

כיצד בונים מודל עסקי למיזם חברתי?

תקציר

האתגר בהקמת עסק חברתי מצליח הוא לעיתים קשה כמו הקמת עסק למטרות רווח, ולפעמים אף קשה ממנו. בניגוד לעסק רגיל שבו ליזם ולמשקיע עומדים מספר מבחנים ברורים למדידת הצלחת העסק, על היזם החברתי לרתום משקיעים להשקיע בעסק שמדדי הצלחתו לא תמיד מדידים, ומטרתו של המשקיע לא תמיד גלויה.

המאמר מסביר כיצד לבנות מודל עסקי.

הקדמה

אחד הכלים המוצלחים לניתוח רעיונות עסקיים והצגתם הוא [מודל הקנבס](#). לניתוח מודלים עסקיים חברתיים אפשר להשתמש בטבלת קנבס משופרת או בטבלת הקנבס הרגילה.

טבלה משופרת יכולה להכיל שורה נוספת מתחת לשורת התזרים/הוצאות. לחילופין, אפשר לבנות מודל עסקי על שתי טבלאות קנבס, אחת מתארת את המודל העסקי המסחרי והשנייה מתארת את המודל העסקי החברתי.

מי שמעדיף להשתמש בטבלה אחת, יכול להיעזר בצבעים כדי להבדיל בין המודל המסחרי למודל החברתי.

בפרק הבא נסקור את הבלוקים השונים של המודל העסקי

הצעת הערך

כשאני בונה מודל עסקי יזמים עסקיים אני ממליץ להתחיל בהגדרת הלקוח כי הוא לב העניין. גם ביזמות חברתית הלקוח הוא לב העניין אבל במקרים רבים נכון להתחיל דווקא מהערך המוצע. הערך החברתי של מיזם הוא התועלת שהמיזם מביא לחברה או לאוכלוסיית היעד אותו הוא משרת. במודל הקנבס חשוב לכן לנסח שני ערכים: הערך החברתי שמוצע ללקוח החברתי והערך שמוצע ללקוח המסחרי. שני ההיבטים של הערך קשורים זה בזה ולפעמים גם תלויים זה בזה. לדוגמה, נדבן או ממשלה שהם על פי רוב הלקוח החברתי, ירצו להבין מה הערך החברתי המוצע, אבל לא ירצו להתעלם מהערך המסחרי שהמיזם מציע ללקוחותיו האחרים – הצרכנים או מי שמקבל את השירות. לעומת זאת הלקוחות המסחריים לא יתעניינו בהכרח בצד החברתי של העסק, למרות שהזנחת צד זה תחליש את העסק כולו ועלולה לגרום להתמוטטותו.

דוגמאות לניסוח ערכים:

סוג המיזם	הערך החברתי	הערך המסחרי
מיזם קייטרינג	יצירת משרות בנות קיימא לאנשים בעלי לקויות	מוצרים איכותיים במחיר בר השגה העשויים מחומרים מקומיים
מיזם גננות	טיפוח כלכלה מקומית מקיימת	תחזוקת גינות מקצועית משוחררת מחומרים כימיים
מיזם מסחרי	גיוס מימון לפעילות קהילתית	ביגוד יד שניה במחירים תחרותיים

שאלות בקרה שיש לשאול בהקשר של הצעת הערך הן:

- מהו הערך שמציעים ללקוח ולמה הם בוחרים לחזור?
- מהם היחסים בין הצעת הערך המסחרית לבין ההשפעה החברתית שלה?
- עד כמה ההשפעה החברתית ניכרת לעין ומשמעותית ללקוח?
- מי הם הלקוחות שמזהים את הצעת הערך ומוכנים לשלם בעבורה?
- כיצד הצעת הערך (המסחרית והחברתית) מוצגת ללקוח וכיצד היא נמדדת?

בקרב יזמים חברתיים קיימת הנחה סמויה שעשיית טוב ניכרת לעין ומוערכת ע"י הלקוח. הנחה זו משוללת יסוד. כמה פעמים לקוח יהיה מוכן להתייבש בתור כדי לתת צ'אנס לעשיית משהו טוב עבורו או עבור החברה? כמה פעמים הוא יהיה מוכן לאכול אוכל לא טעים במסעדה שמקדמת אנשים מוגבלים?

פרק חשוב למדתי כשעבדתי מול מרכז איזי שפירא. המרכז מציע מתנות לחגים ותשורות מנהלים שנרכשו מאנשים מוגבלים. יחד עם זאת הוא דורש סטנדרטים מאוד גבוהים של איכות המוצר ושל איכות ההתקשרות. במילים אחרות, בלי קשר לערך החברתי הרב שעסק מצליח לתת לחברה, אם אינו מסוגל לתת ערך מסחרי או עסקי מתאים הוא לא יצליח לשרוד את העולם.

בנוסף, כל עסק צריך להבין את יחסי הכוחות בין הערכים שהוא רוצה לתקשר. ישנם עסקים שמיחסים משקל רב לערך המסחרי בעוד הערך החברתי הוא סמוי מהעין ומוחבא בתוך הערך המסחרי. עסקים אחרים מתקשרים את הערך החברתי ומצניעים את הערך המסחרי. שוב בית איזי שפירא, בפרויקט המתנות אינו מבליט את הערך החברתי. הוא מייחס חשיבות גבוהה לערך המסחרי. לקוחותיו רוצים את המתנות לפני החג ובתנאי שוק מקובלים. הם לא מייחסים חשיבות לעובדה שהמתנות מיוצרות ע"י אנשים מוגבלים. אם הפרויקט לא יצליח לספק את הסחורה בתנאים המקובלים בשוק, הלקוחות לא יחזרו לרכוש מוצרים בשנה הבאה. כך גם לגבי עמותת כל יכול שמספקת שירותי call center ע"י אנשים מוגבלים. לעומתם, עמותת "שכולו טוב" מדגישה את עשיית הטוב על פני הערך המסחרי. לכן היא מוכרת בקניונים ע"י בעלי המוגבלות עצמם ומשתמשת באלמנט של התמיכה בחלש כארגומנט מכירה, ולא דווקא באיכות המוצר או בערך המסחרי המוצע ללקוח.

הדוגמה האחרונה מדגישה היבט נוסף של המודל העסקי, והוא כיצד מודדים את הערך החברתי. ארגונים שהערך החברתי הוא אצלם ראשון במעלה, נוהגים להחצין את התועלת החברתית שהעסק מייצר. הם גם פונים ללקוחות שרוצים להבין את הערך החברתי עוד בטרם ינסו להבין את הערך המסחרי. לדוגמה, הטרנד של מזון אורגני מושך אנשים למרות שהמוצרים יקרים יותר.

יצירת מדד לתרומה חברתית חשוב במיוחד בארגונים בהם הערך החברתי הוא בעל נראות גבוהה יחסית לערך המסחרי. האם סיפור אנושי יכול להיות חלק מתהליך קבלת החלטת הרכישה אצל הלקוח? האם הארגון מפיי סיפורים אנושיים כחלק מהטקטיקה השיווקית? אם הלקוח מתוכם, הוא ירצה לראות ממד כמותי לטוב שהארגון משיט על העולם. לדוגמה ארגונים מנסים לפתח את מדד ה-SROI (Social Return of Investment).

לסיכום, כל ארגון חברתי עסקי חייב לשקול את שיווי המשקל בין הערך החברתי שהוא מציע ללקוחותיו לבין הערך במסחרי שהוא מציע להם.

הלקוח

במקרים רבים מיזם חברתי רואה לפניו לפחות שני סגמנטים עיקריים של לקוחות המעוניינים לרכוש את המוצרים או השירותים של העסק החברתי: הלקוחות שצורכים את המוצר או השירות החברתי (commercial customers), והלקוח שרוצה לתמוך במיזם החברתי כדי לסייע לו (Impact customer).

נהוג לכנות מודל עסקי כזה "מודל דו צדדי" או "מודל רב צדדי".

כשבונים מודל דו צדדי בעזרת BMC מוטב לפרק את המודל לשני מודלים נפרדים ולבנות כל אחד לחוד תוך שמירת הקשר בין המודלים.

דילמה נוספת הקשורה לשימוש בתרשים הקנבס בכל הקשור ללקוחות הוא ההבדל בין לקוח לשותף אסטרטגי. לפעמים קשה להחליט אם לשייך גוף מסוים לצד הלקוחות או לצד השותפים. האם הוא יכול לשלם בתמורה להגשמת המטרות שהמיזם לקח על עצמו או לא. לפעמים מיזם יכול לראות את המייסדים כשותפים ולא כלקוחות, או לראות מוטבים שונים שנהנים מתוצאות המיזם כשותפים ולא כלקוחות. לדוגמה, חברות הביטוח יכולות להבין היגיון במימון מיזם שפועל להפחתת הפשיעה בשכונה מסוימת.

זיהוי נכון של הלקוחות החברתיים יכול לייצר כיווני חדשנות ליזם החברתי. כשהוא מבין את התועלת המועברת ללקוח הוא יכול לשאול את עצמו אילו תועלות נוספות יכולות לצמוח ללקוח, או אילו לקוחות נוספים הקשורים ללקוח המזוהה יכולים ליהנות מאותה תועלת או מתועלות משלימות. לדוגמה, חברה התומכת כספית בארגון יכולה אולי להפנות אליו לקוחות נוספים (למשל מקרב העובדים שלה, או מקרב חברות קשורות). למשל ארגון התומך בחינוך ילדים ומקבל תמיכה מחברה תעשייתית הפועלת בעיר מגוריו יכול להציע לחברה להרחיב את תמיכתה בתמורה להצעת שירותי חינוך מסובסדים לילדים של עובדי החברה.

היבט חשוב קשור להנחות העבודה הנוגעות לתועלת שהלקוח החברתי מפיק מהמיזם. מומלץ לאשש מפעם לפעם את הנחות העבודה כדי לוודא שמטרותיו עדיין מסופקות. הבנה מעמיקה של תפישת התועלת בעיני הלקוח עשויה להניב תועלות נוספות שקודם לכן לא עלו על הפרק ומייצרת הזדמנויות לחדשנות. לעיתים היזם אינו מבין כלל את המוצר החברתי והערך שהוא מעניק ללקוח. לא תמיד המוצר מדבר בעד עצמו ויש צורך להסביר, או שהתמורה החברתית אינה ניתנת למדידה במונחי כסף או עלות. ירידה לפרטים בסוגיה זו עשויה לשפר את המודל העסקי.

כשמדובר בתורמים, חשוב לא רק לראות אותם כתורמים אלא גם לשתף אותם ביצירת הערך, וזאת כדי להבטיח שמטרות התרומה שלהם יסופקו במלואן ותמיכתם תימשך.

להבנה כיצד גופים ממשלתיים או פילנתרופיים משתלבים במודל העסקי יש חשיבות רבה בהקשר של יצירת הערך ללקוח. אם הגוף זוהה כלקוח הרי שיש צורך לפתח ערך שייתן מענה למשימותיו, ולפתח קשרים שיבטיחו המשכיות של המימון או התרומה. לעומת זאת אם הגוף מזוהה כשותף אז נרצה להבין אילו רווחים שני הצדדים יכולים להפיק מהשותפות ולא להסתמך עליו כמקור מימוני.

שאלות בקרה:

- עבור מי אנחנו מייצרים ערך? ומהו הערך שאנו מייצרים?
- מי הם לקוחותינו המסחריים ומה מניע אותם להמשיך להיות לקוחות שלנו?
- מי הם לקוחותינו המושפעים ומה מניע אותם להמשיך להיות לקוחותינו לאורך זמן?
- כמה חזר וברור הוא הקשר בין המוצר/שירות שמוצע ללקוחותינו המסחריים לבין ההשפעה ללקוחותינו הלא מסחריים?
- האם הלקוחות הלא מסחריים יהיו מוכנים לשלם יותר על הערך המועבר אליהם?

- מי עוד יכול להיות מעוניין לשלם עבור הערך הזה?
- האם התורמים הם לקוחות, יצרני ערך שותפים או אולי שותפים?

ערוצי ההפצה

יצירת ערוצי ההפצה צריכה לא רק לאפשר ללקוחותינו להבין מהו הערך המסחרי המוצע להם אלא גם לאפשר להם להבין מה ההשפעה החברתית של הערך.

בספרו Business Model Generation מציין אוסטרולדר את חמשת המרכיבים של ערוץ ההפצה. והם

חמשת השלבים על פי BMC	במודל העסקי על פי BMC	שאלות נוספות בהקשר של יזמות חברתית	דוגמאות
מודעות	כיצד מייצרים מודעות לחברה? למיזם? או לשירות?	האם ממקדים את המודעות במוצר המסחרי וגם בהשפעה החברתית? כיצד עושים זאת? אם רוצים להעלות את המודעות להשפעה, כיצד עושים זאת מבלי לפגוע במודעות לתמורה העסקית של המיזם?	יש מגמה הולכת וגוברת של רכישות חברתיות, כלומר רכישה של מוצרים שמייצרים טוב בחברה. אולם מנהלי רכש רבים אינם מודעים למגמה וליתרונותיה. כיצד משנים את המצב?
הערכת המוצר	כיצד עוזרים ללקוח להעריך את המוצר או השירות?	כיצד נסייע ללקוחותינו להעריך את תרומתנו לחברה? אילו נתונים או סיפורים עלינו לשתף? למה שלקוחות ירכשו דווקא מאתנו כארגון חברתי? האם אנחנו מתחרים ישירות בארגונים רגילים? אם כך מה יניע לקוחות לרכוש דווקא מאיתנו?	ארגונים רבים רוצים לרכוש מעסקים חברתיים אך הם רוצים הוכחות.
רכישה	כיצד מסייעים ללקוח לרכוש את המוצר הספציפי אותו הוא רוצה?	כיצד הלקוח מוצא את העסק שלנו? האם מכירה ישירה היא הדרך היחידה המתאימה להגיע ללקוח? כיצד אפשר להרחיב את האפשרויות של הלקוח לרכוש מאיתנו מוצרים? עם מי אפשר לשתף פעולה כדי להרחיב את מספר נקודות המכירה שלנו?	בניית חנות מכר יכולה להיות יקרה מידי. כיצד אפשר להתגבר על האתגר?
משלוח	כיצד מעבירים ללקוח את הערך	האם ישנן דרכים נוספות להפיץ ולשלוח את המוצרים והשירותים שלנו? האם אפשר לייצר קשר עם הלקוחות באמצעות מערכת ההפצה שלנו?	ישנם ארגונים שהופכים את הלקוחות שלהם לנושאי המסר ואפילו למוכרנים.
אחרי הרכישה	כצד תומכים בלקוח לאחר הרכישה?	האם ישנו נשמר הקשר עם הלקוחות כדי להבטיח רכישה חוזרת? איזו תמיכה הלקוחות זקוקים לאחר המכירה?	חוסר שביעות רצון עלולה לפגוע לא רק במכירות החוזרות של העסק שלנו אלא של עסקים חברתיים נוספים. כיצד מונעים חוסר שביעות רצון?

קשר עם לקוחות

עיצוב הקשר עם הלקוח החברתי הוא קריטי. אם בעסק רגיל מטרת הקשר עם הלקוח היא לעצב עבורו את חווית השירות הנכונה ולגרום לו שיחזור וירכוש שירותים ומוצרים מהעסק שלנו, הרי שבמיזם חברתי יש גם מחויבות

חברתית שקשורה לקשר עם הלקוח. לקוח יכול להיות לא מודע כלל להיות העסק חברתי אבל הוא יכול להציב את העובדה הזו בראש סדר עדיפויותיו.

יצירת קשר מתמשך עם לקוח יכולה להיעשות דרך יצירה משותפת, או הרחבת השירות. לדוגמה הפיכת הלקוחות לספקי שירות בהתנדבות או במיזם של גידול ירקות אורגניים, המגדלים עצמם מבצעים גם את הפצת המוצרים ללקוחות הסופיים. יצירה משותפת תורמת הן לערך הנוסף של המוצר והן להרחבת מעגלי הלקוחות.

אם בעסקים רגילים תכנית נאמנות לקוחות לובשת צורה של מועדן הטבות ללקוחות, הרי שבעסק חברתי מועדון לקוחות ילבש צורה של יצירה משותפת, או רתימת לקוחות לפעילות התנדבותית אשר תרחיב את התפוצה ותגביר את המודעות של העסק החברתי.

בכך הופכת הקובייה של "יחס עם לקוח" לא רק כלי לשימור לקוחות אלא כלי להפצת מודעות ורתימת לקוחות חדשים.

לסיכום, יצירת יחסים עם הלקוח במיזם חברתי אינם צריכים להיות אפלטוניים ולהתבסס רק על אהבת הלקוח לעסק. הם בהחלט צריכים לרתום את הלקוח לקחת חלק פעיל ביצירה משותפת שתהפוך את העסק לטוב יותר, את הלקוח ללויאלי יותר ואף תפיץ את הבשורה בקרב לקוחות פוטנציאליים חדשים.

שאלות בקרה

- איזו סוג של מערכת יחסים הלקוחות שלנו רוצים? האם הם מתעניינים בהשפעה החברתית שלנו?
- כיצד אנחנו מנהלים לקוחות שהתאהבו בעסק שלנו? האם יש בידינו דרכים להפעיל אותם?
- כיצד אנחנו משמרים את הלקוחות שלנו? למה עלינו להיות מודעים בהקשר של שימור לקוחות?
- מה הלקוח מקבל כאשר הוא רוכש מאתנו "מוצר משפיע"?

מקור ההכנסות של המודל העסקי החברתי

בניית מקור הכנסה יציב לעסק חברתי הוא קריטי להתפתחות העסק אבל הוא הפחות מובן בקרב היזמים החברתיים. לחלקם תפישת עולם אידיאולוגית נאיבית שאינה מבינה את החשיבות של זרם הכנסות יציב ובטוח לתפקוד השוטף של העסק.

מיזם חברתי המנסה להתפתח במקום בו עסקים רגילים מתקשים ליצר זרם מזומנים יציב, חייב לייצר לעצמו מקורות מקבילים או לייצר חדשנות שתגביר את זרם ההכנסות, אחרת החלום להקים עסק חברתי יישאר בגדר פנטזיה. גם המחשבה שיצירת הערך החברתי אינה כרוחה בעלויות או יכולה ליהנות מסבסוד צולב ממקור הכנסה אחר בעסק אינה מחזיקה מים. בקיצור: מרבית העסקים החברתיים זקוקים למקור הכנסה חיצוני לעסק.

בעסק חברתי מקורות תזרימיים שונים יכולים לשרת פונקציות שונות. אילוץ שונים עלולים להגביל שימוש במקורות לצרכים השונים מיעודם המוצהר. שימוש במענקים או נדבנות כדי לממן פעילות שאינה יעילה ואינה מסייעת בבניית מודל בר קיימא.

בנוסף, יש להבין האם המוצר החברתי הוא בכלל בר-מכירה, עבור מה אנשים מוכנים לשלם, וכמה הם מוכנים לשלם. אם המוצר החברתי אינו בר-מכירה אז יש צורך לסבסד אותו ממקורות הכנסה אחרים (סבסוד צולב) או לחפש דרכים שעלות המוצר או השירות תמומן ע"י שותף עסקי שייקח על עצמו את העלויות.

בעיות מתעוררות כאשר מוצר חברתי בלתי מכירתי ממומן ע"י תרומה או מקור חד פעמי. או כאשר המוצר החברתי מייצר הכנסות אך אינו מייצר את האימפקט החברתי שמאפשר יצירת מקורות הכנסה מקבילים.

שאלות בקרה

- האם ישנה הפרדה בין כספים שבאו ממסחר מכספים שבאו מפילנטרופיה?
- האם נבחן מודל עסקי של עסק דומה בעולם העסקי?
- מהם מקורות הכנסה האפשריים לעסק בהתייחס להשפעה החברתית וכיצד מעריכים אותם?

משאבי מפתח

במודלים חברתיים, מדובר במשאבים הפיזיים, האינטלקטואליים והכספיים שנועדו להריץ את הצד המסחרי של העסק וגם את הצד החברתי. עסק חברתי, כמו גם עסק מסחרי רגיל צריך לשקול האם עליו לפתח ולתחזק בעצמו את המשאב הנדרש או להסתמך על שותף אסטרטגי שיפתח ויגיש את המשאב לשימוש לקוחותינו. עלול להיות מצב שלעסק חברתי בראשית ימיו לא יהיו כל המשאבים הדרושים למתן המוצר ללקוחות או להגדלת מספר הלקוחות הנהנים מהמוצר או מהשירות. לכן ישנה חשיבות לבחון מהם המשאבים הנדרשים והיכן ניתן להשיגם.

חמשת המשאבים על פי BMC	המוצר המסחרי	המוצר החברתי
משאבים פיזיים	משאבים פיזיים, תשתיות, מבנים, כלי רכב, מערכות, רשת הפצה	תשתיות ומתקנים חברתיים, מערכות, מבנים נגישים
משאבים אינטלקטואליים	מיתוג, ידע, קשרים וניהול קשרים, שותפים, יכולות עסקיות	ידע והבנה בתחום החברתי, שותפי pro-bono
משאבי אנוש	אנשים, צוות, שותפי, מתנדבים	צוות תמיכה, סוכנים, בריתות, קשרי קהילה, ספונסורים
משאבים כספיים משאבים חברתיים	מזומנים, אשראי, גישה למקורות כספיים	גישה לקרנות המכסות מוצרים חברתיים, משאבים שיבטיחו אספקת המוצר החברתי, שיות הערכה ומדידה של השפעות המיזם

פעילויות עיקריות

הפעילות העיקרית מתארת את המשימות המרכזיות שיש לבצע כדי לקיים שיגרת העסק בשני המובנים שלו – העסק המסחרי והעסק החברתי.

למשל במוסד שמציע חינוך משלים הפעילויות המרכזיות יהיה תעסוקת הילדים, ניהול, ארגון אירועים ובמקביל בצד ה- Impact דיווח לגופים התורמים או שיווק והפקת פעילויות חדשות.

שאלות בקרה:

- מהן הפעילויות העיקריות שיש לבצע כדי לספק את המוצרים ללקוחות?
- מהן הפעילויות שיש לבצע כדי לספק את המוצר החברתי?

- אילו קונפליקטים עלולים להיווצר בפעילויות וכיצד יש ליישב אותם.

שותפי מפתח

שותפי מפתח הם הגופים שמספקים לנו מוצרים קריטיים, בעלי ברית שיצרנו איתם קשר, תומכים, יצרני תוכן שיתופי שיכולים להעניק לנו תכנים עשירים ומגוונים וכל מי שסייע לשמור על המיזם חיי ופעיל, לקדם את האינטרסים שלו או לקדם את מוצרים והשירותים שהוא מעניק ללקוחותיו.

השותפים יכולים לתרום לצד המסחרי או לצד העסקי של העסק.

שאלות בקרה:

- מי הם השותפים הקריטיים שסייעו לנו להשיג את היעדים המסחריים?
- מי השותפים שסייעו לנו להשיג את היעדים החברתיים?
- מהי המוטיבציה של השותפים שלנו? מה מתחזק את המוטיבציה שלהם?
- מה מבנה השותפים שלנו איך מתקשרים איתם ובינם לבין עצמם.

מבנה העלויות

בנוסף לעלויות הישירות הקשורות למוצר המסחרי ואלו הקשורות למוצר החברתי, יש לקחת בחשבון גם עלויות שוליות שנובעות מהמודל החברתי. אם העסק מפעיל עובדים בעלי מוגבלויות אז יש לשקלל את העלות הנוספת הנובעת מחוסר היעילות הפנימי. או במקרה של חקלאות קהילתית יש לבחון מהן העלויות הנוספות המושטות על הלקוחות עסקים שרוכשים את המוצר ולהבין האם עלויות אלו מסכנות את המשך ההתקשרות.

כמובן שיש מקום לנתח את מבנה העלויות ביצירת הערך המסחרי וביצירת הערך החברתי המקביל.

עלויות חברתית עודפות	עלויות תפעול רגילות
כ"א לתמיכה (תוספת הנדרשת לתמיכה וליווי העובדים)	מלאים
עלות הכשרה וטיפול בעובדים, ניקיון, הדרכה)	תחזוקת אתר
היעדרויות של עובדים מעבר לנורמה	שכר
הצוות החברתי, שכ"ע, הדרכה וכדומה	ציוד
גיוס מימון	תקשורת
עלויות שנובעות מהערכת ביצועים חברתיים	פרסום ושיווק
עלויות אתיות (פרמיות על מסחר הוגן ורכישות הוגנות)	עמלות, ביטוחים, הדרכה,

שאלות בקרה

- על אילו פעילויות ניתן לוותר אילו העסק היה מסחרי טהור?
- מה עלות של פעילויות אלו?
- מהן הפעילויות הנדרשות כדי להשיג את ההשפעה החברתית?

לסיכום

האתגר בהקמת עסק חברתי מצליח לאורך זמן הוא לעיתים קשה כמו הקמת עסק למטרות רווח, ולפעמים אף קשה ממנו. בניגוד לעסק רגיל שבו ליזם ולמשקיע עומדים מספר מבחנים ברורים למדידת הצלחת העסק, על היזם החברתי לרתום משקיעים להשקיע בעסק שמדדי הצלחתו לא תמיד מדידים, ומטרתו של המשקיע לא תמיד גלויה.

מקורות

[Using the business model canvas for social enterprise design](#)