

MVP

להרטיב את
הרגליים

03

בחזרה למפת
הסקייל >>






בפרק הזה נעסוק בשאלות הבאות:

האם יש הגדרה ברורה וכמותית של לקוחות וגודל שוק?

האם ישנה תיאורית שינוי ברורה?

האם קיימת הוכחת היתכנות למודל ההפעלה?

אם הגעתם עד כאן, אתם אמורים להיות אחרי ביצוע הנקודות הבאות:

- הגדרת בעיה מדויקת 
- ניסוח מדויק של חזון ומטרות 
- מיפוי שחקנים ובעלי עניין 
- בידול הרעיון מפתרונות קיימים 
- ניסוח יתרון יחסי ותחושת הדחיפות 

תיאור השלב

אבני דרך נפוצות

- < אפיון לקוחות הקצה/מקבלי השירות
- < מיפוי ראשוני של שחקנים ובעלי עניין
- < הגדרת תופעות לארצויות ומיקוד בבעיה ציבורית ספציפית
- < ניסוי, למידה ובחינת אפשרויות לפיבוט
- < ניסוי המודל ויצירת חיכוך עם השטח
- < עיצוב מודל פתרון מינימאלי בעל ערך

תיאור השלב

**"נקודת המפנה
בשלב זה נמצאת
בהקשבה ולמידה
מהשטח ועדכון
של המודל.
ידע הוא משאב
משמעותי ביותר
בפעילות של כל
ארגון ושימורו
הוא הכרחי.
יצירת תשתית
יעילה לשימור
ידע תסייע רבות
בבניית השלבים
הבאים, הן
בעיצוב המודל
והן בהסברת
הפעילות
לשותפים
חיצוניים."**

MVP הוא מונח הלקוח מתוך תעשיית הסטארט-אפ ומשמעותו מוצר מינימאלי בעל ערך (Minimum Viable Product). מטרת שלב זה היא יצירה של מוצר מינימאלי העונה על הגדרת הבעיה שאותו מיישמים בשטח על מנת לבחון את הנחות היסוד באמצעות חיכוך מהיר עם השטח. חיכוך זה מציף ליזם אינדיקציות משמעותיות המאפשרות לדייק את הגדרת הבעיה, ולהתאים את הפתרון באופן שייתן את התוצאות היעילות ביותר לבעיה הנתונה. שלב זה קריטי ומייצר למידה משמעותית על השירות או המוצר אותו אנו מתכננים ויאפשר לנו לבצע שינויים והתאמות בשלב מוקדם. ניתן ללמוד על תפיסת ה-MVP מהספר 'Lean Startup'.

אחד העקרונות בספר מדבר על לבנות-למדוד-ללמוד (Build-Measure-Learn). כלומר מטרתו המרכזית של שלב זה איננו לענות על הבעיה באופן ממצה, אלא לדייק את מודל ההפעלה לקראת ההפעלה המלאה בשלב הבא. אין מדובר רק בשינוי טכני של הפעולות אלא שינוי תפיסתי בין התכנון ההנדסי של מודל 'מפל המים' (waterfall) לתכנון של התפיסה האג'ילית (Agile) הדוגלת בתכנון קצר, יישום למידה ועדכון התכנון בהתאם*.

ההתייחסות אל הרעיון בשלב זה שייכת לעולמות פיתוח המוצר יותר מאשר לעולמות הפיתוח הארגוני, משום שלפני מיסוד הפעילות ובניית הארגון יש צורך לוודא שאכן המוצר עליו מבוסס הארגון מתאים לבעיה שהוגדרה. היציאה לדרך כוללת אפיון מדויק של לקוחות הקצה (ובעולמות החברתיים – המוטבים העיקריים), גיבוש מודל הפעלה מינימאלי (כזה שמצד אחד איננו יקר ומסורבל אך מצד שני מספק פתרון ראשוני הולם לבעיה), ויציאה מהירה לשטח לטובת חיכוך ולמידה. במידה והניסוי לא היה מוצלח - חוזרים לשולחן השרטוטים.

במידה והניסוי הצליח - זה הזמן להתחיל לגבש מודל לפיתוח שלם של הפתרון החברתי עליו מעוניין היזם לעבוד. חשיבה זו נעשית תוך כדי הפעלת המוצר בשטח, כאשר הנתונים המתקבלים מהשטח מאפשרים ליזם לבצע ניתוח עומק של השוק ומאפייניו. באמצעות הניתוח נבנה מודל המניח את היסודות לשלב הבא - שלב הפיילוט. הפעילות המוכחת והמודל המפותח מאפשרים ליזם להגדיל את מקורות המימון באמצעות מימון המונים או פנייה למשקיעים פרטיים.

* Eric Rise. THE STARTUP WAY- How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform

Culture & Drive Long-Term Growth. להרחבה

שאלות מרכזיות

01 האם לשנות את המוצר/שירות בעקבות ה-MVP (pivot or persevere)?

מה זה?

כאשר הניסוי בשלב ה-MVP לא מצליח להגיע לתוצאות המיוחלות, צריך לשקול לשנות רכיבים במוצר/שירות או במודל העבודה, מהלך זה נקרא Pivot. כשאנו מבצעים Pivot אנו לא מתחילים מ'דף חלק' אלא שואפים להשתמש בידע שצברנו מניסיון קודם (או ניסיונות) וההבנה שלנו על הלקוחות/מוטבים, שותפים, סביבה וכו'. מנגד, אם התוצאות היו טובות דיו כדאי כמובן להמשיך ולהתמיד עם תהליך הפיתוח (persevere).

פירוט: בספר 'The lean startup' מתוארים מספר סוגים שונים של pivots. להלן מספר דוגמאות להמחשה:

1. **מיקוד (zoom-in pivot)** - רכיב אחד במוצר/שירות הופך להיות המוצר/שירות כולו.
2. **הרחבה (zoom-out pivot)** - המוצר/שירות הנוכחי הופך להיות רכיב אחד במוצר/שירות רחב יותר.
3. **שינוי פלטפורמה (platform pivot)** - מעבר מדרך התמודדות אחת לדרך אחרת (לדוגמא: מעבר ממענה פרונטלי למענה דיגיטלי)
4. **שינוי קהל יעד (customer segment pivot)** - גילינו כי קיים צורך במוצר/שירות אבל בקרב קהל יעד אחר ממה שציפינו
5. **שינוי ערוץ מכירה/הפצה (channel pivot)** - שינוי בדרך בה אנו מספקים את המוצר/שירות ללקוח הקצה (לדוגמא: מעבר מאספקה ישירה לאספקה דרך גופים מתווכים)
6. **גילוי צורך חדש (customer need pivot)** - הבעיה שהגדרנו אינה מספיק משמעותית אבל במהלך העבודה עליה גילינו צורך משמעותי אחר
7. **שינוי מודל עסקי/כלכלי (business architecture pivot)** - עדכון מודל ההכנסות/הוצאות עליו מתבססת היתכנות המיזם

למה זה חשוב?

חלק משמעותי בהצלחה יזמית קשור בהקשבה, למידה ויכולת הסתגלות מהירה וגמישה. אנו ממליצים לקיים באופן שגרתי פגישות "לשנות או להתמיד" (pivot or persevere) גם בין היזמים המייסדים וגם במעגלים רחבים יותר (שותפים/משקיעים). בזכות פגישות אלו ניתן גם לדייק את השלב היישומי הבא וגם לרתום את השותפים שלנו לדרך.

02 האם קיימת הוכחת היתכנות למודל ההפעלה?

מה זה ולמה זה חשוב?

קיומה של הוכחת היתכנות מתייחסת לאיזושהי הפעלה של היוזמה המוצעת – כלומר, המעבר מרעיון על הנייר לביצוע בפועל של תכנית הפעולה שלכם. בטרם עוסקים בשאלות של שכפול פתרון, הגדלתו והבאתו לסקייל – חשוב לבצע הפעלה בקנה מידה קטן שמוכיחה כי הרעיון יכול לעבוד גם במציאות. הניסיון בפועל אינו חייב להיות בהיקף נרחב, אלא יכול להיות כאבטיפוס או כפיילוט מצומצם.

איך נדע לענות "כן"?

מדובר בניסוי בקנה מידה מוגבל (אך רחב ככל שתוכלו להפעיל באופן עצמאי), אשר באמצעותו נוכל לראות כי הרעיון שלנו אכן יכול לעבוד בפועל. נרצה לבחון את השירות או המוצר בפועל על מדגם מייצג של קהל היעד, ולכן חשוב שלא להסתפק באבטיפוס אלא לייצר פיילוט של ממש.

קיומה של הוכחת היתכנות שכזו הכרחית ליצירת תכנון אפקטיבי של הסקיילינג שלנו. היא מספקת מענה לסוגיות חשובות כמו הבנת האלמנטים שבליבת מודל ההפעלה. חיוני לשמור עליהם אם נרצה סקיייל מוצלח וכן עבור יצירה של הוכחת אימפקט. על מנת שנוכל באמת ללמוד מהם לטובת הסקיייל, ניסויים כאלה חייבים לכלול עבודה בפועל עם אוכלוסיית היעד.

מומלץ שלא לעשות פיילוט אחד בודד וממנו להסיק על הכלל. כמו כן, כדי לפעול בעיצובו בצורה אג'ילית (זמיש= זריז+ גמיש) - להתחיל מהפעלה רזה, ללמוד ולאסוף תובנות מהר הן על מודל ההפעלה שלכם והן על אוכלוסיית היעד שלכם, לשנות ולהזין כנדרש, לנסות שוב וחוזר חלילה.

מקורות להרחבה

- השיטה לבניית וניהול שותפות
- הדוגמא של הובר
- שיטות עבודה מומלצות-MVP
- תכנון ראיות
- מיפוי שותפים
- איפיון שותפים
- *social change theory* - בניית תיאורית שינוי חברתי של SOPACT