

מיפוי שותפים פוטנציאליים

השותפויות החזקות ביותר הן אלו שמצליחות להרכיב את המערך הטוב ביותר של ארגונים שותפים. לכן, מרגע שהחלטתם כי שותפות היא הדרך הנכונה עבורכם, חשוב ביותר להשקיע מאמצים בהרכבת אותו מערך שותפים שייצר את תנאי הפתיחה הטובים ביותר לשותפות שלכם.

הדבר הראשון אליו תדרשו לשם כך הוא למפות את כלל השותפים הפוטנציאליים שלכם. בשלב זה נרצה לפתוח את החשיבה ולהרחיב את היריעה כמה שיותר – על מנת לוודא שאנחנו לא ניגשים רק ל"חשודים המיידים" שלנו, ולוקחים בחשבון מגוון רחב של שותפים שלעתים נוטים לפסוח עליהם או לפספס. בשלבי ההמשך, נעסוק באפיון אותם שותפים פוטנציאליים, שיסייע בצמצום ובדיוק של אלו שהכי כדאי להכניס לשותפות.

לשם כך, נרחיב את ההסתכלות שלנו מהסתכלות על "שותפים" – להסתכלות על בעלי עניין. בעלי עניין יכולים להיות:

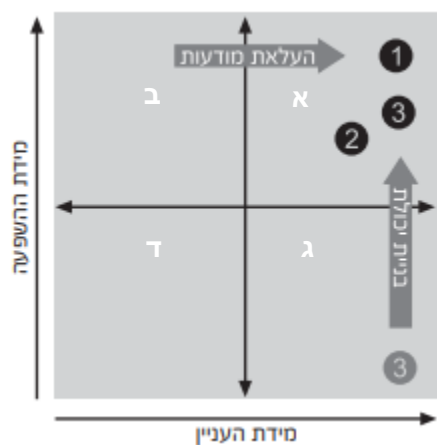
- ❖ אלו שהאינטרסים שלהם מושפעים מהנושא, או שפעילותם משפיעה על הנושא
- ❖ בעלי משאבים מכל הסוגים (פיננסים, השפעה, מומחיות), הדרושים לגיבוש האסטרטגיה וליישומה
- ❖ בעלי שליטה באמצעי יישום רלוונטיים – כלומר, אלה שבכוחם לדחוף ליישום או למנוע אותו: למשל, בהקצאת תקנים, ביצירת מדיניות ורגולציה תומכת, אמצעי אחיפה רלוונטיים וכן הלאה (בדרך כלל בעלי עניין אלה יהיו מהמגזר הציבורי).

חלק א' – סקירה ראשונית

בשלב הראשון, תתבקשו לנסות ולחשוב על כל בעלי העניין הרלוונטיים לנושא שלכם – בהתאם להגדרתם מעלה. בשלב זה נרצה לייצר מעין "רשימת מכולת" של בעלי עניין, ללא סינון שלהם. ליד כל שחקן ציינו מדוע הוא נחשב לבעל עניין ובאיזה אופן (האם ואיך משפיע על הנושא או מושפע ממנו / מהם המשאבים הרלוונטיים לקידום הנושא בהם הוא מחזיק / באילו אמצעי יישום רלוונטיים הוא שולט) – לכל בעל עניין יהיה רלוונטי לפחות אחד מקריטריונים אלו. **אין כל הכרח שכל הארבעה יהיו רלוונטיים לכל בעל עניין.**

בעל עניין	משפיע על	מושפע על ידי	משאבים	אמצעי יישום
שם 1				
שם 2				
שם 3				
...				

חלק ב' – מיפוי בעלי העניין



לאחר שהכנתם את רשימת בעלי העניין, נסו למפות אותם על מערכת הצירים הבאה: הציר האופקי מתייחס למידת העניין של בעל העניין בשותפות ומטרתה. הציר האנכי מתייחס למידת ההשפעה של בעל העניין על השותפות ומטרתה.

❖ לאחר שתמקמו את כל בעלי העניין – עצרו ובחנו את המיקומים השונים:

אלו שימוקמו ברביע א', יחשבו לשותפים האידיאליים, להם תהיה

גם השפעה רבה על מטרות השותפות, והם גם יתעניינו בהן במידה רבה. עם זאת, רק לעתים רחוקות נמצא בעלי עניין שישתייכו לתוך הקטגוריה הזו בבירור – במידה ומצאתם כאלו, הם יהיו עבורכם שותפים אידיאליים.

בעלי העניין שמיקמתם ברביע ד', שמידת העניין שלהם נמוכה וכך גם מידת השפעתם, לא יהיו שותפים שנכון להשקיע מאמץ בגיוסם ובטיפוחם.

בעלי העניין שמוקמו ברביע ב', בעלי השפעה גבוהה ומידת עניין נמוכה, יוכלו להיות שותפים רלוונטיים – אך תצטרכו להשקיע מאמצים ותשומות לרתימתם ולטיפוחם. זאת, על ידי העלאת המודעות שלהם לנושא השותפות ואיתור האלמנטים בשותפות שיוכלו "לקרוץ" להם ולהפוך אותם לשותפים מעוניינים.

את בעלי העניין שמוקמו ברביע ג', בעלי מידת עניין גבוהה והשפעה נמוכה, תוכלו להפוך לשותפים רלוונטיים אך הדבר ידרוש מכם להשקיע בפיתוחם ובבניית היכולות שלהם כך שהשפעתם תגדל ויוכלו להפוך לשותפים חזקים יותר. קחו בחשבון שפעולות אלו של פיתוח ובניית יכולות הן פעולות שדורשות מאמצים ותשומות מרובות, וכן אורך רוח וסבלנות שכן הן אינן פשוטות ולוקחות זמן. יש לשקול בכובד ראש האם בעלי עניין אלו "שווים" את השקעת התשומות הזו, והאם ביכולתכם לעמוד בה.

אפיון שותפים פוטנציאליים

כאמור, שותפות היא תהליך ארוך ומרובה אתגרים, לכן נרצה לבחור בקפידה את השותפים הנכונים ביותר מתוך רשימת בעלי העניין המצומצמת איתה סיימנו בשלב הקודם – אלה שנהיה מוכנים לחלוק איתם משאבים וסיכונים, ואשר יערימו כמה שפחות קשיים על תהליך השותפות הבין-כה מורכב.

לכן, על מנת להגיע להחלטה הנבונה ביותר, כדאי להקדיש זמן להשגת מידע רב ככל האפשר על השותפים הפוטנציאליים, כולל חקירת העבר והמוניטין שלהם. יחד עם זאת, חשוב להיות מציאותיים בבחינת השותפים - במקרים מסוימים אפשרות הבחירה בשותפים מצומצמת או לא קיימת כלל. כך, אם במיפוי השותפים יתגלה שותף שמידת ההשפעה שלו על הנושא מכרעת והצלחת הפרויקט תלויה בו – נהיה חייבים להבין כיצד אנו מגשרים על מאפייניו הבעייתיים.

ככל שהדבר אפשרי (ובמרבית המקרים הוא לא יהיה...), ייתכן שכדאי יהיה לארגן פעילויות מיוחדות (סדנאות, ביקורים במקום, חילופים) לכמה ארגונים פוטנציאליים, במטרה לייצר אפיון מדויק ומדוקדק יותר.

הרשימה שלהלן מאפשרת לכם לשאול כל אחד מהשותפים הפוטנציאליים שאלות שיטתיות, כדי להבטיח את התאמתם למטרות ולצרכים של השותפות.

❖ בצעו סקירה אישית ונסו לענות ככל הניתן על השאלות הבאות ולאבחן את השותפים הפוטנציאליים. ניתן לעשות זאת על ידי קריאת הדוחות הכספיים השנתיים שלהם, סקירת אתר האינטרנט שלהם, ביקור במקום (כדי לבדוק מקרוב את העובדות) ו/או חיפוש אחר חוות דעת מאלה המכירים את ההיסטוריה של הארגון. כלי זה הוא אמנם לא כלי סינון חד משמעי, אך הוא מסייע בהעלאת השאלות המתאימות ובהצפת קשיים פוטנציאליים.

! זכרו, אין שותף (גם לא אתם או הארגון שלכם!) שהוא מושלם – הארגון שאתם מחפשים כשותף הוא **המתאים ביותר לשותפות** מכל אלה שאתם מסוגלים לאתר. בעצם, חפשו שותפים עם רוב התכונות המתאימות, ועם פוטנציאל לגדול ולמלא את תפקיד השותף במשך הזמן.

האם לארגון השותף העתידי יש...	המצב הנוכחי	פעולות המשך נסחו לעצמכם:
	- בכל אחד מהמאפיינים, כתבו לעצמכם: - מה אתם יודעים עד כה על הארגון השותף? - מהי אמינותם של מקורות המידע? - האם יש בידכם מידע מספק לגיבוש דעה מבוססת?	- איזה מידע נוסף נדרש לקבלת החלטה? - אילו חששות עדיין קיימים? - קבעו לוח זמנים וקריטריונים לקבלת החלטה על מידת ההתאמה של הארגון
1. רקורד טוב?		
2. מעמד סביר/מכובד במגזר שלו?		
3. מעמד סביר/מכובד בקרב מגזרים אחרים ושחקני מפתח אחרים?		
4. קשרים רחבים ומועילים שהוא מוכן לשתף בהם?		
5. גישה למידע / משאבים / ניסיון רלוונטיים?		
6. מיומנויות ויכולות המשלימות את אלה של הארגון שלכם ו/או של השותפים האחרים?		
7. מבני ניהול ושליטה יציבים?		
8. היסטוריה של יציבות פיננסית ואמינות?		
9. קבוצת עובדים קבועה?		
10. יכולת התמדה גם במצבים קשים?		
האם העובדים בארגון...		
11. מנוסים בפיתוח פרויקטים ואמינים?		
12. מצליחים בגיוס ובניהול משאבים?		
13. מקיימים תקשורת טובה ויודעים לעבוד בצוות?		