

# תוכנית FUTURE

## מענה ליזמים בגילאי 45 ומעלה

---

דוח תיאורי – מודל התוכנית

אפריל 2019

## **FUTURE תוכנית**

### **כמענה ליזמים בגילאי 45 ומעלה**

### **דוח תיאורי – מודל התוכנית**

אפריל 2019

**יזמת התוכנית:** רוני פייבלוביץ'

**שותפים:** פייסבוק ישראל, יגאל ארנון ושות' – עורכי דין, GO FINANCE, ג'וינט-תבת ישראל, תוכנית אמצע הדרך

**תחקיר וכתיבה:** רקפת הימן זהבי

## תוכן עניינים

2.....	<b>תוכן עניינים</b>
3.....	<b>מבוא</b>
5.....	<b>יזמות מבוגרים בעולם עבודה משתנה</b>
5 .....	יזמות מבוגרים – מגמה הולכת וגוברת
8 .....	מדוע מבוגרים רוצים לעסוק ביזמות?
11 .....	יתרונות של יזמים מבוגרים
13 .....	אילו אתגרים ניצבים בפני יזמים מבוגרים?
16.....	<b>FUTURE תוכנית</b>
16 .....	מהם הצרכים של יזמים מבוגרים – מה הם מחפשים?
19 .....	מהות התוכנית ומטרותיה
20 .....	איך התוכנית נותנת מענה ליזמים מבוגרים - מה מקבלים היזמים בתוכנית?
24 .....	מבנה התוכנית ותכנים מרכזיים
28 .....	תפיסות מובילות ועקרונות מנחים
32 .....	קהל היעד של התוכנית והרכב המשתתפים
34 .....	מה יזמים מספרים על התוכנית?
35 .....	מה היזמים היו רוצים שיקרה כהמשך לתוכנית?
37.....	<b>סיכום</b>

## מבוא

תוכנית FUTURE הוקמה בשנת 2017 כתוכנית פיתוח עסקי ליזמים מבוגרים, בני 45 ומעלה, אשר מבססים את הרעיון העסקי שלהם על ניסיון של למעלה מ 20 שנה בשוק בו הם מעוניינים לפעול. התוכנית פותחה ומנוהלת על ידי רוני פיבלוביץ', יזמת עסקית, לאחר שנים של עבודה בתחום ההשקעות ויזמות האימפקט, וכמנהלת שיווק בחברות הגדולות במשק הישראלי.

מטרת התוכנית היא סיוע ליזמים בגילאים מבוגרים (+45), אשר זיהו צורך בשוק בו פעלו במשך שנים רבות, ומעוניינים להקים מיזם עסקי העונה על צורך זה, אך חסרים להם הידע, השפה והפרקטיקות של יזמות עסקית. הנחת היסוד של התוכנית היא כי עובדת היוזם של היזמים מבוגרים, לצד הידע והניסיון הרב שצברו, מהווים נקודות חוזק ויתרון משמעותי, ויש להם פוטנציאל רב התעשייה המתחדשת. התוכנית מאמינה כי הנגשת כלים פרקטיים ליזמות יאפשרו להם לממש את הפוטנציאל שלהם. התוכנית שואפת לחבר בין יזמים מבוגרים לאקוסיסטם היזמי ולהפוך אותם לחלק אינהרנטי מהזירה היזמית בישראל.

התוכנית מציעה הנחייה וליווי אינטנסיבי ליצירת תוכנית הוצאה לפועל להתנעת המיזם ולהנעה לפעולה, בתוך זמן קצר וממוקד. מהותה של התוכנית היא שילוב בין ידע מקצועי רחב ומעמיק ("Knowledge") אותו מביאים היזמים, לבין הידע של צוות התוכנית על מה ואיך לעשות כדי להפוך את הרעיון לעסק קיים ("Know how"). התוכנית מתמקדת בעיקר באתגרי פיתוח עסקי ושיווק, ונותנת ליזמים מעטפת תמיכה מקיפה בהיבטים כלכליים, משפטיים ובנושאי הן אנושי (משאבי אנוש).

ייחודיותה של התוכנית היא בהיותה תוכנית עבודה ולא תוכנית הכשרה. היזמים בתוכנית עובדים על ההוצאה לפועל של המיזם שלהם. התוכנית מייצרת צוותי עבודה רב תחומיים מסביב לכל יזם: צוות התוכנית, צוות מומחים מקצועי משלושת התחומים, אנשי תעשייה מעולם הסטרטאפים וההון סיכון וכן עם מתמחים צעירים. צוות זה מלווה את היזם בבחינת הרעיון, התאמתו לשוק והוצאתו לפועל תוך מענה מקצועי ספציפי לצרכים העולים במהלך הדרך.

מטרת התוכנית היא אינה לייצר "חממה סגורה" ליזמים מבוגרים אלא להפך, לייצר חיבורים עסקיים בין היזמים המבוגרים ליזמים צעירים, לאקוסיסטם ולאנשי מפתח בתעשייה.

תוכנית FUTURE מציעה מעטפת ליווי המסופקת על ידי שותפים מקצועיים כגון- facebook, חברת ניהול הכספים GO FINANCE ומשרד עורכי הדין יגאל ארנון. לתוכנית שותפים נוספים ביניהם תב"ת – ג'וינט ישראל וכן שותפים מקומיים במקומות בהם פעלה ופועלת התוכנית כמו לדוגמא- הספרייה (עיריית תל אביב יפו), WORK.NET.

התוכנית הופעלה בשלושה מחזורים, הראשון בשנת 2017 והשניים הבאים במהלך שנת 2018, המחזור השלישי התקיים בין החודשים דצמבר 2018 - אפריל 2019.

דוח מחקר זה נכתב במהלך המחזור השלישי של התוכנית, כחלק משיתוף הפעולה בין תוכנית FUTURE לתב"ת – ג'וינט ישראל, וכחלק מתוכנית "אמצע הדרך", שמטרתה קידום תעסוקה רב

גילית, בדגש על אוכלוסיית בני 45-75. מטרתו של המחקר הייתה למידה מתוך הניסיון העשיר של התוכנית, כחלק מהרצון לייצר מענים רחבים לאוכלוסייה זו, במסגרת תוכנית אמצע הדרך.

דוח זה מתחלק לשני חלקים. בחלק הראשון תואר מגמת היזמות המבוגרת ויתבצע אפיון של יזמים בני 45 ומעלה, בדגש על יתרונות ואתגרים. החלק השני יוקדש לתוכנית FUTURE ויתוארו בו צרכים של יזמים מבוגרים ואפיון התוכנית כמענה לצרכים אלו, ובבסיס להצלחה ביזמות עסקית בגיל מבוגר. בחלק זה יתוארו מטרת התוכנית, הכלים המרכזיים של התוכנית, תפיסות ועקרונות פעולה וכן קהל היעד של התוכנית ואופן הבחירה של היזמים בתוכנית.

## יזמות מבוגרים בעולם עבודה משתנה

### יזמות מבוגרים – מגמה הולכת וגוברת

עולם העבודה הוא שדה דינאמי, הנתון לשינויים תכופים, טרנדים ומגמות. השיח על עולם העבודה המשתנה נוכח בצורה חזקה בשיח הכלכלי, התעסוקתי והחברתי. בתוך התופעות המתוארות כשינויים בשוק העבודה ובמעבר לעולם עבודה עתידי, מדובר בין היתר על מקצועות שנעלמים מן העולם לצד התחדשות טכנולוגית של תעשיות ותיקות, מעבר לעבודה דינאמיות וגמישה, עלייה בכמות המועסקים בהעסקה עצמית (פריילנסרים) ועלייה במגמת היזמות. הרצון לעסוק ביזמות, אשר מזוהה בעיקר עם אוכלוסייה צעירה, לא פוסח על אנשים בגילאים מבוגרים, ואנו עדים לעלייה במספר האנשים בני 45 ומעלה, המעוניינים ביזמות עסקית.

יזמים אלה הם אנשים אשר צברו ניסיון רב שנים בתחומם לאורך השנים. רבים מהם התקדמו בסולם הדרגות בעבודה והגיעו לסף יכולת ההתקדמות או ההשתכרות שלהם בתוך הארגון בו עבדו או מיצו את כלל האפשרויות מבחינת עניין והתפתחות אישית. חלקם, זיהו הזדמנות לפרוץ בגיל מאוחר יותר ופנו ליזמות עסקית.

חלקם, פונים ליזמות כאלטרנטיבה לתעסוקה. אנשים מבוגרים מעל גיל 40 ואפילו 30, מתקשים יותר במציאת עבודה מאשר צעירים מתחת לגיל 30. הדבר מתחזק כאשר מדובר על גילאי 50 ומעלה. בישראל, שבה תוחלת החיים היא מהגבוהות בעולם, וגיל הפנסיה נע בין 64 לנשים ל 67 לגברים, מחפשי עבודה בגילאים המבוגרים עשויים למצוא את עצמם מתמודדים עם סוגיית התעסוקה ופונים ליזמות על מנת למצוא את הפוטנציאל שלהם.

הסיבות לפנייה של מבוגרים ליזמות הן מגוונות, וביניהן לא רק הצורך להתפרנס. בין הסיבות נמצאים הרצון לפנות לעיסוק חדש ומעניין, הרצון להתפתח, העובדה שהינם בעלי מיומנות טכנית גבוהה, העובדה שיש להם יציבות פיננסית ולעיתים גם הגילוי של הזדמנות מעניינת והרצון לממש את הפוטנציאל הטמון בה. המכנה המשותף של אותם יזמים בוגרים, הוא רצון עז להצלחה, גם בשוק דינאמי ואכזרי במיוחד, ואולי אפילו הרצון להוכיח את כוחם ואת יכולתם לשבור את תקרות הזכוכית המוצבות מעליהם.

קבוצה היזמים המבוגרים מוכיחה כי למרות התחזיות על הצערת שוק העבודה, היא גדלה במהירות מרשימה. המחשבה על היותם של המבוגרים פחות רלוונטים לשוק העבודה היא מוטעית, ודווקא לאור הניסיון והידע הרב שלהם הם לא רק רלוונטיים, אלא בעלי יתרון ויכולת תרומה רבה ומשמעותית לשוק העבודה ולשוק היזמות בישראל.

בשל היותם של היזמים המבוגרים בעלי ניסיון וידע נצבר רב, יש להם יתרון משמעותי בכל הנוגע לעבודה, לניהול תהליכים מורכבים, להיכרות עם גורמים שונים בשוק העסקי ועוד היבטים הקשורים בפיתוח יוזמה עסקית. הנחה זו נתמכת גם על ידי מחקרים.

קרן קאופמן, הידועה כאחד הגופים המוערכים באמריקה לעידוד יזמות, פרסמה בתחילת העשור האחרון את תוצאותיו של מחקר יסודי שערכה בקרב 600 יזמי חברות, ומצאה כי הגיל הממוצע שבו היזמים הקימו את החברה הראשונה עמד על 40. עוד נמצא בסקר כי ל 95% מהיזמים היה תואר ראשון, ול 47% תארים מתקדמים יותר. 70% מהם היו כבר נשואים בזמן שהקימו את החברה הראשונה שלהם. ל-60% היה כבר לפחות ילד אחד בזמן הקמת החברה וגם 75% עבדו כשכירים בחברות אחרות במשך יותר משש שנים לפני שהקימו חברה משלהם. עורכי הסקר מצאו קורלציה ברורה בין גילו של היזם בעת הקמת החברה לסיכויי החברה לשרוד, כאשר סטארט-אפים שהוקמו על ידי בני 40 ו-50 גדלו לחברות טובות ויציבות יותר מאלו שהוקמו על ידי בני ה-20 וה-30.

מחקר שנעשה באוקספורד הראה כי 70% מהסטארט-אפים שבבעלות יזמים מבוגרים, שרדו יותר מ-3 שנים, זאת לעומת 29% מהסטארט-אפים שבבעלות יזמים צעירים ששרדו במשך התקופה הזו בארה"ב, נכון לשנת 2014.

מחקר שנערך על ידי MIT<sup>1</sup> (Massachusetts Institute of Technology), מצא שהתפיסה הרווחת לפיה צעירים מצליחים במיזמים יותר מאשר מבוגרים היא תפיסה שגויה. במחקר, בדקו 2.7 מיליון חברות אמריקאיות שהעסיקו לפחות אדם אחד בין השנים 2007 ל-2014 ומצאו שהגיל הממוצע בו הקימו המייסדים את העסק היה 41.9. החברות האלה כללו את כל סוגי העסקים – החל ממסעדות ועד חברות טכנולוגיה. בחברות הטכנולוגיות המצליחות, גיל המייסדים הממוצע היה סביב 45.<sup>2</sup>

### Founder age

According to a study of all businesses launched in the U.S. between 2007 and 2014, older founders are more likely to achieve top growth.

■ All startups ■ Top 1% growth startups

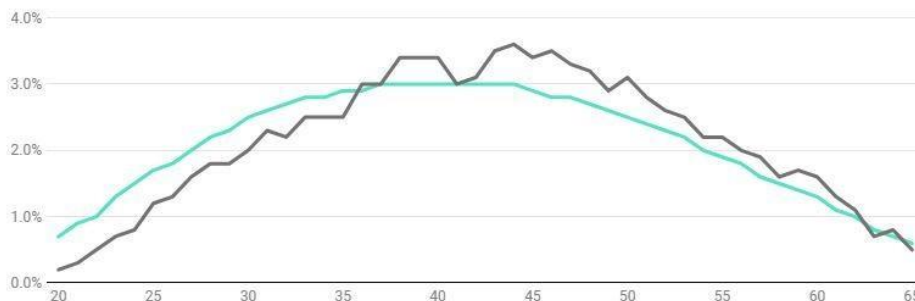


Chart: The Conversation, CC-BY-ND • Source: Pierre Azoulay, Benjamin F. Jones, J. Daniel Kim, and Javier Miranda • Get the data

Image: Pierre Azoulay, Benjamin F. Jones, J. Daniel Kim, and Javier Miranda Get the data<sup>3</sup>

לפי המחקר, הסיכוי של יזם בן 45 להצליח גדול פי שניים מיזם בן 25, הסיכוי של מייסד בן 50 להצליח בהקמת חברה גבוה פי 1.8 ממייסד בן 30 וכי למייסד בן 20 הסיכוי להצליח הוא הנמוך ביותר.

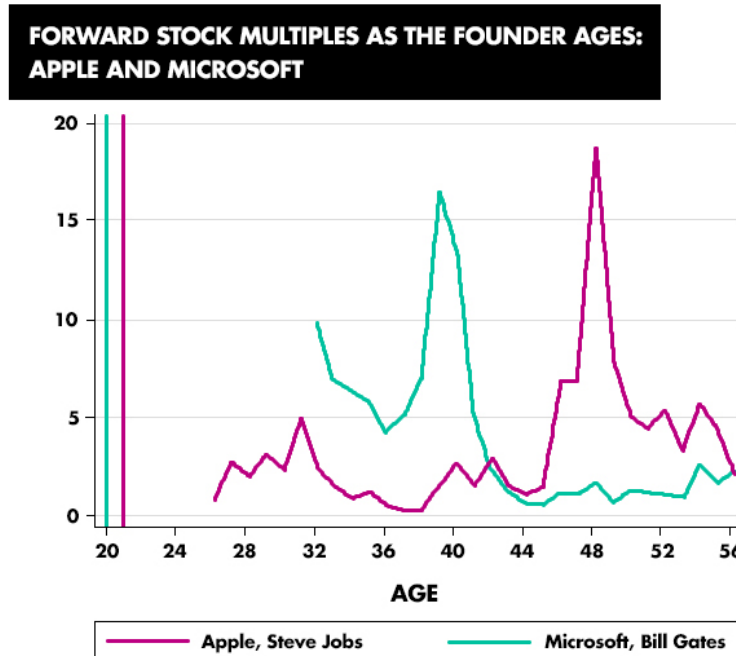
<sup>1</sup> "Age and High-Growth Entrepreneurship",

(April 2018) Pierre Azoulay, Benjamin Jones, J. Daniel Kim, Javier Miranda

<sup>2</sup> מתוך מאמר: "באיזה גיל הכי כדאי להקים סטארט אפ?" מעיין מנלה, כלכליסט (5.10.2018)

<sup>3</sup> מתוך מאמר: "Middle-aged entrepreneurs are more successful than young ones. Here's why", Sukanlaya Sawang, (29.6.2018)

במחקר הועלו שמות החברות הגדולות כמו אפל שהוקמה על ידי סטיב ג'ובס ומייקרוסופט על ידי ביל גייטס, שתיהן הוקמו כאשר השניים היו צעירים. עם זאת, הצמיחה המשמעותית של שתי החברות היו שנים רבות לאחר מכן, כששניהם היו מעל גיל 40.



Steve Jobs and Bill Gates started their respective companies in their early 20s, as indicated by the vertical lines. But Apple and Microsoft stocks peaked when both were in their 40s. Source: "Age and High-Growth Entrepreneurship"

Image: MIT Management Sloan School

לאור תוצאות המחקר, שאלו החוקרים "מדוע יזמים מבוגרים מצליחים יותר?", והציעו מספר תשובות. ראשית, יזמים מבוגרים יותר בעלי ידע ונרחב וניסיון מקצועי על התעשייה בה הם פועלים. שנית, הם מנסים יותר בניהול. שלישית, יש להם משאבים כלכליים שאין למרבית היזמים בגיל 20 ורביעית, יש להם קשרים חברתיים ומקצועיים נרחבים ומבוססים יותר שיכולים לעזור להם בהקמת המיזם.

בכתבה שפורסמה ב The Marker Label על יזמות בגיל השלישי, מתואר כי רבע מהעסקים הקטנים המוקמים בארה"ב הינם של אנשים בני 55-64, וגם בישראל קיימת מגמת עלייה דומה. עוד מתואר כי אותם יזמים מבוגרים פונים ליזמות לאור חלום או שאיפה שרצו להגשים, והם פונים ליצירה ומכירה של מוצר או שירות. ההמלצה בכתבה היא לפנות לאחד משלושה תחומים: תחום שיש להם ידע בו (רכשו בו השכלה), תחום שעבדו בו, או תחום שיש להם ניסיון רב בו. היתרון שלהם זה הבגרות, הידע המקצועי וניסיון החיים. עוד מתואר כי למרות היותם בעלי ידע וניסיון, הם נדרשים לידע עסקי והכוונה

<sup>4</sup> מתוך מאמר: " Johnny Wood, (6.8.2018) Why you should wait until your 40s to become an entrepreneur, according to a new study"



מקצועית, בתוך כך נכללים הבנת הערך של המוצר או השירות, הבנה של השוק ואיתור לקוחות פוטנציאלים, בנית תכנית פיננסית, בידול, בניית ערוצי שיווק והתמודדות עם מדיה חברתית ועוד.<sup>5</sup>

העיתונאי הכלכלי כריס פארל, עיתונאי עטור פרסים וכותב ותיק, כתב בספרו "אי פרישה: איך בני דור הבייבי בום משנים את האופן שבו אנחנו חושבים על עבודה, קהילה והחיים הטובים", כי בעתיד הקרוב תתקיים מהפכה חיובית בכלכלה ובחברה, שהבסיס לה הוא תעסוקה ויזמות במקום פרישה.<sup>6</sup> בספרו הוא כותב: "אנשים תמיד מצאו משמעות ומוטיבציה בעבודה ובקהילה, ודור הבייבי-בוום שצפוי לחיים ארוכים, בריאים וטובים יותר מאשר כל דור לפניו בהיסטוריה, כבר החל לגלות כיצד אי הפרישה משפרת את חייו – באמצעות חיי עבודה, קריירות חדשות ויזמות עסקיות". פארל טוען כי עבור עובדים בגיל השלישי, יזמות ועבודה כעצמאי עדיפה על פני משרה כשכיר. עבודה כעצמאי מאפשרת גמישות רבה יותר בלוח הזמנים ובהיקף שעות העבודה, ועליית הכלכלה הדיגיטלית יצרה אלפי סוגי משרות והזדמנויות, זאת מכיוון שהאינטרנט והסמארטפונים הוזילו דרמטית את העלות של יישום רעיון עסקי חדש, לפני שצריך לפנות לגיוס הון גדול".

לסיכום, היזמות העסקית של אותם יזמים אינה חשובה רק עבור היזמים עצמם, אלא היא בעלת חשיבות כלכלית וחברתית. חשיבות זו מתבטאת הן בשימוש בידע ובנסיון, הן בגיוון בתעסוקה ובמיזמים, הן בתוצרים והן בכך שהם מספקים מקומות תעסוקה לעובדים נוספים.

### מדוע מבוגרים רוצים לעסוק ביזמות?

ישנן סיבות רבות מדוע אנשים בני 45 ומעלה פונים ליזמות. מחקר שנערך ב OECD על יזמות מבוגרים הצביע על שני סוגים של גורמי מוטיבציה, גורמים דוחפים וגורמים מושכים.

הגורם הדוחף העיקרי הוא מגמת הדחייה של עובדים מבוגרים משוק העבודה המסורתי, כתוצאה מאפליה על בסיס גיל או בשל חוסר בכישורים הנדרשים להתפתחות טכנולוגית כזו או אחרת. כתוצאה מכך מעידים היזמים על חוסר באלטרנטיבות תעסוקתיות כגורם לפנייה לתחום היזמות.

עם זאת, לא הדחייה משוק העבודה היא הגורם המשמעותי במוטיבציה להקמת מיזם עסקית בגיל מבוגר, כי אם קבוצת הגורמים השנייה, הגורמים המושכים. גם היזמים המשתתפים בתוכנית FUTURE העידו על גורמים אלה כמשמעותיים ביותר. בקבוצה זו נמצאים גורמים בעלי מאפיינים שונים:

**גורמים הקשורים לאופי העבודה** - רצון לצמיחה כלכלית ולשינוי דפוס העבודה ואורחות החיים: רצון להגדלת הכנסות, רצון להיות הבוס של עצמי, רצון להגדיל את מידת החופש שלי או רצון להתקרב

<sup>5</sup> <https://www.themarker.com/labels/vatikim/1.4008244>

<sup>6</sup> Chris Farrell (2016) Unretirement: How Baby Boomers are Changing the Way We Think About Work, Community and the Good Life

מתוך: "מה גורם לקשישים להקים סטארטאפ ראשון בגיל 80 ואיך זה ישפיע על חיינו?" נדב פלדמן, אוקטובר 2016, [https://education.biu.ac.il/files/education/shared/mh\\_gvrm\\_lqshyshym\\_lhqym\\_strt\\_p\\_rshvn\\_bgyl\\_80.pdf](https://education.biu.ac.il/files/education/shared/mh_gvrm_lqshyshym_lhqym_strt_p_rshvn_bgyl_80.pdf)

למשפחה. כמו גם רצון להרוויח יותר כסף מעבודה כשכיר, הגעה לתקרת זכויות מבחינת התקדמות בעבודה, שעמום מעבודה קיימת וחוסר מציאת עניין באפשרויות הקיימות.

*"בגיל מסוים אתה בין הראשונים שנבעט החוצה. אני הרגשתי את זה שאם אהיה שכיר אני כל החיים אהיה נתון לאחרים". (יזם, מחזור שלישי)*

*" בגיל 45 הסתכלתי קדימה ופתאום ראיתי איך החיים יראו עד הסוף... אמרתי לעצמי שאם הכל ידוע אז אין חיים, הרגשתי שאני מעדיף לחפש הרפתקאות, ויצאתי". (יזם, מחזור שלישי)*

**גורמים פנימיים אישיותיים** - כמו רצון לנצל את הכישורים והמיומנויות באופן גבוה, רצון להגשמת חלום, רצון להגדלת הסיפוק והמימוש עצמי, רצון להפוך תחביב להכנסה או רצון להוכיח לעצמם שהם מסוגלים. רצון להשפיע חברתית או להשפיע על התחום המקצועי שלי, תשוקה להתחיל משהו חדש, תשוקה להיות יזם/ת.

**גורמים חיצוניים** – זיהוי צורך בשוק, זיהוי הזדמנות עסקית או הצעה מעניינת, זיהוי רעיון לפיתוח מוצר חדש בשוק.

*"היה לי חלום כל הזמן להקים משהו, לבנות משהו אחד מאפס, והחלטתי להגשים אותו". (יזם, מחזור שלישי)*

**אצל מרבית היזמים, הבחירה לעבור מעבודה שכירה או מבעלי עסק לפיתוח יזמות עסקית, מונעת ממספר גורמים יחד, המשלבים בין גורמים חיצוניים, כמו רעיון חדש או זיהוי הזדמנות עסקית לבין גורמים פנימיים אישיותיים כמו הרצון למימוש עצמי, הגשמת חלום או התפתחות אישית.**

בהשוואה ליזמים צעירים, ההבדל הבולט הוא בהרגשת היזמים המבוגרים ש"זהו הזמן שלהם". אם לא עכשיו, לא תהיה עוד הזדמנות, ועכשיו זה ה "Money Time" שלהם להתפתח, לצמוח, לצאת בגדול ולהגשים את עצמם.

*"הגעתי למסקנה שאם אני לא יוצאת עכשיו, אני אמות במקום העבודה שלי, הבנתי שעכשיו זה הזמן שלי לשנות". (יזמת, מחזור שלישי)*

*"האם עולם היזמות מתאים לבני 45 פלוס? היום חד משמעית כן. בעבר זה לא היה. היום גם בגלל שהועלם מחפש יזמות לאוכלוסייה מבוגרת יותר וגם כי העולם הכלכלי השתנה זה הרבה יותר רלוונטי מאשר פעם. אם יש סינרגיה בין היזם, לניסיון למיזם לשלו, יש לזה יתרון משמעותי". (בוסטר, מחזור שלישי)*

**תוכנית FUTURE אשר פותחה לאור המגמות שתוארו לעיל, שואפת להשפעה רחבה, בכמה רמות:**

**ברמה האישית של היזמים:** עידוד ותמיכה לפתח מנגנון הכנסה עצמאי באופן שיאפשר להם לעצב מודל עסקי שמתאים לצרכיהם. על בסיס כך יוכלו לקחת חלק באקוסיסטם חדשני וליהנות מהאפשרויות של מגמת הסטרט-אפ הישראלית.

**ברמת השוק:** סיוע ליזמים מעל גיל 45 ימנע אובדן שוק של יזמים מדהימים, שופעי ידע ושנים של ניסיון ויסייע להגדלת תעסוקה ושגשוג כלכלי. כניסת יזמים מבוגרים לאקוסיסטם היזמי בישראל יאפשר מגוון רחב יותר של תפיסות ורעיונות, ובכך טמונה הזדמנות גדולה.

**ברמה החברתית: שילוב בין דורי בין יזמים צעירים ליזמים מבוגרים, יעשיר את הזירה היזמית המקומית ויהפוך אותה למאוזנת יותר ובריאה יותר ממה שהיא כיום.**

*"The world is beginning to understand how senior entrepreneurs, with their wealth of work and life experience, widespread networks and eagerness to remain productive, are a huge untapped resource. On a personal level, entrepreneurship offers older people the chance to create their own reality and utilize their experience in bringing their honed passions to life".*

## יתרונות של יזמים מבוגרים

כל אדם הוא ייחודי ויש לו את המאפיינים הייחודיים לו, כך גם יזמים, צעירים ומבוגרים. עם זאת, מתוך מחקרים שנעשו על יזמים מבוגרים, ועל בסיס הידע וניסיון הרב הנצבר בתוכנית FUTURE, ניתן היה ללמוד ולהצביע על מספר מכנים משותפים, המאפיינים את קבוצת היזמים המבוגרים ככלל. חשוב לסייג ולומר כי לא כל המאפיינים מתבטאים אצל כולם, ואצל כל אחד מתקיימים במינונים שונים.

### 1. יזמים מבוגרים הינם בעלי ידע עשיר והיכרות מעמיקה עם השוק בו הם ועם קהל היעד

יזמים מבוגרים הינם בעלי היכרות עמוקה עם השוק, בראייה עכשווית וגם בפרספקטיבה של מספר שנים אחורה. הם מכירים מגמות בשוק, השתנות והתפתחות של השוק. מתוך הידע הרב בתחום המקצוע שלהם, יזמים מבוגרים יכולים לזהות צורך אמיתי, ולא צרכים לחשוב על רעיון רק כדי להיות יזמים. אצלם, הרעיון מוביל ליזמות ולא היזמות מובילה לרעיון.

### 2. יזמים מבוגרים הינם בעלי קשרים מרובים

לצד הניסיון והידע הרב, יזמים מבוגרים מביאים עמם גם מערכת קשרים ויחסים בין אישיים רחבה, אשר יכולה לסייע להם בקידום המיזם העסקי שלהם. על בסיס גילם ושנות חייהם, הם בעלי רשתות חברתיות עשירות יותר ומבוססות יותר, מעגלי היכרות רחבים, גם ברמה האישית וגם ברמה העסקית.

### 3. יזמים מבוגרים מוכנים להשקיע זמן רב, ידע וכסף אישי

מתוך התשוקה לרעיון, ודווקא בגלל הגיל והמסוגלות, יזמים מבוגרים מגלים מסירות גבוהה, מחויבות ורצון להשקעה מקסימלית של עצמם במיזם שלהם. הם מוכנים לתת הכל מעצמם לטובת המיזם שלהם. הם פנויים יותר מבחינת זמינות, מכיוון שאין להם ילדים קטנים, ומוכנים להשקיע מכספם האישי ולעבוד יום ולילה, גם אם זה דורש תמרון בין עבודה קיימת למיזם. חלקם מוכנים לקחת סיכונים ולעזוב את העבודה הבטוחה לשם השקעה במיזם העסקי שלהם.

### 4. יזמים מבוגרים רוצים לעבוד קשה בשביל עצמם ולא מחפשים את ה"אקזיט" הקרוב

יזמים מבוגרים מעוניינים לבנות חברה מצליחה שתעבוד ותעסיק אותם לשנים רבות, ולא בהכרח רק רצון למכור אותה ("לעשות אקזיט"), כמו שנהוג אצל יזמים צעירים. הם רוצים להשאיר אחריהם דבר קיים וחזק, מורשת או דבר בר קיימא שישאר, ומעדיפים זאת על פני הצלחה מסחררת או "כותרת בעיתון". הם בונים חברות כדי שישארו, ולא כדי שימכרו. דבר זה משפיע על קבלת ההחלטות שלהם לטווח ארוך, על תהליך העבודה, בחירת השותפים, המשקיעים והעובדים.

#### 5. יזמים מבוגרים מודעים לעצמם ומוכנים לבקש עזרה

קיימת נטייה לחשוב כי יזמים מבוגרים יותר חושבים שהם כבר "יודעים הכל". בפועל, נראה כי יזמים מבוגרים המעוניינים להצליח, מסוגלים לשים הנחה זאת בצד. **יזמים מבוגרים פועלים מתוך בגרות והבנה כי הם לא יודעים הכל מבחינה טכנולוגית, דיגיטלית ועסקית, הם מסוגלים לוותר על האגון שלהם, הם כמהים לדעת ומוכנים ללמוד מאחרים.**

#### 6. יזמים מבוגרים מסוגלים להיות גמישים ולשמור על פרופורציות

הניסיון רב השנים של יזמים מבוגרים, והעובדה כי חוו מספר שינויים במהלך חייהם, עליות ומורדות, מאפשר להם להתמודד בצורה טובה עם אכזבות או חוסר הצלחות, וכן עם התמודדות עם שנויים. **יזמים מבוגרים לא ממהרים "לנטוש את הספינה" כאשר הם מקבלים לא או כשמשהו לא מצליח.** הם לא מתייאשים או מבצעים שינויים מהירים בחברה. לרוב, הם **בעלי ראייה מאוזנת על הדברים ויכולת הכלה של השינויים.** העבודה כי הם מוכנים ללמוד מאחרים, להתייעץ ולקבל עזרה, מאפשרת להם להיות גמישים ולהשתנות בהתאם.

## אילו אתגרים ניצבים בפני יזמים מבוגרים?

יזמות עסקית מציבה בפני כל יזם אתגרים רבים, לכל אורך התהליך, ובכל אחד מהשלבים. אתגרים הקשורים בתהליך עצמו, בין אלה התמקדות במוצר, הבנת קהל היעד, מציאת שותפים ועובדים, גיוס כספים ואתגרים נוספים הנובעים מעצם היותם יזמים, כגון בטחון ואמונה במוצר ובעצמם, יכולת קבלת החלטות, עבודה עצמאית, הצבת יעדים ומטרות ועמידה ביעדים, יכולת עמידה מול קהל והצגה עצמית, יכולות ניהול ועוד.

לצד כל אלה, ליזמים מבוגרים אתגרים נוספים. אתגרים אלה נובעים בעיקר מהפער הדורי ומהיותם רחוקים במידת מה מההתקדמויות והשינויים המהירים בשוק העסקי ובשוק היזמות העסקית, וכן מהתפתחויות וחידושים בזירה הטכנולוגית ובזירת השיווק הדיגיטלי.

**מנתוני המחקרים שתוארו לעיל וכן לאור עדויות אישיות של משתתפים מהתוכנית, אופיינו אתגרים המרכזיים איתם מתמודדים היזמים:**

### 1. חוסר ידע וניסיון עסקי

חלקם הגדול של היזמים מעולם לא שימשו כמסיידים או כמנכ"לים של החברות בהם עבדו במשך שנים רבות, גם אם היו בתפקידים בכירים. על אף הידע הרב והניסיון המקצועי בשוק בהם הם פועלים, הם חסרים את הידע והניסיון בניהול עסק, על כל המשתמע מכך.

*"Starting a business is a very complicated process and when you don't have the experience in it, you don't know the right steps to take to begin with—it's very difficult. You need to find the product, figure out what people really want, work on the technology... It's a very complicated task I took upon myself. I started by myself and I encountered a lot of problems, so I need to go find myself a group or someone that can help me. I need help in putting my thoughts in order and figuring out the path I need to take in order to accomplish my goals. Sometimes, I feel like I'm dancing the tang - one step forward, two steps backward. I need help finding the right path"<sup>7</sup>.*

### 2. חוסר ניסיון ביזמות ופערי מידע עם השפה היזמית

היכרות מעטה עם השפה היזמית ועם מושגים מתחום היזמות. חוסר בכלים ובפרקטיקות של יזמות אשר יכולים לסייע בצמצום סיכונים, התכוונות נכונה, יצירת תהליך עסקי נכון והעלאת פוטנציאל עסקי. להתכוון ולהעלות את הפוטנציאל שלהם.

---

Faivlovotch, Ronny. "The world is changing for our older generation and they, in turn, are changing the world."

### 3. סיכון גדול יותר מאשר ליזמים צעירים

יזמים מבוגרים נמצאים בשלב בחיים בו הם אחראים למשפחה ולילדים, גם אם ילדים מבוגרים, חלקם מחויבים למסגרות כלכליות שונות (כמו משכנתא, הלוואות, עזרה למשפחה), למסגרות עבודה ולמחויבויות אחרות. מחד, הם פנויים יותר, אבל מאידך, יש להם יותר להם יותר מה לאבד. בנוסף לכך, חלק מהיזמים נמצאים בתהליכים משפחתיים מורכבים, כמו גירושין, תמיכה במשפחה, סכסוכים משפחתיים הקשורים לירושות וכספים. העובדה כי ליזמים מבוגרים אין גב כלכלי עליו הם יכולים להשען, וכי הם מהווים גב כלכלי עבור בני המשפחות שלהם, יוצרת אפקט סיכון גבוה יותר מאשר ליזמים צעירים.

*"When you start older, you have more to lose. You have family, you have a career you've accomplished until now. There's a lot of risk involved because you don't know what will happen in the future. On one hand, it's not so easy, on the other, you're starting to ask yourself "is this the way I want to continue going? Is this what I want to do for the rest of my life?" If your answer is "no", I think you have to find your own way to make it "yes". Entrepreneurship was the way for me".*

### 4. היכרות מעטה יחסית עם יזמים אחרים וריחוק מהאקוסיסטם היזמי

היכרות מעטה עם יזמים אחרים ויזמים צעירים. חוסר ההיכרות עם האקוסיסטם היזמי מונע מהם להיות חלק ממנו, יוצר ריחוק ואצל חלקם הרגשה של חוסר אונים. בנוסף, אין אפשרויות רבות לצבירה של ידע מניסיון של אחרים, מטעויות והצלחות של אחרים וכן מצטמצמות האפשרויות לשיתופי פעולה, יצירת קשרים ואפשרויות רבות להתפתחות של המיזם והעסק.

### 5. חוסר היכרות עם זירות שיווק עכשוויות וחיבור לפלטפורמות שיתופיות

חוסר היכרות וקושי בחיבור לטכנולוגיות ופלטפורמות למציאת מידע, הידועות ונגישות לצעירים וכן חוסר ידע איך להשתמש בטכנולוגיות חדשניות לטובת העסק. על אף שנוספו לשוק פלטפורמות חדשות וערוצי שיווק מגוונים, המורכבות שלהם דורשת הבנה עמוקה של אסטרטגיות שיווקיות, המתאימות לכל מוצר. חוסר ההיכרות יוצר רגשות של חוסר בטחון וכן הוצאת כספים רבה ומיותרת.

*"I was really struggling with building a marketing strategy. I wanted to reach out to more audiences, but I needed to identify a more precise audience that I should present to—the most profitable and most capable of purchasing my product".*

*"We are old entrepreneurs trying to find how the new digital world is working. I need help learning new skills in order to use digital media and channels for reaching our audience faster and easier. I need to look at marketing in a different light; for example, focus more on digital marketing".*

## 6. קושי במציאת שותפים מתאימים

כאשר הם מנסים למצוא שותפים, משקיעים או אפילו עצות, הם נתקלים בקושי. פעמים רבות נוצרים חיבורים לא מדויקים עבור היזם, הנובעים משיקולים לא נכונים או מחוסר היכרות של אנשים נוספים. יחסית ליזמים צעירים, הם משתתפים בפחות כנסים ופגישות הקשורות למערכת היזמות המקומית, והם נוטים להרגיש פחות רצויים במקומות עבודה משותפים. לאור כך הרבה יותר קשה להם לגשר על פערי הידע שלהם וליצור חיבורים מתאימים.

## 7. קושי באיתור ובמציאת מנטורים או יועצים עסקיים מתאימים.

קושי במציאת מנטורים בעלי ידע והבנה מספיקה ובעלי נסיון, המוכנים לעבוד ולהתאים את עצמם למאפייני יזמים מבוגרים ולצרכים הייחודיים שלהם.

## 8. אפלייה על בסיס גיל - "גילנות" (Ageism)

כתוצאה מתפיסת לקוחות שגויה לגבי היכולות של היזמים, כתוצאה מגילם. יזמים נתקלים פעמים רבות בהתייחסות ספקנית, מזלזלת או שלילית לגבי יכולותיהם.

## 9. קושי בגמישות והסתגלות לשינויים מהירים

בשל הבדלי הדורות, וההתפתחות הטכנולוגית המהירה של עשרות השנים האחרונות, קיים פער בין הדור המבוגר, אשר רגיל לתהליכים ארוכי טווח, לבין הדור הצעיר, אשר גדל לעולם שהשינויים בו מהירים ותכופים. הובלת מיזם עסקי דורש לצאת מקיבעונות ולהתמודד עם אתגרים ושינויים כל הזמן, באופן תדיר ומהיר. יזמים מעידים כי הם מגלים קושי בהסתגלות מהירה לשינויים ולעיתים מקובעים לדרך הפעולה שלהם, ועל כן זקוקים ליעוץ והכוונה.

*"The way you deal with the challenges you meet depends on your ability to adapt to the opportunities and difficulties that you face. I think the most important thing is the ability to invent and reinvent yourself all the time. This ability – which is hard, especially once you get older – is one of the most important things you can do for yourself".*

אתגרים אלו, המאפיינים יזמים מבוגרים, לצד האתגרים איתם מתמודדים יזמים אחרים, מובילים למספר צרכים ייחודיים, להם מחפשים היזמים המבוגרים מענה במסגרת תכניות הכשרה, תכניות מאיצים, ליווי עסקי או פיתוח עסקי.

## 10. קושי במעבר לחו"ל

על מנת להצליח בשוק שהוא מעבר לשוק הישראלי, שהינו שוק הרבה יותר רחב, נדרשות לעיתים נסיעות תכופות וממושכות לחו"ל, ובמקרים רבים העתקת מרכז הפעילות לארץ אחרת (ארה"ב, אירופה ועוד). ליזמים מבוגרים קשה יותר מאשר ליזמים צעירים להעתיק את חייהם למדינה אחרת, בשל המחויבויות וההתקשרויות כאן בארץ (משפחה, עבודה, מקום מגורים, קבוצת חברתיות), וגם בשל היכולת לעשות שינוי כה משמעותי בגיל מבוגר (הרגלים, מסורות, קשר למקום ועוד).



## FUTURE תוכנית

תחום היזמות העסקית הוא תחום מורכב, דינאמי ותובעני. הדרך הארוכה שבין הרעיון של המיזם לבין הפיכתו לדבר פועל ומתקיים, דורשת מהיזם השקעה רבה הן של זמן, הן של משאבים כלכליים והן של עבודה בערוצים שונים ומקבילים. דרך זו, לצד האתגרים שתוארו לעיל, מעוררים בקרב היזמים צרכים ייחודיים.

**FUTURE פותחה נולדה ופותחה לאור היכרות מעמיקה עם הצרכים הייחודיים של יזמים מבוגרים, וכן לאור היכרות עם היתרונות של היזמים והאתגרים איתם הם מתמודדים.**

על צרכים מגוונים אלה העידו היזמים המשתתפים בתוכנית, גם טרם הצטרפותם (בשאלון הקבלה ובראיון) וגם במהלך התוכנית. חלק מהצרכים שתיארו מאפיינים יזמים בהכללה, וחלקם קשורים להיותם של היזמים מבוגרים.

## מהם הצרכים של יזמים מבוגרים – מה הם מחפשים?

### 1. רצון להיכרות עם השפה העסקית ועם שדה היזמות העסקית

היזמים מבקשים להכיר את השפה העסקית והשפה היזמית, את המונחים והמושגים הידועים בתחום, ביניהם ושלבי התהליך בהקמת מיזם, מושגים מתחום הפיתוח, מושגים מתחום השיווק כמו ומושגים אל מול משקיעים. המעבר בין עבודה שכירה ואפילו בין עסק עצמאי ליזמות עסקית, מצריכה שימוש בז'רגון ובשפה המתאימה.

היזמים שהגיעו לתוכנית העידו על צורך בהיכרות עם תחום היזמות העסקית, לא רק מבחינת השפה הנהוגה בתחום זה, אלא גם מבחינת אנשים מובילים בתחום, בעלי תפקידים, חברות מובילות וקרנות השקעות. צורך להיפגש עם אנשים מהתחום, להכיר יזמים ויוזמות שהצליחו, להכיר מגמות, טרנדים ואפשרויות קיימות בתחום.

*" שאני לא באה מעולם העסקים, הלכתי לקורס ביזמות עסקית, עשיתי לבד, מצאתי שני משקיעים ראשונים, חקרתי את השוק, חקרתי איך מכניסים מוצר לשוק, מצאתי יצרנים בסין, למדתי המון לבד. בתוך התהליך הבנתי שחסר לי המון ידע, התוכנית הייתה בשבילי הזדמנות נפלאה".*

### 2. רצון ליצירת NETWORK

היזמים מחפשים דרכים ליצירת קשרים עסקיים עם מיזמים אחרים או שותפים פוטנציאליים. רבים העידו כי הגיעו לתוכנית כדי להרחיב את מעגל האנשים שהם מכירים, להכיר אנשים מתחום היזמות העסקית, ולהרחיב את אפשרויות החיבור ודרכי הגישה למשקיעים, שותפים, יועצי פיתוח עסקי ובעלי עניין.

"הגעתי לתוכנית בעיקר כדי להרחיב את מערכת הקשרים שלנו. הקושי שלי היה למצוא את השותפים הנכונים, כאלה שיש להם ניסיון טכנולוגי, אבל גם ניסיון עסקי... עצם העובדה שפרסמתי בכל מיני מקומות שאני מצאתי בתוכנית זה מאד עזר, זה נותן גושפנקא ויותר אנשים פנו אלי. התחלתי לראיין, ולהיפגש ולראות מה נכון לי וללמוד דרכם".

### 3. בדידות בתהליך – צורך בפידיבק מקצועי, קבוצת למידה ותמיכה

להיות יזם עסקי ולהיות עצמאי כרוך בהרבה בדידות. גם העבודה עצמה מתבצעת בחלקה הגדול לבד או עם שותף אחד, גם תהליך קבלת ההחלטות מתבצע פעמים רבות לבד וגם תהליך הלמידה. היזמים מעידים כי לא תמיד הם מוצאים בסביבה הקרובה של את התמיכה לה הם זקוקים, ואף נתקלים לעיתים בתגובות שליליות למיזם מהסביבה הקרובה אליהם (בני משפחה וחברים קרובים). היזמים מחפשים מעגלים וקשרים חברתיים נוספים, אשר יכולים להוות מקור תמיכה, למידה והתייעצות על התהליך העסקי והשלבים שבדרך.

ליזמים צורך ממשי בקבוצה מקצועית ממנה ניתן ללמוד, גם בהיבט הידע וגם בהיבט הניסיון והלמידה מהצלחות ומטעויות.

*"I need a sort of family that helps me and guides me—somewhere I can be around other entrepreneurs and bounce ideas off of each other.*

*We really want to meet other like-minded individuals and have a community of people doing the same thing as us".*

"אצלי הצורך נבע מכך שהייתי מודע שבדרך עשיתי מיליון טעויות כי האופקים שלי היו צרים...הבנתי שצריך משהו שיכול לפתוח אותי לדברים אחרים... להבין שאני לא יודע הכל בחיים ושיש מה ללמוד מכל אחד".

"רציתי לבדוק לפני שאני קופץ למים, שעוד מישהו יראה את זה, לוודא שהתחושות שלי נכונות, שאנשים אחרים יראו, למנוע סיכונים וגם לעשות בדיקה שמה שאני רואה זה באמת קיים והעסק אפשרי".

### 4. צורך במודל עבודה מאורגן ומסודר – "שיטה"

יזמים רבים מעידים כי הכירו את המושגים, את השלבים ואת הדברים ש"צריך לעשות", אבל מה שהיה חסר להם הוא שיטת עבודה מסודרת ומאורגנת. מה עושים שלב אחר שלב, מהם הזמנים הנכונים, מה צריך לקרות בכל שלב והקשר בין השלבים.

"אני קצת מפוזר וההבנה שלי על התכנית הזאת היא שהיא תיתן לי טמפלט איך להריץ את כל הפרויקט בסדר הנכון ובמינון נכון... אני חיפשתי שיטה, משהו שעבד לאנשים אחרים, כדי להקטין את הסיכון. חשבתי שאם אני אעבוד לפי השיטה אז אני אצליח"

## 5. צורך במסגרת עבודה והנעה לפעולה – הסרת חסמים

הצורך במסגרת עבודה קבועה, בה יש שגרת עבודה, משימות והתפתחות משבוע לשבוע. היזמים מעידים כי הגיעו לתוכנית מתוך רצון לשחרר מצבים של תקיעות וחוסר עשייה, בלבול או אי וודאות שהובילו אותם לעצירה או האטה בעשייה. הצורך בלהיות מונחים ומובלים על ידי גורם מקצועי, ולהיות מחויבים למסגרת של עשייה פרקטית ומעשית לטובת המיזם שלהם.

"יצאתי לעצמאות להקים את המיזם, עשיתי המון דברים במקביל המיזם התפתחה וכבר עברתי למודל משלם... הבנתי שאני עושה את זה מתוך תשוקה ואמונה ואמרתי שלרעיון הזה מגיע יותר ממני ומהיכולות שלי... עשיתי עצירה. עשיתי מלא דברים אחרים. לפני שנה חזר לי הרעיון ואמרתי שאני עושה את זה כמו שצריך, שותף, ידע, משקיעים... הייתי צריכה מסגרת ובמקביל שמעתי על התוכנית. הלב שלי לא נותן לי לוותר על זה ואני והשותף שלי רצינו את זה. החלטתי לגשת לה פעם שנייה".

## 6. צורך במיקוד

היזמים מעידים על צורך במיקוד בחשיבה על המיזם שלהם, בכל שלבי התהליך, משלב הרעיון, דרך מיקוד קהלה ידע והלקוחות, דרך הפיתוח ועד דרכי השיווק והתוכנית העסקית כולה. שפע האפשרויות והכיוונים הוא עצום. הצורך להבין את התועלת הייחודית של המוצר, השוק הרלוונטי, הלקוחות המתאימים ודרכי התקשורת המתאימות הוא צורך משמעותי והיכולת לעשות זאת לא קיימת אצל כל היזמים באופן עצמאי. יזמים רבים מעידים על בלבול, פיזור, וקושי במיקוד.

"הבנתי שאני חייבת ציר מרכזי למה שאני עושה". (יזמת, מחזור שלישי)

"האתגר הגדול הוא להבין איך. כשאתה מתמקד אתה מרגיש אתה חותך את כל האופציות. להבין את השוק שלך ולהתמקד. זה היה הדבר המשמעותי עבורי".

"There are so many options and audiences. Take my product for example, it might fit almost everyone—kids, offices, home, public spaces, but you can't approach everyone. You have to find the early adapters first. I really need help to focus on just one audience—the most profitable one, the most rewarding".

## 7. התנעת המיזם, בהתאם לשלבים שונים בתהליך

יזמות עסקית היא תהליך ארוך. חלק מהיזמים מעידים כי הרעיון נמצא איתם שנים רבות, והם עובדים עליו במינון משתנה במשך שנים, וחלק מהיזמים מעידים כי הרעיון נולד מספר חודשים לפני הצטרפותם לתוכנית או לפני פנייה לייעוץ או פיתוח עסקי. לאור כך, כל אחד מהמשתתפים נמצא בשלב אחר של המיזם שלו בעת הכניסה לתוכנית. היזמים מעידים על צרכים שונים, בהתאם לשלבים בהם הם נמצאים. בין אלה:

בניית מודל עסקי ובניית תוכנית עסקית, מציאת משקיעים וחיבור למשקיעים, מציאת שותפים אסטרטגיים, איתור לקוחות, יצירת תשתית לשיווק דיגיטלי, מיתוג, פנייה ללקוחות ראשונים, פיתוח המוצר, בניית MVP ועוד.

## מהות התוכנית ומטרותיה

"עבודה עם יזמים מבוגרים יותר מלאה בהתרגשות ועניין. זו חוויה מרתקת לראות אנשים עוברים תהליך כזה. באדם שמכיר את התעשייה בצורה טובה יש כל כך הרבה פוטנציאל, שאפשר לעשות עם הפוטנציאל הזה קסמים. עם זאת, כשאתה יוצא לדרך כאשר אתה בעל משפחה, ילדים, משכנתא ולעיתים גם עבודה נוספת- אתה נתקל באתגרים נוספים וזה בהחלט לא פשוט. זה מצריך ניהול נכון של התהליך, פיתוח יכולות וכלים נוספים ובנייה של מהלך אחראי. יש בזה משהו פשוט אמיץ, מעורר הערכה, והרבה יותר מעניין. זו חוויה מרתקת לראות אנשים עוברים תהליך כזה". (רוני פייבלוביץ, יזמת התוכנית)

**מתוך היכרות והבנה עמוקה של המאפיינים, האתגרים והצרכים של יזמים מבוגרים, ומתוך תפיסה יזמית חברתית, נולדה וצמחה תוכנית FUTURE.**

לאור צרכים אלה, מוקדו מספר יעדים לתוכנית:

### 1. חיבור לשדה היזמות המקומית

היכרות עם השפה היזמית והעסקית, חשיפה להזדמנויות עסקיות, קשרים וחיבורים למערכת למערכת היזמות המקומית של הסטארט-אפים ולגורמי מפתח בתעשייה. חיבורים אלה נוצרים מתוך מערכת הקשרים הרחבה והעמוקה של מנהלת התוכנית.

### 2. חינוך לשפת היזמות ולתהליך העסקי

גישור על פערי ידע של היזמים, הנגשת ידע ומקורות מידע עדכניים ביותר בעולם היזמות. יצירת התנסות בשפת היזמות ובכלים פרקטיים בניהול מיזם עסקית ובתהליך הפיתוח העסקי. בדגש על מיקוד שוק ושיווק.

### 4. הנעה לפעולה

עזרה ליזמים לעצב את מפת הדרכים של החברה שלהם (שלב התכנון) ואת תכנית הוצאתה לפועל (שלב היישום). הכנסת היזמים למסגרת עבודה אינטנסיבית על המיזם שלהם, תוך עמידה בזמנים ומשימות התוכנית, כחלק מהתנעת הפעילות העסקית והשלב הראשוני של המיזם.

### 5. חיבור לשותפי פיתוח

התוכנית שואפת לייצר קשרים טובים עבור היזמים, ולהוציא את כל היזמים בתום התוכנית עם שותפי פיתוח, זאת אומרת גוף גדול או לקוח גדול שיכול ללוות את היזם להתאמה של המוצר או השירות לצרכים של השוק.

### 6. תמיכה

מתן תמיכה וליווי מקיף בכל הנוגע לשאלות לגבי המיזם, דילמות וקבלת החלטות.

## איך התוכנית נותנת מענה ליזמים מבוגרים - מה מקבלים היזמים בתוכנית?

לאור הצרכים הייחודיים של יזמים מבוגרים ולשם השגת יעדי התוכנית, נותנת התוכנית מענה לשלבים ולנושאים הבאים:

### מיפוי הדרך היזמית

היכרות של היזמים עם הדרך היזמית והבנה של השלבים, האתגרים, המורכבות והסיכונים. המטרה היא שהיזמים יבינו בפני מה הם עומדים לפני היציאה לדרך והפחתת אי ודאות בתהליך.

### ולידציה של הרעיון

בחינת המציאות והסתכלות מפוקחת על הרעיון והמצב האמיתי בשוק, בדיקת כדאיות של הרעיון וביצוע ולידציה בתחילת התהליך ולאורכו. פיתוח יכולת להעריך את מידת הסיכון של מימוש הרעיון, ניתוח מצבים מורכבים, וקבלת החלטות מושכלת.

### חשיבות ה MVP

הזזת היזמים מתיאוריה למעשה ומרעיון לעובדה קיימת, ובדיקה של המוצר.

### כלים לקבלת החלטה על השקעה מירבית במיזם

עזרה בהבנה מתי הזמן הנכון לעבור למיזם באופן מלא ואיך לבנות את הדרך לקראת זה. עזרה בבניית הבטחון, התוכנית והאמצעים כדי לעשות זאת.

## לשם מתן מענה לשלבים אלה, מקבלים המשתתפים בתוכנית:

### תמיכה וליווי מקצועי מקיפים

תמיכה וליווי שוטפים, תוך חיבור בין היזמים המבוגרים ליזמים צעירים וליזמים מתחומי ידע שונים וכן לצוות התוכנית. התמיכה והליווי מתבצעים במספר דרכים:

- א. **ליווי של צוות התוכנית** – פגישות קבועות לפיתוח עסקי, מעקב על התקדמות המיזם התייעצות, חיבור למשאבים והנעה לפעולה.
- ב. **ליווי על ידי צוות מקצועי** - את היזמים מלווה צוות מקצועי משלושה תחומים: HR משפטי ופיננסי. יזמים מנוסים ואנשים מובילים מהתעשייה ומתחום היזמות הנקראים "בוסטרים".
- ג. **שיתוף פעולה עם "מתמחים"** - סטודנטים מתחומים שונים (פסיכולוגיה, מנהל עסקים, כלכלה, מחשבים, סין ואסיה ועוד). לכל יזם מצוות מתמחה, המהווה חלק מצוות העבודה שלו.
- ד. **מפגשים עם אנשים מובילים** - מפגשים מרובים, הרצאות וסדנאות במהלך התוכנית עם אנשים מובילים מהתעשייה ועם יזמים מתוכניות קודמות, בגילאים שונים ומתחומים שונים.

המעורבות האישית הגבוהה של צוות התוכנית המתבטאים בפגישות האישיות וליווי הצמוד, לצד אופי השיח הייחודי המשלב בין שיח מקצועי ברמה הגבוהה ביותר לשיח אישי, קרוב ומקרב, מהווים גורם משמעותי בדחיפת היזמים ובהנעתם לפעולה.

*"הייתי מאד בקשר עם רוני. היא הייתה נפלאה.. הקשר עם רוני היה משמעותי בשבילי" (יזמת, מחזור ראשון)*

*"רוני דוחפת חזק, יותר רצינית מאתנו, הלוואי שנשקיע כמו שהיא משקיעה" (יזם, מחזור שלישי).*

*"רוני בנתה את המעגלים שלה שנים. בנתה נטוורק מדהים שהיא הצליחה להעמיד אותו לטובת התוכנית ולטובתנו. הדבר הנוסף שהיא הביאה את האנרגיה שלה בתוך התהליך ספציפית שזה הן מבחינת לדרבן וגם לבחור את המיזמים שהיא בחרה. גם לאתגר אותם, וגם לפעמים לרדות בהם. כשאני שם את עצמי מהצד ומנסה לבחון את זה היא עשתה את זה בצורה טובה מאד". (יזם, מחזור שלישי)*

### שילוב שותפי צוות וחיבור בין דורי - מתמחים

לשם מתן זווית ראייה נוספת, מענה לחיבור בין דורי ועידוד שילוב אנשים צעירים בצוות המיזם, מצוותים לכל אחד מהמיזמים כבר מתחילת התוכנית **"מתמחים"** - **שותפי צוות**. המתמחים הם סטודנטים מתמחים מתחומי ידע שונים.

המתמחים נוכחים בכל המפגשים וכן בפגישות האישיות עם מנהלת התוכנית. המתמחים מחויבים לתת מספר שעות עבודה לכל יזם, במסגרתם ביצוע חשיבה משותפת על המיזם, ביצוע משימות שונות על פי צרכי המיזם ובהובלת היזם, והשתתפות בפגישות וישיבות של המיזם. המתמחים שותפים בכל שלבי המיזם, הן בחשיבה אסטרטגית, הן בפיתוח, הן במציאת דרכי שיווק וחיבור לרשתות חברתיות ועוד. מעורבות המתמחה במיזם תלויה רבות בבחירה האישית שלו ובאופן יצירת הקשר עם היזם.

*"אני מאד נהנית מהנושא של הסטודנטים. אם זה מישהו שיודע לעבוד נכון, זה עוד מישהו שחושב איתך ושומע מה אתה אומר. אני מתייעצת איתה בין המפגשים, זה גם מפגש בין דורי, היא מעירה לי על מקומות שאני לא יודעת... יש פערים שצריך למלא והייתי שמחה לעוד 3-4 כמוה. זה יוצר צוות. אני לא חושבת לבד יש איתי עוד מישהו שעוזר". (יזמת, מחזור שלישי).*

בתום החלק הראשון של התוכנית, נדרשים היזמים להכין את הצגת המיזם לקראת השלב הבא והמפגש עם הבוסטרים. במצגת עליהם להציג את הרעיון העסקי, הבידול העסקי והערך של המיזם, קהל היעד, ההתכנסות העסקית והתוכנית הכלכלית, וכן את התוכנית העסקית הראשונית. שלב זה הינו שלב המעבר לחלק השני של התוכנית.

### יעוץ עסקי והנעה לפעולה - בוסטרים

על מנת להוציא את תוכנית הפעולה לפועל, ניתן ליזם ייעוץ על ידי **צוות מקצועי המורכב מיעוץ כלכלי-פיננסי, יעוץ משפטי, יעוץ מתחום משאבי אנוש ("בוסטרים")**. הצוות נבחר ומותאם לכל יזם על פי צרכיו וצרכי המיזם. מטרת צוות זה היא לתת ליזמים הידע המעודכן והרלוונטי ביותר, המבוסס על נסיון ומומחיות. הבוסטרים נבחרים על ידי מנהלת התוכנית, ובהם יזמים מנוסים, אנשי תעשייה מובילים, יועצים עסקים, קרנות הון סיכון, קרנות השקעה וחברות בולטות במשק.

לכל יזם מספר שעות מוקצב איתו הוא יכול להפגש עם כל בוסטר, במסגרת תקופה של שלושה חודשים. אחריות קביעת הפגישות היא של היזם. הפגישות מתקיימות במקומות המקובלים לשני הצדדים, במרחב העבודה, במשרדי הבוסטר, במשרדי היזם, בבית קפה או במקומות אחרים.

מטרת הליווי היא להפוך את ה"מה" ל"איך". הבוסטרים עוזרים ליזמים להפוך את הרעיון שלהם לתוכנית עבודה יישומית וברת ביצוע. בתום התקופה אמורים היזמים להגיע לשלב בו הם מוכנים לצאת עם MVP לשוק ומוכנים להופיע בפני משקיעים.

"אני מרגישה שאתם שיושבים כאן זאת ממש יחידה מיוחדת... בשנים הקודמות אספנו את הבוסטרים מראש ושידכו לכל יזם. השנה, בניגוד לפעמים הקודמות, הבאנו את היזמים וחיברנו להם את האנשים הכי נכונים שאפשר... אחד הערכים של התוכנית זה שהיא מביאה את האנשים הכי טובים – וזה מפגש טוב וחשוב, אז תודה לכם, תודה רבה שאתם כאן ושבתם.

היזמים שלנו מגיעים אחרי חודש וחצי של בניית תוכנית עבודה. הם ישבו איתכם, יגידו מה הם צריכים במסגרת השלושה חודשים האלה של הליווי. יש לכם 4 שעות איתם. זה ממש מעט. הגבלנו את זה לא רק כדי להגן עליכם, בעיקר כדי שלא תהיה תקשורת מבוזבזת. מנסים להיות מקצועיים ואחראים. הם צריכים להגיע מאד מוכנים. האחריות על להיות מפקסים היא בעיקר עליהם... הם רוצים לקבל עצות, אוהבים שיח, אוהבים אתגר, אנשים רציניים שאוהבים שמסתכלים אליהם כמו אנשים מבוגרים. זה הסטייט אוף מיינד". (מנהלת התוכנית במפגש חשיפה לבוסטרים, מחזור שלישי)

"היזמים שלנו מאד מתרגשים ומחכים לפגוש אתכם. מאד מתרגשים לקראת התהליך עצמו". (ממלאת מקום מנהלת התוכנית ומנהלת קהילה במפגש חשיפה לבוסטרים, מחזור שלישי)

"אני בעולם ההשקעות כבר 9 שנים, יועץ השקעות לסטארטאפים. שותף וראש המשקיעים בחברה. אני בוסטר כבר מחזור שלישי בתוכנית. זה תהליך מעניין ומרגש לראות את התוצאות, להתחיל במשהו מאד בוסרי והתוצאה היא 180 מעלות וזה שינוי פשוט מטורף וכיף להיות חלק ממנו: (בוסטר בתוכנית)

אני בוסטרית בתוכנית מחזור שלישי. סמנכ"לית קשרי משקיעים בקרן הון סיכון, פלטפורמת השקעות בין לאומית. איך אפשר לחבר יזמים בני 45 ומעלה לאקו סיסטם שלנו? יש הרבה סיכונים ליזם בגיל הזה. אני חושבת שהתוכנית הזאת כיוצרת קהילה, של אנשים מאד הטרוגנים, זה אפקט שמראה יותר ויותר שזה קיים. להפגיש יותר עם העולם הזה של התעשייה באמצעות קשרי עומק של נטוורקינג". (בוסטרית בתוכנית)

## שותפי פיתוח

שילוב שותפי פיתוח ("Design Partners"). לכל יזם יותאם ויבחר שותף פיתוח בהתאם למיזם שלו. שותפי הפיתוח יהיו עסקים שמעוניינים להיות חלק מתהליך הפיתוח והלקוחות הראשונים של המיזם. המטרה היא ליצור הכוונה ופיתוח ללקוח מסוים כבר מהיום הראשון של המיזם, ליצור חיבור לאקוסיסטם עסקי ולהגדיל את הסיכויים הממשיים של המיזם.

## מרחב עבודה ברוח האקוסיסטם היזמי

התוכנית מתקיימת **במרחב עבודה משותף, המהווה בית לפיתוח המיזם העסקי**. המרחב מאפשר עבודה פרטנית שקטה, שיחות, פגישות ועבודה קבוצתית. מרחב העבודה הנבחר מונגש למשתתפים ומאפשר מפגש עם משתתפים נוספים, קיום ישיבות ופגישות עסקיות, היכרות עם יזמים אחרים. מרחב העבודה לעצמו הינו זירה צעירה באופייה. קיומה של התוכנית במרחב מסוג זה תורמת לחיבור הבין דורי ולהנגשת המרחב היזמי למשתתפים.

## יישומיות

התוכנית בנויה על התנסות ועבודה מעשית של היזמים לכל אורך התוכנית. **המפגשים בנויים לא רק מהרצאות כי אם ובעיקר על תרגילים ומשימות לטובת בניית תכנית עבודה**. ההתנסות היא בעיקרה אישית של היזמים, במסגרת צוות עבודה מצומצם. במסגרת המפגשים מתקיים שיח ועיבוד של ההתנסויות והמשימות יחד עם הקבוצה הגדולה של היזמים. **התוכנית נותנת מסגרת של כחצי שנה להתנעת תהליך העבודה של המיזם**.

## תהליך אישי לצד תהליך קבוצתי-שיתופי

במקביל להתפתחות האישית של כל יזם, ישנה הכוונה וטיפול של עבודה קבוצתית. התוכנית מעודדת שיתוף ידע, התייעצות, פיתוח קשרים חבריים ועסקיים, ויצירת קבוצה המהווה מקור שייכות, בטחון ועוצמה. במהלך המפגשים מתקיימים סבבי שיתוף בין המשתתפים והתייעצות עמיתים. את התוכנית מלווה קבוצת וואטסאפ פעילה, וכן קבוצת פייסבוק. בנוסף, צוות התוכנית (מנהלת התוכנית ורכזת התכנית) לוקח חלק פעיל בקבוצות אלה ובשיח הקבוצתי.

## חיבור לקהילה רחבה

התוכנית שואפת לייצר קהילת יזמים גדלה ומתרחבת, הממשיכה להתקיים גם בתום התוכנית, כאשר בכל מחזור מצטרפים היזמים לקהילת היזמים מהתוכניות האחרות. במסגרת הקהילה מתקיימים מפגשים, חיבורים ופעולות ליצירת קשרים עסקיים.



## מבנה התוכנית ותכנים מרכזיים

**התוכנית הינה תוכנית בת חצי שנה, המחולקת לשני חלקים:**  
 חלק ראשון – מיפוי ובניית תוכנית פעולה והנעה לפעולה (שלושה חודשים)  
 חלק שני - בניית צוות תומך ביזם ויציאה לפעולה (שלושה חודשים)  
 בתום חצי שנה, יצטרפו היזמים לקבוצת בוגרי התוכנית – קהילת היזמים.

**חלק ראשון – מיפוי ובניית תוכנית פעולה והנעה לפעולה (חודש וחצי - שלושה חודשים)**

בחלק זה מתנסים היזמים בשלבים הראשונים של התנעת מיזם עסקי. ההכשרה מתמקדת במה כולל תהליך בניית מיזם עסקי ובניית תוכנית עבודה.

### מבנה ואופי המפגשים:

בתקופה זו מתקיימים 12-14 מפגשים מרוכזים, בני 4-5 שעות לכל מפגש, אחת לשבוע או פעמיים בשבוע (בהתאם למחזור). המפגשים מתקיימים במרחב עבודה משותף.

### עיקרי התוכן וההתנסות:

-  **מחקר שוק** - איך נראית הסביבה העסקית שלנו, מי הם המתחרים הברורים והסמויים איתם אנו מתמודדים. היכן מוצא הלקוח שלנו מענה כיום ומה הערך המוסף אותו אנו מציעים על פני הקיים.
-  **בניית תוכנית עסקית** - כלי ה - Business Model Canvas וסקירת מודלים עסקיים חדשניים.
-  **אפיון לקוחות** - מי הלקוח שלי, מוטיבציות שלו, הכאבים והרווחים. בניית פרסונות לקוחות ואפיון, ע"י מודל Palue Proposition Panvas.
-  **מסע לקוח** - תכנון חווית הלקוח, נקודות הממשק איתו וההזדמנויות להשפיע עליהן. בחינת מסעות הלקוח לפני ואחרי השירות או המוצר אותו אנו מציעים, גיבוש הצעות ערך חדשות ונקודות חדירה לשוק.
-  **ניתוח פיננסי של המיזם** – בדיקת המשמעות הפיננסית של המיזם, מה הופך אותו לכדאי ובאילו תנאים פיננסיים הוא יכול לצאת לפועל.
-  **ולידציה של רעיון** – מהי ולידציה, מהו MVP ואסטרטגיה אג'ילית וחדשנית בסטארטאפים.
-  **בדיקת נאותות (Due Diligence) ותיקוף** - כלים לניתוח ולבחינת המיזם. כיצד לתכנן את המוצר איתו נבחן את השוק, את האינדיקטורים למדידה ואת האופן בו נטמיע את המסקנות שלנו. שימוש בכלי אנליטיקה על מנת לבחון את הרעיון שלנו ובחינת שוק באמצעות כלים דיגיטליים וכלים און-ליין.
-  **דרכים להגיע אל הלקוח** – שיווק, קהילות.
-  **הצגת המיזם** - הכנה ל "Pitch", הכנת מצגת, הכנה לפגישות עם משקיעים.

### פרקטיקות מתודולוגיות בחלק זה במסגרת המפגשים:

- 👉 **שיתוף בין יזמים** – מתבצע בפתיחת המפגש או בסופו, וכן במסגרת המשימות, שיחות אקראיות בין יזמים או במסגרת ההרצאות
- 👉 **הרצאות מומחים** – מומחי תוכן, אנשי מפתח בשוק העסקי היזמי, יזמים בעלי ניסיון.
- 👉 **משימות לביצוע במהלך המפגשים** – היזמים נדרשים לעבודה על משימות במסגרת הצוותים הקטנים במהלך המפגש. במסגרת זמנים אלה נשאלים היזמים שאלות רבות על ידי המתמחים ומתבצעת חשיבה משותפת.
- 👉 **עיבוד** – בתום ההרצאות ובתום זמני המשימות מתבצעת לרוב שיחת עיבוד וסיכום על ידי מנהלת התוכנית, בשיחה זו מרכזת מנהלת התוכנית את עיקרי הדברים ועיקרי התובנות מההרצאה או ההתנסות. לעיבוד זה ערך רב עבור המשתתפים והוא מהווה כלי למיקוד ויצירת רצף בתכנים ובתהליך.
- 👉 **פגישות ושיחות יזמות בין יזמים** – מתבצעות לפני או אחרי המפגשים או בזמני ההפסקות.

### פרקטיקות תמיכה נוספות סביב היזם:

- 👉 **פגישות אישיות עם מנהלת התוכנית** - בנוסף למפגשים, בתקופה זו מתבצעות פגישות אישיות של היזמים עם מנהלת התוכנית. מטרת הפגישות האישיות היא פיתוח עסקי. במסגרת זאת קבלת ליווי והכוונה ייחודיים לכל מיזם ולכל יזם, על פי שלב המיזם שלו ועל פי צרכיו. **אחריות קביעת הפגישות היא של היזמים.** אחת לשבוע פותחת מנהלת התוכנית את יומן הפגישות והיזמים משבצים את עצמם. פגישות הליווי האישיות מוצעות ליזמים כאפשרות נוספת לעבודה, ככלי נוסף להתקדמות ולהתפתחות.

"בסוף התוכנית ראיתי את מה אנחנו צריכים כדי לבנות את התוכנית, הבנתי איזה אנשים אני צריכה ואיך לבחור את האנשים. הייתה לי תוכנית כלכלית. התוכנית עזרה לי לפתח את ה MVP שלנו. לא ידעתי את כל הדברים האלה לפני שהגעתי, וזה ששאלו אותנו שאלות זה לימד אותנו איך לאבחן ואיזה סוגי מידע אנחנו צריכים" (יזמת, מחזור שני)

"יש יזמים שלגמרי שינו את מודל החשיבה שלהם. הם העידו שהם הגיעו כבר לתוכנית עם מוצר מגובש, התוכנית גרמה להם לחזור לשלבים הראשונים ולשאל שוב שאלות שהם היו בטוחים לגביהם, והם עשו שינויים" (ממלאת מקום מנהלת התוכנית ומנהלת קהילה)

"כשאני חושב על מה שעברנו החודש הזה, זה הכל בזכותה (רוני). היא באה עם הרבה יכולת לקדם אותנו, היא מפחידה אותנו ומניעה אותנו לעשות... היכולת שלה, כל המבנה של הקורס מבנה מאורגן מדובר ממוקד מטרה, אני מרגישה שאני מתקדמת. כל פעם מבינה דברים ומקדמת את הפעילות שלי..." (יזמת, מחזור שלישי)


"כשאני באתי לא ידעתי לאן אני בא, הבנתי שאני צריך את זה ולא הבנתי מה עושים פה. היא (רוני) באה והראתה תהליך מובנה של יזמות שמתחיל מנקודה ומגיע לנקודה". (יזם, מחזור שלישי)

## חלק שני – בניית צוות תומך ביזם ויציאה לפעולה (שלושה חודשים)

בחלק זה מתמקדים היזמים בהוצאה לפועל של תכנית העבודה שלהם, בתוך כך בניית פיילוטים, MVP וואלידציה ראשונית של הרעיון.

מטרת הליווי היא להפוך את ה"מה" ל"איך" ומעבר בין הרעיון לתוכנית עבודה יישומית וברת ביצוע. בתום התקופה אמורים היזמים להגיע לשלב בו הם מוכנים לצאת עם MVP לשוק ומוכנים להופיע בפני משקיעים. הליווי מתמקד בשלב היישום במציאות עצמה, מחוץ לתוכנית.

### פרקטיקות מתודולוגיות בחלק זה:


 **יעוץ עסקי על ידי בוסטרים** - יעוץ עסקי של 2-3 בוסטרים, בהתאם למיזם: יועץ כלכלי-פיננסי, יועץ משפטי, יועץ מתחום משאבי אנוש. לכל יזם מספר שעות מוקצב איתו הוא יכול להפגש עם כל בוסטר, במסגרת תקופה של שלושה חודשים. אחריות קביעת הפגישות היא של היזם. הפגישות מתקיימות במקומות המקובלים לשני הצדדים, במרחב העבודה, במשרדי הבוסטר, במשרדי היזם, בבית קפה או במקומות אחרים.

"אני בעולם ההשקעות כבר 9 שנים, יועץ השקעות לסטארטאפים. שותף וראש המשקיעים בחברה. אני בוסטר כבר מחזור שלישי בתוכנית. זה תהליך מעניין ומרגש לראות את התוצאות, להתחיל במשהו מאד בוסרי והתוצאה היא 180 מעלות וזה שינוי פשוט מטורף וכיף להיות חלק ממנו: (בוסטר בתוכנית)

אני בוסטרית בתוכנית מחזור שלישי. סמנכלית קשרי משקיעים בקרן הון סיכון, פלטפורמת השקעות בין לאומית. איך אפשר לחבר יזמים בני 45 ומעלה לאקו סיסטם שלנו? יש הרבה סיכונים ליזם בגיל הזה. אני חושבת שהתוכנית הזאת כיוצרת קהילה, של אנשים מאד הטרוגנים, זה אפקט שמראה יותר ויותר שזה קיים. להפגיש יותר עם העולם הזה של התעשייה באמצעות קשרי עומק של נטוורקינג". (בוסטרית בתוכנית)

לא כל היזמים מנצלים את מירב השעות שניתנות להם עם הבוסטרים, כל אחד מסיבותיו. חלק מהיזמים העידו כי ליווי הבוסטרים נתן מענה חלקי לצרכיהם או כי לא ידעו למנף את הקשר ביעילות. חלקם מעידים כי המפגשים הועילו להם מאד וחלקם מעידים כי תוצרי השיחות עם הבוסטרים היו בגדר עצות, חלקן ישימות וחלקן פחות. חלק מהיזמים מעידים כי היו מעוניינים בהמשך הקשר ובשעות ליווי נוספות.

"על העבודה עם הבוסטרים אני יכולה להגיד שקיבלתי טיפים. במקרה שלי זה לא היה מספיק עמוק. זה היה מאד בוסר. זה היה בגלל המקום שאני הייתי בו. הייתי שמחה לקצת יותר מעורבות. זה נחמד שהם מתנדבים והן היו מקסימות, אבל לי היה חסר יותר מעורבות, וזה היה קצת "על יד". לא מרגישה שזה היה קשור לפרוקאטיביות... אם אני אצור היום קשר עם איתם, הם לגמרי ישתפו איתי פעולה, יש ביננו חיבור אישי. הזמינו אותי ליצור איתם קשר. היום אני מרגישה חופשית ואני מרגישה שהם מאד העריכו אותי ואני מאד הערכתי אותן" (יזמת, מחזור ראשון).

 **דיווח והתייעצות עם מנהלת התוכנית** - במהלך תקופה זו מתקיים קשר ישיר עם מנהלת התוכנית, ודיווח על התקדמות בתהליך לאור המפגשים עם הבוסטרים. השיחות הן שיחות יזומות משני הצדדים, מצד היזם ומצד מנהלת התוכנית.

**מפגשים** - בחלק האחרון של תקופה זו מתקיימים כ-2-3 מפגשים, בהם ניתנים תכנים נוספים. עיקר התכנים מתמקד בידע על משקיעים, הכנה לפגישה עם משקיעים והכנת מצגת למשקיעים וכן מוקדש זמן רב לעדכון ושיתוף של היזמים על התקדמותם, התייעצות ולמידת עמיתים. בתום התוכנית מתקיים מפגש סיכום.

### לאחר התוכנית - קהילת בוגרים יזמים

בתום התוכנית מצטרפים היזמים לקהילת בוגרי התוכנית מכל המחוזים. הקהילה מנהלת על ידי מנהלת התוכנית. מנהלת התוכנית מעודדת את חברי הקהילה ליצור מנגנון פגישות קבוע, אחת לתקופה.

קהילה זו מקיימת **מפגשים תקופתיים, מקיימת התייעצויות ולמידת עמיתים** במסגרת קבוצת הפייסבוק, קבוצת וואטסאפ וכן **בשיחות יזמות בין יזמים, על פי צורך אישי**. בנוסף, היזמים נשארים בקשר עם מנהלת התוכנית, ביוזמתם ובאחריותם.

*"בנינו מנגנון שנפגשים אחת לחודשים. יש אנשים שאני בקשר איתם ומתייעץ איתם. יש קבוצת וואטסאפ, אחת שלנו ואחת של שני המחוזים, היא יותר פעילה. הקשר הוא טוב. משתמשים בקשר. יש רצון לעשות איזה כנס. יש תחושה של קהילה, הקהילה ממשיכה מעצמה. צריך רק להתניע אותה. להכניס לשם כלים, היום הקהילה ממשיכה מעצמה". (יזם, מחזור שני)*

*"אחרי תוכנית אינטרנסיבית יש ירידת מתח היסטורית, זה גם היה אחרי החגים.. אחרי זה הייתה אסיפה מחדש, ושלנו כשותפים. רוני דיברה הרבה על הרגע שאחרי, והיה לנו כמה מפגשי המשך של משתתפים, של כל הקבוצה. זה היה מעולה כי כל אחד עדכן, והיה שיתוף ידע. יצאו מזה עוד פגישות. כל אחד סיפר על מה שהוא יותר טוב" (יזמת, מחזור שני)*

בתום שני המחוזים הראשונים התקיים אירוע גדול הנקרא "מארקטון". באירוע זה הובאו 100 אנשי תעשייה והורכב לכל יזם שולחן שמורכב מ: לקוחות, משקיעים, מתחרים ואנשי תקשורת. לכל יזם הותאמו אנשים בהתאם לתחום ולמיזם שלו. היזם הציג את האתגרים איתם הוא מתמודד איתם והתבצע "האקטון" על האתגרים שלו.

## תפיסות מובילות ועקרונות מנחים

תוכנית FUTURE צמחה מתוך הנחת יסוד כי **גילם המבוגר של היזמים מהווה נקודת חוזק, יתרון ולא חסרון**. התפיסה המובילה של התוכנית היא הסתכלות אל אוכלוסייה כאוכלוסייה חזקה, ולא ככזאת הנמצא במקום מופלה וחלש. התפיסה של יזמת ומנהלת התוכנית, מושתתת על אחריות חברתית עמוקה, לצד מימוש הפוטנציאל העסקי הקיים בקהל יעד זה.

התוכנית רואה את היתרונות של יזמים מבוגרים ונותנת במה של כבוד לניסיון הרב שצברו. העובדה כי הרעיון היזמי שמביאים היזמים הוא תוצר של ניסיון רב שנים בתחום המקצועי בו עסקו, מהווה נקודת פתיחה חזקה וגבוהה עבורם. מתוך גישה זאת, **התוכנית מקדמת מסר של העצמה וחיזוק חוזקות המבוגרים, ולא התעסקות בקשיים העומדים בפניהם**.

לטובת מטרה זאת ופיתוח שוק המיזמים המבוססים על ניסיון הצטרפו שותפים מובילים במשק הישראלי, ביניהם משרד עורכי הדין יגאל ארנון, חברת הניהול הפיננסי GO FINANCE וחברת פייסבוק ישראל. על השותפות בתוכנית סיפרה עדי סופר תאני, מנכ"לית פייסבוק ישראל:

*"למה אנחנו בפייסבוק מתחברים לזה? המשרד הזה הוקם בישראל מתוך חזון להיות המשרד הראשון שמתמחה בעבודה עם סטארטאפים, וזה ייחודי בעולם. זה המשרד היחיד שפייסבוק בנתה שזה מה שהוא עושה. יש כאן צוות שכולו מגיע מרקעים דומים ליזמים בתוכנית. זה חברה שצמחו בתעשייה הזאת, כאלה שהיו יזמים או יהיו בעתיד יזמים..."*

*יש יזמים שהם קודם יזמים ואז הם מוצאים תעשייה להיות יזמים בה. מה שהתוכנית עושה זה שהיא מייצרת יזם חדש שלא קיים בארץ וצריך שהיה כזה. צריך לעשות גיוון בתחום של היזמות. צריך שיהיו פרופילים שונים של יזמים. הפרופיל של הצעירים לא מספק את כל הצרכים של המיזם של ישראל. היזמים שהתוכנית הזאת מנביטה היא יזמים שקודם כל צמחו בתעשייה ואז הפכו להיות יזמים. ההבנה שלנו והרצון שלנו הם שעשור מהיום אנחנו רוצים לראות סטארטאפים וחברות טק, שחלקם נולדו על ידי יזמים וחלקם INDUSTRY LEADERS שמבינים את התעשייה יותר טוב מאשר מישהו שהוא לא בעל ניסיון. אנו רוצים ליצר לצד ה DNA היזמי הצעיר עוד פן של יזמות בישראל."*

התפיסה המובילה של התוכנית היא **מתן דגש על הערך המוסף שמביא איתו היזם ולבנות לו מעטפת שתשלים ותמנף אותו**, מתוך הבנה של הצרכים והאתגרים איתם הוא מתמודד.

*"בניגוד לגורמי השקעה ולתפיסת הון הסיכון לא חיפשתי למה לא, לא חיפשתי את החוסר, אלא חיפשתי את מה שיש. אנחנו אומרים: "אל תחשוב מה לא טוב אצלך, תגיד מה יש לך, אנחנו נשלים לך את החסר". (רוני פייבלוביץ, יזמת התוכנית)*

## תפיסה זו הובילה לפיתוח מספר עקרונות מנחים, לאורם פועלת התוכנית:

### אחריות גדולה כלפי היזמים והתהליך שהם עוברים

מתוך ההיכרות עם מאפייני יזמים מבוגרים, והבנה של הסיכונים והמחירים שהם עלולים לשלם בחייהם הפרטיים, התוכנית פועלת מתוך **אחריות גדולה כלפי היזמים והתהליך** שהם עוברים.

בהשוואה לתוכניות יזמות אחרות, קיים בתוכנית FUTURE מרכיב ייחודי, והוא **המחויבות האישית של צוות התוכנית למיזמים השותפים בתוכנית**. לתפיסת התכנית, המיזמים המשתתפים בתוכנית הם מיזמים שהצוות מאמין בהם **באופן אישי, מתחייב להם ומוכנים להתחייב עבורם**. צוות התוכנית הוא **חלק פעיל בצוות המיזם**, ומבקש להיות מעורב בכל שלבי התהליך ובקבלת ההחלטות. מבחינתם, כל מיזם בתוכנית הוא חלק בלתי נפרד מהתכנית והמיצוב שלה, ועל כן מבקשת לשמור על סטנדרטים גבוהים מאד של ביצוע. המעורבות האישית והמחויבות האישית של מנהלת התוכנית הם חלק מעקרונות התוכנית ומהווים גורם חשוב בהצלחתה ובהרגשת המשתתפים.

"כשאני מספרת על התוכנית אני קודם כל מספרת על רוני, התפיסה של רוני, זה ש"באתם לעבוד" ואין רגע שהיא לא משדרת את זה... על כמות האנשים המוכשרים שאתה פוגש, מבריקים ומוכשרים, על הבוסטרים שלי. על הנכונות, על הרצון של האנשים שמאד עוטף אותך. על ההליכה יד ביד" (יזמת בתוכנית, מחזור שני).

### מתן הזדמנות שווה לכל מיזם

התוכנית מסתכלת בראייה רחבה על כל סוגי התעשיות והמיזמים, ונותנת הזדמנות שווה לכל מיזם. התמיכה במיזם תהיה בהנחה כי המיזם הוא בעל זכות קיום ואפשרות קיום וכי היזם יכול לממש את הרעיון, כאשר הבחירה תהיה ללא תלות בגודלו, במיקומו או בתחומו. יתרה מכך, מתוך הכרה בערכו היחודי של היזמים בתעשיות מהן הם מגיעים, התוכנית מעדיפה פנייה לתעשיות מתחדשות, זאת אומרת פיתוח של רעיון חדשני בתעשייה ותיקה, ריענון וחדשנות בתחומים ושווקים קיימים, על פני יזמות בתעשיות חדשות לגמרי.

### התאמת תהליך ייחודי לכל יזם

על בסיס האחריות הגדולה לכל יזם, התוכנית מקדמת התפתחות אישית של כל יזם ויזמת, על פי הצרכים האישיים והקצב האישי. לאור כך מתבצעת התאמה ייחודית של פתרונות לכל אחד על פי צרכיו. במסגרת זאת נבנה לכל יזם מסלול אישי ובו נבחנים כל המשתנים (ורטיקלים), נקבע מה הוא צריך לעשות, את מי הוא צריך לפגוש, שלבים ולוחות זמנים ליישום. במסגרת זאת נבחנים הדברים בהם הוא טוב ויש לו ודברים בהם הוא חסר וצריך להשלים.

"אני מחויבת להתאים פתרונות לצרכים שלהם. ההסתכלות על הפרט ולא על הכלל... אותי מעניין כל בן אדם שנכנס אנחנו מתאימים תוכנית ייעודית לכל בן אדם". (רוני פייבלוביץ, מנהלת התוכנית)

## התאמה ליזמים ונחות בתהליך

התוכנית שואפת להתאים את עצמה ליזמים ולאפשר להם נוחות מקסימלית בתהליך. לשם כך, מפגשי התוכנית מתבצעים אחת לשבוע או פעמיים בשבוע, בשעות אחר הצהריים או בשישי בבוקר, מתוך רצון לאפשר ליזמים העובדים במשרות או בעסקים עצמאיים להשתתף במפגשים.

## מקצוענות בלתי מתפשרת - מפגש בין הטובים ביותר בתחומם למענה הטוב ביותר

מתוך הנחה ואמונה כי היזמים המשתתפים בתוכנית הם הטובים ביותר בתעשייה שלהם, מנסה התוכנית לחבר את המשתתפים לאנשים הכי טובים בשוק, אשר ידעו איך ליישם ולהוציא לפועל את הרעיונות העסקיים שלהם. התוכנית מביאה אל המפגשים מגוון רחב של האנשים המובילים בתחום. עושר המרצים ונותני הידע בתוכנית מהווה את אחד היתרונות של התוכנית ומבליט את ייחודיותה. מרבית המרצים בתוכנית וכן הצוות הרב מקצועי שמלווה את היזמים נותנים את הידע והזמן שלהם בהתנדבות, מתוך חיבור אישי לערכי התוכנית ולמטרותיה.

## אחריות מלאה של היזמים

התוכנית מציאה ליזמים מענה רחב וליווי אינטנסיבי לאורך התוכנית, וכן שותפות של מתמחים ובוסטרים. עם זאת, התוכנית שמה אחריות מלאה על היזם בתהליך קבלת ההחלטות ובביצוע. הליווי אינו מוגדר כמנטורינג אלא כליווי והכוונה לביצוע, כאשר הדגש הוא על לא רק על ה"מה" לעשות, אלא על ה"איך" – איך לבצע.

## חיבור בן דורי

התוכנית נותנת ערך רב לחיבור הבן דורי ורואה את החשיבות הרבה של היחד, ולא כל אחד בנפרד. מתוך תפיסת המקצוענות, התוכנית רואה את היתרונות בכל דור ובכל גיל, ושואפת להשלמה הדדית. על כן משלבת התוכנית חברי צוות צעירים ומעודדת יצירת שיתופי פעולה.

## מיצוב וכניסה של היזמים לאקוסיסטם היזמי הקיים ולא למרחב מבדל

בתוך האקוסיסטם היזמי נכללים חברות, יזמים אחרים, משקיעים, מרחבי עבודה, אקסלרטורים (חממות ומאיצים), פלטפורמות קהילתיות ופלטפורמות שיתופיות, מפגשי למידה ונטוורקינג, אירועים ועוד. התוכנית שואפת לייצר קשרים מרובים לתוך סביבה יזמית זו, ולשם כך להיות הכי מעודכנת, חדשנית ואתקרטטיבית, הן מבחינת תכנים, הן מבחינת תהליך והן מבחינת מיתוג ונראות.

לשם הדגשת התפיסות הייחודיות של התוכנית, מושקעת מחשבה רבה על מיתוג ונראות של היזמים בתוכנית ומיצוב של איך הם נתפסים באקוסיסטם היזמי והעסקי. לשם כך מתמקד המיתוג בהצגה של היזמים מזווית היתרונות ומדגיש את העובדה כי הם הטובים ביותר והמושכים ביותר.

בתוך זה נכללת חשיבה על מסרים מדויקים של התוכנית ושפה עיצובית, חשיבה מעמיקה על ה"LOOK&FEEL" של התוכנית, אלמנטים עיצוביים ושיווקיים, חומרים ויזואליים ואמצעים פיזיים התורמים לאווירה של התוכנית ומקדמים את ערכי התוכנית. למשל: אתר האינטרנט של התוכנית,

תוכנית דינאמית ומתפתחת, המשתנה ועובדת בעצמה ועל עצמה כל הזמן 

כחלק מהתאמה לאופיו של קהל היעד יש לתוכנית מחויבות למדידה מתמדת של ההשפעה, למידה תמידית של קהל היעד והתאמת פתרונות רלוונטיים לכל נקודת זמן, וכל הזמן. מאז הקמתה של התוכנית היא נמצאת בתהליכי שיפור, שכלול ושינוי.

בכל אחד מהמחזורים היו משתנים מעט שונים, כאשר התוכנית לומדת את עצמה ומשנה את עצמה בהתאם לשינויים בשוק ובתחום וכן לאור הבנה של הצרכים המדויקים של היזמים. השתנות התוכנית נובעת גם משיתופי פעולה וחיבורים עם תוכניות אחרות וגם לאור מעורבותם של בעלי העניין בתוכנית, של המרצים בתוכנית ושל בעלי תפקידים נוספים (מתמחים ובוסטרים). כדוגמא, במחזור השני של התוכנית השתפו היזמים בתחרות יזמות של קרן מיראז', במחזור השני פגשו היזמים את הבוסטרים בחלק הראשון לעומת המחזור השלישי בהם נפגשו רק בחלק השני, ובמחזור השלישי השתתפו סטודנטים מתמחים, דבר שלא קרה בשני המחזורים הראשונים. במחזור הרביעי ישולבו שותפי פיתוח לכל מיזם – עסקים שמעוניינים להיות חלק מתהליך הפיתוח והלקוחות הראשונים של המיזם.



## קהל היעד של התוכנית והרכב המשתתפים

התוכנית מיועדת ליזמים בני 45 ומעלה, אשר מחזיקים ברעיון עסקי המבוסס על 20 שנות הניסיון בתעשייה אליה הם פונים, ומעוניינים להיחשף לעולם היזמות, לבחון את הרעיון, למפות את האופן בו ניתן להוציא אותו לפועל ולהקים חברה ברת קיימא.

למי התוכנית פונה?

- יזמים שאינם בעלי ניסיון יזמי, אשר מתמודדים עם השלבים הראשונים של המיזם ושל בדיקת כדאיותו.
- יזמים הנמצאים בשלבי פיתוח המוצר הראשוני.
- יזמים השואלים את עצמם את השאלה "מאיפה ואיך להתחיל?"
- יזמים המתמודדים עם אתגרים של פיתוח עסקי ושל שיווק.
- יזמים המעוניינים בעבודת צוות, זקוקים לצוות עבודה ומתקשים באיתור וגיוס צוות.
- יזמים הזקוקים לעזרה בהבנת השוק והלקוחות אליהם הם פונים, ולמידע על דרכי השיווק ללקוחות אלה.
- יזמים הזקוקים לעזרה בגיוס כספים ובפנייה למשקיעים, ובהנחייה לאופן פנייה למשקיעים.














היזמים בתוכנית נמצאים בסטטוסי העסקה שונים. חלקם בעלי עסק עצמאי, חלקם שכירים במשרה מלאה או חלקית וחלקם פרילנסרים במשרה מלאה או חלקית. המיזמים אותם מביאים היזמים הינם בעלי ותק משתנה. חלק מהמיזמים הינם רעיונות בני פחות משנה לפני הגעת היזם לתוכנית, חלק מהרעיונות הן פרי פיתוח של מספר שנים בודדות, ואצל חלק קטן מהיזמים קיימים המיזמים כרעיון או כהתחלה של מיזם יותר מעשר שנים. היזמים והמיזמים מגיעים לתוכנית בשלבים שונים. חלק מהמיזמים נמצאים בשלבי פיתוח ראשונים, חלקם אחרי מספר נסיונות של פנייה לשוק וחלקם לאחר התנסות בחלקים שונים בתהליך. כל היזמים נמצאים בשלב בו הם מוכנים או נערכים ליציאה לבדיקת התכנות המיזם בשוק. שונות זאת תורמת להטרוגניות הקבוצה, ומהווה מרכיב חשוב בלמידה ההדדית בין היזמים.

"בתוכנית היו עשרה יזמים, תשעה מתוכם בתחום המובייל ורק אנחנו היינו מה"ברזלים", מ"השחור". זה מאד תרם לי. נחשפתי לעולם שמעולם לא נחשפנו אליו, וראינו מה אנשים מפתחים. הקבוצה עזרה לי מאד, בהתחלה חשבתי שאין לי צורך בקבוצה, ועכשיו אני מרגיש שכן. דיברתי עם מישהו מהקבוצה והוא נתן לי המון טיפים. דרך הקבוצה הגעתי להמון קרנות שלא הייתי מודע אליהם, וזה יתרון גדול" (יזם מתחום הקונסרקשיון טק, מחזור שלישי)

חלק מהיזמים בתוכנית השתתפו בעבר בתוכניות ליווי עסקיות, חלק פנו ליועצים או לפיתוח עסקי, חלק למדו באופן עצמאי, וחלק מגיעים לתוכנית ללא כל ידע או הכוונה קודמת בעולם העסקי.

התוכנית שואפת לקבל אליה יזמים מלאי מוטיבציה ושאילות, המעוניינים לחבור לאנשים, ללמוד מאחרים, להתנסות ולעבוד בצורה אינטסיבית להצלחת הרעיון העסקי שלהם.

הבחירה ביזמים מתבצעת לאור משתנים רבים, ביניהם:

- רעיון שמבוסס על נסיון. 
- שלב המיזם: רעיון, רעיון בפיתוח, חברה בצמיחה, חברה מבוססת. 
- סוג המיזם והתכנות העסקית וכלכלית. 
- השפעתו החברתית של המיזם. 
- לאיזה קהל יעד מיועד המיזם. 
- היותו של המיזם טכנולוגי בחלקו או במלואו. 
- היותו של המיזם חלק מתעשייה מתחדשת. 
- האם היזם פועל לבד או עם שותפים. 
- האם גיוס כסף בעבר עבור המיזם. 
- האם היזם השתתף בתוכנית יזמות בעבר. 
- נכונותו של היזם ללמוד ולהשקיע, וכן המחויבות לעשייה ולפעולה. 
- מסוגלות יזמית. 
- גיוון המיזמים וייצוג של תעשיות שונות, לא רק תעשיות חדשות כי אם תעשיות מתחדשות, 
- וכן תעשיות מתחומים שונים.

לתוכנית ניגשים מועמדים רבים, והם נבחרים בקפידה על ידי מנהלת התוכנית וועדה מיעצת המורכבת מאנשי מקצוע ומשקיעים.

## מה יזמים מספרים על התוכנית?

"אני מאד שמחה שזרקו אותנו למים העמוקים כבר מיד, ואחרי שבועיים היינו צריכים לעמוד מול 150 איש ולספר על המוצר שלנו. הכינו אותו מאד יפה. התאמנתי המון בבית על הפיצ'ים וזה היה משהו מאד משמעותי. ההכנה של הקנבסים היו משמעותיים, ההסתכלות על הנושא מ 360 מעלות. להסתכל מפרספקטיבות שונות, כל החקר שוק היה קריטי. איך לבנות מצגת מדויקת, ואיך לשלב את הפיצ' יחד עם המצגת, איך לדייק את המוצר לפי מה שלמדנו על השוק.

"כשאני מספרת על התוכנית אני מספרת עליה בהתלהבות יתרה. זה כאילו לעשות תואר במנהל עסקים, תוך כדי יישום אבל בארבעה חודשים. אותי זה לימד את המתודיקה, שכמובן שיש לה ספין אוף לכאן או לשם, אבל יש מתודיקה מאד ברורה בלהכניס מוצר חדש לשוק. יש משהו כרונולוגי שצריך לעשות, התהליך היה מאד ברור. הכל בהתאם למיזם אבל למדתי שיש תהליך מאד הגיוני וברור". (יזמת, מחזור ראשון)

"יצאתי מהתוכנית בתחושות חיוביות. אחד הדברים זה שינוי מחשבתי מאד רציני. זה פיבוט. זה פיבוט של המודל של הכל וזה בזכות התוכנית... זה גם עוד שנתיים ישרת אותי, זה עולם אחר, בקטע של יוזמות טכנולוגיות. זה לא עוזר לי בעסק שלי אלא בקטע של יוזמות טכנולוגיות. קיבלנו הרבה כלים. הייתי עושה את זה עוד פעם, ולו רק כדי להכיר את רוני" (יזם, מחזור שני)

"למדנו בתוכנית את השפה היזמית הסטראטאגית, למדנו שיטת עבודה. למדנו איך לעשו שיתופי פעולה ואיך לפתח מודל עסקי. היה כאן מיקוד ודחיפה קדימה. למדתי שיש הרבה מה ללמוד. למדנו להשאר פתוחים לשינויים וללמוד על הזמן. כל צורת החשיבה שלי השתנה, התוכנית עשתה לי ריסטרט במוח" (יזמים, מחזור שלישי)

"כשאני מספרת על התוכנית אני קודם כל מספרת על רוני, על כמות האנשים המוכשרים שאתה פוגש, מבריקים ומוכשרים, הבוסטרים שלי. הנכונות, הרצון של האנשים שמאד עוטר אותך. התפיסה של רוני והמבנה של התוכנית זה "באתם לעבוד" ואין רגע שהיא לא משדרת את זה. היד ביד בהכל... זה תכלס כי זו עבודה, ממש עשייה.

היום אני מבינה את השפה, אני יודעת מה מצופה ממני, אני יודעת לזהות את הפער בין מה הייתי אז והיום. אני יודעת מה ידעתי ומה חיזק אותי ושעשיתי נכון. זה הציף לי את הדברים שאין לי ניסיון בהם שאני לא יודעת ושצריך לקחת אותם בחשבון. ברמת החוויה והשייכות זה תוכנית הורידה לי משמעותית את האיום של לבוא למשקיעים. הבנתי מי אני שאני באה למשקיעים. היה משהו שמאד הוריד את זה לקרקע, השיח עם יזמים ומשקיעים. שאת מבינה את המשחק, ואת מבינה את העניין. הבנתי איפה העוצמות שלי ברמה האישית". (יזמת, מחזור שני)

"החומר שעברנו עליו בתוכנית לא היה חדש לי, ידעתי את הדברים. אבל זה עזר לי לעשות חשיבה מחדש. על הכל, על כל סעיף בתוכנית. זה נכון לכל חברה וזה טוב לכל חברה לעשות חשיבה מחדש על אסטרטגיה שלה ולעבור סעיף סעיף כל שנה. התוכנית נתנה לי את ההזדמנות לעשות את זה. כשאתה עסוק בשוטף אתה לא עושה את זה. היה כאן גם את התיאוריה וגם בכל הרצאה היה חלק מעשי. וזה מאד יפה. זה עזר לנו בסופו של דבר להגיע לתוצר הסופי וזה הסיפור למשקיעים, וזו

המצגת שאנחנו רוצים להציג. עד היום אנחנו מלטשים אותה אבל היא קיימת ואנחנו מתחילים להראות למשקיעים". (יזם, מחזור שלישי)

"התוכנית הפכה המיזם שלנו לגמרי. ממש שינתה אותו לחלוטין. בפגישת בוסטרים הראשונה שלנו, אחר הסוטרים אמר לי את הדבר שהפך את הכל "אתם לא חברת חומרה, אתם חברת תוכנה והתוכנה זה אתה, יש לך מאגר ידע בלתי נדלה וצריך להפוך אותו לשימוש כל הענף בארץ ובעולם". בעקבות זה הלכנו וכתבנו פיצ' חדש לגמרי לחברה. אנחנו חברה שפיצחה מערכת תבניות, אנחנו מפתחים תוכנה של מודילציה של כל ענף הבנייה וגם חברה שהיא כמו "חממה" לפיתוח של יוזמות טכנולוגיות. הם משתמשים בידע שלי. כתוצאה מכך פנו אלי עוד שני יזמים ואני מלווה אותם, הם מעסיקים אותי בתוך המיזמים שלהם.

כתוצאה מהתוכנית נחשפתי לכל העולם הזה. דרך הכלים שנתנה לי התוכנית, כמו למשל שימוש בפייסבוק, שימוש בקהילות, נחשפתי להמון המון מפתחים שקיימים בשוק והפכתי היום למין מוקד משיכה של מפתחים. אני פוגש מפתחים ואני עושה אינטרגציה בין הפיתוח שלי לשלהם. הפכנו משני קבלנים שפיתחו "מוצר יפה" למשהו אחר לגמרי שהוא הרבה יותר רחב". (יזם, מחזור שלישי)

## מה היזמים היו רוצים שיקרה כהמשך לתוכנית?

היזמים מעידים כי היו מעוניינים בקשר צמוד יותר עם הבוסטרים. חלק מהיזמים מרגישים שהיו רוצים שתהיה המשכיות יותר מוסדרת ומובנית.

"היה נחמד אם היה איזשהו המשך תחזוקתי, יותר משהו קבוע. אם כבר התקבלנו והשקעתם בנו כל כך הרבה משאבים וכספים, ויחס ואכפתיות, ויש התקדמות, אז למה לעצור את זה. אני מרגישה איזה פספוס. במיוחד אלו שעלו לגמר (בהתייחס לתחרות יזמות). לעשות איזה גשר שמגשר בין זה לזה. שתהיה כן איזושהי המשכיות, לא באינטנסיביות אבל כן. הייתי רוצה מפגשי המשך, אפילו תוכנית פרטנית קצת יותר. הקבוצה היא כבר לא פונקציה בשלב הזה, זה באמת יותר פרטני. העניין הזה שיש הפסקה פספוס. חבל על ההשקעה. אם כבר השקעתם בנו כ"כ הרבה, בוא נראה איך ממשיכים הלאה". (יזמת, מחזור ראשון)

חלק מהיזמים העידו כי היו מעוניינים בהמשך ליווי של הבוסטרים או של אחד מהם, כמעין מנטור צמוד. הצורך בידע ובעזרה של הבוסטרים הוא רחב מהשעות הניתנות בתוכנית במסגרת ההתנדבות של הבוסטרים. היזמים מעידים כי היו מעוניינים לשלם או לתת תמורה לבוסטרים על שעות העבודה שלהם ועל התרומה למיזם, גם כדי לייצר מחויבות על מנת שוכלו לנהל אותם לפי צרכי המיזם, ולא במסגרת תרומה.

"הבוסטרים כבר "עובדים בשבילי" הם כבר נותנים לי יותר שעות משצריך. לי זה לא מתאים שעוזרים לי בלי כסף. כשאני מנהל אנשים אני רוצה לדרוש מהם. אני רוצה להבין איפה הם מרוויחים. אני רוצה שהם ירוויחו מזה. אני רוצה לדרוש, אני לא רוצה התנדבות. מה שחסר לי זה אחד על אחד עם הבוסטרים.. אני הכי הייתי רוצה מנטור צמוד. אני מוכן לשלם על זה". (יזם, מחזור שלישי)

חלקם העידו כי היו מעוניינים בחלק מענשי של קשר למשקיעים ולעשות את ההצגה של המיזם מולם.

"לי היה חסר הקטע המעשי של לבוא ולעשות את הפיצ' בפני משקיעים. שהתוכנית תיצור מפגש עם משקיעים שאני יציג בפניהם. ואולי התוכני תאפשר את השידוך הזה. הבוסטרים יעצים אבל לא יוצרים את החיבור. אני לא יודע אם זה אפשרי". (יזם, מחזור שלישי)

## סיכום

תוכנית FUTURE נותנת מענה ייחודי לאוכלוסיית יזמים מבוגרים, בני 45 ומעלה.

התוכנית שואפת להקנות ליזמים את הידע העסקי והשפה היזמית, להבין את המשמעויות של מיזם עסקי, לפתח את היכולת לבדוק את כדאיות המיזם ולמפות את הדרך היזמית שלהם. התוכנית מעודדת את היזמים לבנות מוצר ראשוני ומפתחת את היכולת נתח מצבים מורכבים וסיכונים ולקבל החלטות מושכלות ומדויקות בנוגע למיזם. התוכנית שואפת לתת ליזמים את היכולת בהקמת מיזם עסקי, את הכלים לבצע אותו, את המיקוד ואת הדחיפה להנעת המיזם. כן מתמקדת התוכנית ביצירת חיבורים עסקיים רבים ככל האפשר, יצירת רשת יזמים, וחיבור היזמים לאקוסיסטם היזמי בישראל.

ייחודיותה של התוכנית משתקפת בתפיסותיה החברתיות והעסקיות, בעקרונות הפעולה שלה, הן במבנה ובאופי הליווי האינטנסיבי והמותאם לכל משתתף וכן בשותפים הרבים המעורבים בה: שותפים אסטרטגים, שותפי תוכן, מרצים אורחים, יזמים ותיקים, משקיעים, בוסטרים ומתמחים. ייחודיותה של התוכנית משתקפת גם בנראות שלה, במיתוג ובשפה.

היזמים, שמגיעים לתוכנית עם אתגרים וצרכים מגוונים, מקבלים מענה פרטני וייחודי, כאשר כל ליווי מותאם ליזם הן ברמת התוכן, הן ברמת התהליך והן מבחינת שותפים. יחד עם שותפים טובים לדרך מצליחה התוכנית ליצור חיבור אמיתי בין היזמים לבין האקוסיסטם היזמי, וליצור הזדמנויות אמיתיות ומדויקות עבור היזמים, כל אחד על פי צרכיו. ניכר כי השותפים בתוכנית מחוברים לערכי התוכנית ולהיותה תוכנית ייחודית באיכותה, ועל כן מוכנים לקחת חלק פעיל בתוכנית, לתרום מזמנם ומהידע שלהם לטובת היזמים, לשמש כמרצים, כיועצים או כבוסטרים.

עושר התכנים, הפרקטיקות היישומיות והאפשרויות המובאות אל דלתם של היזמים מובילים אותם בתום התוכנית למוכנות ליציאה לשוק עם הרעיון עסקי שלהם. כל אחד בהתאם לשלב בו הוא נמצא, חלקם למציאת משקיעים, חלקם לשיווק וחלקם להכנסת מוצר הפיתוח הראשוני לשוק וגיוס לקוחות שותפים.

אופן ניהול התוכנית כמיזם מהווה בעצמו מודלינג להנהלות יזמית עסקית נכונה וטובה, המביאה לתוצאות, ומהווים דוגמא לאיך להפוך רעיון למיזם עסקי מצליח. כל אלה יחד מציבים את התוכנית כתוכנית מובילה ויוקרתית בשדה התוכניות ליזמות עסקית בישראל.

כהמשך להיותה של התוכנית דינאמית ומתפתחת, שואפת התוכנית להגיע לקהלי יעד רחבים. לשם כך תהפוך התוכנית כולה או חלקים ממנה לתוכנית דיגיטאלית וכן יפותחו מענים נוספים בהתאם לאוכלוסיות יעד שונות.

עם הפנים לעתיד, ומתוך ראייה רחבה וגלובלית של העסקת מבוגרים בעולם ושל יזמות מבוגרים בעולם, נראה כי לתוכנית נחיצות ממשית והיתכנות להשפעה רחבה לא רק כאן בישראל, כי אם בזירות נוספות בעולם.