

מחזון לפתרון: האמת שבטבע

Vision to Solution Deep Nature Architecture model (V2S DNA model)

עקרונות היסוד בטבע המניעים כל תהליך יצירה אנושי

מאת ד"ר אבי בן-שמעון

האם קיימת חוקיות יסודית אחת המניעה כל תהליך עשייה ויצירה אנושי? מתוך שאלה זו, ותוך התבוננות בעקרונות יסוד הקיימים בטבע, פיתחתי את מודל מחזון לפתרון (V2S DNA) לאפיון וישום תהליכי יזמות וחדשנות. המודל מבוסס על שרשרת היררכית, חד כיוונית וסדורה המורכבת מחמישה אבני יסוד המאפיינים כל תהליך יצירה. המודל מציע נקודת מבט חדשה ודרך פעולה שונה לאפיון והובלת תהליכי יזמות, חדשנות ופיתוח מוצרים.

בכל שנה מתפרסמים אלפי ספרים העוסקים ביזמות, חדשנות, ניהול, מנהיגות, פיתוח אישי והגשמת מטרות. כל אחד מהם מציע דרך אחרת ליצור מציאות חדשה, וכל אחד משתמש במערכת שונה של מושגים, מודלים והגדרות. יש מי שמאמין שהכול מתחיל בלקוח, אחרים טוענים שהבעיה חייבת להיות נקודת המוצא, ויש המקדשים את המוצר, הטכנולוגיה, הצוות או הביצוע. גישות כמו Design Thinking, Lean Startup, Business Canvas Model ומתודולוגיות רבות נוספות מציעות דרכים שונות להבין כיצד הופכים רעיון מופשט למציאות של ממש.

כמעט לכל גישה יש סיפורי הצלחה, וכמעט לכל גישה יש סיפורי כישלון. במשך שנים פגשתי את השיטות הללו מזוויות שונות, כחוקר, כיזם, כמנהל וכאדם שליווה יזמים בדרכם. ככל שנחשפתי ליותר מודלים, כך התחזקה בי שאלה אחת: אם כולן מנסות להסביר את אותו תהליך בסיסי של יצירת מציאות חדשה, כיצד ייתכן שהן שונות כל כך? והאם בכל זאת קיימת חוקיות אחת, פשוטה ומזוקקת, שממנה ניתן לגזור את עקרונות היסוד המשותפים לכולן?

כדי לענות על השאלה הזו יכולתי להמשיך ולחפש בעוד ספרי ניהול, מחקרים וסיפורי הצלחה. אבל כהרגלי בחרתי לחפש את התשובות, באמת שבטבע...

הבחירה הזו אינה מקרית. הטבע אינו מחליף שיטה בכל דור, אינו משנה מתודולוגיה בכל עשור ואינו מושפע מאופנות חולפות. במשך מיליארדי שנות אבולוציה התפתחו בו אינספור מערכות מורכבות, המסוגלות להתקיים, להסתגל, להתרבות ולהתחדש. אם קיימים עקרונות יסוד

משותפים לתהליכי יצירה, ראוי לבחון האם ניתן לזהות אותם במנגנונים שהתפתחו בטבע לאורך זמן. כי האמת אומנם אינה תלויה בזמן, אך בהחלט נבחנת לאורו.

כשמתבוננים על עץ גדול ובוגר, קשה שלא לשאול ולהתפלא מה מניע זרע קטן הטמון באדמה לצמוח בהתמדה במשך שנים רבות כל כך, תוך השקעת אנרגיה עצומה והתמודדות בלתי פוסקת עם איתני הטבע, מזיקים ומחלות, עד שסוף סוף הוא הופך לעץ בוגר המסוגל להניב פירות?

למה העץ טורח כל כך? למה הוא משקיע שנים של צמיחה, זמן, משאבים ואנרגיה כדי לייצר פירות שהם בכלל לא בשבילו? אתם מכירים עץ שאוכל פירות? כמובן שלא.

הפירות הרי מיועדים לבעלי החיים שיאכלו אותם, ייהנו מהערך התזונתי שהם מעניקים להם, ובתמורה יסייעו לעץ להפיץ את זרעיו במרחב בכדי להבטיח את התרבותו. הפירות אינם התכלית, אלא רק אמצעי המשרת תהליך עמוק הרבה יותר.

ואם עץ אינו מייצר פירות עבור עצמו, אז במה, אם בכלל, שונה העץ מחברה או ממיזם שמייצרים מוצר או שירות? אתם מכירים חברה שמייצרת מוצרים לעצמה? כמובן שלא.

גם חברה משקיעה שנים של מחקר, פיתוח, אנשים, משאבים והון כדי לייצר מוצר. ובדיוק כפי שהעץ אינו אוכל את פירותיו, גם חברה אינה מייצרת מוצרים עבור עצמה. המוצר, כמו הפרי, נועד למישהו אחר. בשני המקרים התוצר אינו התכלית, אלא רק אמצעי המשרת מטרה עמוקה יותר.

1. חזון: הכול מתחיל במציאות עתידית רצויה

ההקבלה הנצפית בין עץ המייצר פירות לבין חברה המייצרת מוצר מעוררת שאלה עמוקה בהרבה. אם הפירות אינם המטרה של העץ והמוצרים אינם המטרה של החברה, מהו הכח שמניע ודוחף את כל תהליך היצירה הזה מלכתחילה?

לאורך השנים ניסו פילוסופים, פסיכולוגים ואנשי מנהיגות לתאר את הכוח המניע לעשייה במושגים שונים. ניטשה דיבר על ה"למה" שלמענו אדם מסוגל לשאת כמעט כל "איך", ויקטור פרנקל הדגיש את חשיבותה של המשמעות, וסיימון סינק הציב את ה"למה" במרכז מעגל הזהב ותפיסת המנהיגות והיזמות שלו. כל אחד מהם האיר היבט חשוב של הכוח המניע לעשייה, אך השאלה כיצד להגדיר אותו באופן ברור ויישומי נותרה עדיין מופשטת ומורכבת.

כאשר מתבוננים במנגנון הרבייה של העץ, מתברר שהגזע, הענפים, העלים, הפרחים והפירות אינם מטרות בפני עצמן. כל אחד מהם ממלא תפקיד במערכת ביולוגית המאפשרת לעץ

להתרבות ולהעביר את המטען הגנטי שלו לדורות הבאים. **הדחף הביולוגי להתרבות ולהמשכיות הוא הכוח המניע הטמון בזרע הדוחף ליצירת מציאות עתידית רצויה של התרבות במרחב.**

לעץ כאמור אין כוונות, התחבטויות פילוסופיות ואינו מדמיין או בוחר במודע בתמונת עתיד של התרבות והתפשטות במרחב, אך כאשר אנו מתבוננים בתהליך מנקודת מבט תפקודית, ניתן פתאום לייצר הבחנה ברורה בין הכוח המניע את התהליך בכל רגע נתון בהווה לבין המציאות העתידית הרצויה של התרבות, שאליה מכון ודוחף הכוח המניע. לכן ההתבוננות בעץ מציעה תובנה מאוד פשוטה: **"הלמה" הוא למעשה הדחף בהווה ליצירת מציאות עתידית רצויה שהיא החזון.** כלומר הלמה והחזון הם בסך הכל שני היבטים של אותה מהות הנבחנים משני כיווני זמן שונים. הלמה הוא החזון כפי שהוא מורגש בהווה ומניע אותנו לפעולה לאורך זמן, והחזון הוא הלמה כתמונת עתיד של מציאות רצויה.

חזון אינו בהכרח הצהרה גדולה על שינוי העולם, אלא תמונת עתיד רצויה המאפיינת כל תהליך יצירה, קטן כגדול. הוא נולד מתוך המפגש שבין המציאות הקיימת, **המצוי**, לבין מציאות אחרת שהאדם מאמין כי ראוי שתתקיים, **הרצוי**. עבור מדען זו עשויה להיות מציאות שבה ניתן לרפא מחלה שעדיין אין לה מזור, עבור יזם מציאות שבה אנשים יכולים לבצע פעולה מורכבת בפשטות ועבור מחנך מציאות שבה תלמידים לומדים מתוך סקרנות ותשוקה פנימית. גם עובד המזהה דרך בטוחה ופשוטה יותר לבצע פעולה יומיומית רואה לנגד עיניו מציאות עתידית שעדיין אינה קיימת.

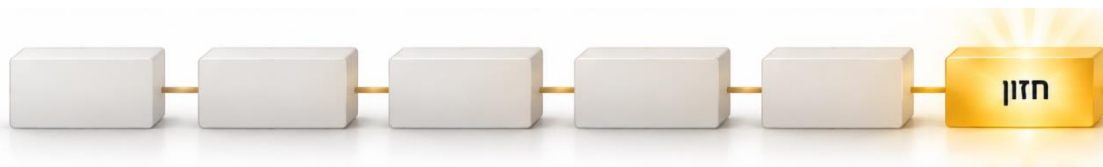
אבל כאן מתגלה הבחנה חשובה. לא כל מציאות עתידית רצויה מעוררת בכולנו את אותו הכוח המניע לפעולה. שני אנשים יכולים להתבונן באותה מציאות עתידית, לזהות את אותו פער בין המצוי לרצוי, ובכל זאת להגיב אליו באופן שונה לחלוטין. עבור האחד מדובר באפשרות מעניינת, ואילו עבור האחר זו עשויה להיות משימת חיים. ההבדל אינו טמון במציאות עצמה, אלא באופן שבו כל אחד מהם תופס וחווה אותה באופן סובייקטיבי. הערכים, האמונות, החוויות, הרצונות ומבנה האישיות שלנו משפיעים על האופן שבו אנו תופסים את הפער בין המציאות הקיימת למציאות הרצויה, ומכאן גם נגזר עוצמת הכוח המניע שמתעורר בנו.

במילים אחרות, **הכוח המניע לעשייה נוצר מהשילוב בין תמונת העתיד הרצויה לבין האדם המסוים המתבונן בה.** ככל שהפער בין המצוי לרצוי משמעותי יותר עבור אותו אדם, כך עשוי להתעורר בו כוח חזק יותר לפעול לצמצומו. זו גם הסיבה שמדען עשוי להקדיש עשרות שנים לפתרון שאלה שאחרים כלל אינם מתעניינים בה, שיזם עשוי להשקיע את כל מרצו ומשאביו ביצירת מציאות שאחרים עדיין אינם מסוגלים בכלל לראות, ושמחנך עשוי להקדיש את חייו לשינוי הדרך שבה ילדים לומדים. לא המוצר או הכסף שעשוי להגיע בעקבותיו הוא הכוח

שמניע אותם, אלא השילוב בין המציאות העתידית שהם מבקשים ליצור והמשמעות האישית והרגשית שיש למציאות הזו בעבורם.

ומכאן נובע גם הקשר העמוק שבין יזמות למנהיגות, **כי יזם הוא מנהיג ומנהיג הוא יזם**. שניהם אינם מסתפקים במציאות הקיימת, אלא רואים לנגד עיניהם מציאות עתידית אחרת ופועלים כדי לברוא אותה. אולם הרבה לפני שהם מצליחים להניע אחרים ללכת בעקבותיהם, הם עצמם כבר מונהגים על ידי אותה מציאות עתידית, המושכת אותם לפעול למימושה. **לכן, המנהיג הוא למעשה המונהג הראשון של המציאות העתידית שהוא מבקש ליצור בעצמו.**

לכן, במקום להתחיל בשאלה המופשטת שרבים מתקשים לענות עליה, "מה הלמה שלך?", קל, ברור ומוחשי הרבה יותר להתחיל בשאלה: **איזו מציאות עתידית אתה מבקש ליצור? מה ישתנה במציאות כאשר תצליח? או במילים אחרות מה החזון שלך?**



2. החסם: הגורם שמונע מהחזון להתממש?

הגדרת מציאות עתידית רצויה היא אמנם נקודת המוצא ההכרחית של כל תהליך יצירה, אך בוודאי אינה מספיקה. מרגע שהחזון ברור, השאלה הבאה אינה מה הפתרון שיאפשר לנו להגשים אותו?, אלא שאלה בסיסית וחשובה הרבה יותר. **מה מונע מהמציאות הרצויה להתקיים כבר היום?** שהרי אילו הייתה המציאות הזאת מתקיימת כיום, כלל לא היה צורך לפעול כדי ליצור ולברוא אותה בעתיד. עצם הפער בין המצוי לרצוי מלמד אותנו שמשהו במציאות הנוכחית, מונע או חוסם כרגע את מימוש החזון.

כדי להבין לעומק את משמעותו של החסם המפריד בין המצוי לרצוי, נחזור אל העץ. כפי שראינו, המציאות העתידית שאליה מכוון העץ היא התרבות והתפשטות במרחב. כעת, אם נתבונן בפתרון שהתפתח בטבע, נגלה דבר מעניין. העץ מייצר פרי בעל ערך תזונתי, שבתוכו זרעים, ובעלי החיים הניזונים ממנו מסייעים להפצתם במרחב. אבל מדוע בכלל נדרש העץ להסתייע בבעלי חיים? מדוע אינו מפיץ את זרעיו בעצמו?

התשובה פשוטה עד כדי כך שקל להחמיץ את משמעותה העמוקה. **העץ פשוט נטוע במקומו ואינו יכול לנוע בעצמו** למקומות חדשים כדי להפיץ את זרעיו, או כדי לבצע הפרייה עם עצים מרוחקים אחרים. **מגבלת התנועה היא אפוא חסם מהותי, בסיסי ויסודי בדרך להגשמת החזון**

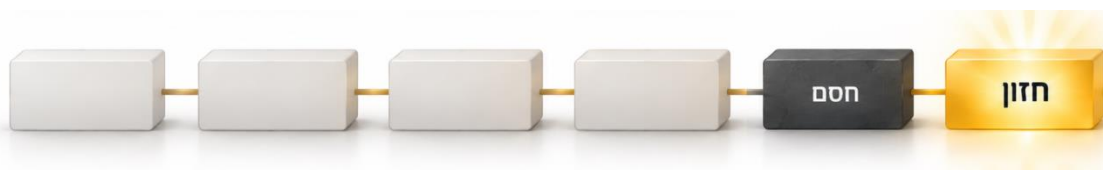
של התרבות והתפשטות במרחב. אילו יכול היה העץ לנוע בחופשיות ולהפיץ את זרעיו בעצמו, לא היה נזקק כלל לאותם מנגנונים שהתפתחו כדי להתגבר על מגבלתו.

כמובן, העץ מתמודד עם אתגרים ובעיות רבות נוספות, כמו מחסור במים, תנאי סביבה קשים, מזיקים, מחלות ועוד. כל אחד מהם עשוי לפגוע בצמיחתו ובהתרבותו, ולעיתים אף למנוע אותן לחלוטין. אולם כאשר בוחנים את מנגנון ההסתייעות בבעלי חיים להפצת זרעים, מתברר שמגבלת התנועה היא החסם המרכזי שעליו נועד מנגנון זה להתגבר. העץ מלמד אותנו שבדרך למימוש החזון עלינו לזהות ולברור במדויק מבין כלל החסמים את החסם בעל ההשפעה המכרעת ביותר על מימוש החזון, ולהתמקד בו. משום שזיהוי הנכון של החסם, הוא זה שיקבע מהו צוואר הבקבוק הקריטי ביותר שעלינו להסיר בדרך למימוש מוצלח של החזון.

ניקח לדוגמה מצב שבו אנו מעונינים לאפשר לאנשים להגיע במהירות ובנוחות ממקום למקום, ללא תלות ברכב פרטי. זו אינה הגדרת הבעיה, אלא תיאור של מציאות עתידית רצויה, חזון. כדי לזהות את החסם, עלינו לשאול מה מונע מהמציאות הזאת להתקיים כבר היום. האם אמצעי התחבורה אינם זמינים? האם זמני הנסיעה ארוכים מדי? האם העלויות גבוהות? ואולי החסם המרכזי הוא דווקא חוסר היכולת לתכנן ולתאם בין אמצעי התחבורה הקיימים? כל אחת מהאפשרויות הללו מצביעה על חסם שונה, וההבדל ביניהן עשוי לשנות לחלוטין את האופן שבו ניגש לפתור את הבעיה וחשוב מכך, את משמעותו והשפעתו של הפתרון על היכולת לממש את החזון.

וכאן בדיוק טמונה אחת הסיבות המרכזיות לכך שתהליכי יזמות וחדשנות נוטים להשתבש. כבני אדם, אנחנו מורגלים לחשוב במונחים של פתרונות לבעיות, ולעיתים אף נוטים להתאהב בפתרונות שהיגנו. יזם מתלהב מרעיון לאפליקציה, מטכנולוגיה חדשה או ממוצר ייחודי, וממהר להשקיע בקידום ובפיתוחם. אלא שגם פתרון מוצלח לבעיה אמיתית לכאורה עלול להתברר כבעל השפעה שולית על מימוש החזון, אם הבעיה שהוא פותר אינה החסם המרכזי המונע את מימושו.

מכאן נובעת תובנת עומק חשובה. **החזון אומנם מהווה את נקודת ההתחלה של התהליך, אך החסם הוא סיבת המקור לכך ששרשרת היצירה נדרשת מלכתחילה.**



3. אסטרטגיה: הדרך להסרת החסם

ובעת, לאחר שהגדרנו את החזון וזיהינו את החסם המרכזי המונע את מימושו, נשאלת השאלה כיצד עלינו לפעול כדי להסיר את החסם המרכזי?

הטבע מציע מגוון דרכים להתמודדות עם חסם התנועה המרכזי של העצים, ובהן הפצת זרעים באמצעות רוח, מים ובעלי חיים. כל אחת מהגישות הללו מציעה דרך עקרונית אחרת להתגבר על אותו חסם, אך אינה מגדירה עדיין את הפתרון היישומי שבאמצעותו הדרך העקרונית תתממש בפועל במציאות.

למשל, הגישה העקרונית של הסתייעות בבעלי חיים אינה מגדירה עדיין איזה פרי יתפתח, מה יהיה צבעו, טעמו או מבנהו. בדומה לכך, גם הגישה של הפצת זרעים באמצעות הרוח אינה מגדירה את הפתרון המסוים שיאפשר לזרעים להינשא באוויר. ישנם זרעים בעלי כנפיים המאפשרות להם לדאות ברוח, ואחרים המצוידים בציציות שעורות המאפשרות להם להינשא למרחקים. כל אחד מפתרונות מבוססי רוח אלו, הינו חלק ממרחב פתרונות אפשרי למימוש אסטרטגית הפעולה העקרונית להסרת החסם.

כך יוצא שלכל חסם עשויים להיות מספר מענים אסטרטגיים, ותחת כל מענה אסטרטגי מתקיים מגוון רחב מאוד של פתרונות אפשריים. פתרונות מתיישנים, ולעיתים מבחן הזמן אף מגלה שאינם עובדים. אולם כאשר החזון, החסם והאסטרטגיה להסרתו ברורים, ניתן לבחון פתרונות שונים, לשפרם ואף להחליפם, מבלי לאבד את הכיוון והמצפן שאליו אנו מבקשים להתקדם.

העץ מלמד אותנו שהשלב הבא לאחר זיהוי החסם הוא קביעת מענה אסטרטגי עקרוני להסרתו, וחושף בפנינו שאחת הדרכים האינטואיטיביות ביותר לחשיבה אסטרטגית היא לבצע היפוך של החסם עצמו. כך, אם החסם המרכזי של העץ הוא היעדר יכולת תנועה, הרי שהמענה האסטרטגי העקרוני שנבחר הוא להסתייע ביכולת התנועה של גורמים אחרים.

מבאן שהאסטרטגיה היא מענה רעיוני עקרוני להסרת החסם המונע את מימוש החזון, כאשר בבסיס החשיבה האסטרטגית עומדת היכולת להשתמש בהיפוכו של החסם כדרך עקרונית להסרתו.



4. לקוחות: השותפים במימוש האסטרטגיה

לאחר שהגדרנו את החזון, זיהינו את החסם המרכזי ובחרנו את האסטרטגיה להסרתו, עולה השאלה מה נדרש כדי לממש בהצלחה את אסטרטגיית הפעולה שבחרנו?

נחזור אל העץ ואל האסטרטגיה שלו להסתייע בבעלי חיים להפצת זרעיו. כדי שהאסטרטגיה של העץ תתממש בהצלחה, נדרש שבעלי חיים יאכלו את פירותיו, ואם העץ זקוק גם להפריה מעצים אחרים, הרי שגם ביקור של מאביקים על פרחיו הכרחי. כלומר, גם בעלי החיים אוכלי הפירות וגם המאביקים הם שותפיו ההכרחיים של העץ במימוש האסטרטגיה. כל אחד מהם ממלא תפקיד אחר בשרשרת המובילה למימוש החזון השלם של התרבות והתפשטות במרחב.

ובדיוק כפי שהעץ תלוי בגורמים נוספים, גם יזם, מנהיג או ארגון זקוקים לעיתים קרובות לשותפים במימוש האסטרטגיה שבחרו. שהרי כמעט שום אסטרטגיה משמעותית אינה יכולה להתממש על ידי אדם או גורם אחד. ומיהם אותם שותפים למימוש האסטרטגיה בעולם האנושי והעסקי? התשובה עשויה להפתיע, משום שבעולם העסקי אנחנו מכירים אותם בעיקר בשם מוכר אחר, **הלקוחות**.

ניקח לדוגמה את חברת Booking כמייצגת של מודל ה־Marketplace. כדי לממש את האסטרטגיה שלה, החברה זקוקה להשתתפותם של שני סוגי לקוחות שונים לחלוטין. המטיילים המחפשים מקומות אירוח, ובתי המלון המציעים אותם. שני הצדדים ממלאים תפקידים שונים, אך ללא השתתפותו של כל אחד מהם, האסטרטגיה של Booking אינה יכולה להתממש. מעניין לגלות שדווקא בעלי הנכסים הם הלקוחות המשלמים לפלטפורמה, בעוד משתמשי הקצה, המטיילים, אינם נדרשים לתשלום ישיר. דוגמה זו ממחישה שהגדרת לקוח אינה נגזרת בהכרח ממי שמשלם בפועל על המוצר או השירות.

הרחבת מושג הלקוח מעבר לשאלת התשלום או השימוש במוצר מאפשרת לזהות גם שותפים מסוגים נוספים. אם ניקח למשל חברת תרופות המבקשת להביא טיפול חדש למטופלים, נגלה כי היא חייבת את שיתוף הפעולה של הרופאים בכדי להצליח ולהנגיש את הטיפול שלה למטופלים. וזאת מכיון שהרופאים הם הגורם המקצועי הממליץ בפועל על איזה טיפול יקבל המטופל. וישנם אף מקרים שבהם מספר הלקוחות השותפים גדול הרבה יותר. ניקח למשל יוזמה חינוכית חדשה, שהצלחתה תלויה בשיתוף הפעולה של משרד החינוך, מורים, תלמידים והורים. במקרה כזה אומנם אין בין הגורמים השונים יחסי קנייה ומכירה של ממש, אך השתתפותם של כולם, עשויה להיות קריטית להגשמת החזון והצלחתו.

בעולם העסקי הורגלנו לחשוב על לקוח בעיקר כמי שרוכש מאיתנו את המוצר, השירות או משתמש בהם. אולם העץ והדוגמאות מהעולם האנושי והעסקי ממחישים שמושג הלקוח עשוי

להיות רחב הרבה יותר. לכן כדי להבין מיהו לקוח מנקודת המבט של תהליך היצירה, עלינו להשתחרר לרגע מההגדרה המסחרית המקובלת ולבחון את הגדרת הלקוח על פי חיוניות השתתפותו במימוש האסטרטגיה.

ומכאן שלקוח הוא כל גורם שהשתתפותו הכרחית למימוש האסטרטגיה.



5. הצעת הערך: הסיבה שהלקוח משתתף במימוש האסטרטגיה

גם לאחר שזיהינו את כל הלקוחות שהשתתפותם הכרחית למימוש האסטרטגיה שלנו, אין בכך כמובן כדי להבטיח שהיא אכן תתממש בהצלחה. שהרי הלקוחות אינם חייבים לנו דבר, ונשאלת השאלה מדוע בכלל שלקוח כלשהו יבחר מרצונו החופשי להשתתף במימוש האסטרטגיה האגואיסטית שלנו?

לשם כך נחזור שוב אל העץ. העץ הרי אינו יכול להורות לבעלי החיים לאכול את פירותיו, או לחייב את הדבורים לבקר בפרחיו. אם כך, כיצד בכל זאת מצליח העץ לרתום אותם להשתתף במימוש האסטרטגיה שלו? התשובה פשוטה וטמונה בערך שהם מקבלים מהעץ. בעלי החיים מוצאים בפירות מקור למזון ולאנרגיה, ואילו הדבורים מוצאות בפרחים צוף ואבקת פרחים. בשני המקרים, מה שמניע את בעלי החיים להשתתף אינו הצורך או החזון של העץ, אלא הערך האגואיסטי שהם עצמם מפיקים מהפעולה.

כך נוצר מנגנון המחבר בין האינטרסים של צדדים שונים, שבו כל אחד מהשותפים פועל למען צרכיו שלו, אך בו בזמן מסייע למימוש האסטרטגיה והחזון של העץ. וכאן מתגלה עיקרון יסודי נוסף בתהליך היצירה. **כדי לרתום שותפים למימוש האסטרטגיה, עלינו לספק לכל אחד מהם ערך ייחודי התואם את צרכיו ומטרותיו.**

נחזור ל Booking כדי להמחיש זאת גם בעולם העסקי. הערך שהמטיילים מבקשים לקבל הוא היכולת למצוא מקום אירוח מתאים, להשוות בין אפשרויות ולהזמין בקלות. בעלי הנכסים, לעומתם, מבקשים לקבל ערך שונה לחלוטין, חשיפה למטיילים נוספים והגדלת התפוסה וההכנסות. לכן הצלחתה של Booking תלויה אפוא ביכולתה להציע במקביל ערך שונה לשני הצדדים, כך שכל אחד מהם יבחר להשתתף באסטרטגיה מתוך האינטרסים הפרטיים שלו. וכך גם במקרה של חברת התרופות שדנו בה מקודם, הנדרשת לספק ערך שונה בתכלית למטופל

ולרופא. בעוד הערך למטופל טמון בשיפור בריאותו, הרופא אינו מפיק ערך מעצם צריכת התרופה, אלא מהיכולת להעניק באמצעותה טיפול יעיל ובטוח למטופליו. לכן, הצעת הערך לרופא צריכה לספק לו את הביטחון המקצועי להמליץ על הטיפול.

מכאן שהצעת הערך היא מנגנון הרתימה של הלקוחות השונים למימוש האסטרטגיה: היא יוצרת את החיבור בין האינטרסים שלהם לבין האסטרטגיה שלנו, כך שפעולתם למען עצמם משרתת בפועל את מימוש החזון שלנו.



6. הפתרון: מוצר הוא בסך הכול אמצעי להעברת ערך

לאחר שהגדרנו את הלקוחות ואת הערך שעליהם לקבל נשאלת השאלה כיצד מעבירים ללקוחות את הערך עצמו? כדי לענות על השאלה הזו, נחזור הפעם כל הדרך חזרה אל תחילת המאמר ואל השאלה המהותית ביותר שאיתה התחלנו: **מדוע עץ או חברה משקיעים שנים של צמיחה, משאבים ואנרגיה כדי לייצר פרי או מוצר שכלל לא בשבילם?**

בשלב זה אחרי שאנחנו מבינים כי המטרה של תהליך היצירה אינה פרי או מוצר אלה יצירת מציאות עתידית רצויה, נוכל סוף סוף לסגור מעגל ולהבין לשם מה בכלל נדרש פרי, מוצר או שירות ומה תפקידם האמיתי בתהליך היצירה?

ניקח לדוגמה את הטלפון החכם שאני מחזיק היום. בעוד מספר שנים הוא יהפוך למוצר מיושן ויפנה את מקומו לטלפון חדש, אולם הצורך שלי לתקשר, לקבל מידע ולהיות מחובר לעולם לא ייעלם יחד איתו. כך גם אדם הרוכש מקדחה אינו מעוניין בהכרח במקדחה עצמה, אלא ביכולת ליצור באמצעותה חור. בדומה לכך, בחור הקונה זר פרחים לחברתו אינו רוכש אותם בשל יופיים, אלא בכדי להביע באמצעותם אהבה, תשומת לב ואכפתיות. הפרחים ינבלו בתוך ימים ספורים, אך הערך הרגשי שהם נועדו להעביר עשוי להישאר זמן רב לאחר מכן. יתרה מכך, את אותו ערך יכול היה הבחור להעביר לחברתו גם באמצעים מגוונים אחרים כגון מכתב אישי, מחווה רומנטית או מתנה אחרת.

כלומר מוצרים ופתרונות אינם נצחיים. הם מתפתחים, משתנים, מתיישנים ולבסוף מוחלפים או נזרקים, בעוד שהצורך והערך שהם נועדו לספק עשויים להישאר בעינם.

כך יוצא שהפרי המוצר או השירות הם בסך הכול אמצעים להעברת ערך ללקוח.

להבנה שהמוצר הוא בסך הכול אמצעי להעברת ערך יש משמעות מכרעת בתהליכי אפיון ופיתוח מוצרים. שהרי אם לא הגדרנו מראש ובמדויק מיהו הלקוח ומהו הערך שעליו לקבל, כיצד נדע לאפיין ולפתח את המוצר הנכון? כיצד נדע אילו יכולות עליו לכלול, במה להתמקד ועל מה לוותר, וכיצד להקצות נכון את משאבי הפיתוח? רק כאשר הערך ברור לנו, נוכל לבחון אילו פתרונות עשויים להעביר את הערך ללקוח באופן המיטבי ביותר.

אלא שאחת הטעויות הנפוצות בתהליכי יזמות וחדשנות היא הנטייה להתחיל דווקא מהמקום שבו אנו אמורים לסיים, כלומר להתחיל מהפתרון. אדם אומר: "יש לי רעיון לאפליקציה", "יש לי רעיון למכשיר שעושה ככה..." ומאותו רגע אנו עלולים לאבד את הקשר ההיררכי הסדור והחד כיווני שמתקיים בין החזון לפתרון. רק כאשר אנו יודעים איזו מציאות עתידית אנו מבקשים ליצור, מהו החסם המונע את מימושה, מה האסטרטגיה, מי השותפים למימושה ומה הערך שעלינו לספק לשותפים, מגיע הזמן והבשלות לחפש אחר הפתרון המתאים ביותר להעברת הערך עצמו.

ההבנה וההפנמה שהפתרון הוא רק אמצעי להעברת ערך ולא המטרה עצמה, מאפשרת לנו תמיד לבחון את המוצר באופן ענייני, לשפרו, לשנותו ואף לוותר עליו בעת הצורך, מבלי לאבד את הכיוון ואת החזון שאנו מבקשים לממש. **כי בחזון עלינו להיות מאוהבים, אבל בפתרון עצמו אסור לנו להתאהב!**

וכך נסגר המעגל שבו פתחנו: הפרי אינו מטרת העץ, כפי שהמוצר אינו מטרת החברה. שניהם בסך הכול אמצעים להעברת ערך לשותפים במימוש האסטרטגיה שנועדה להגשים את החזון שהניע את כל התהליך כולו מלכתחילה.

מחזון לפתרון דרך חמישה אבני יסוד המהווים את ה DNA של תהליך היצירה.

מודל מחזון לפתרון (V2S DNA) מזקק מתוך מנגנוני היצירה בטבע מערכת עקרונות פשוטה וישימה לתהליכי יצירה אנושיים. המודל חושף שרשרת היררכית וסדורה הכוללת חמישה מרכיבי יסוד בדרך אל הפתרון. אין תהליך יצירה אחד ליזם ותהליך אחר למדען, למחנך או

למנהיג. הארגונים שונים, המוצרים שונים ולעיתים גם השפה שונה, אך המבנה הבסיסי של תהליך היצירה זהה במהותו.

כאמור, הכול מתחיל בתמונת עתיד רצויה (חזון), שממנה נגזרת השאלה מהו החסם המרכזי המונע את מימושה. לאחר זיהוי החסם נבחרת האסטרטגיה להסרתו, מזוהים הלקוחות השותפים למימושה ומוגדר הערך שעלינו לספק לכל אחד מהם כדי שיבחר לקחת בה חלק. עד לשלב זה מדובר בתהליכי בירור, בחינה וחשיבה מופשטים ועקרוניים, המהווים יחד את ה־DNA של תהליך היצירה.

רק לאחר הגדרת ה־DNA של המיזם מגיעה הבשלות לשלב האחרון, איתור ופיתוח הפתרון היישומי המתאים ביותר להעברת הערך ללקוחות לטובת מימוש האסטרטגיה.

פתרונות עשויים להשתנות ולהתחלף לאורך הדרך, וכך גם מאפייני השוק, ערוצי השיווק וההפצה, המודל העסקי, הטכנולוגיות, המשאבים, המבנה הארגוני ודרכי הביצוע. כל אלה הם מרכיבים חשובים המחייבים בחינה, דיוק והתאמה מתמדת כדי להוציא את החזון אל הפועל בהצלחה. אולם חמשת מרכיבי היסוד המגדירים את ה־DNA של המיזם מהווים את המצפן המכוון את החלטותיו ומוביל אותו לכל אורך דרכו, גם כאשר הפתרונות והנסיבות משתנים.

