שיעור 4 · 23.9

בידול, ולמה חמש פעמים

2:15 שעות. שיעור שלם, בלי פיצול.

מפת השיעור

14 חלקים ▲

דקות	מה קורה שם
0–7	פתיחה, בדיקות טכניות, איך עבד מחקר השוק עם כלי AI
7–16	מי נחשב מתחרה, ארבעה שלבים בניתוח מתחרים, ובארגון גדול: פתרון מדף, עטיפה, קוד פתוח
16–37	מתחרה ישיר, משני ועקיף: מקדונלד'ס, ואז אובר, ליפט וזולט
37–54	ניתוח המתחרים: טבלת פיצ'רים, Moon chart, מחיר, Time to market, SWOT, דמו של ספקים ונעילת ספק
54–66	**לבנות או לקנות, ומה קריטי ומה מבדל (ארגון גדול, CRM, בנק מזרחי), שיתופי פעולה**
66–79	קריאת שמות, חלוקה לקבוצות והנחיות לתרגיל: דונאט, פיצ'רים, SWOT
79	(העבודה בחדרים, ולפי ההודעה גם ההפסקה, לא הוקלטו)
79–85	חזרה מהחדרים: לתקף מה שכלי AI מביא, שאלות מהעבודה
85–101	**יתרון תחרותי ובידול: Deep Domain Expertise, נכס שקשה להעתיק, IP, גן סגור, מוצר חדש שמחליף ישן**
101–112	צרכי הלקוח: למה סטארט-אפים נופלים, והלקוח שמתאר פתרון במקום בעיה
112–123	**חמש פעמים למה, לרוץ לפתרון בלי הבעיה, דמו הרכב, באגים, להקשיב לבעיות ולא לפתרונות**
123–127	אמפתיה ללקוח; לקוח, קונה ומשתמש
127–132	Product Discovery, ו-Points of Parity מול Points of Differentiation
132–134	יציאה לעבודה בקבוצות וסיום (העבודה עצמה לא הוקלטה)

לפתח או לקנות

לא כל מוצר חדש נבנה מאפס. שלוש אפשרויות שהוצגו:

1. **פתרון מדף** — לקחת מה שקיים
2. **לעטוף** — לקחת פתרון קיים ולהגיש אותו כפתרון שלנו
3. **קוד פתוח** — להביא כלים ולבנות מעליהם

הדוגמה מארגון גדול: במקום לפתח בעצמם, הם מצאו פתרונות קיימים, עטפו אותם, והגישו כפתרון שלהם.

וזה מתחבר למה שעלה בשיעור 3 — **תהליך רכש איטי יכול להפוך build ל-buy ולהפך.** ההחלטה הזו אינה רק כלכלית.

מתחרים נכנסים זה לתחום של זה

ליפט ואובר תוארו כזהים, אחד לאחד. ואז **וולט נכנסה לתחום הנסיעות** — בזמן שאובר מתחרה בה באוכל.

מה שזה ממחיש: גבולות השוק לא קבועים. מי שהיה מתחרה בתחום אחד נכנס לתחום שני, ולפעמים כתגובה לכך שנכנסו אליו.

מה קריטי ומה לא

הבחנה שימושית לתעדוף, שהוצגה על ארגון גדול:

	דוגמה	למה
Mission critical	טלפוניה, אינטרנט, סיבים, ראוטר	זה הליבה
לא בליבה	מערכת CRM	כל חברת שירותים צריכה אחת, אבל זה לא המוצר

למה זה משנה: מה שבליבה מפתחים בעצמנו ושמים עליו פוקוס. מה שלא — אפשר לקנות, לעטוף, או להביא שותף.

ובהערכת חלופות נכנסים גם **Time to market** ו**מורכבות האינטגרציה** מול ממשקי הליבה — הארגוניים או הממשלתיים.

בידול

השאלה: איזה ערך אני נותן **מול המתחרים**.

האסטרטגיה שהוצגה: אם לכל המתחרים יש משהו, אני עושה בדיוק מה שהם עושים, בלי להשקיע בייחודיות. ובמה שכן מבדל אותי בשוק: אם הוא **לא בליבה שלי** — אביא שותף. **אם כן — אפתח אותו ואשים עליו פוקוס.** ומה שלא בליבה וגם לא מבדל, לא מתעסקים בו בכלל.

הדוגמה: בנק מזרחי הגיע לאפליקציה אחרי הבנקים הגדולים. זיהוי בטביעת אצבע היה חובה, אז עשה אותו כמו כולם. את הייחודיות הביא במקום אחר, במשכנתאות.

הבידול יכול להיות בפיצ'רים, במאפיינים, או **בתמחור**.

Deep Domain Expertise

הרעיון המרכזי של השיעור.

> **Deep expertise אומר שהסיכוי שמישהו יחליף אותי בקלות הוא נמוך מאוד.**

הדוגמאות שניתנו

	התמחות
OpenAI	פתחה פער גדול בהתחלה, בלי מחליף באופק
Anthropic	**מיקוד ב-B2B** בזמן ש-ChatGPT חזק ב-B2C
Perplexity	מומחית בעולם המחקר — גם יודעת לסדר את התוכן
צ'ק פוינט	הגנת סייבר — וגם **authority** בתחום
Nvidia	חומרה, מעבדים, צ'יפים

על אנתרופיק נאמר במפורש: המיקוד העסקי השונה הוביל לרווחיות גבוהה מאוד ולתחרות משמעותית — **אבל בתחום מסוים, לא בכל התחומים.**

> **הלקח:** בידול אינו "להיות טוב יותר בכל". הוא לבחור זירה.

ואיפה זה לא מחזיק

כאן ההערה החדה:

> **בעולם התוכנה הרבה יותר קל להעתיק.** השינויים הטכנולוגיים מהירים, ולכן קשה להחזיק פער.

הדוגמה הנגדית שניתנה היא **בית חולים** — התמחות עמוקה אמיתית, כי היא דורשת רופאים, אחיות, מזכירות וציוד גם יחד.

> "זה לא משהו שמישהו בונה תוך חצי שנה עם Base44 ועושה אקזיט."

חמשת הלמה

הכלי המעשי של השיעור.

ההנחיה: תקשיבו ללקוח, תקשיבו לבעיות שלו. ותשאלו **למה, חמש פעמים.**

הדמו שהמרצה נתנה על עצמה

התופעה	נתקעה עם הרכב
למה?	הרצועה נקרעה
למה?	לא טיפלה ברצועה
למה?	לא נכנסה לטיפול
למה?	הטיפול האחרון היה לפני הרבה זמן
המקור	**אין תחזוקה שוטפת לרכב**

והשאלה שהיא שאלה את הכיתה: אז מה מטפלים? רק ברצועה?

התשובה: ברצועה **וגם** במקור. אחרת זה יחזור במקום אחר.

וזה נכון גם לבאגים

הנקודה שקל לפספס:

> "באג פה, באג פה, ואנחנו לא מוצאים את הסורס. **יכול להיות שיש סורס משותף לכל, ולא שאלנו את השאלות הנכונות.**"

זה לא רק כלי לדרישות חדשות. **זה כלי לניתוח באגים** — כדי לא לרדוף אחרי סימפטומים.

ולמה לא לקפוץ לפתרון

הקשר שנאמר על הכיתה: לפעמים מגיעה דרישה בנוסח "תרוצו קדימה", בלי שנאמר מה הבעיה.

> ואם רצים לפתרון בלי הפרטים של הבעיה — **מבחן התוצאה יהיה כישלון ובזבוז.**

וגם ההפך: מי שמגיע מהשטח לא אמור להכתיב לאנשי הטכנולוגיה את הפתרון. הוא אמור להביא את הבעיה.

להקשיב ללקוחות, ולא להקשיב ללקוחות

> מקשיבים לבעיות ולצרכים שלהם. **לא לפתרונות שהם מביאים.**

כשמישהו פותח ב"אני צריך ככה וככה", עוצרים ומבקשים את הבעיה. אחרי מספיק פעמים לקוחות מתרגלים, ומתחילים בעצמם: *"אני לא אסביר לך את הפתרון שאני רוצה, אני אסביר לך את הבעיה שלי."*

לקוח, קונה ומשתמש

מי שמשתמש במוצר הוא לא בהכרח מי שקונה אותו. הדוגמה מהכיתה: הורים קונים, הילד משתמש.

כשזה אותו אדם, זו המכירה הכי קלה. כשזה מתפצל, למשל חברה גדולה שקונה מערכת אבטחה: הלקוח הוא ראש אגף אבטחת המידע, המשתמשים הם האנשים שלו. התהליך ארוך מאוד, אבל מי שנכנס פעם אחת, נשאר.

> **מה לזכור:** רכישה לחוד ושימוש לחוד. וגם מי שהיה פעם משתמש אינו המשתמש עכשיו. מדברים עם מי שנמצא בשטח היום, כי השטח משתנה.

Product Discovery

	מה עושים
Problem space	חוקרים את הבעיה, מבינים אותה עם הלקוחות, מגדירים מחדש
Solution space	רעיונות, אב טיפוס ובדיקה, השקה ובדיקה שזה עובד

מה חשוב יותר למנהל מוצר? הגדרת הבעיה. עם בעיה נכונה, גם אם הפתרון הראשון נכשל, השני כבר בכיוון. עם בעיה לא נכונה, הסיכוי לפתרון טוב נמוך.

המרצה המליצה על **Teresa Torres**, ושווה לראות הרצאות שלה ביוטיוב. הגישה שלה מתחילה מהתוצאה הרצויה: יעד, למשל יותר אנשים שמבצעים רכישה באתר. מהיעד נגזרות הזדמנויות (בפועל, בעיות ואתגרים), לכל הזדמנות כמה פתרונות, ובודקים אותם בניסויים עד שאחד מוביל ליעד. וזה תהליך שחוזר כל הזמן.

Points of Parity ו-Points of Differentiation

התרשים הוצג על המסך. מה שנאמר עליו:

- **Points of parity** — איפה אנחנו דומים למתחרה
- **Points of differentiation** — איפה אני והוא שונים
- ויש דברים שלא רלוונטיים, כי הם לא רלוונטיים ללקוח

המטרה: להזיז את הפתרון שלי לכיוון הלקוח, כך שאתן לפחות את רוב מה שהוא רוצה, והרבה יותר מהמתחרה. בשביל זה צריך לדעת מה מעסיק אותו ומה מטריד אותו.

מה יילמד בהמשך

מחקר משתמשים — מתודולוגיות וכלים, כולל A/B Testing, והגדרת **פרסונות** משותפת בקבוצות.

וההערה שנאמרה על הגישה: *"לא כל אחד אני עונה בנפרד, כי אז אני מנהלת פרויקטים ולא מנהלת מוצר"* — מענה פרטני לכל פונה הוא בדיוק המעבר משירות למוצר.

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