שיעור 7 · 11.10

חזון

1:44 שעות הקלטה, בלי פיצול. המפגש היה בכיתה ובזום במקביל, וזמן העבודה בקבוצות לא נכנס להקלטה.

מפת השיעור

14 חלקים ▲

דקות	מה קורה שם
0–4	פתיחה
4–10	מה מציגים ברביעי, ומה עוד מחכה בקורס
11–13	התייעצות עם קבוצה, ואז עבודה בחדרים
14–18	חזרה: כל הכלים של עולם הבעיה
18–22	**מה זה חזון**
22–27	**ערך ללקוח, ו-Product Value**
27–39	**של מי החזון הזה? גוגל, ומה קורה כשיוצאים מה-DNA**
39–45	ספייס אקס: מחזון למשימה הראשונה
45–54	ג'ון דיר: חזון שמרחיב את הסקופ
54–60	**Golden Circle: למה, איך, מה**
60–66	לחבר את המוצר לחזון של הארגון
66–69	תבנית Product Vision
69–85	**החזון של ספוטיפיי, ושל וולט**
85–90	עבודה על החזון בקבוצות

לפני החזון: מה מציגים ברביעי

הפעם השיעור נפתח בעבודה בקבוצות, ורק אחר כך בחומר חדש. הסיבה: **ברביעי, 14.10, מציגים מצגות אמצע**, בזום. כל אחד מחברי הקבוצה צריך לדעת להציג. מכיוון שזה בזום, פחות דגש על עמידה מול קהל. את זה בודקים במצגת הסיום, שתהיה פרונטלית.

מה צריך להיות במצגת, כל מה שנעשה עד עכשיו בעולם הבעיה:

חלק	הכלים
שוק ותחרות	מתחרים ישירים, משניים ועקיפים, טבלת פיצ'רים (מה יש לכל מתחרה, ומה חסר), SWOT
קול הלקוח	צרכים, סגמנטציה ב-MECE, פרסונות, Jobs to be Done
שני הכלים המרכזיים	Value Proposition Canvas, ומסע לקוח

והעיקר: **לדעת לספר את הסיפור שבבסיס המוצר.** המרצה חזרה לסיפור של **Google AdSense**, מוצר שכמעט לא יצא לפועל. מה שהציל אותו היה היכולת לספר את הסיפור של העסקים הקטנים, להראות את המספרים שלהם, ולהראות שאין פתרון אחר שנותן להם את זה. היום זה מקור ההכנסה המרכזי של החברה.

מה עוד מחכה בקורס: מהשבוע הבא מתחילים להגיע מרצים אורחים. מצגות הסיום יהיו כנראה בשני מפגשים אחרונים ולא באחד, כי יש חמש קבוצות.

מעולם הבעיה לחזון

עד עכשיו כל הכלים תיארו את **העולם עם הבעיה.** מכאן עוברים לשאלה איך ייראה **העולם בלי הבעיה.** ולאורך כל הדרך המטרה אחת:

> **לייצר ערך ללקוח, ואימפקט לחברה.**

מה זה חזון

חזון הוא משפט אחד, ברמה הכי גבוהה שיש, שמגדיר אותנו. בעולם קוראים לזה **BHAG**, Big Hairy Audacious Goal: מטרה סופר שאפתנית של איך ייראה העולם בלי הבעיה.

התכונה	מה זה אומר
לא קשור לטכנולוגיה	טכנולוגיות משתנות. קוקה קולה נשארת, וזה לא תלוי באיך מייצרים אותה
על-זמני	העסק לא נבנה לנקודה אחת בזמן, אלא ימשיך לאורך שנים
אפשר לדמיין אותו	שאפתני, אבל לא מדע בדיוני. גם טיסה למאדים אפשר לדמיין

חזון צריך לענות על שלוש שאלות: מה, למי, ולמה. זו השלישייה החשובה.

הדוגמה שניתנה בכיתה:

> לאנשים שיש להם בעיה עם תזרים ורוצים לחסוך, האפליקציה שלנו תאפשר את הקנייה המיטבית והחיסכון המיטבי בכל קנייה. למה? כדי שייהנו מכוח קנייה חזק יותר.

ומה שבא אחרי החזון: **האסטרטגיה** מתרגמת אותו לצעד הראשון בדרך. על זה בהמשך הקורס.

למה חזון על הלקוח, ולא על הכסף

נשמע מוזר: חברה קיימת כדי להרוויח כסף. אז למה החזון מדבר על הצרכים של אנשים?

כי **כל מוצר הוא כמו מיני חברה.** הלקוח לא בא כדי שלך יהיה כסף. הוא בא לקבל ערך, **ערך טוב יותר מהמתחרה.** אם לא, הוא עובר למתחרה, והיום זה קל מאוד.

> אל תחשבו על הצלחה. חשבו איפה אתם יוצרים יותר ערך מאחרים: **pains שלא נענו, או gains חדשים** שמייחדים אתכם.

גם לקוחות שתמיד הלכו אחרי ההנחה הכי גדולה, עוברים פתאום למי שנותן להם ערך נוסף. ולמחרת אולי לשחקן אחר, אם הוא יביא עוד יותר.

ולמה אינסטלטור הוא לא מוצר: יש צורך, והוא מרוויח יפה כל עוד הוא נותן שירות טוב. אבל אין לו יכולת לעשות סקייל. זה שירות, כי יש בן אדם.

Product Value

> **Product value is the benefit that a customer gets by using the product to satisfy their needs, minus the associated cost.**

התועלת שהלקוח מקבל מהשימוש במוצר כדי לענות על הצרכים שלו, **פחות העלות.** והעלות היא לא רק כסף:

סוג העלות	דוגמה
כסף	המחיר
חברתית	לעבור מאייפון לסמסונג, כשכולם סביבך באייפון
מורכבות האימוץ	כמה קשה ללקוח לעבור למוצר החדש

ויש גם העלות שלנו: כמה מאמץ נדרש כדי לבצע delivery של המוצר. וזה כבר מתחיל לדבר על תעדוף.

המטרה: **ערך גבוה ככל האפשר, ועלות ללקוח נמוכה ככל האפשר.** הדוגמה מהסלולר: מעבר בין חברות נעשה בלחיצת כפתור. הורידו את חסם המעבר, ולכן אנשים עוברים לפי המחיר הכי נמוך.

של מי החזון הזה?

משחק בכיתה: מקריאים חזון, ומנחשים של איזו חברה הוא.

החזון, כפי שהוצג	החברה
(הטקסט הוצג על המסך ולא הוקרא)	**אמזון**
People use us to stay connected with friends and family, to discover what's going on in the world, and to share and express what matters to them	**פייסבוק**
To provide access to the world's information in one click	**גוגל**

גוגל פלוס, ומה זה DNA של חברה

גוגל ניסתה פעמיים להיכנס לרשתות חברתיות, ונכשלה. גוגל פלוס נסגרה לפני כעשור. מנהל מגוגל סיפר בהרצאה שעד היום, אם אומרים שם "רשת חברתית", קוטעים אותך.

למה? תסתכלו על שני החזונות. פייסבוק: **חברים, משפחה, חיבור.** גוגל: **מידע.** כשגוגל ניסתה לבנות רשת חברתית, היא יצאה מה-DNA שלה.

> **החזון מגדיר את ה-DNA.** הוא אומר אם אנחנו בתחום הזה או לא. לפעמים מצרפים אליו **ערכים**, שמכוונים גם לעובדים וגם ללקוחות: זו ההבטחה שלנו אליכם.

"אבל לגוגל יש גם דרייב וג'ימייל"

שאלה שעלתה בכיתה, והתשובה: **כל אלה הם מידע.**

המוצר	איפה המידע
Drive	המידע האישי שלך, ומידע משותף עם אחרים. ויום אחד יהיה שם יותר מטרה, וצריך לנהל אותו
Gmail	כל עולם הדואר שלך
YouTube	מידע בווידאו. "information" לא אומר טקסט דווקא
Google Analytics	כל המידע על האתר שלך: כמה נכנסו, איפה נטשו, כמה זמן. הכל בקליק
Google Home	ניהול של המכשירים בבית

החזון של גוגל **רחב בכוונה.** הם התחילו כמנוע חיפוש, אבל השאירו מקום להתרחב. ומה שנשאר קבוע: להגיע למידע מהר ופשוט. "בקליק אחד" אומר שכל הממשקים שלהם פשוטים מאוד.

התרגיל: אתם מנהלי מוצר בגוגל, ונכנסים לעולם המטבח. מה תעשו? גוגל לא תייצר תנורים ומקררים, כי היא לא יצרנית חומרה כזו. היא תנהל אותם, דרך Google Home, כי זה מידע.

ספייס אקס: מחזון למשימה הראשונה

החזון של אילון מאסק: חיים על כוכב אחר. אנשים שטסים למאדים.

איך מורידים חזון כזה לעבודה? שואלים מה צריך לקרות קודם. **טיסה סדירה** עובדת כי המטוס נוחת, מעמיס, וממריא שוב. חלליות טסו בכיוון אחד, והטילים שהעלו אותן לא חזרו.

ולכן **המשימה הראשונה:** שהטיל שמשגר את החללית **יחזור למקום השיגור**, ויהיה אפשר להשתמש בו שוב ושוב.

ככה מהחזון הגדול יורדים, דרך אסטרטגיה, לתוכנית עבודה של במה מתמקדים. המשימה הזו נבחרה אחרי ניסויים: כל פעם רואים איפה הבעיה בתהליך, ומכוונים מחדש. אבל בלי חזון גדול, אין לאן לכוון.

ג'ון דיר: חזון שמרחיב את הסקופ

ג'ון דיר היא חברת טרקטורים. בסרטון החזון שלהם, **התוכנה במרכז.** לא מה שחקלאי היה מדמיין כשהוא חושב על חקלאות: עפר, בוץ וטרקטור.

הם הסתכלו על **יום העבודה של מי שמנהל חווה גדולה**: ניהול החווה, תקשורת עם העובדים בשטח, הבנק, הטכנאי, אוטומציה של הטרקטורים, ואפליקציות לזיהוי מחלות בצמחים.

מי שקונה טרקטור של ג'ון דיר לא קונה רק טרקטור. הוא קונה משהו שימשיך לגדול ולהביא לו פתרונות וחדשנות. **אני לא מוכר טרקטורים. אני נותן פתרונות לעולם של החקלאי.**

מה לקחת לפרויקט: בשלב הראשון, להרחיב את הסקופ. **אנשים לא רוצים לקנות את המוצר שלכם. הם רוצים פתרון לבעיות שלהם.**

ומה לגבי לכפות על הלקוח

סטודנט טען שג'ון דיר כופה על החקלאים את הזרעים ואת התוכנה שלה. התשובה של המרצה: אפשר לארוז מוצרים יחד, ולעטוף את זה יפה. אבל ביום שאומרים ללקוח "אם לא תיקח את שלי, אני מעיף אותך", **זה לא יעבוד לאורך זמן בשוק חופשי.** יש מתחרים, והלקוח יעבור. מי שמתנהג כמונופול לא קשוב ללקוחות שלו.

Golden Circle

של **סיימון סינק**. שווה לשמוע לפחות פודקאסט אחד שלו.

המעגל	מה הוא	בפרודקט
What	מה אני עושה: משימות, דרישות, לוח זמנים	מפת דרכים
How	איך אני עושה: צורת העבודה, שיטת המשחק	אסטרטגיה
Why	למה אני עושה את זה. מה אני בא לתקן	**חזון**

רוב האנשים עסוקים ב-What. מעטים מדברים על ה-How, ואנשים כמעט לא מחוברים ל-Why.

ה-How כשיטת משחק: קבוצה שנכנסת למגרש ומנסה להבקיע, בלי שיטה. מול ספרד, עם הטיקי-טקה: מסירות קצרות כל הזמן. כל קבוצה והדרך שלה.

ומניבול (Moneyball): קבוצת בייסבול שקנתה שחקנים לפי נתונים סטטיסטיים ולא לפי מראה, והגיעה רחוק עם מעט כסף. שחקן שהזריקה שלו "לא נראתה טוב" לא עבר את הסף אצל הסקאוטים. הם הסתכלו על דאטה. זה How: **איך מקבלים החלטות.** וחשוב שכל העובדים יידעו אותו.

אבל הלב הוא ה-Why:

רק אם אני יודעת לאן אני רוצה להגיע, לקריית שמונה, אני יכולה לבחור דרך. הכביש המהיר, או הדרך היפה לאורך הים. מה ישרת אותי תלוי במי אני.

לחבר את המוצר לחזון של הארגון

מי מכיר את החזון של החברה או של היחידה שלו? לכל ארגון יש חזון, ולכל יחידה בדרך כלל יש חזון משלה.

כל מוצר חייב להראות איך הוא מתחבר לחזון של החברה. אם אתם רוצים שיאשרו לכם מוצר, זה מה שצריך להראות להנהלה, למפקדים, או למשקיעים.

מוצר שמדבר בשפה של רשת חברתית בתוך חברה של מידע ייתקל בקושי. לא בלתי אפשרי, אבל לא ישמעו שזה רלוונטי. ובכיוון ההפוך: במטא, הרעיון יוצג כצעד לחיבור בין אנשים. מי שהוסיף עוד תגובות לכפתור הלייק, חיבר יותר אנשים, כי הם יכלו לבטא יותר.

לפרויקט: בפרויקטים בדרך כלל לא עושים את זה. כאן כן: להראות איך המוצר מקרב את הארגון עוד צעד אל החזון שלו.

תבנית Product Vision

המרצה רוצה לראות את החזון שלכם במצגת: איך ייראה העולם בלי הבעיה. התבנית עונה על מה, למי ולמה:

חלק	שאלה
For (target customer)	מי הקהל?
Who (statement of need)	מה הצורך המרכזי שלהם?
The product	מה המוצר, ובאיזו קטגוריה
That (key benefit)	מה התועלת המרכזית
Unlike	לעומת מי

הדוגמה, על המשכנתאות: לאנשים שרוצים לקנות בית, וצריכים הלוואה כדי להשלים את הקנייה, המשכנתה הדיגיטלית של בנק הפועלים נותנת את הריביות הכי טובות ואת השירות הדיגיטלי הכי טוב, מקצה לקצה, בלי להגיע לסניף.

את ה-Unlike מורידים מהחזון. צריך לדעת אותו, כי אלה שאלות שישאלו אתכם. אבל לא כותבים אותו בחזון.

החזון של ספוטיפיי

"הדוגמה הכי חשובה" בעיני המרצה, כי רואים בה את כל השפה של ניהול מוצר:

> We envision a cultural platform where professional creators can break free of their medium constraints and where everyone can enjoy an immersive artistic experience that enables us to empathize with each other and to feel part of a greater whole.

איפה כתוב מוזיקה? לא כתוב. ספוטיפיי התחילה במוזיקה, אבל ידעה שיום אחד לא תהיה רק שם. בדיוק כמו גוגל, שלא כותבת "מנוע חיפוש". **פלטפורמה תרבותית** כוללת מוזיקה, ופודקאסטים, ואולי בעתיד וידאו.

לפרק את המשפט בשפה של מוצר

בחזון	בשפה של הקורס
professional creators	**פרסונה ראשונה**: היוצרים
everyone	**פרסונה שנייה**: המאזינים
break free of their medium constraints	**Pain** של היוצר
empathize with each other, feel part of a greater whole	**Gains** של המאזין

ה-pain של היוצר: פעם, כדי שישמעו אותך, היית צריך חברת תקליטים, חברת הפקה, להגיע לרדיו. ספוטיפיי אמרה: כל אחד יכול לעלות, וכולם יכולים לשמוע כל אמן. זו סיבה מספיק טובה ליוצר לבוא.

ה-gains של המאזין: לשמוע מוזיקה זה מובן מאליו. מה שהם מדגישים זה להרגיש שאתה **חלק ממשהו**, כמו בהופעה, ולא מאזין לבד עם דיסק. ומזה נולדו פיצ'רים: **פלייליסטים**, Discover, ומשתמשים שהופכים לתקליטנים ובונים פלייליסט שכולם שומעים.

> **פרסונות, pains ו-gains, בתוך משפט אחד.** ממש חזון מובנה מוצרי.

ומה עם מוזיקה שנוצרת ב-AI?

שאלה מהכיתה: אם ספוטיפיי מכניסה שירים של AI, היא לא מוחקת את היוצרים? התשובה: החזון נכתב בתחילת הדרך, ועדיין נכון. הפלטפורמה שבה יוצר יכול לפרסם את עצמו קיימת. מה שהשתנה הוא שקשה יותר לבלוט. **טכנולוגיה חדשה מחדדת את ההבדל בין הבינוניים לטובים באמת.** להופעה עדיין הולכים לראות אמן.

החזון של וולט

חשבנו שנים שוולט היא משלוחים ממסעדות. החזון שלה, כפי שנמצא בכיתה: **להפוך ערים למקומות טובים לחיות בהם.** להקל על חיי הלקוחות, לתמוך בעסקים מקומיים, וליצור הזדמנויות הכנסה לשליחים.

הדימוי שהוצע: קניון. מתחילים בקומת המסעדות, ולאט לאט עוברים קומה אחרי קומה, עד שכל מה שיש בעיר נמצא אצלם.

ושימו לב לשליחים: הם נכנסו לחזון. במילים של הקורס, השליח הוא **פרסונה.**

מה הלאה

- **ברביעי, 14.10: מצגות אמצע**, בזום. כל מה שנעשה בעולם הבעיה, וגם **החזון** של המוצר
- כל חברי הקבוצה צריכים לדעת להציג
- אחרי החזון: **אסטרטגיה, ומפת דרכים**
- מהשבוע הבא: מרצים אורחים

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