שיעור 9 · 18.10

אסטרטגיה מוצרית ו-OKR

2:35 שעות הקלטה, בלי פיצול. בכיתה ובזום. מה זה אסטרטגיה, ואיך היא יורדת למספרים: OKR, מדדי הפיראטים, North Star, מודל DHM של נטפליקס, ומודלים של תמחור. המצגות נדחו לרביעי.

מפת השיעור

17 חלקים ▲

דקות	מה קורה שם
0–8	פתיחה, ומה לקחת מהמצגות של השבוע שעבר
8–22	**מה זה אסטרטגיה: הכדורגל, והסליקה באתר**
22–33	המכתב של ג'ף בזוס מ-1997
33–36	למה אסטרטגיה: שכולם ימשכו לאותו כיוון
36–47	**סלאק, all the people all the time, ועומס פיצ'רים**
47–48	מנהל מוצר צריך לדעת להגיד לא
48–62	**OKR: יעד, תוצאות מפתח ויוזמות**
62–76	**מדדי הפיראטים, AARRR, ו-NPS**
76–88	דוגמאות ל-OKR, ו-SMART
88–94	North Star Metric, One Metric That Matters, ומדדי קלט
94–95	הפסקת אוכל
95–99	חובת ההוכחה על מי שמבקש
99–112	**מודל DHM, והסיפור של נטפליקס**
112–118	OKR לצד ה-Value Proposition Canvas, ו-7 Powers
118–127	Vision board, ומודלים של תמחור
128–133	חדרים: כל קבוצה מתחילה OKR
134–145	**איזו בעיה שווה לפתור, ומה מגן על מוצר**

מה לקחת מהמצגות של השבוע שעבר

שתי המצגות הראו את שני הקצוות. בראשונה היה המון דאטה, וזה פיזר. השנייה הייתה קצרה וממוקדת, אבל חסר בה מידע על המתחרים ועל מה לא עובד בשוק היום.

> **מבוססי נתונים, וקצרים מספיק כדי להגיע לפואנטה.** לעבוד לפי התרגולים שביקשתי, בלי אקסטרות. מה שעודף, להסתיר.

ועוד דבר טוב שעלה: מישהו מהכיתה יצא לדבר עם משתמשים, שמע שהם לא צריכים את המוצר, ו**ויתר על קבוצת המשתמשים הזו** לטובת קבוצה רלוונטית יותר. זה בדיוק המטרה. יוצאים עם הנחות יסוד שלא בהכרח נכונות, וכמה שיותר מהר מקבלים עליהן תיקוף.

מה זה אסטרטגיה

החזון אומר לאן הולכים. מפת הדרכים וה-execution הם מה עושים. **האסטרטגיה היא הדרך.** הבסיס לה הוא כל מה שעשינו עד עכשיו: השוק, המתחרים, הצורך של הלקוח, והיעדים העסקיים או האימפקט שהחברה רוצה.

על mission ו-vision: לפי המרצה הם "בני דודים", והיא לא מפרידה ביניהם. שניהם אומרים איפה רוצים להיות.

הכדורגל

איך מנצחים בכדורגל? מבקיעים יותר שערים מהיריב. כלומר שני דברים: **להבקיע, וגם לא לספוג.** כל מה שהמאמן עושה באמצע, יותר התקפי או יותר הגנתי, הוא האסטרטגיה. והיא משתנה לפי היריב.

אצלנו יש הבדל אחד: **את המטרה צריך להגדיר בעצמנו.** לוקחים אותה מהחזון ומהיעדים של החברה, ושואלים: איך המוצר שלי תורם ליעד של היחידה, של האגף, של החברה.

הסליקה באתר

התרגיל: צריך לחבר אמצעי תשלום לאתר מסחר. יש מגבלת פיתוח, ואפשר לחבר רק שניים. **ההנחיה האסטרטגית: כמה שיותר אנשים יוכלו לשלם.** לא "קחו את X".

התשובה מהכיתה	מתי היא נכונה
Google-ו Apple Pay Pay	כשרוב הקניות במובייל. הם מכסים כמעט כל כרטיס. צריך לבדוק את זה
ישראכרט וויזה	כשהאתר נגיש בעיקר מהמחשב, למשל קנייה כבדה שלא עושים על הדרך
PayPal	בארצות הברית. שם מי שלא מציע אותו כאילו לא מכבד את הפרטיות של הלקוח

האסטרטגיה היא הנוסחה שמאפשרת למנהל המוצר להחליט לבד, כן או לא, ומה לפני מה. ואחרי שמחליטים, בודקים שוב מי הקהל.

דוגמה מ-Monday: כשהתחילו לחבר את המערכת לאפליקציות חיצוניות, ה-VP Product לא אישר כל חיבור לחוד. הוא קבע סדר: **קודם כלי פיתוח, אחר כך תוכנות אחרות, ואחר כך עולמות של דאטה.** ככה לא צריך מיקרו-מנג'מנט.

המכתב של ג'ף בזוס מ-1997

במכתב לבעלי המניות של אמזון, כשעוד מכרו רק ספרים, הלקוח מופיע שוב ושוב: להרחיב את בסיס הלקוחות, ולהשקיע במערכות ובתשתיות כדי לתת שירות, נוחות ומבחר יוצאי דופן. ומשם:

מה כתוב במכתב	מה יצא מזה
השקעה בתשתיות	בסוף זה הפך למוצר בפני עצמו: **AWS**. לפי המרצה, היום הוא מכניס יותר מהאתר
עוד מוצרים חוץ מספרים	מוזיקה, ואחר כך כל דבר. וגם הלקוחות של הספרים נעשים לקוחות של שאר המוצרים
לקוחות מחוץ לארצות הברית	מה שאכן קרה
Delivery וחוויית לקוח	One-click, כרטיס אשראי שמור, ובהמשך משלוח מהיר ו-Prime

שלושה דברים במוקד, ואחד שהכל מתכנס אליו: הלקוח.

והתובנה בדרך: **לא רק להביא לקוחות חדשים, אלא להצמיח את הקיימים** ולהכניס אותם לתחומים חדשים. זו אסטרטגיית צמיחה חזקה מאוד.

למה צריך אסטרטגיה

כדי שכולם ימשכו לאותו כיוון. בלי אסטרטגיה כל קבוצה משקיעה במה שנראה לה, וכמו חץ שמושכים אותו מכל הצדדים, הוא לא זז. כשיש X, Y ו-Z ברורים, כולם זזים יחד.

ומזה נובע: **גם רעיון אדיר לא עוזר אם הוא מושך לכיוון אחר.** אז בודקים אם אפשר לכוון אותו ל-X, Y או Z. אם כן, הסיכוי שיאשרו אותו גבוה יותר. **זה לחשוב כמו הנהלה, ולדבר בשפה שלה.**

All the people, all the time

סלאק התחיל כחברה למשחק שלא הצליח. הם הסתכלו פנימה ושאלו מה כן עבד אצלם, ומצאו את הכלי שבו הצוות דיבר בתוכו. הבעיה שהוא פותר: **תקשורת בין מפתחים, QA ומנהלי מוצר. בעיה גדולה, שקורית כל הזמן, לכולם.**

	מה זה אומר
All the people, all the time	הבעיה הכי טובה. כמו כפתור הלייק
Most of the people, most of the time	עדיין טוב, אבל אולי יש משהו טוב יותר
Few of the people, few of the time	הסיבה שדרישות לא מתועדפות

ולפעמים צריך לסגמנט מחדש

לא כל הלקוחות שווים. במשחקים, בספוטיפיי ובפוקר יש מי שמשלמים ויש מי שלא. בבנק יש חשבון פרטי, ויש רשת סופרמרקטים שמעבירה כספים כל יום. **לקוח אחד כזה שווה הרבה, גם אם הוא לא "כל האנשים".**

אז עושים **רי-סגמנטציה**: מחלקים מחדש, ובתוך הסגמנט מחפשים שוב את "most of the people". מתחילים רחב, ואם מתגלים משלמים, אולי אפילו מפצלים לשני מוצרים: אחד לחינמיים ואחד למשלמים. וגם בין המשלמים מסגמנטים מחדש. זה יעזור גם ב-Product Market Fit.

עומס פיצ'רים

כשלא מתמקדים במה שחשוב לכולם, ממציאים פיצ'רים קטנים לכל אחד, ומעמיסים על הלקוח. זה נקרא **feature creep.**

הדוגמה: וורד. המרצה פתחה בו את כל סרגלי הכלים, ומקום הכתיבה כמעט נעלם. המהות של וורד היא מקום לכתוב בו, ולכן סגרו הכל והשאירו רק את החשוב. השאר קיים, אבל מוחבא.

מנהל מוצר צריך לדעת להגיד לא

אחד הדברים הכי גרועים: מנהלי מוצר שלא אומרים לא, כי לא נעים.

לא אומרים את זה בצורה לא נעימה. **מתווכים את זה דרך האסטרטגיה:** זה לא במיקוד שלנו עכשיו. ה-OKR הוא הכלי לזה. בלעדיו נגררים לפתח דברים שוליים שאף אחד לא ישתמש בהם.

OKR

Objectives and Key Results. במקור מאינטל, ומשם הגיע לגוגל דרך משקיע. היום זו שיטת העבודה המרכזית בהייטק.

	השאלה	דוגמה
Objective	לאן אני רוצה להגיע?	להביא יותר לקוחות. שיותר אנשים ישתמשו בדשבורדים שלי
Key Results	איך אדע שאני מגיעה לשם?	מדדים. **שלושה לכל יעד**, עד חמישה
יוזמות	מה אעשה כדי להזיז אותם?	מהן נגזרות המשימות במפת הדרכים

כל משימה במפת הדרכים מחוברת ל-Key Result, וכל Key Result ליעד. אין to-do שלא מזיז משהו. ולכן מה שמפותח בהכרח מועיל, או שרואים שלא, ועוברים ליוזמה הבאה.

הדוגמה: עזרה קטנה בבית

לפלטפורמה מהמצגת של השבוע שעבר יש שני יעדים: עזרה **בטוחה**, ועזרה **זולה**. לדברי המרצה, אלה שני מימדים שונים, והיא לא בטוח הייתה שמה אותם יחד.

Objective	עזרה בטוחה
Key Results	אפס תלונות על הטרדה. אפס תביעות. כל העוזרים עברו הזדהות
יוזמה	תהליך **KYC**, כמו בבנקים: צילום תעודת זהות ורישיון, כמו בהשכרת קורקינט

כמותי או איכותני?

קודם כמותי. איכותני הוא כשלא הצלחנו למצוא איך למדוד. "שיפור השירות ללקוח" הוא לדברי המרצה סוג של hashtag, ובחברה גדולה הוא גם מצרפי: אי אפשר לדעת מה החלק שלך בו.

מה זה "לקוח חדש"?

ממדינה חדשה? מסגמנט אחר? או **לקוח קיים שעובר לעוד מוצר:** לקוחה של בנק שעוד לא בשוק ההון, או מי שהתחיל בביטוח רכב ואפשר להציע לו ביטוח דירה, בריאות, נסיעות לחו"ל, ואפילו לכלב.

הנסיעה לקריית שמונה

היעד: להגיע לחתונה בקריית שמונה. ה-Key Results: הזמן, והמרחק שעברתי. מסתכלים בדרך שהגעתי לחדרה ולא לגדרה.

בניהול מוצר הדרך לא ידועה מראש. עושים ניסויים ו-MVP, ויכול להיות שנסענו לכיוון גדרה. לכן מודדים בדרך: יש יותר לקוחות מרוצים או פחות? ואם לא נספיק בזמן, משנים אסטרטגיה, מכביש 4 לכביש 6. **הדרך משתנה, היעד לא.**

הכל צריך להימדד

> **התפיסה שכל מה שאני מפתחת הוא בוננזה צריכה להימדד.** לא בתחושות.

ב-BI ובאנליטיקה. אם אין כלים, בלוגים. ואם גם אין לוגים, לדבר עם הלקוחות, לבקש פידבק מנציגים, לשלוח סקר.

מדדי הפיראטים: AARRR

נקראים כך כי **AARRR** נשמע כמו פיראט.

השלב	מה מודדים
Acquisition	רכישת לקוח חדש. נקרא "רכישה" כי להביא לקוח עולה כסף, בשיווק. לפעמים אפס, אם הגיע מחבר
Activation	**החוויה הראשונה עם המוצר:** האם הלקוח עשה את מה שרצינו שיעשה
Retention	הלקוח חוזר
Revenue	ההכנסה. **לא רק כמות ההזמנות, גם הגודל שלהן**
Referral	הלקוח מביא אחרים

Activation: מה נחשב טוב

המונח בא מהאנטי-וירוס: הורדת, ונעשית "פעיל" רק כשנרשמת ושילמת. היום אקטיבציה היא החוויה הראשונה, וצריך **להגדיר אותה במדויק, באופן מדיד.**

- **אקטיבציה גרועה:** נכנס ויצא תוך שנייה, כי לא מצא מה לעשות
- **זמן ארוך באתר הוא לא בהכרח אקטיבציה טובה.** אולי הוא לא מוצא את מה שחיפש, והוא פשוט סבלני
- **אקטיבציה טובה:** משהו מדיד. שילם, או נתן פרטים מסוימים

Retention, לפי סוג לקוח

מה מצפים ממשתמש כבד? אם הוא אמור להיכנס כמה פעמים בשבוע ולא מצליח לסיים תהליך פעם אחר פעם, **משהו לא בסדר בתהליך או ב-UI.** ולקהל אחר אפשר להגדיר מדד אחר. זו החלטה מוצרית.

Referral: החשבון של נטפליקס

בדוגמה של המרצה, נטפליקס מוכנה לשלם 120 דולר כדי להביא לקוח שמשלם 10 דולר בחודש. למה?

הלקוח נשאר בממוצע שנתיים	24 חודשים כפול 10 דולר, כלומר 240. כבר רווח
כל לקוח מביא בממוצע עוד שלושה	פקטור ה-referral. **ולכן לא מסתכלים רק על עשרת הדולרים**

והם הכניסו את זה לשיח החברתי: "ראית את הסדרה החדשה?". חלק מזה הוא התוכן: **קודם קנו תוכן מכל העולם, ואחר כך התחילו להפיק בעצמם**, כדי לא להיות תלויים בשותפים.

NPS

Net Promoter Score: כמה הלקוחות ימליצו עלינו, על סקאלה של 0 עד 10.

ציון	
9–10	ממליצים, promoters
7–8	ניטרליים
6 ומטה	מלעיזים, detractors

לפי המרצה, בעולם שביעות הרצון שבע הוא כבר לא הצלחה. **NPS הופך שביעות רצון למספר.**

דוגמאות ל-OKR, ו-SMART

הכנסה רבעונית שיא

Objective	Achieve record quarterly revenue
Key Result 1	הכנסות של 100 אלף. **המדד הכי חשוב**
Key Result 2	Onboard 55 new clients: לקוחות חדשים שישלמו
Key Result 3	להוריד את הנטישה, **churn**

ואיך מורידים נטישה? הולכים למדדים, ושואלים **באיזה עמוד כולם עפים.**

ועם הפוקוס הזה, ככה מגיבים לבקשה שלא במיקוד: "רעיון נפלא. איך הוא משתלב במיקוד שלנו כרגע? איזה מדד הוא מזיז?" אם לא, מכינים אותו לרבעון הבא.

אחוזים עובדים בכמויות גדולות. כששני אנשים לחצו, "עלייה של 50%" היא עוד אחד.

אירוע שמשנה את העולם, כמו מלחמה, משנה גם את הפוקוס. זה שינוי של האסטרטגיה הנקודתית, לא הרב-שנתית.

דוגמאות מקורסים קודמים

שעון חכם לקהילת הפוסט-טראומה: מזהה מצב דחק, ופונה אקטיבית בלי לחכות שהמשתמש יתקשר. Key Results כמו: 60% מהמשתמשים שהתחילו שיקום פיזי מבצעים לפחות פעילות אחת בחוסן הנפשי.

ומה המרצה תיקנה שם: - **חמישה יעדים זה המון** - **"עלייה של 25% במדדי בריאות משולבים" לא עובר.** מה זה מדדי בריאות משולבים? כל אחד יפרש אחרת - **חסר זמן.** עד מתי?

קהילה סביב העדפות תזונה ואלרגיות במסעדות:

Key Result	השלב	יוזמות ופיצ'רים
לפחות 1,000 משתמשים פעילים עד סוף הרבעון	Acquisition	כפתור שיתוף, קמפיין
50% חוזרים כל שבוע	Retention	דירוג, נקודות, תגים, תזכורות, עבודה מול מסעדות

ואת הפיצ'רים מכניסים לטבלת התיעדוף במפת הדרכים.

SMART

Specific	ספציפי. לא "להשתפר באופן כללי"
Measurable	אפשר למדוד אם זה קרה
Achievable	אפשר להשיג
Realistic	מציאותי. אפשר באמת למדוד ולעמוד בזה
Time-bound	**עד מתי:** רבעון, חצי שנה, שנה

וזה נכון גם לפידבק לעובדים: לא "תשתפר", אלא במה, ואיך נדע. OKR נקבע לרוב לשנה קדימה, ולפעמים לחצי שנה.

North Star ומדדי קלט

	מה זה
North Star Metric	מדד קבוע, ongoing, של הצמיחה: מכניס כסף לחברה **ויוצר ערך למשתמש**
One Metric That Matters	מדד של הצוות לרבעון או לחצי שנה, כדי לייצר עודף מיקוד

הדוגמה: נטפליקס. ה-North Star הוא **צופים פעילים** שחוזרים כל הזמן. למה אכפת להם, אם הלקוח משלם בכל מקרה? **כי מנוי שלא משתמשים בו מבטלים** כשעוברים על פירוט האשראי. מי שצפה אתמול בסדרה ומדבר עליה במשרד לא יוותר עליה.

Output metric	ה-North Star. אותו עוקבים כל הזמן
Input metrics	מה שמזיז אותו, ועליו עובדים כל יום: צופה בסדרות וגם בסרטים, בז'אנרים שונים, משחק במשחקים

אם יש דבר אחד מכל האסטרטגיה: OKR. לדעת לכתוב ולפרק אותו.

חובת ההוכחה על מי שמבקש

כשיש אסטרטגיה ו-Key Results מסודרים, **חובת ההוכחה עוברת אל מי שמביא את הדרישה:** תראה לי איך זה מזיז אחד המדדים.

מכירים לקוחות שמתלוננים שהדרישות שלהם תמיד נדחקות? **הם לא יודעים לעבוד עם הסיסטם.** הם מביאים דברים שלא קשורים למיקוד של אותו זמן, או לא יודעים להראות את ההשפעה, או מביאים few of the people בזמן שאחרים מביאים all the people. **כשמסבירים להם את זה, עוזרים להם** לחפש נתונים ולהציג, והסיכוי שהדרישות שלהם ייכנסו עולה.

- לקוח שמשלם יותר יקבל יותר. ולקוח קטן יכול להראות פוטנציאל: משהו שאפשר לפרוס אחר כך לעוד הרבה לקוחות
- **הכי קשה: לקוחות פנימיים**, שבאים בארוחת הצהריים ושואלים "מה עם הדרישה שלי?". מנהלי מוצר עובדים בעיקר מולם

DHM, והסיפור של נטפליקס

את המודל ניסח **גיבסון בידל**, לשעבר סמנכ"ל מוצר בנטפליקס. לפי המרצה, זו צורת חשיבה, ולא משהו שצריך לשנן למבחן.

	השאלה
Delight customers	האם הלקוח ייהנה מזה? טכנולוגיה מדהימה שפוגעת בלקוח, או לא משפיעה עליו, היא בזבוז
Hard to copy	האם קשה להעתיק? ידע ייחודי, יכולות מיוחדות, מידע שרק אצלנו
Margin enhancing	האם זה משפר את הרווחיות? למשל תמחור של חבילות

אסטרטגיה שעונה על שלושתם, סיכויי ההצלחה שלה גבוהים מאוד.

מקנסות למנוי

1. **בהתחלה נטפליקס הייתה כמו בלוקבאסטר**, רק בדואר: שלחה DVD למי שגר רחוק מחנות. היא הפסידה, ולפי המרצה כמעט נמכרה לבלוקבאסטר
2. **ה-pain שהיא מצאה:** להחזיר את הסרט בזמן. מי שפספס שילם קנס. לפי המרצה, כ-30% מההכנסות של בלוקבאסטר היו קנסות
3. **השינוי:** מנוי חודשי, בלי קנסות. מחזיקים את הסרט כמה שרוצים
4. **אבל תמחור לבד לא מספיק.** סרטים חדשים עולים הכי הרבה. אז צריך שאנשים ייקחו גם ישנים, ויהיה להם תחושת עושר

5. **ואיך יידעו מה לקחת?** קטגוריות, והמלצות של צופים אחרים: לייקים והערות, כבר באתר של שנת 2000

מכאן ה-hard to copy: מי עשה לייק, ומה הוא צפה, נמצא רק אצלם. זה הפך להמלצות, ואחר כך לפרסונליזציה. **וגם delight:** לא מציגים לי סרטים מהסוג שאני לא סובלת.

ולא כל אסטרטגיה הצליחה. סטרימינג כן: בלוקבאסטר לא הלכה על זה, ונטפליקס כן. **סושיאל, ב-2012, לא:** אנשים אוהבים לדבר בעבודה על מה שראו, אבל לא רצו לשתף בתוך האפליקציה.

OKR ו-DHM יחד

OKR מונחה מדדים מאוד. **DHM משלים אותו בערכים שנמצאים בחזון**: מה אנחנו רוצים להיות. לשלב ביניהם, שזה לא יהיה רק "להביא לקוחות".

OKR לצד ה-Value Proposition Canvas

ההמלצה של המרצה: לשים בצד את ה-Value Proposition Canvas, עם ה-pains וה-gains והרעיונות ל-pain relievers ו-gain creators. **ואז לכתוב OKR שמורידים pains ויוצרים gains.** ולצידם, מדדי AARRR של המשפך.

במוצר חדש: Acquisition ו-Activation יחד. בלי אקטיבציה טובה הם לא יחזרו.

ב-B2B, מי אחראי על מה:

	מי
Acquisition	אנשי המכירות
Activation	Customer success: מי שמלמד איך להפעיל את התוכנה בצורה הטובה ביותר
Retention	**המוצר.** מה שגורם ללקוח לחזור, לרצות אותנו ולא את האחרים

Powers 7

שבעה סוגים של יתרון שקשה להעתיק. מה שהוזכר:

- **Network effect:** הרשתות החברתיות
- **Switching cost:** כמה עולה לעבור למתחרה. מי שנכנס עם תוכנת אבטחת מידע לא יוצא. לפעמים שמים שתיים, אבל את הראשונה לא מורידים
- **Brand**

מהיעד לכוח אדם

היעד: להיות כלי המעקב מספר אחת. ה-Key Result: אלף משתמשים חדשים עד דצמבר. **הטקטיקה היא החלטה, והיא קובעת מי צריך:**

הטקטיקה	מי צריך
Content marketing	כותבי בלוגים
פרסום ממומן	מי שיודע PPC, ולהופיע ראשון בגוגל וגם בתשובות של GenAI
מוצר עם AI	אנשים שעובדים עם AI. בלעדיהם, תוכנה רגילה, דטרמיניסטית

Vision board מרכז את זה בעמוד אחד, כמו ה-Product Canvas: החזון, קהל היעד, הצורך שלו, איך המוצר עונה עליו, ומה האימפקט לחברה.

מודלים של תמחור

המודל	דוגמה
מנוי	Salesforce, עיתון
Usage, משלמים לפי שימוש	AWS. ולסטארט-אפים נותנים קרדיטים בהתחלה, כדי שיגדלו על התשתית שלהם
מכירת נכס	האייפון
ליסינג	
רישוי	מיקרוסופט מכרה פעם דיסק, ששימש שנים. בענן היא מחייבת כל שנה, אבל גם מחזיקה את האחסון
פרסומות	גוגל. **המוצא האחרון:** אם יש מודל אחר, עדיף
ברוקר	Airbnb: מחבר בין בית למחפש, ולוקח עמלה
Freemium	לינקדאין: בחינם, ופיצ'רים מיוחדים בתשלום. או תקופת ניסיון, ואחריה משלמים
הסכין והלהבים	זול לקנות, והכסף על המתכלה: להבים, דיו למדפסת, קפסולות לקפה
שותפים	אמזון: אחרים מוכרים בחנות שלה, על התשתית והמשלוחים שלה
מימון המונים	קיקסטארטר
Value-based	משלמים רק אם המוצר יצר ערך. למשל אפליקציה למניעת סוכרת, שמחייבת רק אם המדדים השתפרו

ומה אמזון מקבלת מהשותפים, חוץ מעמלה? נתונים. היא רואה מה הטרנד, ויכולה להציג אותו בדף הבית, או לייצר מוצר דומה במותג שלה, Private Label.

ובקפסולות: לפי המרצה, כשנגמר הפטנט וכולם יצרו קפסולות תואמות, החברה שינתה את הקפסולה ואת המכונה יחד, כדי לחזור להיות ייחודית.

את האסטרטגיה בוחנים כל רבעון: מה השתנה בשוק, במתחרים, אצלנו, ובמדדים.

איזו בעיה שווה לפתור

	דוגמה	שווה?
גדולה, וקורית הרבה	תקשורת בין צוותים. סלאק	בוננזה
גדולה, וקורית לעתים רחוקות	קניית מיטה. ספינות	**כן**, כי היא גדולה
קטנה, וקורית כל הזמן	קפה	**כן**
קטנה, ונדירה	אפליקציה למקרר ריק	**לא**

אפליקציה למקרר ריק היא רעיון שהמרצה שמעה יותר מפעם אחת. אבל כמה פעמים אין אוכל בבית? במשפחה כמעט לא. וסטודנט פשוט יזמין משלוח. זה קורה מעט, הבעיה קטנה, ויש חלופות.

ושוק שגדל עדיף. האם בעוד כמה שנים יהיו יותר אנשים עם הבעיה? גם הגיל השלישי גדל. ושוק כזה קל יותר למכור בו: מי שבונה עכשיו אתר צריך כלי אנליטיקה **עכשיו**, ובוחר מהר. מי שכבר יש לו Google Analytics, יגיד ל-Mixpanel "תוכיח".

כמה עולה להביא לקוח

	מתי זה בסדר
High touch onboarding	פרויקט גדול. להשקיע שנה וחצי מיליון כדי לזכות בפרויקט של 50 מיליון מול משרד ממשלתי
Low touch, self service	כשההרשמה אוטומטית ולהביא לקוח לא עולה כלום. אז גם מחיר נמוך בסדר

מה שלא עובד: אפליקציה ב-5.99 שכדי למכור אותה צריך לדפוק על דלתות ולשבת עם כל אחד חצי שעה. זה לא מוצר שעושה scale.

מה הלקוח משלם, חוץ מכסף

הלקוח שוקל את ה-pain מול ה-gain, והעלות שלו כוללת יותר מהמחיר:

- **עלויות מעבר**
- **סיכון:** מנהל צי רכב שמחליף יצרן, ויספוג מההנהלה אם יהיו יותר תקלות
- **משמעות חברתית:** פעם, לעבור מאייפון לסמסונג היה אירוע. וגם היום: "אני עובד עם הכלי הכי חדש"

מה מגן על מוצר

IP, פטנטים	חזק, אבל קשה להגן עליו. חברות גדולות קונות סטארט-אפ בשביל ה-IP, כדי לדלג על שנתיים-שלוש של פיתוח
כוח אדם	עוזר, אבל לא תמיד
פלטפורמה וקהילה	**לפעמים חזק יותר מה-IP.** וורדפרס, SAP, Salesforce: אחרים בונים עליהם. ואלמנטור, שקהילת מפתחים צמחה סביבו כמעט בלי שהתכוונו

כשיש קהילה, באים לא כי אתה הכי זול, אלא **כי כבר יש קהילה.**

מה הלאה

- **ביום רביעי:** מצגות, **אסטרטגיה לצמיחה במוצר קיים**, ועוד חידוד של OKR
- **התרגיל: OKR לפרויקט.** המרצה ממליצה שכל אחד יכתוב קודם לבד, ורק אחר כך להתכנס כקבוצה
- **להציג מוקדם:** מי שדוחה את ההצגה דוחה את הפידבק, ונשאר לו פחות זמן לתקן

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