

VALIDATION

היתכנות

02



בחזרה למפת
הסקייל >>

תיאור השלב

האתגר הגדול בשלב זה הוא יצירת וודאות ראשונית ושרטוט הנחות היסוד לפעולה מתוך הערכה מושכלת של המציאות (validated learning). הרחבה על עקרון זה ניתן לקרוא בספר 'The Lean Startup'.

אם כך, מודל החשיבה בשלב זה יתמקד בפריסת הפתרונות האפשריים לבעיה ובחירה של הרעיון האופטימלי תוך התייחסות למפה ראשונית של שחקנים ובעלי עניין בזירה שבא פועל היזם. עם ביסוס הרעיון מתעורר צורך לרתימה ראשונית של שותפים וגיוס מקורות מימון לפעילות – בעיקר על בסיס הון עצמי ומעגל החברים, המשפחה ושותפים לרעיון (מקורות מימון אלו מכונים 'FFF': friends, family and fools).

אבני דרך נפוצות

- < הצעת הערך הייחודית UVP
- < תוכנית עבודה: חזון- מטרות- יעדים
- < מיפוי ראשוני של שחקנים ובעלי עניין
- < חשיבה על עיתוי המיזם / תחושת דחיפות

שאלות מרכזיות

01

האם הוגדרו בבירור חזון ומטרות ליוזמה?

מה זה?

אם ישנה בעיה מוגדרת היטב, הרי שהשלב הבא, של הגדרת מטרת העל של השירות /מוצר או החזון הארגוני אמור להיות מהיר וברור יחסית. החזון של היוזמה אמור לספק תמונת ראי לבעיה החברתית: עתיד בו הבעיה החברתית טופלה ברמה מספקת (או בשאיפה, אם אפשרי – לחלוטין הוכחה מהעולם). המטרות מבטאות את הדרך בה נגשים את החזון, ניתן להגביל מטרות לתוצאות, מה הן התוצאות הארגוניות הרצויות בכדי להתקרב להגשמת החזון ו/או פתרון הבעיה. בהקשר זה, תכלית ה-MVP (בדיקת ההיתכנות) היא להגדיר מטרות מותאמות לשטח. שלב מקדים זה מאפשר מעבר מהיר בין המטרות לעשייה, ודיוק הדדי שלהם.

למה זה חשוב?

החזון חשוב כי הוא מסביר באופן ברור מדוע הארגון והיוזמה קיימים. לעומת המטרות - אותן ניתן לשנות, להתאים ולדייק - החזון אמור להישאר קשיח ולהוות את עמוד השדרה של היוזמה. החזון משמש ככלי רותם - עליו לעורר השראה ולהראות אומץ ארגוני. החזון צריך גם להיות שאפתני - הגשמתו תדרוש תהליך ארוך ומשמעותי והשגתו תהיה על ידי מספר גורמים. החזון צריך להיות מנוסח כך שבעלי עניין אחרים (בהם גם אנשי ממשל כמובן) יבינו אותו, יסכימו איתו וירצו לפעול יחד להגשמתו. המטרות של הארגון, לעומת זאת, אמנם צריכות להיות מחוברות לשאיפה הגדולה שמגדיר החזון, אך גם צריכות להיות עם "רגל אחת על הקרקע" - כלומר, בהירות וניתנות להשגה.

איך נדע לענות כן?

הגדרת החזון - כאמור, אמורה להיות ברורה ושאפתנית. בדקו שהגדרת החזון שלכם עומדת בתנאים הבאים:

רלוונטית - ודאו שיש קשר בין החזון לבין הבעיה שהגדרתם בשלב הראשון

תמציתית - נסו להגדיר חזון בעל משפט אחד בלבד

הגדרת המטרות - מטרה מוגדרת היטב תהיה תוצאתית. כלומר היא תתאר תוצאה שאליה הארגון רוצה להגיע. המטרה לא אמורה להיות מאוד ספציפית אך חשוב שתישאר ממוקדת וברורה ולא אמורפית.

יעדים - למטרות יש להציב יעדים - אלו הם סך השלבים (אבני הדרך) שיש לבצע כדי להגיע למטרה (תוצאה) שהגדרנו. יעד איכותי אמור לענות על מודל SMART, ולפיכך להיות:

Specific - ספציפי. הגדרת היעד צריכה להיות ברורה וממוקדת. נסו לדייק אותו ככל הניתן – חשבו על שאלות כמו: למי אתם מנסים לעזור, מה אתם עושים עבורם, איפה הם נמצאים כיום? וכדומה

Measurable - מדיד. הגדרת היעד צריכה להיות בעלת יכולת מדידה. כדי שנדע למדוד את הגעתנו ליעד יש להגדיר לו מראש מדדים ברורים. מדד כמותי הוא הכרחי אך שווה תמיד לייצר מדדים איכותיים וכמותיים ככל שניתן לכל יעד.

Attainable - בר השגה. היעד אותו תגדירו חייב להיות מחובר ליכולות ולמשאבים הארגוניים, קבעו יעדים שמאתגרים אתכם אך לא יעדים שאין ביכולתכם לעמוד בהם, היו ריאליים.

Relevant - רלוונטי. הכוונה כאן הוא שהיעד רלוונטי להשגת המטרה. משמע, ביצוע היעד מקרב אתכם אל התוצאה הרצויה שהגדרתם במטרה.

Time Bound - תחום בזמן. יש לקשור בין היעד לזמן בו עליו להתבצע. זהו שלב הכרחי של לקיחת אחריות שהופך את היעד למחייב עבור הארגון. לאחר שתכתבו את תיחומי הזמן לכלל היעדים לוח הזמנים של הארגון יהיה לכם ברור יותר.

לשירותכם כלי יישומי לכתובת תכנית עבודה מבוסס מודל SMART

כמו כן, על מנת להתאים את השפה בה אתם משתמשים לשפה הממשלתית, מומלץ לבקר ב"ספר תכניות העבודה הממשלתי 2019" ולראות כיצד הממשלה מגדירה את מטרותיה – בדקו שהמטרות כפי שאתם מגדירים אותן עומדות בקריטריונים שהממשלה שמה לעצמה בהגדרת מטרות.

* SMART Goals-How to Make Your Goals Achievable; MindTools

שאלות מרכזיות

האם ביצעת מיפוי של שחקנים / פתרונות בשוק?

02

מה זה?

עליכם לבדוק האם קיימות כבר יוזמות אחרות שפועלות באותו שדה - כלומר, יוזמות שמבקשות לענות על אותה בעיה עבור אותו קהל יעד וגם יוזמות שעונות על בעיות אחרות לאותו קהל יעד, וגם יוזמות שעונות על אותה בעיה לקהלי יעד אחרים. פחות חשוב מהמיפוי המיידני, אבל לא פחות חשוב עבור תהליך הלמידה וקבלת רפרנסים.

למה זה חשוב?

עליכם להבין האם השוק שבו אתם פועלים כבר רווי בשחקנים ופתרונות. במילים אחרות, עליכם להוכיח שליוזמה שלכם ערך ייחודי ושהיא הכרחית לסקיייל מאחר שהיא מאפשרת מענה שאף אחד אחר לא מציע לבעיה החברתית.

איך נדע לענות "כן"?

ראשית, באמצעות חיכוך עם השטח. הפצת המוצר באופן ראשוני ומצומצם תפגיש אתכם עם קהל היעד שלכם, ומהר מאוד תקבלו חיוויים אודות שירותים דומים, או לקונות נוספות עליהן לא חשבתם. כמו בשאלות הקודמות, גם כאן המעבר התמידי בין השטח לבין המרחב התיאורטי תסייע ביצירת תמונת מציאות שלמה ומאוזנת.

במקביל, בצעו מיפוי של השדה ובידקו מה קיים. בידקו לכל הפחות מה קיים באתרים הבאים, אך דעו שמיפוי כזה הוא לא מספיק! הגיעו לשדה, שאלו גורמים נוספים שפועלים בתחום, ראיינו מוטבים - הכול כדי לוודא שאתם לא פועלים במלוא כוחכם על משהו שמישהו כבר פותר ברגעים אלה ממש.

גיידסטאר: האתר המרכזי לחיפוש מידע אודות עמותות וארגונים ללא כוונת רווח בישראל. זהו מאגר המידע המקיף, העדכני והאיכותי ביותר אודות ארגוני החברה האזרחית בישראל, ומעניק נוכחות אינטרנטית למכלול העמותות ומלכ"רים (מוסדות ללא כוונת רווח) הפעילים בארץ.

המפה החברתית של מידות: המפה כוללת תמונה רחבה ומקיפה על הארגונים והעמותות הפועלים בישראל ועל מידת המעורבות והתמיכה הממשלתית בפעילותם.

זירת היוזמות הצפונית והמפה הירושלמית ליוזמות חברתית: הכוללות גם התארגנויות שאינן מאוגדות כעמותות.

Start Up Nation Finder: המאגר של עמותת סטארט אפ ניישן סנטרל מספק מיפוי ומקיף של האקו-סיסטם של עולם היזמות העסקי (סטראטאפים, האבים, משקיעים, חללי עבודה משותפים ועוד), ויהיה רלוונטי עבור יוזמות עסקיות טכנולוגיות העוסקות בנושאים חברתיים.

המיזם הלאומי 265: אמנם המיזם מיועד לאנשי שלטון מקומי לפיתוח ושיתוף ידע בקידום דיגיטציה ברשויות מקומיות, אך באתר המיזם ניתן למצוא מאגר פרויקטים דיגיטליים ברשויות - וכך לבחון האם, ברמה המקומית לפחות, קיימת יוזמה דיגיטלית העוסקת באותם נושאים.

ספר השירותים החברתיים המסופקים במיקור חוץ: מספק מבט מקיף ומפורט ביותר על השירותים החברתיים שהממשלה מבצעת דרך מיקור חוץ ויכול להוות אינדיקציה נוספת לשאלה מה כבר קיים.

לאחר איסוף הנתונים אודות השוק/התחום והפעילויות הקיימות, מומלץ לייצר מיפוי ויזואלי עם אשכולות (clusters) וצירים המבחינים בין קבוצות ותתי קבוצות. המיפוי הוויזואלי יכול לסייע לסווג באילו שטחים קיים מענה, אילו מענים ניתנים והיכן נמצא 'האוקיינוס הכחול' שלנו.*

* המונח 'אוקיינוס כחול' מגיע מתוך עולם הייעוץ האסטרטגי במגזר העסקי ומתאר מצב בו יוזמה מסוימת יכולה ליצור ביקושים והזדמנויות חדשות, בהן הפוטנציאל גבוה יותר מתחרות באזורים עמוסי פתרונות ויוזמות. הספר "אסטרטגיית אוקיינוס כחול" נכתב בשנת 2004 על ידי וו. צ'אן קים (W. Chan Kim) ורנה מאבורן (Renée Mauborgne). לחץ להרחבה

"השטח אינו מקור הידע היחיד. עבודה מסודרת עם בסיסי מידע ונתונים, כמו גם בניית יכולות מחקריות תאפשר גיבוש מודל הולם המשווה כל הזמן בין הידע התאורטי לבין הניסיון המעשי. אנו ממליצים מאד לעבוד עם פלטפורמות נתונים לדוגמת: 'גיידסטאר', 'המפה החברתית' ו'מפתח התקציב'"

03 האם יש סיבה טובה לכך שאין עוד פתרונות בנושא?

מה זה ולמה זה חשוב?

על פניו, אם לא מצאנו פתרונות נוספים לנושא - הרי שאלה חדשות טובות. פירוש הדבר הוא שאתם מציעים מוצר שאף אחד אחר לא מציע. מצד שני, חשוב בשלב כזה לעצור לרגע ולוודא - האם באמת הגיוני לנו שאף אחד לא חשב על זה קודם? או שמא יש סיבה שאף אחד אחר לא עוסק בזה? האם יש פה תמרור אזהרה שחשוב שנשים אליו לב? (דוגמא: חיפוש מהיר בגוגל של כתובת לבעלים מכים שרוצים עזרה מקצועית - לא הייתה קיימת לפני כמה חודשים)

איך נדע לענות "כן"?

שאלו את עצמכם, בכנות, מדוע אין עוד שחקנים בשוק? סיבות אפשריות לכך יכולות להיות רבות ומגוונות (הסיבה שאין כתובת לגברים מכים-השערה: ארגוני נשים עוסקים בנשים, קשה לייצר 'תמיכה' בגברים מכים, גם אם העיסוק בהוצאה שלהם ממעגל האלימות חשובה לכל הדעות). להלן מספר סיבות אפשריות שיכולות לשמש כתמרור אזהרה לכך שיהיה קשה להביא את היוזמה לסקייל: הנושא מורכב מדי מבחינה רגולטורית, עלויות ההקמה גבוהות מאוד, הפתרונות אינם סקיילבילים (כלומר - ספציפיים וצרים מדי) או שהנושא נישתי מדי ולא מספיק רלוונטי ברמה המערכתית. אפשרות נוספת היא שהבעיה בה בחרתם להתמקד 'נופלת בין הכיסאות' בתווך שבין האחריות של כמה משרדים. הבנה זו קריטית להמשך, משום שבשלב רתימת הממשלה, תצטרכו לסנכרן את הפעילות שלכם בין כמה משרדים. עניין זה דורש רגישות פוליטית גבוהה. כאמור, יכול להיות שזה נושא שלא נח לאף אחד לעסוק בו.

כך או כך, במידה ובאמת אין פתרונות נוספים עליכם לעצור לשאול את עצמכם האם יש לכך סיבה, ואם אכן מצאתם סיבה שכזו - שאלו את עצמכם האם ואיך תוכלו לפצות עליה על מנת להפוך את היוזמה לאטרקטיבית לסקייל.

04 מה הבידול שלכם?

מה זה ולמה זה חשוב?

העולם מלא ברעיונות ויזמים ולכן אחד מהדברים הכי קריטיים זה לדייק מהי הצעת הערך הייחודית שלכם (Unique value proposition או בקיצור UVP) אל מול הפתרונות המתחרים בשדה. ה UVP ייתן לכם את הלגיטימציה להשקעה ממשלתית (או אחרת) בפתרון שלכם ולא בפתרונות האחרים שקיימים.

אם בשלב המיכוי גיליתם שאף אחד לא נותן מענה לבעיה הספציפית שאתם מנסים לפתור - הרי שזהו הערך הייחודי שלכם. אבל אם חקרתם וגיליתם שאכן קיימים עוד שחקנים בשוק, עליכם להבין האם קיים עבורכם ערך ייחודי אחר. ערך כזה יתקיים באחד מהמקרים הבאים - אם אתם מצליחים להגיע לקהל יעד שאחרים לא מצליחים להגיע (או: לכמות רבה יותר מקהל היעד); אם אתם מצליחים להגיע לאותן תוצאות אך בכחות עלות; או אם אתם מצליחים להשיג תוצאות טובות יותר בפתרון הבעיה אל מול ארגונים אחרים.

במידה ואתם לא מצליחים לאפיין ערך ייחודי שכזה - הרי שיש כאן סימן אזהרה גדול לפניכם. שיקלו את המשך הדרך - האם יש לכם דרך בה תוכלו לייצר ערך שכזה? בחנו שוב את מודל ההפעלה שלכם, הבינו מה בליבת המודל ומה בהיקף ובידקו האם ביכולתכם להפחית את עלויות ההפעלה. לחילופין, בצעו שינויים במודל ובחנו האם הם מסייעים להשיג תוצאות טובות יותר. אפשרות נוספת היא לחבור לארגונים אחרים בשדה - חפשו ארגון ששיתוף פעולה אתו יוכל למנף עבור שניכם את הנכסים הקיימים ולייצר פתרון טוב יותר*. אופציה זו היא אופציה שמעטים מוכנים לבחור בה, אבל המציאות היא שבמידה ולא הצלחתם לייצר עבורכם ערך ייחודי - חשוב ככל שיהיה הפרויקט שלכם, וקרוב לליבכם ככל שיהיה - תתקשו למצוא גורם ממשלתי (או בכלל) שיסייע לכם להביא אותו לסקייל.

* ראוי לציין שבשלב הפניה לממשלה, שיתוף פעולה כזה יכול להוות יתרון משמעותי. איחוד כוחות בין ארגונים מייצר גב פוליטי משמעותי יותר, ונוסף על כך הוא מחזק את התחושה שיש כאן בעיה אמיתית שצריך לפתור. בנוסף, בהיבט התפעולי הוא יכול לסייע בפריסה נכונה יותר של הפעילות בין מוקדים שונים בארץ. עוד על בניית וניהול שותפויות בשיטה לבנית וניהול שותפויות

05 למה אתם?

עליכם לשאול את עצמכם ולדעת לענות בצורה ברורה למה אתם והצוות שלכם האנשים הנכונים לביצוע המיזם. בחלק הזה יש להתייחס לניסיון הרלוונטי שלכם, נסו לפרק את הניסיון שלכם לאוסף של מיומנויות (Skill set) שרלוונטי להגשמת המיזם והובלת הארגון. מנו את השותפים שלכם והקישוריות שלכם בשדה, וספרו על הנכסים הארגוניים שיש בידכם. יותר מהכול חשוב שתגדירו מה מייחד (מבדל) אתכם שמייצר לכם את היתרון המשמעותי בהובלה של המיזם. השאלה הזו היא לא רק טכנית, או שאלה של מיומנויות הובלה של מיזם אלא גם שאלה מהותית. החיבור האישי שלכם לבעיה אותה אתם מנסים לפתור נחוות כלגיטימית ואותנטית יותר להובלת התיקון.

06 למה דווקא עכשיו?

כיזמים וכמובילי ארגונים אחת השאלות שתופנה כלפיכם היא 'למה דווקא עכשיו?', כמו במודלים רבים אשר מדברים על הובלת שינוי שלב יצירת תחושת הדחיפות הוא הכרחי. אתם כיזמים יכולים לבחון שני כיווני פעולה על מנת לייצר את תחושת הדחיפות. כיוון פעולה הראשון הוא יצירת הזדמנות. כלומר, על היזם לצייר את ההזדמנות הגדולה שקיימת כרגע בשדה - המצב הקונקרטי, מוכנותו של השטח, אך גם לצייר את תמונת העתיד שמגלמת בתוכה את השפעת הערך לאחר המיזם (הקורונה למדה אותנו ש...). כיוון הפעולה השני הוא למעשה 'הפחדה', במקרה זה על היזם לדבר על הבעיה שאותה המיזם פותר, ולתאר את התרחישים אשר ייקרו במידה ולא יעשו פעולות אפקטיביות לטיפול בה. שימוש בנתונים בשני כיווני הפעולה הכרחיים ביותר על מנת להראות מגמות, מצב קיים ותחזיות למצב עתידי.

07

האם ישנה תיאורית שינוי ברורה?

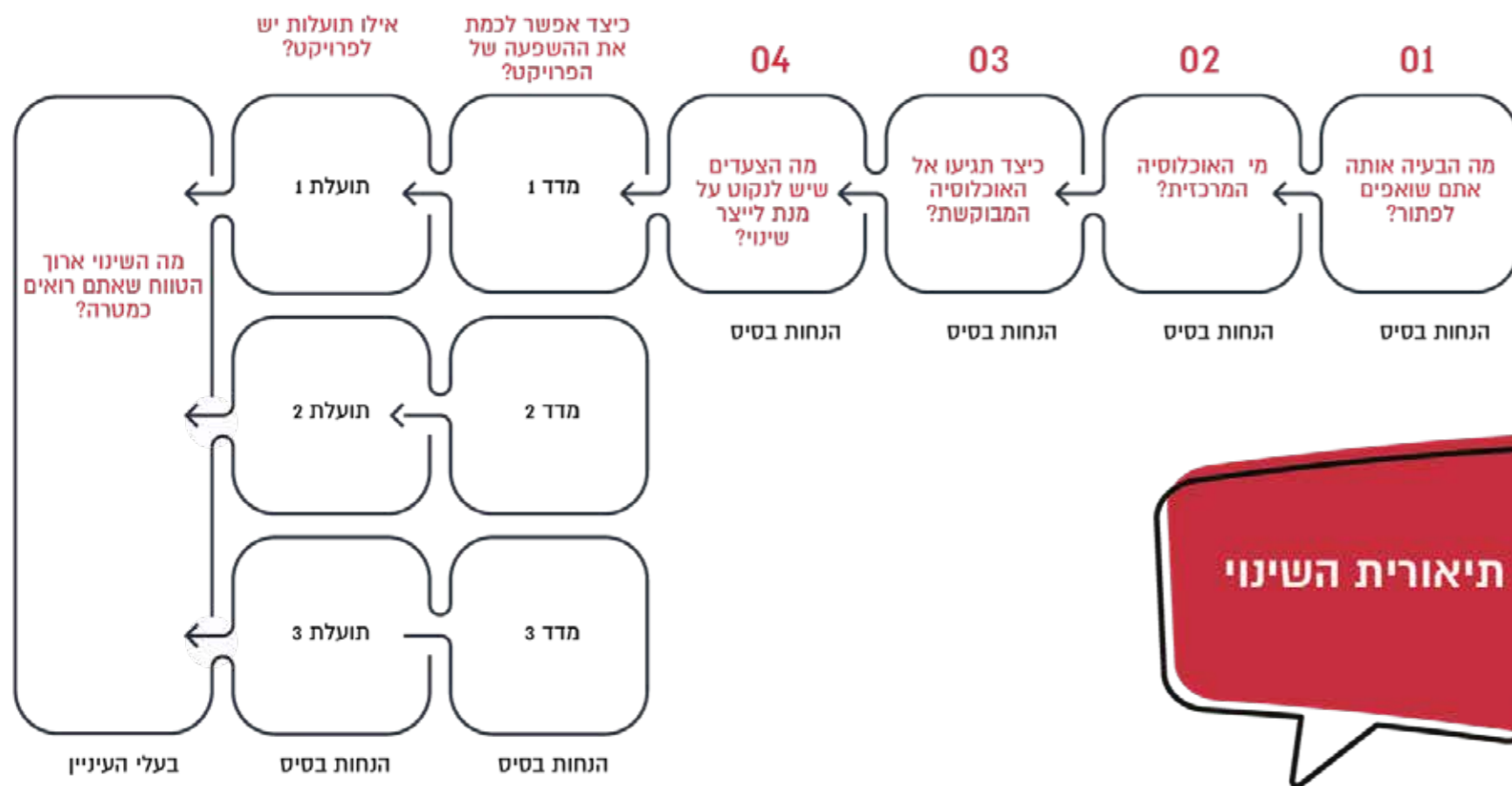
מה זה ולמה זה חשוב?

תיאורית שינוי היא למעשה דיאגרמה פשוטה וברורה שמסבירה את הדרך ואת השלבים שאנחנו מתכננים לעשות בשביל לפתור את הבעיה שלנו עינינו. היא מאגדת את מה שכבר הגדרנו - הבעיה, קהל היעד והמטרה - יחד עם אופן הפעולה שלנו, ומוודאת שאכן מתקיים ביניהם קשר לוגי ברור ונכון.

בכך, תיאורית השינוי עוזרת לנו להבין האם הפעולות שאנחנו רוצים לעשות אכן לוקחות אותנו צעד קדימה לקראת האימפקט שנרצה להשיג, או שמא עלינו לחשוב על צעדים אחרים/נוספים. תיאורית שינוי מוגדרת מהווה המשגה ברורה ונוחה עבור קורא חיצוני של העשייה שלנו ושל האופן בה היא מבקשת לפתור את הבעיה החברתית.

איך נדע לענות "כן"?

במדריך ליזמות חברתית DIY Toolkit של ארגון NESTA תמצאו תרשים זרימה ברור לכתיבת תיאורית השינוי.



מבוסס על תרשים תיאורית השינוי של ארגון NESTA

מקורות להרחבה

- סרטון המסביר בקצרה על המושג VUCA ואיך ניתן לתכנן מיזמים לאור המציאות המשתנה.
- פורטל מקצועי של מתודולוגיית ה-THE LEAN STARTUP

קישור לגרסה להדפסה של התרשים

הרחבה והסברים נוספים אפשר למצוא גם במדריך של ארגון NPC לבניית תיאורית שינוי בעשרה צעדים