שיעור 3 · 16.9

התפקיד בארגון, ועולם השוק

שיעור שלם. שתי הקלטות אוחדו לציר זמן אחד.

מפת השיעור

זום פיצלה את השיעור לשתי הקלטות. **הזמנים כאן רצופים** — הקלטה 2 מתחילה בדקה 17.

דקות	מה קורה שם	הקלטה
0–9	מנהל המוצר בארגון, כור היתוך עסקי, מיני מנכ"ל	1
9–13	מה מול איך: סיפור מארגון גדול, והשאלה מהכיתה	1
13–17	סוף ההקלטה: הקטע לא תומלל	1
17–20	המשך: תשתית הפיתוח היא החלטה של הפיתוח, ואילוצים מהלקוח	2
20–24	מה עובר בין מנהל המוצר להנהלה, לשיווק ולפיתוח	2
24–29	B2C, B2B ו-B2B2C	2
29–30	אינבאונד מול אאוטבאונד	2
30–35	סטארט-אפ מול ארגון גדול, build or buy	2
35–39	איך מחלקים מחלקת מוצר	2
39–49	מנהל מוצר מול פרודקט אונר, ומול מנהל פרויקט	2
49–56	פתיחת שוק ותחרות: מה בודקים בניתוח שוק	2
56–63	**פורטר: כוח הקונים**	2
63–66	פורטר: כוח הספקים	2
66–67	תקלת שמע	2
67–73	פורטר: תחליפים וכניסה חדשה	2
73–80	מקורות מידע מהימנים ו-AI	2
80–87	תרגיל אישי: שוק הכרטיסים להופעות	2
87–98	**הצגת התוצאות, והבדיקה של המרצה**	2
98–103	נוכחות, הפסקה וחזרה	2
103–109	עולמות טכנולוגיה שכדאי להכיר	2
109–117	חלוקה לקבוצות ולחדרים	2

מה שהוכרז בפתיחה: השלמת ניהול מוצר 1:1, ואז **עולם השוק והתחרות**, ותחילת העבודה על הפרויקטים.

מנהל המוצר בארגון

ניהול מוצר **הגיע מהעולם השיווקי־עסקי** ונכנס לטכנולוגי. מי שמאחד את קידום הביזנס עם טכנולוגיה, תוך התייחסות ללקוח — זה מנהל המוצר.

> "אנחנו לא יורדים לרמת המחרוזות — אלא ברמת העל ולרמת הרעיון."

ובארגונים צבאיים: ההחלטות תלויות בדרגות, ומפקדים מגיעים מעולם פיקודי ולא טכני.

מיני מנכ"ל

מנהל המוצר הוא **כור היתוך עסקי** — מנהלי לקוחות, מכירות, פיתוח, שותפים עסקיים, תמיכה, הנהלה, פיתוח עסקי.

> קודם כל שהמוצר **יקרה**, ואחר כך שמה שקרה יהיה מוצלח.

"מיני" כי הוא לא המנכ"ל — **אבל בתוך היחידה שלו הוא אחראי על הריצה.**

מה מול איך

ההחלטה	של מי
מה לפתח	מנהל המוצר
איך לפתח טכנולוגית	צוות הפיתוח

והסיפור מהשטח: צוות הפיתוח בחר אסטרטגיית מובייל בניגוד להמלצתה. אחרי חצי שנה נדרש `redo` . מישהי בכיתה הקשתה — אם הם האוטוריטה אבל מי שחוטף זו את, איפה הקו?

התשובה: מול הלקוח לא היה כשל. **העלות נשארה פנימית.**

> והתוספת מהקלטה 2: צוות הפיתוח צריך להסתכל ל- `long run` ולוודא שהתשתית תתמוך גם במה שיגיע בהמשך. אם ניתקע ונצטרך לעבור — **החברה סופגת את העלות, לא הלקוח.**

סטארט-אפ מול ארגון גדול

אותו תפקיד, שתי מציאויות. הכיתה מיפתה את ההבדלים:

	סטארט-אפ	ארגון גדול
קצב	סקייל מהיר, צריך תוצאות מהר	יותר זמן להתארגן
ידע על המוצר	המוצר קיים בפעם הראשונה	יש ידע מצטבר
גמישות	גבוהה	**משמעותית פחות**
משאבים	מוגבלים מאוד	הרבה יותר גורמים ותקציבים
חסמים	—	רגולציה, ביורוקרטיה, תלות באנשים

מה זה עושה לתפקיד

בסטארט-אפ **אתה עושה הכל**: מנהל תקציב שכמעט אין, נוגע בשיווק, **ויוצא למכור בעצמך** — לא כי אתה איש מכירות, אלא כדי להסביר את המוצר ולשמוע פידבק.

וגם כשיגיע איש מכירות: **אתה זה שתצטרך להגיד לו מה ה-benefits, מה מוכר בתוך המוצר, ומה ה-value שהלקוחות באמת אמרו עליו.** בלי זה — `that's it`.

ההשפעה על build or buy

דוגמה שנשמעה ממנהל מוצר אחר: **תהליך הרכש בארגון שלו כה איטי, שמייצרים דברים מהר יותר מלקנות אותם.**

> **הנקודה:** אילוץ ארגוני משנה אסטרטגיה. build-or-buy אינה רק שאלה כלכלית — היא גם שאלה של כמה זמן לוקח לרכוש.

אינבאונד מול אאוטבאונד

תפקיד מנהל מוצר יכול להיות **אינבאונד** — פנימה, אל קבוצת הפיתוח — או **אאוטבאונד**, החוצה אל השוק והלקוחות.

> ההערכה שנאמרה: **בצבא רוב העולם הוא הרבה יותר אינבאונד.** לא שאין עבודה מול לקוחות, אבל המשקל שונה.

מנהל מוצר מול פרודקט אונר

כשיש שני התפקידים:

	מנהל מוצר	פרודקט אונר
פונה אל	הלקוח	הצוות
מחזיק	חזון ומפת דרכים	אפיון וספרינט
מיקוד	עסקי	פתרון וטכנולוגיה

מה הפרודקט אונר עושה בפועל: לוקח את הדרישה העסקית וכותב **מה צריך לבצע בצורה שמפתחים יבינו** — לא נשאר ברמת ההגדרה העסקית.

ומה הוא לא עושה: את הארכיטקטורה הטכנית. זה ראש הצוות הטכנולוגי.

איך זה עובד בפועל

המרצה תיארה את השיטה שלה: היא הייתה יושבת **עם הארכיטקטית** ובונה את הפתרון, ואז **מתקפת אותו מול ראש צוות הפיתוח** — כן או לא, שחור או לבן. ואחר כך הערכת זמנים.

> כלומר הפתרון נבנה יחד, אבל **ההכרעה אם הוא בר־ביצוע** שייכת לפיתוח.

וכשזה אדם אחד

לעיתים קרובות אין שני תפקידים — ואז **"יותר קשה לפצל את הקשב."** בסטארט-אפ זה כמעט תמיד אדם אחד.

פורטר: כוח הקונים

הנושא המרכזי של השיעור, ותחילת עולם השוק והתחרות.

שני ממדים לכל כוח, והמרצה ביקשה להתרגל בשניהם:

1. איך זה משפיע על **התחרותיות בענף**
2. איך זה משפיע על **הרווחיות שלנו**

מה זה אומר שיש כוח לקונים

הקונים מכריעים אם המוצר יצליח. זה משפיע על המחיר, על המכירות ועל הרווחיות.

שתי דוגמאות תרבותיות:

- **ספרד** — העלו מיסים על סיגריות, פרצו מחאות, והממשלה נאלצה להוריד
- **אנגליה** — עלו מחירי החלב, והציבור **התחיל לשתות תה בלי חלב**

הדוגמה המרכזית: הסלולר בישראל

זו הדוגמה שכדאי לזכור, כי היא שוברת הנחה אינטואיטיבית.

השלב הראשון: רק פלאפון. מחירים של מאות שקלים בחודש. הודעת טקסט הייתה מוגבלת ל-72 תווים — **ו-73 תווים נחשבו לשתי הודעות**, בחיוב כפול.

השלב השני: נכנסה סלקום, נכנסה תחרות.

> **והמחיר לא ירד.**

לא היה תיאום מחירים רשמי — זה אסור — אבל ההתנהגות בשוק הייתה כזו. הכוח נשאר אצל חברות הסלולר.

השלב השלישי: היום משלמים 30–50 ש"ח.

ומה באמת גרם לשינוי

התשובה המהירה היא "הרפורמה של כחלון". **והמרצה תיקנה את זה:**

> זה לא מדויק. מה שהוא עשה זה **הוסיף עוד שחקנים** — ואמרנו שהוספת שחקנים כבר לא עזרה בעבר.

בכיתה הציעו את גולן טלקום, שניסתה לשבור את השוק. המרצה הסכימה, והוסיפה שהקרדיט כן מגיע לכחלון, על שינוי נוסף: **ניוד מספרים.** כשהמספר שייך לך, לעבור חברה כבר לא דורש להודיע לכולם על מספר חדש. זה מה שהעביר את הכוח לקונים.

> **הלקח:** תחרות אינה שם נרדף לכוח קונים. עוד שחקנים לא הורידו את המחיר. **מה שהעביר את הכוח הוא הקלות שבה הקונה עובר.** אותו דבר בבנקים: מעבר בנק היה חסם, ו-open banking מקל עליו.

פורטר: כוח הספקים

הצד השני של כוח הקונים. ספק משפיע על המחיר שלנו: ספק זול מאפשר להיות זול יותר ועדיין להרוויח. והוא משפיע גם על איכות המוצר.

הדוגמה: לתעופה יש שני ספקים — לא חברות התעופה, אלא יצרניות המטוסים, בואינג ואיירבאס. כשאיירבאס נתקלה בתקלה ועצרה אספקה, חברות תעופה שכבר מכרו כרטיסים נאלצו לבטל.

> הרווחיות, היכולת לעצב ולמכור, האיכות והאספקה — **כולן תלויות בספקים.**

ובדיגיטל: ההשפעה קטנה יותר, והענן הקטין אותה עוד. אבל **זמינות** נשארת קריטית — שרת מקומי מול הענן של אמזון הוא הבדל ממשי.

פורטר: תחליפים וכניסה חדשה

שני איומים על המוצר: **תחליף**, ו**כניסה של מוצר חדש**. היו כאן תקלות שמע, והמרצה עברה על החלק הזה מהר.

תחליפים

- **המותג של הרשת**: בסופר-פארם, ליד קרם של מותג, עומד הקרם של Life
- **זול וטוב מספיק**: בסלולר היו בהתחלה אפל וסמסונג, בכ-5,000 ש"ח. שיאומי זיהתה קבוצה שלמה שרוצה להוציא אלף. המכשיר היה חלש יותר, אבל נתן מענה לאותו קהל

> תחליף הוא פתרון **מספיק דומה**, בעלות נוחה יותר.

איך הגיבו

	התגובה
אפל	כמעט כלום. **ביססה את הייחודיות**: מוצר סגור ואמין
סמסונג	**תקפה**: מכשירי ביניים, סדרת ה-A
שיאומי	עלתה ברמה: מכשירי דגל ב-3,200–3,500 ש"ח

כניסה חדשה

שיאומי לא נשארה בסלולר. היא נכנסה לטלוויזיות ולשואבים רובוטיים, והוזילה גם שם את המחירים.

מקורות מידע מהימנים

הבעיה שהוצגה במפורש: **ה-AI ממציא מקורות**, ומביא מקורות חלשים.

> ורוב מה שכתוב באינטרנט עכשיו — **נכתב על ידי AI אחר.**

הכלי: להגיד לו מאיפה לקחת

לדעת מיהם מקורות המידע המהימנים, ולהנחות אותו אליהם במפורש.

המקורות שנמנו:

סוג	דוגמאות
מחקר שוק	סטטיסטה, פורסטר, גרטנר
עיתונות עסקית	ביזנס אינסיידר
טרנדים	Google Trends
מתחרים	בלוגים ודוחות עסקיים של החברות
רשמי	מאגרי מידע פומביים וממשלתיים
מיפוי ענף	**מפות לוגואים** של חברות אנליסטיות

אימות

לבקש ממנו להראות את האתר שממנו המידע בא. יש כלים שנותנים את זה מעצמם.

וההנחיה שעבדה: לבקש רפרנס **בדרגה מסוימת** — למשל רמה מחקרית, או תחום מקצועי ספציפי — ואז הוא מביא מקורות בהתאם.

דוגמה שהמרצה הריצה: רצתה נתונים על היקף המשכנתאות. אמרה לו להסתמך על בנקים ולחפש במאגרי מידע ממשלתיים — **ורק אז** קיבלה מספרים שאפשר לסמוך עליהם.

תרגול מחקר שוק, בכיתה

כל אחד עבד לבד, חמש עד שבע דקות, על נושא אחד וקבוע לכל הכיתה — **שוק הכרטיסים להופעות מוזיקה, ובפרט השוק המשני**, יד שנייה. השאלות המנחות היו על השקף: כמה אירועים יש בעולם, כמה כרטיסים, כמה מהם ביד שנייה, ומי המתחרים. כל כלי מותר; המרצה המליצה על Perplexity, ועל מחשב ולא טלפון.

מה יצא

שאלה	מה חזר
כמה אירועי מוזיקה בעולם	יותר מ-55,000
אירוע "גדול"	מעל 30,000 כרטיסים
מכירת יתר	כ-30% מעל קיבולת האולם
מגמה	ירידה מ-2025 ל-2026
השוק המשני, 2025	**4.2 מיליארד דולר**

כלים שנוסו: צ'אט עם הנחיה לתפקיד ("מומחה בסקר שוק ומתחרים"), ו-Perplexity — שאחרי שבע דקות אסף 270 מקורות, ועוד היה באמצע בניית הדוח.

והערה מהכיתה על השיח עם AI: **"הוא כל הזמן מציע עוד ועוד שאלות"** — ולפעמים זה נוח, כי הוא מציע את השאלה הבאה.

והבדיקה של המרצה

כאן הגיע החלק החשוב. **4 מיליארד — שוק ששווה להיכנס אליו?** הכיתה ענתה כן. השוק גם גדל, וזה לטובתנו.

והתיקון: לא מספיק. צריך לבדוק גם את **התנהגות הגל**, וגם **כמה משתתפים פעילים כבר יש בשוק.**

מה זה מלמד: מספר גדול ומגמת גדילה הם תנאי התחלה, לא מסקנה. שוק שגדל ומלא מתחרים אינו אותו שוק כמו שוק שגדל וריק.

עולמות טכנולוגיה שכדאי להכיר

אחרי ההפסקה: מה שהמפתחים עובדים בו, כדי שנדבר באותה שפה.

עולם	מה נאמר
מיקרו-סרוויסים	פעם הכל היה תלוי זה בזה. היום כל רכיב עולה בפני עצמו, וזה נותן גמישות
זמן אמת	הכל כמה שיותר מהר
אג'ייל	נכנס חזק, ויחזור בקורס
לין	לין סטארט-אפ ועבודה רזה, חזק במיוחד בניהול מוצר
לואו-קוד	לבנות בלי לדעת קוד, כמו Wix. גם מנהלי מוצר בונים היום מערכות עם AI
צ'טבוט מול אייג'נט	צ'טבוט משוחח. אייג'נט **מבצע משימות** בעזרת כלים, ולפעמים אייג'נט מרכזי מנהל אחרים
ביג דאטה	משולב עם AI ועם BI
IoT	להדליק מזגן או דוד מהדרך. פרח פחות ממה שציפו
AR ו-VR	תפסו פחות ממה שחשבו בקורונה. AR: שכבות מידע על המציאות, כמו בתים למכירה ברחוב

ועל כלי AI: אין להם סוף. האתר There's An AI For That מרכז את החדשים. **ההמלצה:** לנסות, אבל להתמקד במה שמיועד לעבודה שלכם. לא חייבים להיות חדשנים — early adopters כן.

מה עוד יגיע

- **קול הלקוח** — הוזכר כמקום שבו יידונו הבנת צרכי השוק
- **טווח גיאוגרפי** — להתחיל בישראל כ-beta site, או ישר בארה"ב
- **סשן נפרד על סופט סקילס** ובעיות סמכויות
- לכל נושא בקורס **יש תרגול** בקבוצות הפרויקט

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