים שאליהם צפוי להגיע קהל היעד שלכם. עדיף לפגוש את קהל היעד במקום שהוא הולך אליו ממילא.
 - בדקו בלוח השנה שאין חג, אסרו חג, ערב חג או צום ביום שבו אתם מתכננים את ההשקה.
 - ודאו שאין לכם מבחן או אירוע חשוב בבית הספר או בחוג, שאליהם יהיו חייבים להגיע חלק מאנשי הצוות.
 - ודאו שאתם פנויים בשבוע שלפני יום ההשקה ואין לכם אירועים חריגים או שמחות משפחתיות.
 - ביום ההשקה, סביר שתצטרכו עזרה ממבוגר אחראי או מהמנטור שמצאתם. בדקו שהתאריך נוח להם.
- קבעו את יום ההשקה: _____ ואת השעה _____.

8.7.2 תכנון ההשקה

דמיינו שנכנסתם למכונת זמן משוכללת ואתם נוחתים ביום ההשקה. עצמו עיניים ודמיינו אותו לפרטי פרטים. שימו לידכם עט ונייר, וכשתפקחו את העיניים התחילו לכתוב.

דמיינו: היכן תהיו ממוקמים? האם ההשקה תהיה בשעות הערב? האם תצטרכו חשמל? איך יראו אתכם? האם תצטרכו תאורה על השלט? האם כדאי שתחלקו פלאיירים לעוברים והשבים? איך תביאו את המוצרים לאירוע? כמה זמן ייקח לכם לייצר את המוצרים? מה כמות המוצרים שתביאו ליום ההשקה? כמה אנשי צוות יעמדו בדוכן? כמה ישכנעו להגיע אליו? איך תיראו? מה תלבשו? איך המוצר שלכם ארוז? מה בדיוק נדרש לצורך האריזה הזו?

השתמשו ב**יד הדמיון הטובה עליכם**. תוך כדי שאתם נהנים מהדמיון צרו רשימה של כל הדברים שנדרשים.

רשמו הכול!

8.7.3 אפיון המוצר/השירות

לאחר שהשתמשתם בדמיון, תוכלו להתחיל לכתוב בצורה מסודרת את אפיון המוצר.

מטרת אפיון המוצר היא לחשוב **מראש** על כל הנדרש כך שנגיע מוכנים לקראת הלקוחות שלהם אנו רוצים לסייע.

האפיון יכלול:

- תרשים זרימה
- אפיון נראות

מהו אפיון?

אפיון (Spec) הוא למעשה מסמך המפשט את הרעיון שלנו כך שיהיה ברור לכל חברי הצוות שעדיין לא מעורבים מספיק או מכירים את כל הפרטים.

את האפיון אנו כותבים מראש, לפני שמתחילים לעבוד על המוצר, משום שתכנון נכון של התהליך מונע בזבז גדול של זמן (ששווה כסף) ועונה מראש על שאלות שעשויות להתעורר.

לשלב זה חשיבות רבה, ולא תאמינו כמה שאלות, רעיונות ופתרונות שלא חשבתם עליהם יעלו במסגרתו.

האפיון יכלול את:

1. **הצגת הרעיון והגדרת המטרה של המוצר.** לדוגמה: הצבת מכונת תרופות ללא מרשם בבתי אבות במטרה להקל על הדיירים הקשישים לקנות תרופות.
2. **הגדרת קהלי היעד.** לדוגמה: המשתמשים העיקריים יהיו מבוגרים (דיירים בבתי אבות) אבל גם עובדים בבתי אבות, מבקרים ושכנים. הללו יהיו קהל היעד המשני.

למה זה חשוב? כי רק אחרי שתכירו היטב את קהל היעד, את צרכיו, את הרגליו ואת הקשיים שלו ("הכאבים"), תגיעו לפיתוח מוצר טוב. דרך מצוינת להגדיר ולהבין את הצרכים של כמה קהלי יעד היא קיום ראיונות עימם. כיוון שכבר ערכתם ראיונות, תוכלו למצוא שניים-שלושה טיפוסים שונים שיכולים להיות מעוניינים במוצר מסיבות מעט שונות. את הטיפוסים הללו נכנה "**פרסונות**". כדאי לבחון את המוצר מנקודת המבט של כל **פרסונה** ולתת מענה רחב ככל האפשר למוצר.

בקישור הבא תמצאו דוגמה וטמפלט שתוכלו למלא: <http://www.signup.co.il/downloads/Buyer-Personas-Template.pdf?x74965>

תיאור הפרסונות עוזר למעצבי המוצר לראות אותו מנקודת מבטו של הלקוח. מעצבי מוצר רבים נכשלים משום שהם עסוקים בעיצוב מוצר יפה או חדשני ושוכחים את הלקוח בדרך.

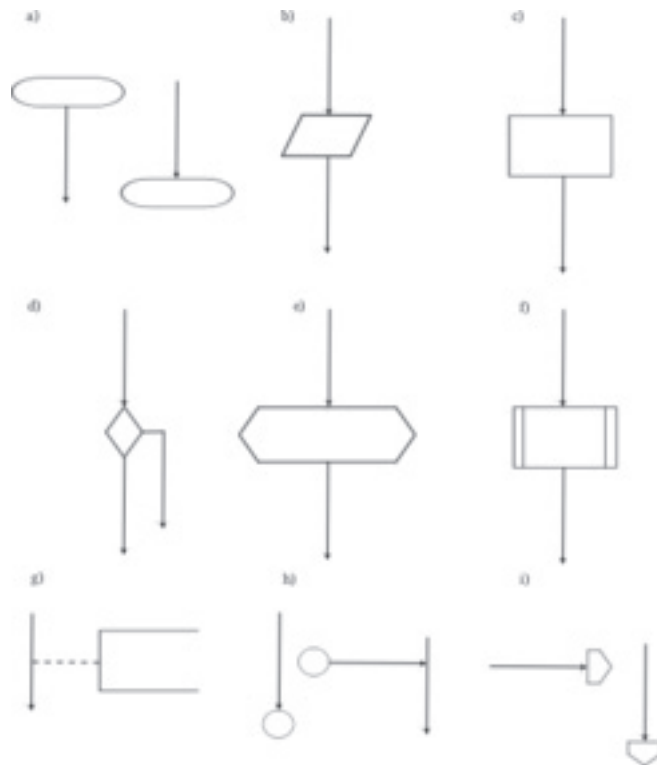
8.7.3.1 תרשים זרימה

תרשים זרימה הוא סכמה ויזואלית שנועדה לפרוס רצף של פעולות והחלטות באופן בהיר והגיוני ככל האפשר. הוא משמש במדע, בתכנות, בתעשייה ובמסחר. זוהי דרך נפלאה לבדוק תרחישים שונים של חוויית הלקוח.

ראשית, החליטו מהי חוויית הלקוח שלכם. בפרק הבא תלמדו שתוכלו להקים בעצמכם גם אתר אינטרנט, ואז בהחלט תוכלו לאפיין חוויה שכוללת גם אפשרות להזמנה דרך האתר. גם שירותים שהם לכאורה "אוף ליין" (ללא שימוש באינטרנט), יכולים להשתדרג באמצעות חוויה "און ליין" (עם שימוש באינטרנט). לדוגמה: קבוצת ילדים החליטה לעזור לקהילה לרכוש עוגות יום הולדת במחיר שווה לכל כיס. הם השתמשו בכוח העל של אחת מבני הקבוצה (ציור), ויחד עם כוח על של חבר אחר (אפייה וזילוף) יצרו עוגות יום הולדת עם תמונת פניו של בעל השמחה. הם בנו אתר אינטרנט שאפשר ללקוחות להזמין עוגה לתאריך מסוים, עם דרישות עיצוביות מסוימות, וכך דאגו שגם כשהם בבית הספר ולא זמינים טלפונית, הלקוחות יקבלו שירות מלא. אתר האינטרנט גם סייע להם להפיץ ולשווק את הבשורה על השירות באמצעות שיתוף קישור בווטסאפ של הקהילה, בפייסבוק וכו'.

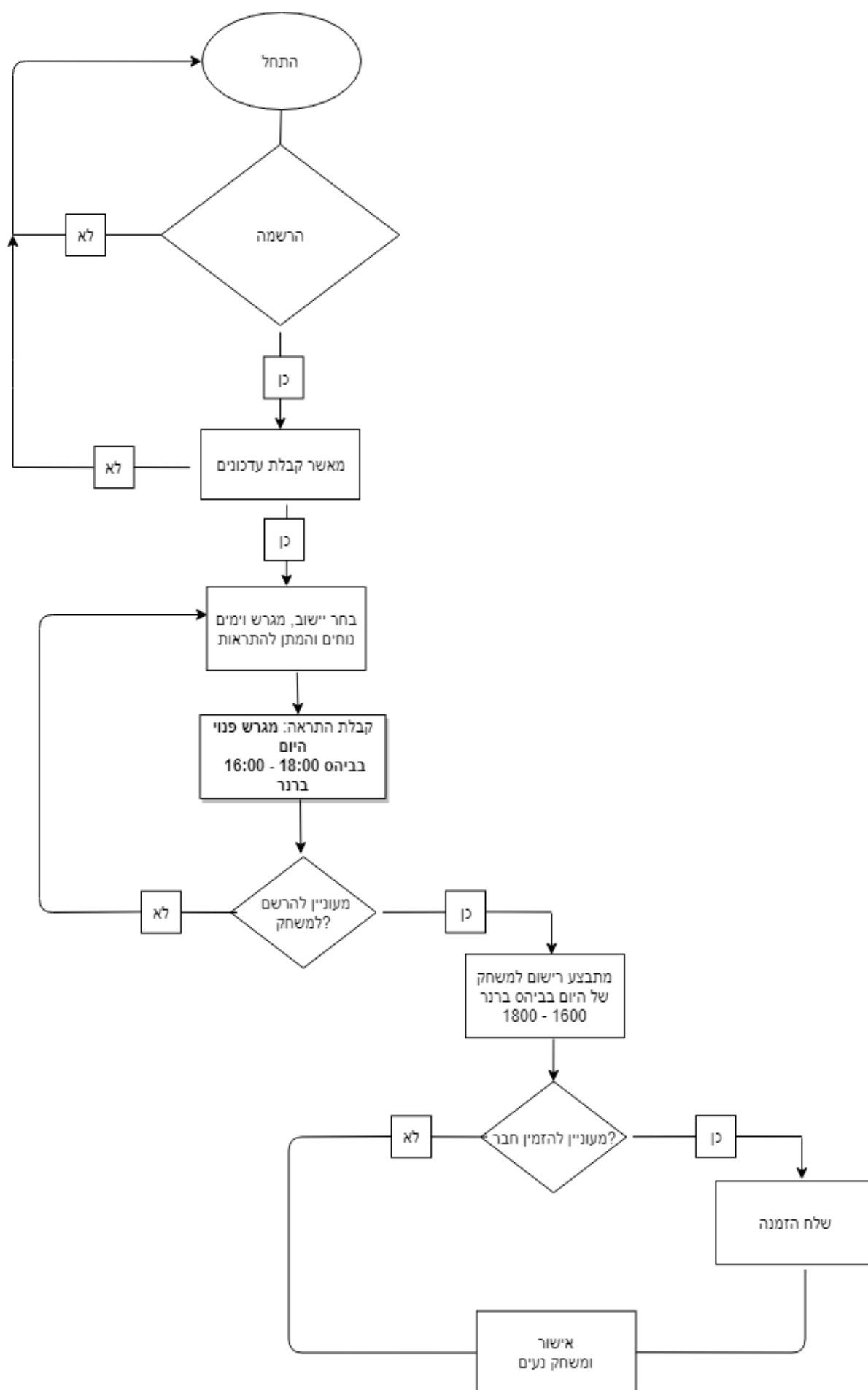
כלי חינוכי מצוין לבניית תרשים זרימה אפשר למצוא באתר: <https://www.draw.io/> (ניתן להגדיר עברית כשפת שימוש).

לתרשימי זרימה יש סימנים מוסכמים שמסייעים לכל אחד להבין בקלות את הכוונה העומדת מאחוריהם:



- **אליפסה** – התחלה/סיום
- **מלבן** – תהליך
- **מלבן עם קווים אנכיים** – תהליך המוגדר מראש (לרוב תוכן התהליך יפורט בתרשים נפרד)
- **מעוין** – צומת קבלת החלטה
- **מקבילית** – קלט/פלט נתונים
- **מלבן בעל בסיס גלי** – מסמך
- **גליל** – קובץ נתונים / בסיס נתונים / מאגר מידע
- **טרפז הפוך** – פעולה ידנית
- **משושה רחב בסיס** – הכנה

להלן דוגמה לתרשים זרימה לאפליקציית "המגרש החברתי" שהמציאו בני נוער. הרעיון של האפליקציה הוא שמי שרשום בה יכול לקבל עדכונים על מגרשים פנויים של כדורגל וכדורסל ביישוב או בעיר מגוריו, להירשם למגרש ולהזמין חברים לשחק;



8.7.3.2 אפיון מסכים/נראות

בשלב זה ננסה להמחיש את המוצר שלנו עד כמה שניתן. אנו יוצרים את הנראות של המסכים, הדוכן או אריזת המוצר (ללא עיצוב) עם כמה שיותר מידע, כגון: כותרת, תמונה, טקסט, כפתור קישור וכדומה. המסך נקרא ויירפריים (Wireframe) והוא יקרב אותנו מאד לחוויית המשתמש האמיתית, כך שכל שנהיה ברורים יותר בשלב הזה, כך תהיה לנו תמונה ברורה יותר לגבי נוחות השימוש במוצר. בזמן הכנת המסכים יש לחשוב בהתמדה על קהל היעד המרכזי (נניח: דיירים בבית אבות) והמשני (עובדי בית האבות): מהן המגבלות שלהם? (זקוקים לכפתורים גדולים, לגופן גדול, להוראות קצרות ולא מסובכות; עברית ואנגלית; הרשמה קלה). כמו כן יש לתכנן את החוויה כך שתהיה נעימה ככל האפשר.

את הוויירפריים ניתן להכין באמצעות שירות של דף מסגרת ב-PowerPoint או באמצעות אתר <https://www.draw.io> שאותו כבר הזכרנו (ניתן להגדיר עברית כשפת שימוש).

בקישור הבא תמצאו דוגמה לאפיון מסכים לאפליקציית "המגרש החברתי": <https://ve5ozo.axshare.com/home.html>.

8.7.4 צ'ק ליסט

כדי שנגיע מוכנים מבחינה לוגיסטית ליום ההשקה, נבנה צ'ק ליסט מסודר. זוכרים את מכונת הזמן? במכונת הזמן שלנו יש שעון שמאפשר לנו ללכת יום אחורה. איך ייראה היום שלפני ההשקה? מה צריך להיות מוכן?

• ציוד נדרש:

- _____ ◇
- _____ ◇
- _____ ◇
- _____ ◇
- _____ ◇

• ביגוד נדרש:

- _____ ◇
- _____ ◇

• ציוד חשמלי:

- _____ ◇
- _____ ◇

• תיאום הסעה ליום ההשקה: _____

• תיאום מבוגר אחראי ליום ההשקה: _____

• תיאום עם הרשויות ליום ההשקה: _____

הרשימה הזו בעצם הופכת לצ'ק ליסט (רשימה לבדיקה) ומטרתה לבדוק שאכן הכול מוכן לפני יום ההשקה. תוכלו להוסיף לה דברים נוספים שאתם נזכרים בהם. אל תשכחו לגזור ולשמור ולבדוק כמה ימים קודם שאתם מוכנים. צ'ק ליסט הוא כלי יעיל מאוד ליישום.

8.7.5 בניית תרשים גאנט

תרשים גאנט הוא תרשים המשמש לתיאור פעילויות עם הקשרים ביניהן, תוך ציון הזמן של כל פעילות ופעילות.

התרשים פותח על ידי הנרי גאנט בשנת 1910. גאנט יצר לא מעט תרשימים, אך "תרשים הגאנט" כפי שהוא מוכר לנו היום הגיע לצורתו הסופית על ידי ו. קלארק בשנת 1942. לאחר היווצרו הפך התרשים לתקן בניהול פרויקטים. התרשים נתון לשדרוגים עם התפתחות טכנולוגיית מידע.

מתוך הבנה שהקמת מיזם כרוכה בפעולות שתלויות בפעולות אחרות, תכנון מוקדם של מה שצריך להיעשות לפי סדר הוא קריטי.

כך נראה תרשים גאנט בחברות מובילות (מתוך: **ויקיפדיה**, ערך 'ניהול פרויקטים'):

ID	Task Name	Start	Finish	Duration	AUGUST 2007															
					8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21		
1	Task 1	08/08/2007	17/08/2007	8d																
2	Task 2	08/08/2007	10/08/2007	3d																
3	Task 3	09/08/2007	14/08/2007	4d																
4	Task 4	13/08/2007	21/08/2007	7d																
5	Task 5	14/08/2007	20/08/2007	5d																

כפי שאפשר לראות, תרשים הגאנט מבוסס על כמה עמודות:

- משימות:

- שיווק המיזם (בפרק הבא נתעמק בנושא זה: בניית אתר, לוגו, עיצוב עלון מידע, שימוש בווטסאפ ועוד).

- ייצור המוצרים בכמות שהוחלטה מראש ובחינת כל הפרמטרים הנדרשים לשירות.

- תיאום מול גורמי חוץ (למשל, אם אתם זקוקים לציוד – יש לתאם מראש מתי מגיעים לקחת אותו ומי האחראי. רצוי גם לערב מבוגר בתהליך).

- תאריך התחלה וסיום.

- הזמן שיוקדש לביצוע כל משימה.

- ייצוג של כל משימה על לוח השנה.

כעת נתחיל בבניית גאנט משלנו.

היכנסו לקישור [הבא](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1a_7S9_ia3zJm9K9aBQlXJmHaYfS6K52BhFNGin04upUc/edit#gid=0) שמוביל למסמך בענן של גוגל והתחילו לעבוד! docs.google.com/spreadsheets/d/1a_7S9_ia3zJm9K9aBQlXJmHaYfS6K52BhFNGin04upUc/edit#gid=0

8.8 שיווק

בעת שאתם פועלים לפי הגאנט שיצרתם ומתקדמים עם המיזם, עליכם להקדיש גם זמן לשיווק שלו. מוצר מעולה, מדהים ומסייע בלי שיווק – כמוהו כלילה בלי כוכבים. אם המשתמשים לא ידעו על המוצר המדהים שפיתחתם, איך הם יוכלו ליהנות ממנו?

8.8.1 החשש משיווק

אנשים רבים מפחדים משיווק ומכירות. חששות רבות מלוות את התהליך: "מה אם אף אחד לא יאהב?", "אולי אני איראה טיפשי", "לבוא למישהו זר להציג לו פתרון? בחיים לא! זה מביך! אם הוא רוצה, שיבוא אליי". הפחד משיווק ומכירות נשען בין היתר על הניסיון שלנו כלקוחות שניסו למכור להם דברים בצורה מרגיזה. אנחנו לא רוצים להיות המעצבנים האלה.

החשש הזה מוצדק. למעשה, אנשים (כולם) שונאים שמוכרים להם. מה שאנשים, לעומת זאת, מאוד אוהבים, זה לקנות! ובמיוחד מוצרים שממש עוזרים להם! כמו הפתרון שהמצאתם עבור פתרון הבעיה שלהם.

יותר מזה, כשאתם מתביישים לשווק את המוצר שלכם – אתם למעשה נהיים קמצנים: הרי יש לכם משהו טוב ביד ואתם לא מספרים עליו, מה שמוביל לכך שאחרים מפסידים אותו. יש לכם משהו שהם צריכים, ואתם לא מעניקים להם אותו.

זכרו – גם אם החלטתם ללכת על עסק חברתי לגמרי (שצריכתו לא עולה כסף) עדיין תזדקקו לשיווק, משום שזו הדרך ליידע את קהל היעד שהפתרון נמצא בידיכם.

8.8.2 מיתוג

מותג הוא סך העמדות, הרגשות והתפיסות כלפי מוצר או שירות מסוימים.

לוגו (סמליל) הוא הסמל שמייצג את המותג.

המותג נמצא בראש שלנו, והמוצר – על המדף.

8.8.3 בחירת ערוצי שיווק

שיווק טוב הוא למעשה סיפור. זוכרים את הסיפור שיצרתם בפיץ'? כבר יש לכם משהו ביד! כעת נלמד איך להפוך את הסיפור הזה לאתר אינטרנט, להודעות שיווקיות בווטסאפ ובעלון מידע. תוכלו להשתמש גם בתמונה ולהפיץ אותה בווטסאפ, על עצים, באינסטגרם, בפייסבוק או בכל **ערוץ שיווקי** מקורי אחר שתמצאו. ערוץ שיווק הוא הדרך שבאמצעותה מעבירים את המסר לקהל היעד.

הדבר הראשון שננסה להבין הוא אילו ערוצי שיווק מתאימים לקהל היעד שלנו.

מטרתנו היא למצוא ערוץ שיווק שקהל היעד שלנו נחשף אליו הרבה, בלי קשר אלינו, ושם לנסות להפגיע אותו.

יש הרבה מאוד ערוצי שיווק, נדושים יותר ופחות. המטרה שלכם היא למצוא את ערוצי השיווק המתאימים לקהל היעד. כאן המקום להפעיל שוב את כלי החשיבה היצירתית. לשם כך נעשה סיעור מוחות. אבל, שימו לב – ליצירתיות הזו יש מטרה מוגדרת. נסו לחשוב בצורה יצירתית היכן תוכלו למצוא את קהל היעד שלכם.

לדוגמה: אם קהל היעד של מיזם מסוים הוא אנשים שנוסעים לחו"ל, ברור שהידיות של עגלות המזוודות הן משהו שהוא ייחשף אליו בלי קשר אלינו.

דוגמה נוספת: אימהות לילדים קטנים נמצאות בגני שעשועים ויושבות על ספסלים, כך שאם נצליח לייצר על הספסל ערוץ שיווק – הן יראו אותנו.

יש גם ערוצים מסורתיים ומקובלים יותר מהדוגמאות הללו.

כעת נסו לדון בקבוצה על ערוצי השיווק הרלוונטיים לקהל יעד שלכם. אלה יכולים להיות ערוצים מסורתיים או חדשניים:

1. דוגמה: שליחת סרטון וידאו בקבוצת הוואטסאפ הכיתתיות – יש למצוא אם או אב בכל קבוצה לפרסום.

2. דוגמה: שליחת קישור בקבוצת הוואטסאפ של המושב לאתר אינטרנט שבו טופס הזמנה.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

8.8.4 התאמת המסר לערוץ השיווקי

"**המדיום הוא המסר**" אמר מרשל מקלוהן, שנחשב לאבי חקר המדיה והשפעתה על קהלי יעד.

נסביר: מדיום הוא הכלי שדרכו עובר המסר: טלוויזיה, וואטסאפ, פייסבוק, רדיו, עיתון ועוד.

חשבו על כך: אם נעביר מסר באותה צורה בטלוויזיה ובוואטסאפ, האם הוא יעבוד?

נעשה תרגיל קצר כדי לבחון זאת:

1. נסחו מודעת וואטסאפ שתשווק היטב את המיזם שלכם:

2. כעת דמיינו ותארו פרסומת וידאו למיזם שלכם. איך היא תיראה?

8.8.5 אומנות הסיפור

לפני שניגש להפקת מוצרי שיווק, כדאי מאוד לחדד את הסיפור שלכם.

שיווק טוב = סיפור טוב, וכדי לספר סיפור טוב, יש לשים לב למבנה של סיפור טוב.

הסיפור של הפיץ' הוא התחלה טובה, אבל כדי להפוך אותו לנגיש יותר לקהל נלמד ממה מורכב סיפור טוב:

- **הגיבור:** מיהו הגיבור? האם הסובלת? הקשיש? המוצר החדשני שלכם? לכל סיפור טוב יש גיבור. בחרו אותו. דוגמה: אם לילדים קטנים.
- **הנבל:** מול מי נלחם הגיבור? מול העייפות? הקושי ללכת? מה הדבר שהופך לנבל של הסיפור שלכם? דוגמה: שבת שבה אין לאם רגע לנוח.
- **הסוף הטוב:** אם הגיבור יצליח להשיג את המוצר או השירות שלכם – הסוף יהיה טוב. מה הסוף הטוב שאתם מציעים? (הצעת הערך שלכם). דוגמה: "אנחנו נותנים לך כמה רגעי מנוחה בזמן שאנחנו מעסקים את הילדים בהפעלה ייחודית בשבת".
- **הסוף הרע:** אם הגיבור לא יצליח, משהו רע יתרחש. דוגמה: "חבל שתעבור עוד שבת שאחריה תגיעי מותשת ליום ראשון"

** שימו לב שיש כמה אפשרויות של סיפור לכל מוצר. שחקו עם האפשרויות. תוכלו לשאול כמה לקוחות פוטנציאליים מהו הסיפור שהכי משכנע אותם.

8.8.6 שם, סלוגן ולוגו

כמו שלכל ילד יש שם פרטי ושם משפחה שהוריו בחרו לו, כך לכל מיזם יש שם, לוגו וסלוגן.

שם המיזם יכול לבטא או לא לבטא את הצעת הערך שלו.

סלוגן המיזם (Tagline) הוא משפט מחץ שמבטא את הצעת הערך בצורה הקצרה ביותר.

לוגו הוא שם המיזם בתוספת איור, שהופך לסימן ההיכר הוויזואלי של המיזם.

שם המיזם

שם המיזם צריך להיות קליט (כזה שקל לבטא אותו) וקל לזכירה. הוא יכול להיות רלוונטי להצעת הערך שלכם, אך יכול גם לא (דוגמה לכך היא השם Apple. תפוח לא קשור בשום צורה למחשבים, אבל הלוגו הראשון של החברה כלל

גם את ניוטון, שלפי האגדה ניסח את כוח הכבידה לאחר שנפל עליו תפוח. סטיב ג'ובס כיוון להמצאה בסדר גודל כזה כשפיתח את המחשב האישי).

אם אתם רוצים לפתח היום מיזם, כדאי שיהיה לו דומיין (כתובת אינטרנט) פנוי. לכן, כשחושבים היום על שם למיזם בודקים ב-domain.com אם לשם שבחרנו יש דומיין פנוי הכולל סיומת נוחה לזכירה (ישנן סיומות רבות, שחלקן מקשות את זכירת השם).

כדי לצלוח את משימת בחירת השם, הסלוגן והלוגו, התחילו בניסיון להבין מה המיזם שלכם מייצג. הדרך הקלה לעשות זאת היא "תרגיל האנשת המיזם". חשבו: אם המיזם שלכם היה אדם – איזה מין אדם הוא היה? דמיינו את מינו, את שיערו, סוג בגדים, תחביבים, תכונות אופי בולטות, חשקים, אהבות והרגלים. כך תדעו איזה "צבע" יש למיזם שלכם ויהיה לכם קל להמשיך.

לדוגמה: כשרצו להקים פלטפורמה אינטרנטית שתאסוף את כל המשרות בישראל עבור מחפשי עבודה, חיפשו שם קליט, סלוגן שמסביר ברגע מה הייחודיות של החברה, ולוגו, שאם היה בן אנוש היה אדם צעיר, שלוקח את החיים בקלות, מחפש לאתגר את עצמו, מאמין באנשים ובעצמו, מתחבר לאחרים בקלות, אוהב לעבוד ורוצה לתרום ולעזור לאחרים. כך נוצר הלוגו של AllJobs שאותו תוכלו לראות באתר החברה: <https://www.alljobs.co.il>.

הסלוגן היה: **"כל המשרות בישראלי"**.

עכשיו אתם: האנישו את המיזם שלכם – אם המיזם היה אדם, איזה אדם הוא היה?

כעת הפכו את האישיות שנתתם לאדם לערכים של המיזם שלכם. אילו ערכים המיזם שלכם מייצג? (קלילות, אושר, רצינות, אהבה, הערכה, אחריות, וכו'):

עתה נסחו בצורה המדויקת ביותר את הצעת הערך של המיזם שלכם: מה הוא נותן ללקוח?



סלוגן

הסלוגן שלכם צריך להיות משפט מחץ שמבטא אף האסטרטגיה: הצעת ערך + ערכים + אישיות.

הדוגמה הטובה ביותר לסלוגן חזק שמבטא אישיות וערכים של מותג הוא הסלוגן של נייקי: "Just Do It". הוא מבטא ערך חזק של החברה, והוא גם דו-משמעי: (א) פשוט תעשה את זה ואל תפחד; (ב) הנעליים שלנו יתנו לך את הכוח לעשות את מה שאתה חולם.

סלוגן ארוך ומסורבל הוא בעייתי. יהיה לו קשה לעמוד במבחן הזיכרון, והוא יהיה פתוח לפרשנויות שונות. דוגמה נוספת לסלוגן מוצלח היא הסלוגן של טושיבה: "הכי חד טושיבה". זהו סלוגן קצר, קליט וקל לזכירה, מתמקד בהצעת הערך, דו-משמעי משום שהוא מכון גם לאישיות של החברה: הוא מבטא אישיות חדה, צלולה ובהירה.

לו הסלוגן היה "המסך עם הרזולוציה הכי גבוהה" הוא היה פחות קליט, פחות מחבר רגשית לערכים ולמהות, ואיש לא היה זוכר אותו.

הפעילו את גלגלי החשיבה היצירתית שלכם ונסחו סלוגן למיזם. כמו בכל תהליך חשיבה יצירתית, אל תפחדו להעלות רעיונות מטופשים. ייתכן שעל גבם ירכב הרעיון הבא שיהיה מעולה. זכרו – לא לשפוט!



לוגו

טכנית, עיצוב לוגו יכול להיעשות בחינם. אם תכתבו free logo בגוגל תקבלו מגוון אפשרויות הכוללות גם הנחיות באמצעות השאלות נכונות.

הנה דוגמה לאתר – <https://logomaster.ai> – שבו תוכלו להכין כמעט לגמרי בחינם לוגו למיזם שלכם.

עתה, כשיש בידכם סיפור טוב, ערכים, אישיות, שם, סלוגן ואולי גם לוגו – אפשר להתחיל לעשות איתם קסמים.

8.8.7 עריכת סרטון וידאו

קחו את הסיפור שלכם, וחשבו איך להפוך אותו לסרטון.

נהוג לכתוב תסריט באופן הבא:

מה שומעים?	מה רואים?

8.8.8 בניית אתר אינטרנט

הפלטפורמה הפשוטה ביותר להקמת אתר אינטרנט למוצר או לשירות שלכם, כזה שיסייע לכם להפיץ את המסרים בקלות וגם יאפשר הזמנת מוצרים און ליין, היא wix.com. זהו אתר שמאפשר לבנות אתרי אינטרנט מורכבים למדי ללא צורך בקוד. כדי ללמוד איך לעשות זאת תצטרכו בעיקר זמן וסבלנות. האתר כולל סרטונים שיאפשרו לכם ללמוד לבד איך להשתמש בו. (חשוב לציין שללמוד להשתמש באתרים ובתוכנות לבד זו מיומנות שכדאי לכם לרכוש כדי להיות יזמים. בכל יום יוצאות לאוויר העולם תוכנות חדשות שעוזרות להגשים חלומות, ואם תלמדו לא לפחד מתוכנה חדשה – תוכלו להשיג כמעט כל מה שתרצו).

כדי לקצר את תהליך הלמידה, תוכלו לחלק אותו ביניכם.

גזרו את הדף הבא – המכיל חידות – לפי הקווים, קפלו כל פתק והכניסו לכובע.

איך מחליפים תמונה בעמוד שלי?
איך מוסיפים וידאו לעמוד שלי?
איך מוסיפים/מחליפים טקסט בעמוד?
איך מגדילים טקסט? איך משנים צבע של טקסט?
איך בוחרים טמפלט (תבנית עיצוב) לעמוד שלי?
איך מחליפים תמונות בגלריית התמונות?
איך מוסיפים גלריית תמונות לעמוד שלי?
איך מחליפים טקסט בטופס "צור קשר"?

איך מיישרים טקסט לימין?
איך מוסיפים קישור לתמונה?
איך מוחקים משהו שלא מעוניינים בו?
איך משנים את הטקסט בסרגל הניווט?
איך מוסיפים טקסט עם קו תחתון או טקסט מודגש (bold)?
איך משנים את הרקע של העמוד?
איך מוסיפים כפתור שיוביל לעמוד אחר?
איך מוסיפים תמונות גדולות שיתחלפו כמו מצגת (Slideshow)?

כל קבוצה תיקח על עצמה לפתור חידה אחת. כשתסיימו, העלו סרטון הדרכה קצר ליוטיוב ושתפו בווטסאפ עם כל החברים. כך יהיו לכם סרטוני הדרכה משלכם לכל מה שאפשר לעשות ב-Wix.

אפשרות אחרת היא פשוט לחפש בגוגל את המילים "סרטוני הדרכה wix". יש לא מעט הדרכות בעברית. אפשר גם פשוט לקפוץ למים ולנסות להבין לאט לאט.

מומלץ לא להתחיל בבניית האתר שלכם, אלא קודם "לשחק" קצת עם האפשרויות של Wix. רק לאחר שאתם מרגישים מוכנים, אפינו את האתר בצורה מסודרת כפי שלמדנו, ואז התחילו לפתח אותו ב-Wix.

8.8.9 הפקת עלון מידע (ברושור)

הכירו את האתר שיהפוך אתכם למעצבים של ממש של עלונים או של תמונות לשיתוף בפייסבוק, וואסאפ ואינסטגרם: canva.com. גם כאן תצטרכו להתמודד עם לימוד עצמאי של אתר באנגלית, אבל אחרי שצלחתם את העבודה עם Wix, הלמידה תהיה קלה.

8.8.10 ניסוח מודעות לווטסאפ ולפייסבוק

שימו לב שוב, לסיפור שכתבתם צריכות להיות צורות הגשה שונות בהתאם למדיום. כך למשל, הודעות ווטסאפ ומסרים בעלון מידע צריכים להיות קצרים ולהיקלט בשניות. שבו יחד לנסות לנסח מודעות קצרות לווטסאפ. בפייסבוק לעומת זאת, תוכלו להאריך קצת יותר ואפילו לשלב סיפור אישי מלא רגש.

תרגיל מסכם

ליאור, תלמידת כיתה י', פונה אליכם בבקשה לעזרה. מפריע לה מאוד שחרמות הפכו לדבר שכיח בבית הספר שלה, והיא החליטה להקים מיזם שיעזור לפתור את הבעיה. עדיין אין לה רעיון כיצד לעשות זאת, והיא באה להתייעץ אתכם כיזמים מנוסים.

- א. ספרו לליאור מהם שמונת השלבים הנכונים לבניית מיזם מצליח. הסבירו את החשיבות של כל שלב.
- ב. ליאור מרגישה מצוקה של ממש מאחר שעדיין אין לה רעיון, והיא חושבת לוותר על כל העניין. כיצד תיעצו לה לנהוג?
- ג. לאחר שליאור מצאה רעיון שיפתור את הבעיה, היא מבקשת להתייעץ אתכם בשנית: היא וצוותה רוצים להקים קו טלפוני ואתר אינטרנט, שייתנו מענה מיידי לילדים מוחרמים. כל הודעה על חרם באתר תשלח עדכון מיידי לצוות ההוראה, ומיד ישודך לילד חונך מתנדב בבית ספרו. כיצד תיעצו לה להתקדם מכאן, עכשיו כשיש לה רעיון?

דוגמה לתשובות

א. שמונת שלבי היזמות הם:

- 1. שלב הייחודיות** – מטרתו שכל אחד מאיתנו יכיר בכוחו ובייחודיות שלו וידע מה הוא "מביא לשולחן", ובמקביל יבין מה מניע אותו ומעניין אותו בחיים. בדרך זו הוא ימצא מה "בא לו" לשנות, ידייק את התשוקה שלו וימצא בתוכו את הרצון והנחישות לשנות.
- 2. שלב האחדות** – בשלב זה אנחנו מבינים לעומק שיזמות היא תמיד עבודה של קבוצת אנשים, וששיתוף פעולה בין "כוחות העל" של כל אחד מאיתנו ייצור השפעה משמעותית על העולם. בשלב הזה ייווצר צוות, מתוך הבנה עמוקה של מהות העבודה השיתופית.
- 3. שלב ההקשבה** – בשלב זה חוקרים את הצרכים של הלקוחות הפוטנציאליים (קהל היעד) ואת החלופות הקיימות בשוק לפתרון הבעיה. לשלב זה חשיבות רבה, שכן ההקשבה מאפשרת לנו להקים את המיזם בהתאמה לשוק ולקהל היעד שלנו.
- 4. שלב החשיבה היצירתית** – לאחר שחקרנו את הייחודיות והתשוקה שלנו מצד אחד, ואת צרכי הלקוחות והשוק מצד שני והתאחדנו לצוות, נוכל להיכנס נבונים יותר לשלב החשיבה היצירתית. בשלב זה נחשוב על פתרונות אפשריים לבעיה דרך סיעור מוחות ודרכים שונות להגמשת החשיבה. נסנן את הפתרונות המגוונים שהצענו על פי פרמטרים שונים. זהו גם השלב שבו נבצע "בחינת היתכנות" לפתרון הנבחר.
- 5. שלב הרתימה** – בשלב זה ננסה לרתום כמה שיותר אנשים לעזור לנו. נבין מהם המשאבים הדרושים ונצא לפי' – הצגה קצרה ותכליתית של המוצר, במטרה לגייס עזרה ומשאבים הדרושים להצלחת המיזם.

6. שלב קבלת ההחלטות – בשלב זה אנחנו יודעים אילו עזרה ומשאבים הצלחנו להשיג ואילו לא. ייתכן שנצטרך לצמצם את המוצר או לעשות שינויים לאור המשאבים שיש בידינו כרגע. נתחיל ללמוד איך לקבל עצות ממנטורים, כיצד להיעזר במומחים, וגם איך לייצר שקט פנימי שיאפשר לנו לקבל החלטות ולהתקדם.

7. שלב היישום – נעמיק בביצוע הרעיון ובהפיכתו למציאות. נחלק משימה גדולה למרכיבים קטנים, נייצר תרשים גאנט (מפת דרכים) שיביא אותנו מוכנים ליום ההשקה.

8. שלב השיווק – נבנה תוכנית שיווקית ואסטרטגיית חדירה לשוק. נבנה אתר אינטרנט וניצור לוגו, סלוגן ועלוני מידע, ננסח מודעות ונבין את הסיפור של המותג שלנו. נבין גם איך לשווק את המיזם שלנו לציבור כדי שיוכל ליהנות ממנו.

ב. לא צריך **רעיון** כדי להתחיל לפעול במציאות. מה שצריך זה **בעיה**, כזו שכואבת מספיק להרבה אנשים ושיש לנו רצון ונחישות לפתור. הרעיון יגיע בהמשך. אפשר לייעץ לליאור להתחייב לפתרון הבעיה ולא לדאוג מכך שאין לה רעיון.

ג. לאחר שיש רעיון יש לערוך לו מבחנים. אפשר להשתמש בסקר צרכנים נוסף שיבחן את הפתרון, וחשוב להרים פיילוט – מבחן של המוצר בקטן, דרך התנסות של מעט משתמשים.

בהמשך, אם צלחנו את הפיילוט, אפשר להתקדם לשלב הרתימה, שבו נבין לאילו משאבים אנו זקוקים כדי לממש את הרעיון בגדול. אפשר לגייס את המשאבים הללו בעזרת הצגה טובה ומשכנעת (פיץ').

רשימת המקורות

ספרים, כתבות ומאמרים

פסיג, דוד (1997). 'טקסונומיה של מיומנויות וכישורים קוגניטיביים עתידיים', בתוך: **בית הספר העדכני מהווה מורכבת לעתיד מאתגר, מקראה**, משרד החינוך, התרבות והספורט, ירושלים.

שפסקי, לוידי אי (1995). **מנהיגים נוצרים, לא נולדים**, מטר, תל אביב.

Chan, Kim W., & Mauborgne, Renée (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.

Duckworth, Angela (2016). *Grit: The Power of Passion and Perseverance*

Fisher, Roger & Ury, William (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Penguin Books, New York.

Ford, Martin (2015). *Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future*, Basic Books, New York.

Hendricks, Gay (2010). *The Big Leap: Conquer Your Hidden Fear and Take Life to the Next Level*, HarperOne, New York.

Ries, Eric (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business, New York.

Rose, David S. (2016). *The Startup Checklist: 25 Steps to a Scalable, High-growth Business*, Wiley, Hoboken, New Jersey.

Sinek Simon (2011). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*, Portfolio\ Penguin, New York.

אתרים, כתבות ומאמרים מהמרשתת

אתר **ויקיפדיה**. האנציקלופדיה החופשית:

<https://he.wikipedia.org/wiki> (נדלה באוגוסט 2018).

אתר Angel Kings:

<https://www.angelkings.com> (נדלה באוגוסט 2019).

אתר logomaster.ai:

<https://logomaster.ai> (נדלה באוגוסט 2019)

אתר Signup:

<http://www.signup.co.il> (נדלה באוגוסט 2019).

אתר Udacity:

<https://www.udacity.com> (נדלה באוגוסט 2019).

רויטל הנדלר, 6.11.2014, 'סודות היזמות: מי בכלל רוצה את העסק שלי?', כלכליסט:

<https://www.calcalist.co.il> (נדלה באוגוסט 2019).

אלון מטס, 16.7.2012, 'סטארט-אפ ואמנות הפיבוט', TheMarker:

<https://www.themarker.com> (נדלה באוגוסט 2019).

ניצן סדן, 12.10.2018, 'מטוס הנשר: ריגול בינלאומי, אהבה אבודה ושיא החוצפה הישראלית', כלכליסט:

<https://www.calcalist.co.il> (נדלה באוגוסט 2019).