

פרק 5: מיון וניפוי רעיונות למיזמים

יעדים

- התלמידים יבינו מדוע יש להשתמש בקריטריונים כאשר מבצעים פעולת מיון
- התלמידים יסבירו מהו חלון הזדמנויות ומה חשיבותו להצלחת מיזם
- התלמידים יבחינו בין מיון לדירוג ויסבירו כיצד כל אחת מפעולות אלה משתלבת בבחירת רעיון למיזם
- התלמידים יבחנו רעיון למיזם, שבו יתמקדו בהמשך הקורס, מול רעיונות אחרים.

שאלות מרכזיות

- כיצד בוחרים את הרעיון המוצלח ביותר מבין מבחר רעיונות?
- כיצד בוחרים קריטריונים שבעזרתם ניתן לבצע מיון?

 **יצירת עניין** [למורה - כיצד לעורר בתלמידים עניין בחומר שיילמד במהלך פרק זה]

יצירת עניין במישור התוכן

לאחר שזים **מגדיר את הבעיה** שבעבורה הוא מנסה למצוא פתרון (בדמות מוצר או שירות), ולאחר שהוא **מעלה אפשרויות לפתרון** (למשל, בסדנת סיעור מוחות), עליו **לבחון את אפשרויות הפתרון** שאותן מצא, **ולבחור את פיוון פעולתו**. כיצד ייבחן את האפשרויות שלפניו?

דונו ברעיונות שעלו בסיעור המוחות בפרק הקודם. כיצד נעריך מהו הרעיון המבטיח ביותר? [תשובות אפשריות: נקיים הצבעה, נבדוק מהם הרעיונות המעשיים ביותר, נבדוק את עלות המימוש של כל רעיון].

יצירת עניין במישור החשיבה

בפרק הקודם עסקנו בהעלאת רעיונות באמצעות סיעור מוחות. בשלב העלאת הרעיונות, מעודדים העלאת רעיונות רבים ומגוונים ככל האפשר ונמנעים מלהפעיל ביקורת. למעשה, דוחים את הביקורת לשלב מאוחר יותר, לשלב שבו מפעילים חשיבה ביקורתית על הרעיונות שהועלו.

המושגים מתחום החשיבה הביקורתית שבהם נשתמש במסגרת בחירת הרעיונות למיזם הם: **קריטריון, מיון, דירוג וניפוי** (screening). נפעיל חשיבה ביקורתית באמצעות שימוש בקריטריונים.

השימוש בקריטריונים הוא אחד המאפיינים המובהקים של החושב הביקורתי. **באילו מצבים בחיים אנו נזקקים לקריטריונים?**

פרק 5: מיון וניפוי רעיונות למיזמים

[נתשובות אפשריות: כשרוצים לבחור מבין כמה אפשרויות, כשרוצים להעריך משהו (למשל מבחן, עבודה, יצירת אמנות), כשמעבירים ביקורת על משהו].

מהם קריטריונים? קריטריונים ניתן לתאר כהיבטים או כאמות מידה, שבאמצעותם בוחנים משהו. למשל, קריטריונים להערכה של עבודה אקדמית יכולים להיות: רמת הפירוט, בהירות הכתיבה, הדיוק בעובדות, מקוריות התוצאות וכד'. נסו לחשוב מה קורה אם מנסים להעריך עבודה כזו ללא קריטריונים (האם בכלל הדבר אפשרי?).

עתה חזרו וחשבו על הבעיה שבעבורה העלינו פתרונות בסדנת סיעור המוחות. באילו קריטריונים נשתמש כדי לבחור רעיון אחד מבין הרעיונות שהועלו?

האם תוכלו להסביר במילים שלכם מהו ההבדל שבין מיון לדירוג?

הגדרות: מיון הוא פעולה שבה משייכים פריטים לקבוצות בהתאם לקריטריון מוגדר.

דירוג הוא פעולה שבה מסדרים פריטים על פי סדר בהתאם לקריטריון מוגדר.

הדגימו מיון ודירוג של קבוצת פריטים אחת.

נלמשל, את הספרים בספריית בית-הספר, אפשר למיין לקבוצות על פי קריטריון של תחום הדעת: היסטוריה, ביולוגיה, מתמטיקה וכו'. את אותם הספרים אפשר לדרג על פי הקריטריון של שם המחבר (מ-א' עד ת'). מקובל למיין ספרים על פי תחום דעת ובתוך כל קבוצה לדרג ספרים על פי שם המחבר.

בקשו מהתלמידים דוגמאות נוספות לפריטים שניתן למיין ולדרג. הקפידו לזהות את הקריטריונים שעל פיהם מבוצעים המיונים והדירוגים המוצעים.

כאשר מנפים קמח, הקמח עובר דרך חורי הנפה ונאסף ואילו הלכלוך או התולעים הנשארים בנפה נזרקים.

מצאו דוגמאות לפריטים שעוברים ניפוי או סינון.

[נתשובות אפשריות: מועמדים לקורס טיס, שחקנים לקבוצת כדורסל, שחקנים למחזמר, תלמידים לבית-ספר].

הגדירו ניפוי:

הגדרה: ניפוי הוא פעולה שבה מעבירים פריטים בנפה או במסננת על מנת למיין לשתי קבוצות: פריטים שעוברים ופריטים שנפסלים.

הערה: בתהילים א' 4 נאמר: "לא כן הרשעים כי אם כמוץ אשר תדיפנו רוח". כאן, הטובים הם אלו שנשארים.

על פי מה נערך כל אחד מניפויים אלה? מהו הקריטריון לכל ניפוי?

כאשר עוסקים בניפוי רעיונות למיזמים, אנו מעוניינים לבחון אותם על פי מספר קריטריונים ולהמשיך ולפתח רק את הרעיונות אשר עוברים סף מסוים.

באילו קריטריונים כדאי להשתמש כדי למיין ולנפות רעיונות למיזמים?

פרק 5: מיון וניפוי רעיונות למיזמים



גוף ידע

קריטריונים יסודיים למיון רעיונות למיזמים: התאמת הרעיון למיזם לצרכן והתאמתו ליצרן

הפעולה של מיון וניפוי רעיונות למיזמים (באנגלית: Screening Venture Opportunities) מתחילה בבחינת ההתאמה של הרעיונות לצרכן. במחקרים שונים נמצא שאחוזי הצלחה של רעיונות עולים ככל שהרעיונות נמצאו מותאמים לבעל הצורך (הצרכן), וככל שהרעיון מתאים לזם, שעומד לממש את הרעיון.²²

במילים אחרות, רעיון שמבחינה טכנית מעניק פתרון לבעיה קיימת, אך אינו מתאים למאפייני הלקוח או לאלה של היצרן - סיכוייו להצליח קטנים.

דוגמאות

ניזכר בבעיית צפיפות התחבורה בערים הגדולות. נבחן את הרעיון של רכב חשמלי קטן ואוטומטי, ללא נהג, שינוע בשיירה ובמעגלים מוגדרים. אם רעיון זה לא יתאים למאפייני הלקוחות (למשל, המעגלים לא יביאו את רוב הלקוחות למרחק הליכה מיעדם), אזי סיכויי הצלחתו קטנים. כמו כן, אם הרעיון לא יתאים לספקים פוטנציאליים של שירות תחבורה כזה (למשל, משום שהוא יתחרה באמצעי תחבורה אחרים שהם מייצרים), רבים הסיכויים לכך שהרעיון ייזנח לפני השלמתו, או שלא ייבחר כלל למימוש, למרות שהרעיון מקורי יחסית.

דוגמא מהמציאות הישראלית, הממחישה מצב שבו המוצר ("הפתרון") מקורי ומוצלח, אך אינו מתאים ללקוח או ליצרן, היא מטוס הלבאי. ההחלטה על בנייתו התקבלה במישור הפוליטי, על ידי הממשלה. לו היו בודקים את מאפייני הצרכן (חיל האוויר) מצד אחד, ובוחנים את מאפייני היצרן (בראש המפעלים שהיו אמורים לבנותו הייתה התעשייה האווירית) מצד שני, ייתכן שהיו מגלים את חוסר ההתאמה. ההחלטה לבנות את האבטיפוס של הלבאי על בסיס כזה הייתה מתבררת כבעלת סיכויי הצלחה קטנים.



אם מנתחים את המקרה הזה לאחר מעשה, מתברר שביצועי הלבאי אכן לא סיפקו את רצון חיל האוויר הישראלי (הופיעו אלטרנטיבות מתאימות יותר וזולות יותר). כמו כן, היצרנים המיועדים (התעשייה האווירית והנלווים אליה) לא היו מסוגלים לייצר סידרת מטוסי לבאי במחירים תחרותיים לאלה שנבנו בארה"ב.

במאמר מוסגר ניתן לציין, שההחלטה על הפסקת ייצור הלבאי בלמה את ההתפתחות האפשרית של הרמה הטכנולוגית בתעשייה הישראלית. מפעלים רבים בארץ היו קשורים למיזם של הלבאי, והם היו חייבים "לעלות כיתה" כדי לעמוד בדרישות תקניות של פיתוחו ושל ייצורו. ייתכן שהיתרונות החיצוניים שהיו מושגים בעקבות המשך בניית המטוס בישראל, היו עשויים לגרום לרווח כלכלי חיובי לכלל המדינה, בסופו של התהליך. ואולם, תועלת זאת חורגת מהמיזם המקורי - מטוס הלבאי.

²² נסו להבהיר לעצמכם: מה פירוש "התאמה לזם"?

למורה

1. את הנושא של התאמת הרעיון לצרכן שישתמש בו וליזם ולחברה שעומדים לממש אותו, ניתן להרחיב בהסתמך על תיאוריות קיימות ועל מחקר שנערך לגבי מוצרי תעשייה חדשים וחדשים, בתעשייה עתירת ידע ובתעשייה בכלל.

התיאוריות המקובלות בעולם מתמקדות במספר מישורים:

א. תיאוריות לגבי יעילות הפיקוח על תהליך הפיתוח של מוצרים חדשים והסיכויים להצלחת המוצרים הנ"ל. הכוונה בכך היא לבקרה על המחלקות העוסקות במחקר ופיתוח (מו"פ), באמצעות בקרה על אישור תוכניות הפיתוח או על תקציבי הפיתוח.

ב. תיאוריות לגבי מודל השלבים לפיתוח מוצרים, והגורמים הקריטיים בכל שלב להצלחת המוצרים החדשים. הכוונה בכך היא למודל של בוז, אלן והמילטון.

ג. תיאוריות לגבי קבוצות גורמים סביבתיים שאיננו שולטים עליהם, ואחרים הקשורים לעסק עצמו והנמצאים בשליטתו (ניהול, ייצור, כוח-אדם, חומרי-גלם, משאבים וכו').

ממצאים של מחקר, שהתייחס ל-70 מוצרים חדשים בתעשייה הישראלית ב-1984, מראים שקיים קשר חיובי בין מאפייני החברה שפיתחה ויצרה את המוצר החדש, לבין הצלחת המוצר.

מסקנות נוספות מתייחסות לתיאום בין הגורמים השיווקיים לבין הגורמים הטכנולוגיים בעת פיתוח המוצר, כגורם חשוב להגדלת ההסתברות של הצלחת הרעיון למוצר החדש.

באופן כללי, נמצא שגורמים רבים משפיעים על הצלחת המיזם. למרות שהזמן והכסף המושקעים בשלבים הראשונים של פיתוח המוצר החדש הם מועטים יחסית, ההערכה היא שמירב הצלחתו נקבעת דווקא בשלבים אלה.²³

2. תהליך של מיון וניפוי **קבוצות** רעיונות למיזמים, כפי שמבוצע בפרק זה, מתבצע על ידי היזם במקרים מיוחדים, שבהם הוא מזהה בפרק זמן קצר מספר רעיונות פוטנציאליים למיזמים ועליו לבחור מביניהם.

²³ דניאל יפה, אריה פלד, **התאמת הרעיון למאפייני החברה ולמקור הרעיון, כגורמים המסבירים הצלחה של פיתוח מוצר חדש עתיר ידע**, עבודת גמר בסמינר של פרופ' אייל י' בנושא: פיתוח מוצרים עתירי ידע והחדרתם לשוקי היצוא (אוני' ת"א, הפקולטה למנהל עסקים, 1989).

קריטריונים הקשורים בסביבה ובמוצר

היווצרות חלון הזדמנויות (Window of Opportunity)

גורמים סביבתיים רבים משפיעים על המימוש של רעיון. שילובם של גורמים אלה בעיתוי הטוב ביותר, הוא חלק בלתי-נפרד ממימוש מוצלח של רעיון. נוהגים לכנות את צירוף התנאים הסביבתיים המסייעים לעיתוי מתאים בשם **חלון הזדמנויות** (Window of Opportunity).²⁴ כדי שהיזם יוכל להשתמש בהזדמנות שנוצרה, דרוש שיפתח חלון, ושהוא יישאר פתוח די זמן. משך הזמן שבו החלון יישאר פתוח הוא בעל חשיבות, שכן עובר זמן ניכר עד שניתן לקבוע האם המיזם יוכתר כהצלחה או ככישלון, ואם הוא אכן הצלחה, נדרש זמן נוסף כדי לקטוף את הפירות.

חלון ההזדמנויות הוא הרקע המתאים להבטחת הצלחת מימוש הרעיון, כאשר הרעיון הנבחר ממלא אחד שני תנאים: הוא עונה על צורך קיים ואמיתי, והוא נבחר על פי קריטריונים יעילים. האפשרויות לפתיחת חלון הזדמנויות קיימות, בדרך כלל, בתעשיות חדשות (תוכנה, תקשורת, ביוטכנולוגיה וכד').

הגורמים המשפיעים על היווצרות חלון ההזדמנויות הם רבים. מומחיותו של היזם אינה מתבטאת רק באיתור חלונות ההזדמנויות, אלא גם בניצולם למימוש המיזם בעיתוי המתאים. לדוגמא, כדאי לפתח פלאפון, תוכנת מחשב או תרופה חדשה רק אם הם יגיעו לשוק כאשר כל התנאים בשוק יהיו מתאימים, וכאשר לא יהיו קיימים אז פלאפונים, תוכנה אחרת או תרופה אחרת בעלי ביצועים דומים וזולים יותר. במצב זה, כאשר השוק כבר מתבסס, מתחיל חלון ההזדמנויות להיסגר.

משל המתאים לתיאור צירוף תנאי הסביבה להצלחת המיזם, הוא זה של אדם שיורה בחץ וקשת אל מטרה שקשה לזהותה ואשר נעה במהירות. "החמצת" חלון הזדמנויות כזה, עלולה להעמיד את היזם מול תנאים חדשים שבהם אחרים יקדימו אותו.

אין חלל ריק בתחום היזמות. תמיד יימצא היזם שיקים מיזם העשוי למלא צורך קיים ואמיתי. היזמים מדגישים לא פעם את תפקיד ה"מזל" כגורם חשוב בהצלחת עסקי היזמות. המושג "מזל" משמש ליזם במודע או שלא במודע, כמטפורה למצב שבו תנאי הסביבה משפיעים על הצלחת הרעיון.

בפרק הבא, נעסוק בניתוח הסביבה העסקית של המיזם, אשר מסייעת ליזם לאתר חלון הזדמנויות.

עקרונות לקביעת מוצר ייחודי (מוצר המתאים לפטנט)

נפרט להלן שבעה עקרונות הקשורים במוצר, שקיומם דרוש על מנת שלמוצר יהיה אופי חדשני וייחודי, ועל מנת שלממציא יהיה קניין על החידוש. ניתן לגזור מהם קריטריונים לבחינה האם רעיון (מוצר שמציעים לפתח) זה הוא בעל סיכויי הצלחה גבוהים:

1. עקרון החלפת מוצר קיים במוצר החדש שאותו מציע הרעיון.
2. חדשנות טכנולוגית מוכחת: דרוש שרוב בעלי המקצוע בתחום יכירו בחידוש הטכנולוגי הגלום ברעיון.
3. עקרון התועלת: ההמצאה צריכה להיות שימושית, מועילה ויישומית.
4. עקרון ההתקדמות ההמצאתית - עיקרון המבוסס על המובן מאליו: אם ההמצאה מובנת מאליה על ידי בעל מקצוע ממוצע, אין בה התקדמות המצאתית.

²⁴ Sexton & Bowman, *Entrepreneurship*, 1991, pp. 90-107. ראו גם בסעיף "סביבה עתירת הזדמנויות" בעמ' 31.

5. עקרון החשיפה: בשלב כלשהו, למשל ברגע שההמצאה נרשמת כפטנט, היא חשופה לבעלי מקצוע כדי שיגיבו עליה, וכך הממציא יוכל להמשיך לפתח אותה ולבחון את מעלותיה.

6. עקרון ההגנה: רצוי שבעל ההמצאה יוכל להגן על ההמצאה באמצעות פטנט או בכל דרך חוקית אחרת (זכויות יוצרים, מותג מוגן).

7. עקרון הייחודיות: צריך לבצע תחילה סקר פטנטים כמקור למידע על רעיונות דומים. חיפוש המידע השוטף על פטנטים שנרשמו מ-1990 ואילך יסייע באיתור רעיונות המתחרים לרעיון המוצע. בעזרת סקר הפטנטים, חייבים גם לבדוק פעילות מתחרים ותחרות קיימת בתחומים הרלוונטיים. מוצע לרשום פטנט מוקדם ככל האפשר. זיהוי מוקדם של מגמות המחקר והפיתוח (מו"פ), על ידי מעקב אחר פטנטים של חברות מתחרות, בתחום טכנולוגי נתון, יאפשר איתור מגמות התפתחות של השוק. הקשר עם מרכזי מידע בארץ ובעולם מאפשר ביצוע המעקב על ידי מחשב אישי, או באמצעות מאגרי פטנטים מסחריים של פטנטים בין לאומיים.

קריטריונים למיון ולניפוי רעיונות

ניתן למיין ולנפות רעיונות חדשים על פי קריטריונים טכניים, כלכליים ושיווקיים. כמו כן, ניתן לנפותם לפי קריטריונים המגדירים את יכולתם לעמוד מול מחסומי הכניסה השונים [ראו עמ' 96] שקיימים בסביבת המוצר. הקריטריונים מתפלגים לשלושה תחומים: קריטריונים של ייצור, קריטריונים של שיווק וקריטריונים כלכליים.

קריטריונים של ייצור

פונקציית הייצור הצפויה מן הרעיון המוצע

פונקציית הייצור מבטאת את הקשר שבין תפוקה לבין הצירוף של גורמי הייצור שבהם משתמשים (עבודה, הון, ידע). הציפיה היא שתהליך הייצור יהיה יעיל מבחינת השימוש בגורמי הייצור הדרושים להפיכת חומר הגלם למוצר. יעילות השימוש בגורמי הייצור (ג"י) מתייחסת לפריזם, למחיר, למקורות (הון עצמי והתחייבויות) ולשימושים (נכסים שהושגו באמצעות המקורות) העומדים לרשות היזם למימוש רעיונו.

1. **יתרון יחסי**²⁵ בייצור: היתרון היחסי מתייחס לטכנולוגיה וליכולת לייצר בדרכים יעילות, יחסית למדינות המתחרות בייצור אותו מוצר. יתרון יחסי מתבסס על סביבה שיש בה שפע יחסי של גורמי הייצור שבהם עתירה פונקציית הייצור של המוצר. למשל, אם פונקציית הייצור דורשת כוח אדם רב יחסית, ובמדינה יש שפע יחסי של אותו גורם ייצור (כוח אדם), קיים סיכוי לכך שמדינה זו תתמחה במוצר זה וייווצר "יתרון יחסי" שלה ביצור המוצר על פני מדינה מתחרה. השאלה היא האם יש לרעיון פוטנציאל ליתרון יחסי?

²⁵ נרחיב את המושג "יתרון יחסי" בפרק 6.

קריטריונים של שיווק

אסטרטגיות שיווקיות מתואמות - תמהיל ארבע המ"מים

בתכנון השיווק (בבניית היתרון התחרותי)²⁶ יש להתייחס לארבעה היבטים: המוצר ותכונותיו (Product); המחיר (Price); המקום (Place) שבו עובר המוצר מהיצרן לצרכן; ומערכות המידע וקידום המכירות (Promotion) של המוצר. ארבעת הגורמים הללו הם ארבעת היסודות של השיווק המכונים "the 4 P's", או, בעברית, ארבעת המ"מים. בתכנון השיווק של מיזם, ניתנת לכל אחת מארבע המ"מים תשומת לב. **תמהיל השיווק** (Market Mix) הוא מושג המתאר את המשקל היחסי שניתן לכל אחד מארבעת הגורמים בתוכנית השיווק. ארבעת הרכיבים "מהולים" זה בזה, מכיוון שיש ביניהם השפעות הדדיות. תמהיל שיווקי צריך להיות מאוזן, כך שיבטיח את מעמדו של העסק המוקדם בשוק התחרותי. מבחן ההצלחה הוא בהיקף המכירות, המוניטין, נתח השוק היחסי, הרווחיות והיתרון התחרותי שיווצרו ליצרן ביחס למתחרים.

קריטריונים אלה רלוונטיים גם לתחומים אחרים, לאו דווקא למוצרים הכלכליים: למשל, הם יכולים לשמש את היזם למיון הרעיונות החברתיים, החינוכיים, הספורטיביים, או רעיונות בתחומים אחרים (למשל, מיון רעיונות של מוצרי תעשייה עתירי טכנולוגיה).

2. **מספק צורך קיים:** רעיון למוצר צריך לספק צורך, בעיה בלתי פתורה - השאלה הבסיסית שצריכים לענות עליה היא: האם קיימים צרכנים שירצו לרכוש את המוצר הזה, שישפך את הצורך שגילינו?
 3. **מותאם למאפייני הצרכן:** התאמה של מאפייני הרעיון למוצר לצורכי הלקוחות הפוטנציאליים. רצוי להגדיר מיהו הצרכן הטיפוסי ומהם מאפייניו הבולטים. האם הרעיון מתאים להרגלי הצריכה שלו?
 4. **מותאם למאפייני היצרן:** התאמה של מאפייני הרעיון למוצר למפעל או ליזם שעומד בראש המיזם. הכוונה בהתאמה היא ליתרון היחסי שיש ליזם, לידע ספציפי בפרויקט המוצע ולהתאמת יכולתו לממש (לייצר) את הרעיון המוצע. האם יתאים הרעיון ליזם?
 5. **יתרון תחרותי בשוק:** התאמת הרעיון לתנאי התחרות שבשוק. היתרון התחרותי בנוי על מכלול האסטרטגיות השיווקיות, שמעניקות ליצרן או למפיץ יתרון על פני כל מתחריו באותו שוק. האם יש לרעיון סיכוי להיות בעל יתרון תחרותי?
 6. **שוק צומח:** התאמת הרעיון לשוק-מטרה צומח וגדל (לדוגמה, שוק המחשבים בשנות השמונים), שבו יהיה למוצר אורך חיים גדול מספיק, שיאפשר ליצרן להשתלט על חלקו בשוק. אורך זמן סביר מסוג זה נע בין 4 ל-5 שנים. לעתים קורה שכאשר הרעיון חדש, לא ניתן לאתר שוק-מטרה צומח, שכן יש לבנות אותו מראשיתו, דבר המקצר את חיי המוצר. שוק צומח מזמן הזדמנויות רבות למיזמים חדשים, וזאת בניגוד לשוק "ממוסד", "בשל" או "מתכווץ".
 7. **מוצר לא מוחשי:** מידת מוחשיות המוצר קובעת את הפוטנציאל להצלחתו; למוצר תעשייתי, שהוא מוחשי, יש תהליך ייצור המופעל על ידי מכונות וכוח אדם מקצועי. בצד אחד של התהליך נכנס חומר גלם (ח"ג), ובצד השני שלו מתקבל מוצר מוחשי. לעומת זאת, אם ניקח שירות כמו סוחר או ספר, שהוא מוצר לא מוחשי, תהליך הייצור מופשט, ומה שנדרש בעיקר הוא מיומנות וידע של הסוחר או הספר. בדרך כלל, תהליך הייצור של מוצר מוחשי מורכב יותר מתהליך ייצורו של מוצר לא מוחשי. הטענה היא שסיכויי ההצלחה של רעיון למוצר מוחשי קטנים יותר מסיכויי ההצלחה של רעיון לשירות.
- לרעיון למוצר לא מוחשי, יש יתרון על פני רעיון למוצר מוחשי, מבחינה זו שמוצר מוחשי דורש, לאחר מכירתו, שירות והדרכה, וכן הקמת מערכת תמיכה מורכבת יותר.

26 נרחיב את המושג "יתרון תחרותי" בפרק 6.

8. **יצירתיות הרעיון: קיומה של יצירתיות במוצר המוצע**, כבר בשלב של הרעיון. האם ברעיון המוצר יש ממד יצירתי שאחרים טרם חשפו? ממד יצירתי זה יעניק לממציא או לבעל המיזם יתרון תחרותי על פני היצרנים האחרים.

9. **מתאים ליצוא: רעיון למוצר המתאים ליצוא**, הוא בעל יתרון על מוצר שמיועד לשוק הישראלי. ההיקף הקטן של השוק הישראלי, והרוויה המהירה שנוצרת בביקוש למוצר, אינם משאירים מרחב מחיה להצלחת מיזמים. רצוי שיהיה ליזם הישראלי רעיון למוצר שהצורך הטבעי שלו הוא בשווקים חיצוניים, למען הבטחת סיכויי התפתחות העסק בעתיד.

10. **חדש: סוג המוצר** אשר ינבע מן הרעיון המוצע, יקבע את מידת הצלחתו. רעיון **חדש** עדיף על פני רעיון חדש, כיוון שתנאי התחרות של הראשון נוחים יותר.

מיזם מתחיל (Start-Up), הנכנס לעולם התחרותי הקיים היום ברוב תחומי העולם המערבי, חייב להיות בעל יתרון טכנולוגי, לפחות עם כניסתו לשוק. יתרון זה יבטיח את הישרדותו עד אשר האחרים יעתיקו את הרעיון, ויתחילו להתחרות בו. טיעון זה נכון, בעוצמה משתנה, לגבי שני סוגי הרעיונות: חדשים וחדשים. היתרון היחסי מתייחס לטכנולוגיה וליכולת לייצר בדרכים שהן יעילות, יחסית למדינות המתחרות בייצור אותו מוצר. יתרון יחסי מתבסס על סביבה שבה יש שפע יחסי של גיי שבהם עתירה פונקציית הייצור של המוצר.

רעיון **חדש** הוא רעיון המציע פתרון ייחודי לבעיה קיימת ושלא נודע כמותו בעולם המקצועי של תחומו. לדוגמה, המצאות בתחומים: הטכנולוגי, הכלכלי, החינוכי, החברתי, המדעי (תורות חדשות, תיאוריות בעקבות תגליות גנטיות, פרדיגמות חדשות), הצבאי ועוד.

רעיון **חדש** מציע לרוב פתרון חדש לצורך מסופק כאשר הפתרון הקיים עדיין מציג קשיים. למשל, שכלולים ושיפורים לטכניקות קיימות (בדרך כלל של רעיונות חדשים שמומשו בצורה שאינה מספקת אותנו עוד).

בתחום מוצרי ההיי-טק, רעיון חדש עשוי לשמור על יתרונה היחסי מספר חדשים, ורעיון חדש ישמור על יתרונה היחסי למשך התקופה שתידרש למתחרה להשתכנע בהצלחת הרעיון ולפתח מוצר זהה או דומה.

מיזם מתחיל (Start-Up), שהיה לו יתרון יחסי במשך ושתקופה מסוימת היה יחיד בשוק, סולל את הדרך לשיווק המוצרים הדומים לו שיבואו להתחרות בו בעתיד. היזם המתחיל ביצע למעשה חלק מעבודת השיווק לקידום מכירות המוצר, וכך חסך למתחריו זמן והוצאות. השאלה המעניינת אותנו היא: האם בתקופת החדירה שלו לשוק, הוא הספיק לצבור די משאבים לכיסוי השקעותיו הראשונות ולהמשך הרווחיות, גם בסביבה תחרותית, כשהמחירים יורדים?

11. **המחירה: אסטרטגיית המחיר** צריכה להיות מותאמת לסוג הרעיון. ההמחירה של מוצר חדש שיש לו מתחרים, תתבסס על אסטרטגיה של מחירי חדירה לשוק, אשר יהיו נמוכים יותר ממחירי המוצרים הקיימים. במוצר חדש, שאין לו מתחרים, ננקוט באסטרטגיית המחירה של גריפה, עם מחירים גבוהים דיים שיאפשרו לכסות את עלויות הפיתוח, בטרם יופיעו מתחרים בשוק. ברור שלמוצר חדש יש יתרון בהמחירה על מוצר חדש, בשל השליטה בשוק לתקופה מסוימת.

12. **דרכי הפצה פשוטות: דרכי הפצה** משפיעות גם הן על סיכויי ההצלחה של מימוש הרעיון. ככל שדרכי הפצה ושיטותיה מורכבות יותר, כך יקטנו סיכויי ההצלחה של הרעיון המוצע.

13. **פרסום זול וקל:** השיטות הדרושות לקידום מכירות הרעיון, כגון פרסום יקר ושימוש נרחב באנשי מכירות, יגרמו לקשיים גדולים יותר בדרך להצלחת המוצר.

14. **יכולת היזם למכור:** יכולת "מכירת" הרעיון והצגתו בצורה מקצועית ונאותה בפני שותפים אסטרטגיים או משקיעים פוטנציאליים, תשפיע על הצלחת המיזם.

קריטריונים כלכליים: רווחיות, נזילות, רמת סיכון

הקריטריונים הכלכליים מתאימים למיון רעיונות בעלי אופי עסקי. הקריטריונים רלוונטיים גם לתחומים אחרים ויכולים לשמש בין היתר גם את הרעיונות החברתיים, החינוכיים והספורטיביים שהזכרנו. הקריטריונים מתייחסים לשלושת התחומים: רווחיות, נזילות ורמת הסיכון של הרעיון.

15. רווחיות טובה: הקריטריון של רווחיות בא להצביע על יכולת הרעיון להוסיף משאבים למשתתפים בתהליך היזמי, כך שבתום התהליך הם יהיו "עשירים" יותר מאשר בתחילתו. יזם ושותף ייכנסו לתהליך היזמי רק אם צפויה להם תמורה מפצה על השקעת זמנם ומשאביהם. כאמור, הדבר נכון לגבי רעיונות עסקיים, אבל גם לגבי רעיונות חברתיים, פוליטיים ואחרים שהוזכרו לעיל.

השאלה יכולה להיות מנוסחת לגבי מדינאי: האם ייזום רעיון פוליטי עשוי לשפר את מאזן הכוח של המדינאי היוזם? או של מפלגה אחרת? כדוגמה אקטואלית, אפשר להביא את חבר הכנסת קהלני. בתקופת היותו חבר ה"מערך", נשא קהלני את דגל השמירה על רמת הגולן כנגד מנהיגי מפלגתו, אשר נטו לוותרים טריטוריאליים בגולן. השאלה תהיה זהה לזו שנשאל לגבי יוזמה עסקית: האם מעמדו הפוליטי במפלגה ובארץ ישתפר ויתחזק כתוצאה מיוזמה זו?

למורה

ניתן לקיים דיון סביב הנושא של רווחים פוליטיים או חברתיים, מול רווחים כלכליים. מה הדומה ומה השונה שביניהם?

16. תזרים מזומנים חיובי: מזומנים בקופה הם גורם חשוב לא פחות מן הרווחיות. הרווחיות יכולה להיות מטרה לטווח ארוך, אבל בטווח הקצר מה שיקבע את הצלחת המיזם הוא מצב הנזילות של קופת היזם. אם בקופה יש מזומנים - התזרים חיובי - אפשר להמשיך לתפקד, אך אם התזרים שלילי (כשיש יותר תשלומים מתקבולים), התהליך מתפוצץ וסוגרים את העסק (פשיטת רגל). מצב כזה אפשרי גם כאשר בטווח הארוך המיזם עשוי להיות רווחי.

קיימת אנלוגיה בין מצב של תזרים חיובי במסלול העסקי, לבין מצב של תזרים חיובי במסלול הלא עסקי. מערכות חברתיות ופוליטיות מתקיימות גם הן על תקציב של מזומנים ושל משאבים אחרים החשובים לפעילותן, כמו התנדבות חבריהם לקיום פעילות החברה.

17. רמת סיכון נמוכה: רמת הסיכון של רעיון למיזם, ניוונה בראש ובראשונה מעצם האי-ודאות הקיימת סביבו. הצורך במידע ובאיסוף נתונים נובע מהאי-ודאות הקיימת בראשית דרכו.

גם לאחר ניתוח כלכלי שיטתי, מעמיק ונכון, נותרת רמת סיכון הנובעת מהתנודות הצפויות להכנסות, להוצאות, לפרמטרים של התזרים ושל השיווק. התנודות יוצרות חוסר ביטחון כלכלי, שיש למדוד אותו ככל שניתן, בטרם מחליטים על כניסה למיזם. אם מחליטים להיכנס לתהליך היזמי - עושים זאת תוך הסתכנות מחושבת.

קריטריון נוסף שאותו רצוי להביא בחשבון הוא הקריטריון האקולוגי. מידת השפעתו של הרעיון על הסביבה שבה הוא יפעל, קובעת את חשיבות הקריטריון האקולוגי. הקריטריון חשוב כחלק ממערכת גורמים המתייחסים לעתיד. קיימת טענה שבעתיד, חוקי מדינת ישראל לא יאפשרו הקמת מיזמים שהשפעתם על הסביבה תהיה שלילית.

למורה

א. בשלב זה ניתן לקיים דיון סביב כל קריטריון, בהקשר של דוגמאות של רעיונות לפתרון בעיות בחיי החברה, בתחומי החינוך וההשכלה, הצבא והפוליטיקה.

ב. ניתן לדון בשאלה - האם יש בידינו מספיק מידע בשלב מיון וניפוי הרעיונות, כדי שנוכל להשתמש בכל הקריטריונים שלעיל?

פרק 5: מיון וניפוי רעיונות למיזמים



השימוש בקריטריונים למיון ולניפוי הרעיונות

דוגמא לשיטת ניפוי ודירוג פשוטה

להמחשת השימוש בקריטריונים למיון ולניפוי רעיונות, גם בשלב שבו אין עדיין נתונים מספיקים, נסתייע בניסוי שהשתתפה בו קבוצת קצינות וקצינים בכירים.

קבוצה זו לוקטה מיחידות שונות בצה"ל, שהשתתפו בסדרה קצרה בתחום היזמות העסקית. העבודה התבצעה בדרך של סיעור מוחות במסגרת של משתתפים רבים. בראשית המפגש חולקו למשתתפים טבלאות, מלוות בהסבר כתוב ובהסבר בעל פה על כל קריטריון.

במשך 4 שעות הועלו בקבוצה 18 רעיונות שבאו לענות על צרכים לא מסופקים. צרכים אלה, שלוקטו מתחומים מגוונים, היוו בעיות לבעלי הצורך הלא מסופק. אמנם, במהלך הדיון הועלו רעיונות רבים יותר, אבל נרשמו על הלוח רק אלה שזכו להסכמה מרבית של הנוכחים ולהכרתם שאמנם קיימת בעיה ושהרעיון עשוי לפתור אותה. הקצינים והקצינות המשתתפים מילאו גם את תפקידם של המומחים לתחומים השונים של הסביבות שבהן הרעיונות המוצעים עשויים לפעול. המיון נערך בשני שלבים.

שלב א': מיון ראשון

מתוך שפע הרעיונות שנרשמו על הלוח, הניפוי הראשון נערך על ידי התשובות שנתקבלו על שתי שאלות:

- א. האם מישו מהנוכחים מכיר מוצר המבוסס על רעיון דומה לרעיון שמוצע?
- ב. במידה שמדובר ברעיון חדש, מה הייחודיות שיש לרעיון לעומת אלה שקיימים? או, במידה שמדובר ברעיון חדיש, מה החידוש הטכנולוגי הגלום ברעיון החדיש המוצע?

לדוגמא, נניח שהמוצר המוצע הוא אופניים מעופפים שניתן באמצעותם לקפוץ ממטוס. בתשובה לשאלה הראשונה, עשויה להיות טענה שכבר קיים מוצר בעל רעיון דומה - מצנח רחיפה. בתשובה לשאלה השנייה, ניתן לטעון שהייחודיות של מוצר זה היא בגלגלים, המאפשרים, לאחר הנחיתה, להגיע למקומות שברגל קשה להגיע אליהם.

תהליך ניפוי זה הביא לניפוי יותר ממחצית הרעיונות, כיוון שהקריטריונים הני"ל היו מחמירים. מספיק שאחד מהנוכחים טען שהוא מכיר מוצר דומה ותיאר את פעולתו, כדי שיורידו את הרעיון מרשימת הרעיונות שהוצעו.

עם זאת, ידוע שקיימים מקרים שבהם עסקים או מסגרות חברתיות פועלים באותו תחום, והם בעלי אותו רעיון, ובכל זאת האחד מצליח והשני לא. מצב זה נובע מהצלחת אחד היזמים לקבוע אסטרטגיה שיווקית שיוצרת יתרון עסקי או תחרותי למוצר שלו.

קודם לכן צוין שמיזם מתחיל, שהיה לו יתרון יחסי ותקופה מסוימת שבה הוא היה יחיד בשוק, סולל את הדרך לשיווק המוצרים הדומים לו שיבואו להתחרות בו בעתיד. היזם המתחיל ביצע למעשה חלק מעבודת השיווק לקידום מכירות המוצר, ובכך חסך למתחריו זמן והוצאות. המסקנה מכך היא: אם נוצר מצב שבו הקדים אותנו יזם אחר בשוק, עם מוצר דומה או זהה לשלנו, נמשיך להכין וללמוד את השוק. בבוא העת, כשנחדור גם אננו לשוק, התהליך יהיה מהיר, קל, וזול יותר, מאחר שהחלק של בניית השוק למוצר ייעשה על ידי המתחרה. גם במקרה שזים אחר הקדים אותנו בפיתוח רעיון דומה לשלנו, אין בכך כדי להוות קריטריון יחיד לפסילת הרעיון.

שלב ב': מיון שני

המיון השני בוצע במשותף, כשכל אחד מהנוכחים התבקש לתת ציון לרעיון על פי כל קריטריון וקריטריון. ערך הציון היה 1 כאשר הרעיון עשוי למלא באופן חלש את הקריטריון, ו-10 כאשר הרעיון עשוי למלא את דרישות הקריטריון במלואן. בסוף תהליך הענקת הציונים, סיכם כל אחד את סך כל הנקודות שהעניק לכל רעיון. הציונים לכל רעיון סוכמו, והרעיונות דורגו על פי סך כל הנקודות שהוענק להם, מהגבוה לנמוך ביותר.

דרך זו של בחירת רעיונות לפי הקריטריונים אינה די מקצועית או בטוחה. רצוי, בדרך כלל, להתייעץ עם בעלי מקצוע מתחום הרעיון, עם אנשים המתמחים בקריטריונים שמרכיבים את הרשימה: כלכלנים, אנשי שיווק, אנשי מימון, ועם מהנדסים המתמחים בטכנולוגיה הדרושה למימוש הרעיון.

דירוג וניפוי רעיונות באמצעות טבלה

דרך זו לדירוג רעיונות מבססת את ההחלטה על נתונים שיטתיים יותר מאשר הדרך הראשונה שהוצעה לעיל. הרעיונות המשווים נרשמים בטבלה, ונשקלים לפי הקריטריונים. דרך זו מאפשרת לדרג רעיונות אחדים באמצעות מתן ציונים יחסיים; לגבי כל קריטריון, לכל רעיון ניתן ציון יחסי לציוני כל שאר הרעיונות. לצורך ההדגמה נבחר בארבעה רעיונות שאינם תחליפיים זה לזה:²⁷

1. פתרון לבעיית צפיפות התחבורה בערים הגדולות: מכונת חשמלית קטנה, לארבעה נוסעים. מסלול הנסיעה הוא במעגל סגור וקבוע, מתחנה התחלתית אחת בתוך העיר, למקום אחר מחוצה לה. המסלול כולל תחנות ביניים, במקומות שבהם הנוסעים מעוניינים לרדת. כדוגמא למסלול כזה, ניתן לחשוב על יציאה מתל-אביב אל שדה התעופה בן-גוריון. הצורך בפתרון כזה תואר בהרחבה קודם לכן.

2. אוזניות האוטומות רעש ומורכבות על קסדת מגן. האוזניות מאפשרות לשמוע רדיו ולקלוט קריאת כיוון בקשר אלחוטי. ניתן להסיר בקלות את האטימה כשרוצים לשוחח עם השכן. הצורך לכך קיים בדרך כלל במפעלים רועשים, ביחידות תותחנים, באתרי בנייה, או בקרב רוכבי אופנוע, רוכבי אופניים, טרקטוריסטים ועוד.

3. משחק הדמוקרטיה: הרעיון הוא למשחק קופסה, שניתן לפיתוח כמשחק מחשב, המיועד למספר משתתפים שישחקו את התפקידים המרכזיים במערכת הדמוקרטיה. מטרת משחק הדמיה זה היא להמחיש למשתתפים ולצופים את המושגים המרכזיים בדמוקרטיה: מצע מפלגתי, הפרדה בין סמכויות הרשויות, מערכת של איזונים ובלמים, בחירות אישיות או יחסיות, שלטון מקומי ושלטון מרכזי ועוד.

4. מערכת לאיתור ילדים ובעלי חיים: הצורך קיים במקומות בילוי צפופים (קניונים, שפת הים, אולמות אירועים, גנים ציבוריים, תחנות רכבות ושדות תעופה). ילדים, בני זוג ובעלי חיים, נוטים ללכת לאיבוד בהמולה או מסיבות שונות המסיחות את דעתם. הצורך הוא באיתור מידי של מקום הימצאו של הילד, בן הזוג או בעל החיים.

הרעיון הוא מכשיר פשוט המורכב משני חלקים: החלק הראשון הוא מעין שרון השולח איתותים אלקטרוניים למרחקים של עד 5 ק"מ והוא מורכב על מי שעשוי ללכת לאיבוד. החלק השני הוא יחידת ביות, שקולטת את האיתותים ומסמנת מהו מקור האיתות וכיוונו. יתרונו של הרעיון בכך שהוא פשוט יותר ממערכות קיימות, ולכן תפעולו ועלותו זולים יחסית.

המיונים הראשוניים של הרעיונות, שערכנו על בסיס שתי השאלות (קיומו של מוצר דומה וייחודיות הרעיון), העלו את סיכויי ההצלחה של הרעיונות.

²⁷ לא תמיד ניתן להשוות רעיונות אחדים בעזרת טבלה. לעתים, בעוד היזם מפתח ומריץ רעיון מרכזי אחד, הוא מזהה רעיון חדש אחר. במצב זה, על היזם להחליט האם לגייס משאבים נוספים לקידום הרעיון החדש. אם הוא חש שסיכויי ההצלחה של הרעיון החדש גבוהים מאלה של הרעיון הישן, עשוי היזם להחליט להשקיע בבדיקה ובקידום של הרעיון החדש ו"להוריד" הילוך" ברעיון הישן.

ריכוז הממצאים בטבלה

בעלי מקצוע והנוכחים בקבוצת הניקוד קבעו את הנתונים שבטבלה. הם העניקו לכל קריטריון ערך שני בין 5 ל-10 נקודות, בהנחה שלא יוענק ערך שהוא מתחת ל-5, משום שמדובר ברעיונות שעברו את המיונים הראשונים.

הממצאים מצביעים על ציונים גבוהים לארבעת הרעיונות, היות וארבעתם נבחרו מדוגמאות אמיתיות ומוצלחות שהיו בשלב ההתחלתי של התפתחותן. רעיונות לא מוצלחים מקבלים ציונים נמוכים והניקוד המצטבר שלהם הוא בין 80 נקודות ל-110 נקודות. מקסימום אפשרי של ניקוד הוא 170 (10 נקודות לכל קריטריון).

טבלת דירוג הרעיונות שאותם בחרנו לבחון*

מערכת איתור	משחק דמוקרטיה	אוזניות לקסדות	מכונית חשמלית	הרעיונות
				הקריטריונים
7	8	7	8	1. יתרון יחסי בייצור
9	7	7	9	2. מספק צורך קיים
9	8	7	7	3. מותאם למאפייני הצרכן
9	9	9	7	4. מותאם למאפייני היצרן
9	9	7	9	5. יתרון תחרותי בשוק
9	7	6	10	6. שוק צומח
9	9	8	6	7. מוצר לא מוחשי
8	7	7	8	8. יצירתיות הרעיון
9	8	7	6	9. מתאים ליצוא (נוסף ל-1)
7	7	7	6	10. חדיש
9	8	8	6	11. המחרה
7	7	7	6	12. דרכי הפצה פשוטות
7	8	8	7	13. פרסום זול וקל
8	8	7	8	14. יכולת היזם למכור
8	9	8	7	15. רווחיות טובה
9	8	7	6	16. תזרים מזומנים חיובי
9	8	7	6	17. רמת סיכון נמוכה
142	135	124	122	סה"כ

* הניקוד לכל קריטריון הוא יחסית לשאר הרעיונות.

בחירת הרעיונות וחלון ההזדמנויות

בדוגמאות שניתחנו לעיל, ניתן היה לדרג את הרעיונות לפי מספר הנקודות, בהנחה שהם מתחרים על אותם משאבים. נזכור, שזהו רק שלב ראשון במימוש המיזם, לכן ייתכן שהרעיון יימצא אטרקטיבי בשלב זה של התהליך היזמי, אבל בתכנון מתקדם יותר ובבחינה מעמיקה יותר הוא עלול להיפסל.

בדרך כלל מוצע לבחור בשלושה רעיונות טובים ולבחון אותם במקביל עד לשלבים המתקדמים של התכנון. עדיף להימצא בסוף התכנון והבדיקה עם שלושה מיזמים בעלי פוטנציאל להצלחה, מאשר להישאר בסוף תהליך התכנון בלי רעיון מבטיח. מצב זה עלול לקרות ואכן קורה לא פעם במציאות, מאחר שאם בודקים רעיון אחד בלבד, ההסתברות הגבוהה להיתקל במחסום בלתי עביר בהמשך הבדיקה תעמיד אותנו בפני דרך ללא מוצא. ניתן להתנחם בכך שתהליך הבדיקה והתכנון של הרעיון היחידי היה בבחינת תרגול, ובכך שבבדיקה של הרעיונות הבאים תהליך התכנון יהיה מהיר יותר.

פרק 5: מיון וניפוי רעיונות למיזמים



המקרה הגרוע לזים מתחיל וליזם המנוסה כאחד הוא כאשר היזם מבצע מיזם ללא תכנון מסודר וללא בחינה שיטתית. במקרה כזה, צפוי נזק בלתי הפיך כאשר נתקלים במחסום בזמן המימוש. אם המחסום מופיע בשלב מתקדם של המימוש, אז הפסד הזמן והמשאבים מצד אחד, והשחיקה במוטיבציה מצד שני, יגרמו נזקים שהם לאין שיעור גדולים יותר מאשר במקרה שבו נתגלה המחסום בעת התכנון.

כאמור, סיכויי ההצלחה גדלים אם מתכננים במקביל שלושה רעיונות שנמצאו טובים - לאחר הטיפול השיטתי המוצע ולאחר המיון לפי הקריטריונים. נזכור שבנוסף לכל אלה, להבטחת ההצלחה של מיזם דרושים תנאי סביבה מסייעים (חלון הזדמנויות) ועיתוי מימוש מתאים.

תרגיל

מתוך הרעיונות שהועלו בסיעור המוחות בפרק הקודם - מומלץ לבחור מספר רעיונות ולדרגם בדרכים המוצגות כאן.

דיון מטקוגניטיבי

הדיון המטקוגניטיבי בתהליך המיון ובתוצריו יכול לצאת מתוך השאלות הבאות:

- איזה סוג חשיבה הופעל בתהליך מיון הרעיונות?
- אילו כלי חשיבה הפעלנו?

[מיון חלוקת דברים לקבוצות; דירוג - סידור דברים לפי סדר עדיפויות - מהחשוב יותר לחשוב פחות; ניפוי בשלבים - ניפוי ראשון גס וניפוי שני מעודן יותר; שיטת שקלול].

שיטות המיון והניפוי שהוצגו התבצעו בשני שלבים: ניפוי ראשוני על פי שני קריטריונים מחמירים (קיומו של מוצר דומה וייחודיות הרעיון), וניפוי משני על פי רשימה ארוכה יותר של קריטריונים (השלב השני כלל מתן ציון לכל קריטריון וחישוב ציון סופי).

- מהם היתרונות והחסרונות של שיטת ניפוי דו-שלבית זו?
- העלו לפחות 5 שאלות נוספות על שיטת הניפוי הדו-שלבית.
- אילו שיטות ניפוי אחרות אתם מציעים? מהם יתרונות השיטות שאתם מציעים?

[נתשובות אפשריות: בשיטת המיון והניפוי שהופעלה, ניתן ציון מספרי מוחלט בכל משבצת בטבלה באופן אינטואיטיבי. לא היו הנחיות מפורשות מתי לתת ציון "9" ומתי לתת ציון "8". הפרשנות למשמעות הציון "9" היא אישית (גם אם נעזרים במומחים, זו עדיין הפרשנות האישית שלהם). לגבי חלק מן הקריטריונים ניתן, אולי, לקבוע הנחיות מפורשות למתן הציון (למשל, לגבי הקריטריון "שוק צומח" ניתן להעריך את אחוז הגידול).

כאשר משווים ארבעה רעיונות במקביל, רצוי לתת לרעיונות השונים, בהתייחס לקריטריון מסוים, ציונים יחסיים, תוך השוואה בין הרעיונות.

אפשרות נוספת היא לתת ציון החורג למעלה או למטה מטווח 10 הנקודות, בהתאם לחשיבות הקריטריון].

- כיצד בוצע בטבלה מתן הציונים לרעיונות בהתייחס לקריטריון מסוים?
- האם בוצע תהליך של קביעת ציונים יחסיים כפי שתואר?
- האם יש קריטריונים שלגביהם נראה שהציונים נקבעו באופן מוחלט ולא יחסי?
- בתרגיל שביצעתם: מי ביצע תהליך של קביעת ציונים יחסיים? מי קבע ציונים מוחלטים?

פרק 5: מיון וניפוי רעיונות למיזמים



- מתי כדאי לתת ציונים יחסיים?
- [כאשר ממלאים את הטבלה שורה אחר שורה, תוך התייחסות לכל הרעיונות].
- מתי כדאי לתת ציונים אבסולוטיים?
- [כאשר ממלאים את הטבלה טור אחר טור, תוך התייחסות לכל רעיון בנפרד].
- כיצד קובעים קריטריונים? האם כדאי להשתמש בקריטריונים אחרים?
- מתי כדאי להשתמש בשיטות המיון השונות?

העברה

העברה קרובה

א. יזמת שבשלבם ההתחלתיים של עבודתה עבדה מהבית, מחליטה לפתוח משרד. לשם כך היא מחפשת מזכירה שתנהל את המשרד. הגיעו אליה 7 מועמדות.

1. איזו פעולה על היזמת לבצע כדי לסייע לה בהחלטה את מי לקבל לעבודה?
2. הדגימו כיצד (על פי אילו קריטריונים) תבצעו את הפעולה שבחרתם.

ב. זהו תחום נוסף שבו על היזם לבצע פעולות של מיון, דירוג וניפוי. הגדירו את מטרת הפעולה, את הפריטים שצריך למיין או לדרג ואת הקריטריון (או הקריטריונים) שעל פיהם כדאי לבצע זאת.

ג. קבעו קריטריונים לבדיקת העוצמות והחולשות של מיזמים שהועלו בכיתה וכמתו אותם בעבור המיון. מטרתכם להגיע לדירוג של כדאיות המיזמים.

העברה רחוקה

לאחר שתלמדו את פרק 6, בצעו ניתוח של העוצמות והחולשות של היבואנים בענף המשאיות, על מנת לקבוע את היתרון התחרותי שלהם (נספח ג' בפרק 6). שימו לב לדרך שבה נעשה המיון והדירוג. חוו דעתכם על הקריטריונים שנבחרו לניתוח העוצמות והחולשות.

בפרקים הבאים, תמצאו הזדמנויות להפעלת דירוג וניפוי; למשל, ב"תחנות" שבהן מחליט היזם האם להמשיך במימוש המיזם או לא להמשיך (הוא מקבל החלטה על Go או על No-Go). זהו מקרים שבהם משתמשים בדירוג ובניפוי.

שימו לב לקריטריונים שמשמשים את היזם בשעה שהוא מדרג ומנפה דברים, והביעו דעתכם עליהם.

סיכום

בפרק זה, התייחסנו לתהליך בחירת הרעיונות, למקורות מידע עליהם, ולשיטות למיון ולניפוי רעיונות. הגדרנו מהו חלון הזדמנויות ומה חשיבותו ביצירת הרקע להצלחת הרעיונות. הדגשנו את חשיבות התאמת הרעיון למאפייני בעל הצורך (הצרכן) והיזם (המממש את המוצר). הצענו שיטות וקריטריונים למיון הרעיונות כדי להגדיל את סיכויי הצלחתם. עיקרי הקריטריונים הם ביטוי להשפעת גורמים כלכליים, טכנולוגיים ושיווקיים בסביבה שבה יפעלו הרעיונות.

פרק 5: מיון וניפוי רעיונות למיזמים

