שיעור 2 · 9.9

# מוצר כשירות, והשלישייה

2:52 שעות. השיעור המהותי מתחיל בדקה 4.

## מפת השיעור

15 חלקים ▲

| דקות | מה קורה שם |
|---|---|
| 0–4 | פתיחה ומה יהיה היום. הקראת השמות רק הוכרזה, והיא לא בהקלטה |
| 4–15 | מה זה מוצר: ההגדרה של קוטלר, צורך מול רצון. מוצר מול שירות: קופה בסופר, רופא, עורך דין, זימון תורים |
| **15–23** | **מניהול פרויקטים למוצר כשירות, והניתוק משעות עבודה** |
| 23–27 | מה זה ניהול מוצר: הגדרות מהכיתה, תעדוף, וההגדרה מהשקף |
| **27–32** | **השלישייה: טכנולוגיה, UX, ביזנס** |
| **32–57** | **מחזור חיי המוצר: מחדשניים עד מאחרים, עדכון שרתים, Product Market Fit, וויז, האייפוד** |
| 57–65 | מה עושה מנהל המוצר בכל שלב, ומווטרפול לאג'ייל. וויקס כדוגמה לפיבוט |
| 65–79 | top-down ו-bottom-up, ומפת דרכים: עכשיו, next, future |
| 79–99 | תרגיל: לתאר אתר חוגים בשפה מוצרית. קהלים, ומשתמש מול לקוח. בסופו הפסקה, שלא הוקלטה |
| 99–110 | תרגיל על הלוח: פלטפורמות מוזיקה על מחזור החיים |
| 110–121 | מחקר שוק ב-Perplexity, ואיך כותבים פרומפט |
| 121–125 | מרטי קייגן: valuable, usable, feasible, viable |
| 125–147 | תפקידי מנהל המוצר: ולידציה, בעלי עניין, ניהול מטריציוני, מה ללקוח לא אכפת, מומחיות בתחום |
| **147–163** | **מנהל פרויקטים מול מנהל מוצר, North Star ו-DAU בפייסבוק** |
| 163–172 | הכובעים של מנהל המוצר, והשיעור הבא |

## ממוצר לשירות, ומשם למוצר כשירות

אחרי ההבחנה בין מוצר לשירות, ההסבר חזר ל**ניהול פרויקטים**, כדי להראות ממה זזנו.

**שירות** עובד כמו רופא: מגיע מישהו עם בעיה, נותנים לו פתרון. מגיע הבא — שומעים את הבעיה שלו, ונותנים פתרון אחר. גם עורך דין עובד כך.

> **ההבחנה:** בשירות, הפתרון משתנה לכל פונה. במוצר, הוא חוזר על עצמו.

### והמעבר שקרה

הדוגמה שניתנה: שירות זימון תורים מהמדינה. המטרה זהה לכל אחד, והתהליך זהה — ולכן זה **מוצר שניתן כשירות**, לא שירות.

במקום לתת שירות לכל אחד בנפרד, מנהל המוצר עושה צעד אחורה:

1. מסתכל על **כל עולם הבעיה**, לא על הפונה הבודד
2. מבין אותו לעומק ובודק אם **לקהלים נוספים** יש צרכים דומים
3. בונה משהו שב- `day one` פותר ללקוח הראשון — וב- `day two` כבר יודע לעשות scale

## למה זה בכלל משנה: הניתוק משעות עבודה

זו הנקודה החזקה בשיעור, והיא מסבירה למה מוצרים דיגיטליים מתנהגים אחרת.

לרופא **נגמרות השעות**. פעם היו אנשים שענו לטלפון, וכשנגמרו שעות העבודה אי אפשר היה להזמין תור. וכשנגמרו האנשים שיכולים לענות — חיכית עשר דקות, עשרים, שלושים.

**מוצר ניתק את הקשר הזה.** הרבה אנשים יכולים להשתמש בו־זמנית ולקבל את אותו שירות, בלי שזה תלוי בשעות של אף אחד.

> ולכן במחזור חיי המוצר מופיע ה**הוקי סטיק** — שלב שבו יש demand וקופצת כמות המשתמשים, קפיצה שלא הייתה אפשרית כשהכל היה תלוי בשעות אדם.

### והערה על AI ו-SaaS

נאמרה תחזית שכדאי לזכור: יש ירידה מסוימת בעולמות ה-SaaS בגלל AI, אבל **זמנית**. בסוף ה-AI ישתמש ב-SaaS ולא ימציא לעצמו מנגנון זימון תורים — הוא ישתמש במוצר הקיים.

## השלישייה

השאלה שנשאלה בכיתה: מי הפרטנרים של מנהל המוצר?

| תחום | מי יושב שם |
|---|---|
| טכנולוגיה | ראש צוות פיתוח |
| UX | מעצב, יחד עם UI |
| **ביזנס** | **מנהל המוצר** |

**המסקנה:** את התחום שבו מנהל המוצר הכי חזק אף אחד אחר לא מכסה. זה לא שהוא *רק* ביזנס — אלא שזה מה שהוא **מביא לשולחן**.

המונח שהוזכר: **Empowered Teams** של מרטי קייגן — השלישייה הזו יושבת יחד.

### מה נדרש מכל צד

**טכנולוגיה:** צריך להבין את השפה ואת הסביבה שבה המפתחים עובדים, כדי להיות פרטנר. **לא צריך לדעת קוד בשום צורה.** רמת שיחה והבנה בסיסית — ולא יותר, כי זה העולם שלהם ורוצים לתת להם אוטונומיה.

> ומי שמגיע מפיתוח — נאמר שזו דווקא **המלכודת** שלו: הנטייה לרדת לעולם הפיתוח במקום להישאר בביזנס.

**UX:** התאמת צבעים שייכת למעצב, וזו המקצועיות שלו. מנהל המוצר אחראי ל**תכלול של הכל**, ויש שיח — אבל לא כיבוש התחום.

**וההערה החדה:** אם מנהל המוצר לא יבין את הצרכים העסקיים ולא ידע לתרגם אותם לעולם הטכני — **יפתחו משהו שלא יוביל להצלחה ולא ייצור אימפקט.**

## מה ללקוח לא אכפת

> לא מעניין את הלקוחות אם זה פייתון או C-sharp. רק שזה יעבוד כמו שצריך.

נאמר כדוגמה לכך שמנהלי מוצר בארה"ב מעבירים למפתחים את **מה** ולא את **איך**.

## DAU — מה נחשב לקוח פעיל

דיון מהחלק האחרון של השיעור, עם פייסבוק כדוגמה.

**למה "פעיל" ולא סתם "לקוח":** אפליקציה פתוחה ברקע נותנת אפס ערך למשתמש ואפס לחברה. לכן מודדים **Daily Active User**.

בחירת חלון הזמן תלויה בגודל: פייסבוק מודדת יומי, אפליקציות אחרות שבועי או חודשי.

### מה מגדיר "פעיל"

הכיתה הציעה: לייקים, תגובות, פרסום פוסט, שימוש בפיצ'רים. כולם נכונים — אבל התשובה הבסיסית ביותר היא **גלילה**.

ולמה גלילה נחשבת? כי היא מקיימת את שני הצדדים בו־זמנית:

- **ערך ללקוח** — הוא נחשף למידע שהוא רוצה, רואה מה קורה
- **ערך לחברה** — כך החברה עושה כסף: מפרסום, ולכן היא רוצה שנישאר בפנים

## דוגמאות שוק שהוזכרו

בסוף החלק על המוזיקה הוצגו שקפים מקורסים קודמים: נתוני נתח שוק מסטטיסטה, דוגמה מתקופת הקורונה, Tidal, סוף עידן הדיסק, נאפסטר ואייטיונס. הם סגרו את התרגיל, ולא פתחו אותו.

והשאלה שנשאלה על SoundCloud — *"איך נדע אם הוא בירידה או לא?"* — היא בדיוק החיבור למדידה.

### תרגיל הלוח: פלטפורמות מוזיקה על מחזור החיים

כל אחד מיקם על הלוח פלטפורמת מוזיקה בשלב שבו לדעתו היא נמצאת.

**שזאם** התחילה כאפליקציה שמקשיבה לשיר ברדיו ואומרת מה הוא. אבל אחרי שגילו את השם, המשתמשים עברו לספוטיפיי או לאפל מיוזיק ונטשו אותה. לכן הוסיפה גם השמעה, והמציאה את עצמה מחדש. בינתיים גוגל עושה את אותו דבר, גם מזמזום, אצל לקוחות שכבר נמצאים אצלה. ובכל זאת שזאם עדיין נתפסת כמקום שבו מגלים מוזיקה, ולכן עברה מדעיכה לצמיחה מחדש.

**פטיפון** נעלם וחזר כנישה. לא כל מחזור חיים קלאסי: יש טרנדים שחוזרים בגלים, כמו מכנסיים מתרחבים משנות ה-70, ויש קפיצה, נפילה וחזרה, כמו פוקימון.

**SoundCloud** כנראה בירידה. איך יודעים, ולא רק מרגישים? לפי **כמות המשתמשים**, האינדיקטור הטוב ביותר. ומשווים נכון: ליוטיוב יש כמות עצומה כי הייתה ראשונה, אבל ההשוואה היא בין ספוטיפיי ליוטיוב מיוזיק, ומבחינים בין משלמים ללא משלמים. שתיהן מרוויחות מכל מאזין, ממנוי או מפרסומות.

**Suno**, שיוצרת שירים ב-AI, הוצבה כחדשנית שקיבלה דחיפה גדולה.

### מחקר שוק ב-Perplexity: איך כותבים פרומפט

לבדיקה ראשונית של שוק המרצה משתמשת ב-Perplexity. הכלי ממציא לפעמים, ולכן בודקים את המקורות ומכוונים אותו לאתרים שסומכים עליהם.

פרומפט קצר ולא מפורט מוריד את הסיכוי לתשובה מדויקת. מה שמשפר: להעשיר את המידע, ולתת דוגמאות.

| גישה | מה זה | מתי |
|---|---|---|
| **Zero-shot** | משימה בלי דוגמאות | איסוף מידע מבחוץ, כמו כאן |
| **Few-shot** | משימה עם דוגמה למה שרוצים לקבל | סיווג, או אפיון שצריך להיות מדויק |

המבנה הבסיסי, בעברית או באנגלית:

1. **מי הוא:** "אתה מומחה למחקר שוק"
2. **המשימה:** עשרה מוצרים מובילים בסטרימינג מוזיקה, והשוואה בכמות המשתמשים, משלמים ולא משלמים
3. **הפורמט:** טבלה לכל מוצר, כדי לקבוע איפה כל שירות במחזור החיים שלו

ומה שעולה בתוצאות ולא מכירים, בודקים לעומק.

---

הוכן על ידי ניתאי אלנקרי · סיכומים אישיים מתוך ההקלטות, ולא חומר רשמי של הקורס.