שיעור 8 · 14.10

Business Case, ומצגות אמצע

3:25 שעות הקלטה, בלי פיצול. בזום. חצי שעה של Business Case, ואחריה שתי קבוצות הציגו את עולם הבעיה וקיבלו פידבק. שאר הקבוצות יציגו בהמשך.

מפת השיעור

12 חלקים ▲

דקות	מה קורה שם
0–8	פתיחה, ומי מציג היום
8–17	**Business Case: למה צריך הצדקה כלכלית, וה-Business Context**
17–22	הנהלה לא קונה טכנולוגיה. והחלק השני: כספים
22–33	**מדדים: ROI, קצב החזר, ו-OKR**
33–42	**Lean Canvas: כל התוכנית בעמוד אחד**
42–48	One-pager כ-go/no-go, וג'ף בזוס
48–60	הפסקה, והכנה בחדרים
60–101	מצגת ראשונה: פלטפורמה לעזרה קטנה בבית
102–105	**איך נותנים פידבק: שיטת הסנדוויץ'**
105–137	**הפידבק על המצגת הראשונה**
138–157	מצגת שנייה: משחק לתרגול אנגלית
158–203	**הפידבק על המצגת השנייה**

Business Case

עד עכשיו כל העבודה הייתה בעולם הבעיה: מה הכאב, של מי, ומה הערך ללקוח. הצעד הבא הוא **הצדקה כלכלית**: למה להשקיע במוצר הזה בכלל.

מה שתמיד צריך להראות: למה להשקיע. אחד, זה בפוקוס שלנו, חלק מהחזון. ושניים, זה צריך להניב משהו.

וזה נכון גם בארגונים שאין להם הכנסות, כמו צבא או משרד ממשלתי. שם המספר הוא לא כסף אלא **גודל**: כמה פעמים זה קורה, וכמה אנשים מושפעים. ככה מסבירים דברים שקשה להסביר כשמדברים רק על הטכנולוגיה.

החלק הראשון: ה-Business Context

היכולת לספר את הסיפור של הבעיה, ואיך פותרים אותה ב-high level. **זה החלק המרכזי מול ההנהלה.**

מה	מה זה
Problem analysis	מה הבעיה, ולמי היא
Market information	בכמה כסף מדובר, כמה מתחרים יש
Elevator pitch	ההסבר הקצר, שאפשר לתת למנהל בנסיעה במעלית. דומה מאוד לתבנית Product Vision
Strategic alignment	איך זה מתחבר לאסטרטגיה ולחזון
Solution	הפתרון, ב-high level
Roadmap והסיכונים	איך מפרקים את זה לשלבים, ומה יכול להשתבש

ופה, לראשונה, מותר לדבר על פתרון. עד עכשיו המרצה עצרה כל ניסיון לרוץ לפתרון לפני שיש בעיה מגובשת. מי שמגיע מעולם הפתרונות מתרגם כל בעיה לרעיון באופן אוטומטי. ב-Business Case הפתרון נכנס, אבל ברמה הגבוהה.

הנהלה לא קונה טכנולוגיה

> **אנשים לא רוצים לשמוע על טכנולוגיה חדשה ומגניבה. הם רוצים לשמוע איך היא משרתת את הארגון.**

פתרון לא יאושר אם הוא:

- לא פותר בעיה מסוימת, **במספרים**, בשינוי משמעותי
- לא מתאים לאופי של היחידה
- לא מתחבר לאסטרטגיה או לחזון
- אי אפשר להסביר אותו בקצרה
- אי אפשר לפרק אותו למפת דרכים ולהגיד מה הסיכונים

מה קורה כשזה מצליח: המרצה סיפרה על פורטל לקוחות גדול שהקימה. אחרי שהצליח, כל המחלקות רצו להצטרף, והביאו את הבעיות שלהן בעצמן.

החלק השני: כספים

רווחים, הוצאות והשקעות. **הטיפ: לא ממציאים את האקסל.** בארגונים גדולים יש יחידה של ערך עסקי או של אסטרטגיה, ויש אקסל מוכן. כל החלטה של הנהלה מתפרקת ליוזמות, וכל יוזמה מתפרקת עד רמת הפיצ'ר. כל אחד, לפי הגודל שלו, מראה צורך, היתכנות ועלות. יוזמה גדולה תקבל אקסל עם הרבה סעיפים. פיצ'ר בתוך יוזמה שכבר הוסברה צריך פחות.

גם בסטארט-אפ יש אקסלים קלאסיים של רווח והפסד. מי שלא עשה את זה מעולם, שייעזר במישהו שמבין.

סיפור מהשיווק: חברה שבקורונה נסגרו לה כל ערוצי ההפצה, ובנתה אתר מכירות דיגיטלי. כשהמנכ"ל ראה, לראשונה, **כמה שקלים במכירות חוזרים על כל שקל בשיווק**, הוא ביקש אחרי שבועיים להגדיל את התקציב. **כשרואים את ההחזר, הבקשה להשקיע עוד מגיעה מההנהלה עצמה.**

מדדים: ROI, קצב החזר ו-OKR

ROI, Return on Investment, קיים בכל ארגון. גם בצבא ובמשרדי ממשלה.

המרצה הוסיפה מדד של **קצב החזר ההשקעה (Rate of Return):** כמה מהר מה ששמנו, כל פיצ'ר וכל יכולת, מחזיר את עצמו. לפי המרצה, זה אחד המדדים החזקים לצמיחה בחברות ענן ובהייטק בכלל.

הערה: בשיעור הוזכרו גם IRR ו-ARR. בחברות ענן, ARR הוא בדרך כלל Annual Recurring Revenue, ההכנסה השנתית החוזרת.

מדדים שמראים שההשקעה חוזרת

המדד	מה הוא שואל
רווחיות	האם זה מעלה את הרווח?
עלויות תמיכה	האם זה מוריד עומס? לא רק להגדיל הכנסות, גם להוריד הוצאות
המרות	האם יותר אנשים עוברים לשלב הבא?
TAM	האם הקהל שלי גדל?
שביעות רצון לקוח	האם הלקוח מרוצה יותר?

בדרך כלל ה-Head of Product קובע אותם לכל קבוצת המוצר.

המדדים צריכים להיות מאוזנים. אפשר לשפר את שביעות הרצון בעוד נציגי תמיכה, אבל זה מעלה את עלות התמיכה. תמיכה מהירה יותר **בלי** להעלות את העלות משפרת גם ללקוח וגם לחברה.

ROI או OKR?

שאלה מהכיתה: יש שלבים, כמו חשיפה וחינוך השוק, שבהם יש הוצאות ואין עדיין הכנסות. איך מראים ROI?

	מה זה
ROI	מדד. מתאים יותר לפעילות שוטפת על מוצר קיים: "אני צופה שזה יעלה את המדד הזה, בלי להעלות את העלות"
OKR	**Objectives and Key Results**: אסטרטגיה. מטרה, ותוצאות מפתח שמודדות אותה

ROI יכול להיות Key Result ("נעלה את ה-ROI"), והוא אחד ה-KPI החשובים. אבל המטרות עצמן אמורות להיות יכולות, גם כשהמדידה שלהן היא ROI. על OKR בהרחבה: בשיעור על אסטרטגיה.

Lean Canvas: כל התוכנית בעמוד אחד

מנהלים אוהבים עמוד אחד. ה-Lean Canvas (או ה-Product Canvas, שדומה לו מאוד) מרכז על A4 את כל מה שעשינו עד עכשיו:

המשבצת	מה בה
Problem	הבעיה
Existing alternatives	הפתרונות שיש היום, כלומר המתחרים
Customer segments	הסגמנטים שכבר בנינו
Early adopters	מי מתוכם הראשונים
Unique value proposition	המהלך הייחודי, מול המתחרים
Solution	הפתרון
Key metrics	איך נמדוד שזה מביא ערך ללקוח ואימפקט לחברה
Unfair advantage	נכס או יכולת שאי אפשר להעתיק
Channels	איפה פוגשים את הלקוח
Revenue / Costs	ההכנסות וההוצאות הצפויות

- **כותבים נקודות, לא פסקאות.** את ההסבר אומרים בעל פה, ולכן צריך להכיר כל נקודה לעומק
- **Early adopters משתנים לפי שלב.** אחרי שכבשנו את שוק המסעדות, ה-early adopters של שלב 2 הם אולי בקמעונאות

- **בגרסה של עולם המוצר**, הצד השמאלי מתחיל תמיד **בבעיה**. בגרסאות של עולם היזמות יש שם שותפים

Unfair advantage: למה UX לא מספיק

UX הוא יתרון נהדר בהתחלה, אבל **הוא הדבר הראשון שרואים, ולכן הכי קל להעתיק.** כפתור הלייק הועתק מהר. אז לא רק עיצוב: נכס ייחודי, או יכולת שאחרים לא יכולים לבנות. ועל זה בהרחבה באסטרטגיה.

Channels ו-Go-to-Market

תוכנית Go-to-Market קלאסית מתחילה **במספרים, מהסוף להתחלה:** אני רוצה להגיע לכך וכך לקוחות בחודש. המשפך שלי אומר שיעור המרה מסוים. לכן צריך כך וכך אנשים שייכנסו, ולכן כך וכך תקציב.

	מי משווק
B2C, איקומרס	מנהל המוצר יכול להיות חזק מאוד בשיווק, ואפילו לקבל החלטות איתם
B2B, ומוצר פנים-ארגוני	בדרך כלל לא מנהל המוצר. הדוגמה: דשבורד שמשרד ממשלתי פרסם לציבור. את התקשורת עשה הדובר, ומנהלי המוצר רק הסבירו לו

המשימה: בסוף הקורס, אחרי כל התרגילים, **Lean Canvas שמסכם את הכל.** לא עכשיו: עוד אין מוצר סופי, ועוד חסרים הפתרון, השיווק וה-UVP המדויק.

One-pager כ-go/no-go

סטודנט סיפר שאצלו כבר עובדים כך: שקף אחיד שמתאר את תכלית הפרויקט, הערך, השותפים והתקציב. בכל הערכת מצב, ולא ערימות של שקפים.

> **ה-one-pager הוא ה-go/no-go.** עוד לפני שנכנסים לאיך מפרקים ואיך עושים delivery, בודקים אם בכלל שווה להשקיע שם מחשבה וזמן. כי יש כל כך הרבה רעיונות טובים.

ג'ף בזוס סיפר שבתחילת הדרך היו לו כמויות של רעיונות. יועץ אמר לו: הצגת מאה דרכים שבהן אמזון יכולה לשקוע. הלקח: להביא רעיון **כשהוא בשל**, גם תפעולית.

והמנהלים שלכם מקבלים כל יום רעיונות מכולם. **השקף שלכם מתחרה בהם.** עמוד אחד שמתמצת את הבעיה, הפתרון, גודל השוק והאימפקט הפוטנציאלי, מול רעיונות שלא מסודרים ככה.

למי שבארגון בלי הכנסות: גם בלי כסף יודעים כמה זמן הפיתוח ייקח, ואתם מכירים את הבעיה ואת התדירות שלה. אפשר להעריך בעצמכם אם זה שווה. **מנהל מוצר הוא לא רק מי שעושה delivery טוב. הוא מי שמסתכל על הערך, ומתחייב למדוד אותו.**

איך נותנים פידבק

ההצגה היא לא רק של המציגים. **הקהל מתרגל לתת פידבק**, כמו קבוצת מוצר שקבוצה אחרת במחלקה הציגה לה רעיון. וגם לדבר בשפה של מנהל מוצר: pains, בעיות ידועות, מה עבד ומה פחות. מול משקיעים זה ה-road show, ושם צריך לדעת גם לענות ולנהל שיח.

שיטת הסנדוויץ':

1. **מתחילים בטוב.** פידבק שמתחיל בביקורת סוגר את מי ששומע. התחלה טובה אומרת: הוא רואה גם את מה שעבד, ולכן אני מוכן לשמוע
2. **הנקודות לשיפור**
3. **מסיימים בטוב**

> מי שמתאמן בזה יגלה שאנשים **רוצים** לשמוע את הפידבק שלו בפגישות.

ומה עושים עם דעה? אחד המשתתפים העיר הערות חריפות על תוכנית הלימודים של מערכת החינוך. המרצה: **הערות טובות, אבל תתרגם אותן לשיח מקצועי.** לא "התוכן של המשרד גרוע", אלא: ה-job הוא להכין את הילד, ה-pain הוא המוכנות למבחן, ויש **gain חדש** שאפשר לתת: אנגלית שוטפת באמת, ולא רק ציון.

הפידבק על המצגת הראשונה

הקבוצה הציגה פלטפורמה של שני צדדים לעזרה קטנה בבית: לסחוב, להרכיב, לפנות. מצד אחד מי שצריך עזרה, ומצד שני מי שיש לו זמן ורוצה להרוויח. הדגש: מחיר הוגן ועוזרים מאומתים.

מה עבד: עבודה יסודית מאוד על השוק, עם מקורות. הם הראו **מה המתחרים למדו**, לא רק מי הם. הם הסתכלו גם על חו"ל: אין שחקן בארץ, אבל המודל הוכח בעולם. החזון הופיע בפתיחה. ושם טוב למוצר.

מה הכיתה העירה

- **מרוב עצים לא רואים יער.** הרבה דאטה, שעובר מהר. ושקף שמוצג ואז נאמר "נדבר עליו אחר כך" מבלבל את מי שאמור להשתכנע
- **הפרסונה צרה מדי.** כל הסיפור נבנה על מקרה אחד, ויש עוד פרסונות בשני הצדדים
- **איך יודעים מי נכנס הביתה?** בהתחלה אין דירוגים. אז על מה בוחרים?
- **מי אחראי כשמשהו נשבר**, או כשמשהו קורה בין שני הצדדים?
- **"הורים", ולא "אמהות".** הניסוח פנה לנשים לאורך כל המצגת

ועל האימות, המרצה נתנה כיוון לחקור: **KYC, Know Your Customer.** מעולם הפיננסים, איך מאמתים זהות.

מה המרצה העירה

הצגה של מנהל פרויקט. "תראו כמה עבדנו." זה בסדר להצגה ראשונה, ונהנו לראות את ההשקעה. אבל מול הנהלה זה לא עובד:

מה היה	מה צריך
הרבה שקפים	**שקפים מוסתרים**: כמה שקפים מתאחדים לאחד, והפירוט נשאר בצד ל-drill down אם ישאלו
40 דקות עד שמגיעים לפתרון	**הנהלה הולכת לאיבוד אחרי 10**
תוכן עניינים מפורט	**לא לעשות.** זו לא עבודה אוניברסיטאית. אפשר להגיד בעל פה על מה נדבר
שקף ל-Golden Circle	**אומרים בעל פה.** ובכלל: רק השקפים שביקשתי בתרגולים. זה יצמצם לבד

מצגת הסיום כולה, עם האסטרטגיה, מפת הדרכים וה-MVP, **עד 30 שקפים.** וגם זה הרבה. **אמנות ההצגה היא לצמצם שלושה או חמישה שקפים לאחד.**

קפצתם קדימה:

- **מפת מיצוב** היא עולם שיווקי. עוד לא דיברנו על אסטרטגיה, אז איך אפשר לדבר על מיצוב? לא יודעים עוד לאן רוצים להגיע
- **סגמנטציה ו-go-to-market** לא נכנסים לשקף על השוק
- **הצעת הערך** באה אחרי הסגמנטים, לא לפני
- **"תדעו לחתוך את האקסטרות."** כלי AI מוסיפים שקפים שלא ביקשו. הקו המנחה הוא קובץ ה-PDF של המשימות

מתחרים: או שמדברים עליהם, או שלא. מי שמראה שמות ואומר "לא נדבר עליהם" סתם מעורר שאלות. אפשר להגיד במשפט: ארבע אפליקציות בחו"ל, אפס בישראל.

Moon chart: להיות הכי טובים בהכל

ב-Moon chart של הקבוצה, המוצר שלהם חזק יותר מכל המתחרים כמעט בכל המימדים. **זה לא אפשרי.**

> **אסטרטגיה אומרת במה מתמקדים.** אי אפשר להתמקד גם בהבאת לקוחות וגם ברווחים. גם וגם וגם זו בעיה.

לא יותר משלושה דברים שמייחדים אתכם. וגם שלושה זה הרבה, בטח לסטארט-אפ. ושניים מהם כבר עלו בפידבק: **איך יודעים מי נכנס הביתה, ומה קורה עם הביטוח.**

סגמנטציה

- **לא כל תחום הוא שלכם.** מעבר דירה דורש מקצוען. מי שעובר דירה לא יבקש את זה משכן. או שמתמקדים בקהל אחד עם הרבה צרכים, או בתחום אחד
- **מימד שחסר:** מי **יכול להרשות לעצמו** עזרה. ומי צריך עזרה: מבוגרים, אנשים עם מוגבלות פיזית, ואנשים עם פוסט-טראומה

מחקר: תוצאות, לא תהליך

תוכנית המחקר הייתה יפה. אבל מה שרוצים לראות במצגת:

> **לא איך עשיתם את המחקר ומה שאלתם. מה ענו.** אחוזים, וציטוטים מהאנשים.

Use case מול job

הם לקחו את תבנית ה-Product Vision והפכו אותה ל-use case מסוים: לסחוב שידה שנשארה בלובי. **זה בסדר למוצר קיים** שרוצה להוסיף use case. למוצר חדש אין בזה טעם.

הבעיה: גם הצעת הערך ומסע הלקוח נבנו על אותו מקרה. ומקרה כזה הוא לא המסה. **Value Proposition Canvas ומסע לקוח בונים ברמה של ה-job**: יש לי משימה לא-מקצועית בבית, ואני צריך מישהו שיעשה אותה. ואז שואלים אם הוא אמין, ואם הוא **זמין.** על זמינות לא דיברו בכלל.

הפידבק על המצגת השנייה

הקבוצה הציגה משחק לתרגול אנגלית לחטיבת הביניים: דקות ספורות ביום, עם תגמולים אמיתיים בעולם המשחקים. **משולש ההצלחה:** הילד משתמש, ההורה משלם, והמורה מאפשרת.

מה עבד: מצגת קצרה ומהירה. כשעצרו אותם, הם ידעו לענות. הם לא צללו לטכני, ונשארו באסטרטגיה. ותגובת הכיתה: "לא יכול להיות שאין כזה דבר." מישהו חיפש בזמן ההצגה, ולא מצא.

מה הכיתה העירה

- **סדר השקפים:** הפרסונות הגיעו לפני מחקר השוק. מקבלים מידע עמוק בלי לראות על מה הוא מבוסס
- **ההכנסה הצפויה נראתה גבוהה.** ובכל מקרה: **הכנסה, לא רווח**
- **החיבור לתוכנית הלימודים** הוא לב המוצר, ולא הוסבר מאיפה מגיע המידע
- **עיצוב צבעוני מדי** מושך את העין יותר מהתוכן
- **האתגר האמיתי:** לייצר דופמין מפעולה משעממת. לשנן אוצר מילים עוצר את השטף של המשחק. אולי בגלל זה אין הרבה מתחרים
- **לקוח אחד גדול הוא נקודת תורפה.** חברה שתלויה בחוזה ממשלתי יכולה ליפול איתו. התשובה של הקבוצה: השוק המוסדי הוא שלב שני, ובהתחלה ההורה משלם

מה המרצה העירה

"אנחנו לא הלקוח." זו לדבריה הנקודה הכי חשובה.

> גם אם אנחנו הלקוח, צריך לחפור בלקוח כאילו הוא לא אנחנו. אם אחשוב רק על מה שמפריע לי, לא אפצח את ה-pains של כל השוק.

אין דאטה. בשקף הבעיה היה נתון אחד מדוח רשמי, ולידו "חוסר מוטיבציה" ו"ניחוש תשובות":

> **זה לא עובדה, אלו מחשבות שלכם.** אתם לא יודעים אם התלמידים מנחשים תשובות. זה יכול להיות בשיח, לא בשקף. כל הנהלה תשאל: מאיפה המידע הזה?

"אבל השוק קיים, למה מחקר?" שאלה מהקבוצה, והתשובה: ברור שיש שוק. **המחקר הוא כדי להבין מה הבעיות בשוק.** משני מקורות: דוחות ומחקרים קיימים, ומחקר משתמשים משלכם. ואז מגיעים עם "שאלנו שלושים הורים, וזה מה שעלה".

לחפש השראה בחו"ל. הקבוצה הראשונה, בלי אף מתחרה בארץ, הלכה לבדוק מה עושים בעולם. בשוק עם הרבה מתחרים זה חשוב עוד יותר: איזה משחקים עובדים בקטגוריה, ומה מפצח את הדופמין.

Value Proposition Canvas שלא היה כזה. השקף "פתרון מוצרי, משככי כאבים" לא היה הקנבס, ומסע הלקוח חזר על אותה בעיה. ומה שחסר בו: **תהליך הקנייה.**

שני מסעות	מה בו
ההורה	איך הוא מחליט לקנות אפליקציה לילד, ואיך הוא אומר "מצאתי את הדבר הנכון" ומספר לחברים
הילד	מה משאיר אותו: דופמין, נקודות ותגמולים בתוך המשחק

המורה: להוריד כרגע, ולהציג כ-future to come.

ואולי פיבוט: אם הייחוד הוא התגמולים ולא המשחק, אולי המוצר הוא בכלל **שכבת תגמולים** שמתחברת למוצרים אחרים. הקבוצה ענתה שתבנה משחק, וזו ההחלטה שלהם. אבל כדאי לבדוק.

על הצגה, לכל המציגים

- **לא להקריא שקפים.** הקהל סורק מהר יותר ממה שמקריאים לו. הוא כבר הבין, ואתם עדיין מקריאים
- **לתת את הפואנטה.** מכל מה שבשקף: על זה תתמקדו. מספר אחד, נקודה אחת
- **להציג מהעולם שלכם.** מציגה שדיברה על הבעיה גם מהצד שלה כהורה חיברה את הקהל יותר מכל הקראה
- **מצלמה פתוחה.** גם כשאתם מציגים, וגם כשאתם נותנים פידבק
- **להיות ערוכים:** מחשב, ולא טלפון באמצע הדרך

מה הלאה

- **ביום ראשון: אסטרטגיה**, ו-OKR
- שאר הקבוצות יציגו בשבוע הבא. מי שמציג בראשון מגיע פיזית: אי אפשר להציג בזום כשחלק מהאנשים בכיתה

- המשימה לסוף הקורס: **Lean Canvas** שמסכם את כל העבודה

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