שיעור 17 · 15.11

שיווק, Go-To-Market וחדשנות

2:29 שעות הקלטה, בלי פיצול, ושבע הדקות הראשונות בלי קול. בכיתה ובזום. השיעור שבו המצגת מקבלת את סעיף השיווק: TAM, SAM ו-SOM, מיתוג, מיצוב ובידול, תמחור, יעדים שנגזרים מהסוף, ערוצים, הטיות קוגניטיביות וויראליות. באמצע, המשימה: עמוד נחיתה. ובסוף פתיחה לחדשנות: מה בכלל חדשני, sustaining מול disruptive, ובעיית הנר.

מפת השיעור

23 חלקים ▲

דקות	מה קורה שם
0–7	ההקלטה רצה לפני תחילת השיעור, בלי קול
7–10	פתיחה: חדשנות ושיווק, ו"סוסים מהירים יותר"
10–19	מה נשאר עד סוף הקורס, ושיחות צד
19–24	חזרה על כל הדרך, ומה מצפים לראות ב-MVP
24–30	שיווק: לקוחות בחוץ ובפנים, MRD ו-BRD, ומה השיווק עושה
30–34	איך גדלים, יעדי שיווק, STP ו-4Ps
34–40	**TAM, SAM ו-SOM**
40–50	מיתוג: ההבטחה, House of brands מול Branded house, ומותג פרטי
50–59	**מיצוב: וולוו, מימדים, ואוקיינוס כחול**
59–62	שיחת צד
62–70	More for more ו-less for much less, בידול, ושאלה על מוצרים זולים
70–77	תמחור: לפי עלות, לפי מתחרים, לפי ערך
77–80	**יעדים, מהסוף להתחלה**
80–86	ערוצים, רשימת המתנה, SEO ו-GEO, והמשפך
86–94	דמו והדרכה, שיווק פנימי, והטיות קוגניטיביות
94–100	מייל ואוטומציה, החור בין המאמצים, ויראליות ו-PLG
100–103	המשימה: עמוד נחיתה
103–118	שאלות: מה נכנס לסעיף 6 במצגת, ועמוד נחיתה לדוגמה
118–123	חדרי עבודה, וכלים לסרטון
123–129	חדשנות: מי מהשניים חדשני
129–137	**Sustaining מול disruptive, ודוגמאות**
137–140	חדשנות בתוך ארגון

דקות	מה קורה שם
140–149	בעיית הנר

מה לא נקלט: שבע הדקות הראשונות. בדקה 30 בערך כמה משפטים יצאו משובשים בתמלול, ולא ברור מה נאמר שם. אחרי ההכרזה על הפסקת אוכל (דקה 102) ההקלטה ממשיכה ישר לשאלות, וגם רבע השעה של חדרי העבודה (דקה 118) לא בהקלטה. הציור על הלוח, השקפים והמשחק עם הנר נראו רק בחדר.

הפתיחה: סוסים מהירים יותר

התוכנית הייתה סשן וחצי: חדשנות, ופתיחת עולם השיווק. **השיווק הוא חובה למצגת, החדשנות היא בונוס.** ההבדל ביניהם, כבר מהדקה הראשונה: עד עכשיו עבדנו "יש מיש". באו אלינו, חקרנו, הבנו בעיה ויצאנו עם פתרון. **חדשנות אמיתית, מהסוג שמשבש תעשייה, לא מגיעה מדרישה של לקוח.**

הדוגמה: **מודל T**, המכונית הראשונה שכל אחד יכול היה לקנות. עד אז מכונית הייתה של האלפיון העליון, וכולם נסעו בכרכרות. אילו שאלו את הלקוחות מה הם רוצים, **הם היו אומרים סוסים מהירים יותר.**

> **לקוחות יודעים מה יש להם עכשיו, ומה לא עובד בזה.** הם לא בעולם של התחבורה, אלא בעולם שמשתמש בה. הם יודעים לשפר את הקיים, ולא לראות לאן הולכים.

מה נשאר עד הסוף

- **ביום רביעי, בזום:** הרצאת אורח על UX. לא ללמוד לעשות UX, אלא מה חשוב לדעת כדי להעריך ממשק שמקבלים: סביר או לא, ולמה לשים לב
- **ביום ראשון הבא, בכיתה:** הרצאת אורח של מנהלת מוצר בכירה, וזמן לפיניש
- **הסשן האחרון:** המצגות. חמש מצגות לא ייכנסו בשלוש-ארבע שעות אקדמיות, ולכן אולי סשן ארוך במיוחד, או חלק מהמצגות כבר ביום שבו נפגשים בכיתה

מה עברנו, ומה מצפים לראות

החזרה על הדרך כולה: עולם הבעיה, value proposition canvas, מסעות לקוח, פרסונות וסגמנטציה, השוק, הסשן של Lean Startup. אחר כך חזון, **הדבר היחידי שמותר להקריא מהמצגת**, יעדים ואסטרטגיה עם OKR, ומפת דרכים.

על מפת הדרכים: דחוף וחשוב זה טוב, **אבל הכל יכול להיות דחוף וחשוב.** לכן להוסיף אימפקט ומאמץ, כדי להבדיל בתוך אותה קופסה מה מביא quick wins ומה לטווח ארוך. ואחר כך Now, Next, Later.

על הפיתוח: לא צריך את כל הדרישות. **רוצים לשמוע מה ה-MVP, ולראות אותו** ב-Lovable או ב-Base44. עמוד, משהו קטן, כאילו הוא ה-story הראשון. הטיפ: לתת לכלי את כל ההיסטוריה שבניתם ואת ה-story המרכזי, ולבקש ממנו לפרק ל-user stories.

שיווק: מי הלקוחות

שני סוגי לקוחות: בחוץ, ובתוך הארגון. אצל רוב הכיתה הלקוחות פנים-ארגוניים, ומעטים חיצוניים, ולכן הדגש בהתאם.

MRD, Marketing Requirements Document, מדבר על העסק ועל השוק: פרסונות, הבעיות שלהן, ושותפים אפשריים. **BRD**, Business Requirements Document, מגיע לפעמים אלינו, ולפעמים נגזר מה-MRD. בשניהם: מטרות, יעדים, קהלים, המצב, הבעיות, ההזדמנויות וניתוח מתחרים, **כי שיווק חזק בעולם המתחרים.**

מה השיווק עושה

שוק מטרה והתנהגות צרכנים	מוכר לנו. לפעמים אנחנו אלה שמעבירים לשיווק את הפרסונות, והם הולכים למצוא איפה הן נמצאות
Value proposition	מגיע בכלל מהעולם השיווקי
מיתוג ועיצוב	הלוגו, הסמליל, הבריפים
תמחור ומבצעים	ברוב המקרים באחריות השיווק, לפעמים יחד עם היחידה העסקית. ב-B2C גם מנהל המוצר יכול להיות חלק
Go-to-market	ערוצי הפצה ומכירה, הכלים הפרסומיים, והתקציב

ולמה מנהל מוצר ושיווק יהיו חברים טובים? כי מנהל המוצר אחראי מאוד לאונבורדינג של הלקוחות. **מנהלי מוצר קלאסיים עובדים בעיקר על retention**, שהלקוחות יחזרו, והמכירות או השיווק מביאים אותם. ב-B2C יש גם וגם.

שלוש דרכים לגדול

הדוגמה: אפליקציית מדיטציה.

1. **מי שלא לקוח בכלל.** מי שלא עושה מדיטציה הוא סגמנט בשוק שעוד לא אצלי
2. **הלקוחות של המתחרים.** להביא אותם אליי, ולהרחיב את נתח השוק: market penetration
3. **שהלקוחות שלי ישתמשו יותר.** פעם ביום במקום פעם בשבוע, ואולי גם upsell ומוצרים נוספים

יעדים, STP ו-4Ps

קודם כל **מה היעדים השיווקיים שהוגדרו למוצר הזה**, ולא של מחלקת השיווק כולה. למשל: **אלף לקוחות חדשים בכל חודש ברבעון הראשון, ש-800 מהם יהפכו למשלמים.** רוב היעדים של השיווק הם להביא לקוחות.

ואחר כך:

Segment	סגמנטציה. כבר עשינו
Target	מי הקהל, ומי הקהל הראשון שהולכים אליו
Positioning	המיצוב, ואיך מבדלים: ה-value proposition והייחודיות מול השוק

ומשם ל-go-to-market: **product, place, price, promotion.** כך בונים את המותג בשוק. על אסטרטגיות של שיווק המוני, לפילוח ולנישה המרצה דילגה: "אתם לא צריכים לדעת את זה."

TAM, SAM ו-SOM

כלי שחייב להיות מוכר לכם.

	מה זה	בדוגמה של אפליקציית האקנה
TAM	**Total Available Market**: כל הקהל שאפשר להשפיע עליו	בני נוער ומבוגרים צעירים, מגיל 12 ועד 34, **בכל העולם**
SAM	**Serviceable Available Market**: מי זמין לנו כרגע	ישראל: התאמה לשפה, לסגנון ולתרבות. הז'רגון, המוצרים שהקוסמטיקאיות כאן משתמשות בהם
SOM	**Serviceable Obtainable Market**: מי הכי קל להשיג בהתחלה	הצעירים, למשל אחרי הצבא. **ה-early adopters, תכלס**

ולמה לא TAM של ישראל בלבד? מותר, אם בדקתם ובחו"ל כבר יש הרבה פתרונות. **אבל מול משקיעים, להראות את הפוטנציאל הבינלאומי זה נהדר**, ולהגיד שכרגע מתחילים בישראל כי שם יש התאמה.

הדוגמה השנייה: אפליקציה להעברת כסף בין חברים. - **TAM:** כל מי שיש לו כרטיס אשראי בישראל - **SAM:** איפה מתחילים? תל אביב, איפה שדברים חדשניים קורים - **SOM:** צעירים, בערך 20 עד 30, שיושבים במסעדה ומתחלקים בחשבון, ולהוריד אפליקציה זה לא ביג דיל בשבילם

תרגול למצגת: TAM, SAM ו-SOM למוצר שלכם. על מי אתם חושבים להתחיל.

ראו גם שוק ותחרות.

מיתוג

מותג מורכב מלוגו, tagline, פונט וצבע. יחד הם ה-brand mark. **ובתוכו יש הבטחה.**

על הלוח צויר רק הסוויש, בלי מילה, וכל הכיתה אמרה מיד: נייקי. גם "Just do it" לבד היה מספיק. **זה כוחו של מותג.** ולכן כששינויים בלוגו נעשים, הם עדינים. הבנקים מזיזים קצת את הצורה לאורך השנים, ורוב האנשים לא שמים לב. וכשהמותג מספיק חזק, מצמצמים עד אות אחת: ה-M של ג'ימייל, ה-F של פייסבוק.

House of brands מול Branded house

	איך זה עובד	הדוגמה
House of brands	חברה גדולה עם הרבה מותגים, שכל אחד עומד בחזית לבד, כמו חברה קטנה עם שיווק משלו	פרוקטר אנד גמבל: Head & Shoulders, דאב. **מוצר אחד שנכשל לא פוגע באחרים**
Branded house	מותג אחד על הכל. **טוב ורע עוברים בירושה**	סמסונג. גוגל, שנחשבת למותג טוב, ולכן נכנסה גם לאחסון, למפות ולניווט

והצד הרע: מותג שנתפס כמרגל, **שום מוצר שלו לא ייכנס לחדר ישיבות**, גם לא מיקרוגל או טלוויזיה.

שינוי תפיסה לוקח שנים. משרדי הממשלה נתפסו לאורך זמן כלא נותני שירות. מה ששינה את זה היה gov.il: רוב הדברים עברו לאינטרנט. לא בהכרח כי השירות הפיזי השתפר.

מותג פרטי

רשתות כמו שופרסל לוקחות אותו מוצר, לפעמים מאותו מפעל, ומוכרות בפחות. Life של סופר-פארם כבר הפך לסוג של מותג בפני עצמו. **זה מתחיל כתחליף זול לנישה, ולפעמים שואף להתבדל ולעזוב את ה-private label.**

ולמה הרשת עושה את זה? עוד שקל או שניים על כל אדם שנכנס, באותו נתח שוק. זה **הולך אחורה בשרשרת האספקה**: הרשת היא לא רק מדף, היא לוקחת גם את הכסף של היצרן. וולט מתחילה ללכת לשם עם חנות משלה, ואמזון קנתה רשת סופרמרקטים גדולה בארצות הברית, Whole Foods.

מיצוב

מיצוב הוא איך אני רוצה שאנשים יתפסו את המוצר שלי, מול המתחרים. וזה נכון גם ללקוחות פנימיים: מערכת פנימית צריכה שם, ומחשבה על איך היא תיתפס.

זה חוזר ל-value proposition canvas: אנחנו כבר יודעים מה הייחודיות שלנו. **עכשיו צריך להוציא את זה החוצה.** והשאלה הקשה, למשל על מוצר "All in one": זה הגיוני לכם, אבל **למה זה הגיוני להם?** הם עדיין יכולים לעבוד עם כל כלי בנפרד, כי ככה נוח להם. **הם כבר מצאו work-arounds.** צריך להראות איך זה עוזר להם, ואיך זה חוסך להם.

וולוו

"מה עולה לכם כשאתם שומעים וולוו?" בכיתה: קלאסה, יקרה, ובעיקר **חזקה.** וזה לא במקרה: וולוו תמיד אמרה **אני במבחני הריסוק, אני חזקה.**

אנשים מקבלים החלטות קנייה לפי מימדים. ברכב: משפחתי, ספורטיבי, יוקרה, חסכוני. בכל מוצר יש בדרך כלל ארבעה-חמישה מימדים חשובים, ושניים-שלושה מהם ממש חשובים. **איפה שיש עומס מתחרים, אין מה ללכת.** מחפשים מימד אחר.

ומחיר? תמיד משחק, חוץ מבאלפיון העליון. מי שקונה רכב יוקרה לא יזוז אם הוא עולה 700 אלף או מיליון.

אוקיינוס כחול

טסלה הביאה מימד חדש: הרכב החשמלי. לפניה ניסה יזם ישראלי, עם תפיסה חכמה, אבל הרכב הוגבל ל-100 קילומטר, עם מותג רכב פחות מבוקש, ונקודות שירות וטעינה שלא עבדו. **לא הגיע ל-product market fit.** טסלה הגיעה.

Red ocean	עומס מתחרים. כרישים שאוכלים אחד את השני כדי לשרוד
Blue ocean	יצרת מימד חדש, ויעבור זמן עד שידביקו אותך

אבל השוני צריך להיות עמוק. הבדל עיצובי קל להעתיק. מנוע חשמלי עם סוללה לטווח ארוך, הרבה פחות. ועדיין, היצרנים הסינים העתיקו יחסית מהר.

ראו בידול והתמחות.

כמה משלמים, ועל מה

More for more	יוקרה. משלמים יותר ומקבלים יותר
More for the same	עוד פיצ'ר, באותו מחיר. **בישראל זה לפעמים מעורר חשד**: למה אני מקבל יותר? אבל זה גם value טוב על הכסף
More for less	יותר, בפחות כסף. אפשר גם למתג את עצמך כך
Less for much less	ה-low cost

נייקי מול גלי

אותו מחיר, 150 שקל: מה לוקחים? נייקי. **אדידס ב-200 מול גלי ב-150?** עדיין אדידס. ב-250 וגם ב-400. **לנייקי אין טכנולוגיה כל כך שונה.**

המותג הוא ההבטחה של המוצר ללקוח, ברמת האיכות וברמת מה שהוא משדר. נעל בלי מותג נקנית כי היא מתאימה. אדידס משדרת משהו: אופנתיות.

ושאלה מהכיתה: איך אפשר לסמוך על אתרים זולים מאוד? התשובה: **low brainer.** חולצה ב-20 שקל היא פחות מארוחת צהריים. משלוש חולצות, שתיים טובות, ואחת לא יושבת מושלם. עדיין שלוש חולצות ב-60 שקל, כשטי-שירט אחת כאן עולה 60 עד 80.

בידול

מיצוב הוא איך תופסים אותי. בידול הוא איך אני מעצב את הערך, כך שיהיו לו תכונות ייחודיות שהלקוח מעריך. הבידול מתחיל במוצר, ורק אחר כך יוצא החוצה במיצוב.

הכלים: **המוצר, נותני השירות, ערוצי השיווק, והתדמית.** והמבורגר משווקים אחרת בניו יורק ובמועדון גולף בקיסריה, כי מסתובבים שם אנשים אחרים.

למצגת: יש לכם כבר בידול. עכשיו לחשוב איך ייתפס, לוגו, ומה הוא משדר. יוקרה, או low cost כדי להיכנס ולהשיג נתח שוק.

תמחור

רק להכרה, כי רובכם לא מתמחרים.

	איך
לפי עלות	עולה לי 10 שקלים, כולל הכל. מוכרת ב-12
לפי מתחרים	אני מוכרת ב-15, המתחרה ב-13, ואני בבעיה. **מי שיש לו ספקים זולים יותר יוריד מחיר**, ואני אגיע להפסד כדי להתחרות
לפי ערך ללקוח	נייקי יכולה לבקש 400 ולא 150, כמו גלי, בכוח האמינות שלה

הדוגמה של רשת הדיסקאונט: ספקים זולים הם אחת העוצמות שלה, כי הם מאפשרים להוריד מחירים. **"העוף בשקל"** היה המיתוג שלה שנים, ואנשים זוכרים אותו עד היום. **והיא Branded house קלאסי:** התחילה בקמעונאות, התרחבה לסלולר ולחשמל, ומותחת את "זול" לכל המוצרים.

Long tail

עלה בכיתה, והובהר: **long tail שייך בעיקר לעולם הדיגיטלי.** כשיש מסה ענקית של אנשים, אפשר למכור גם דברים מאוד ייחודיים. "מי רוצה כובעים של אנימה?" בישראל מעט, בכל העולם הרבה. רשת הדיסקאונט, לדעת המרצה, הולכת דווקא על המסה.

ריאליזציה

לקבוע מחיר זה לא אומר שיקנו. חולצה ב-100 שקל שעולה לי 80: מרווח טעות מאוד קטן. **אם הסיכוי שמישהו באמת ישלם 100 נמוך, אני במקום בעייתי.** אבל אם המחיר נשען על ערך ללקוח, והסיכוי שישלמו

גבוה, זה מקום חזק.

> **להכין את כל הארגון לענות למה זה 100 שקל**, ומה הייחודיות שלנו.

ראו מודלים של תמחור.

Go-to-market

ה-go-to-market תלוי במה יוצאים: מוצר ראשון, פיצ'ר חדש במוצר קיים, או הרחבת מותג, כמו רשת קמעונאות שנכנסת לסלולר.

יעדים, מהסוף להתחלה

יעדי השיווק הם לא ה-OKR של המוצר. מגדירים עם השיווק:

1. **היעד:** אלף לקוחות משלמים
2. **בערך מחצית מהנרשמים יהפכו למשלמים**, לאורך זמן. לכן צריך **2,000 נרשמים**
3. **ארבע חמישיות ממי שמוריד נרשם.** לכן צריך **2,500 הורדות**
4. **נניח שמחצית ממי שראה את הפרסומת מוריד.** "הלוואי, אין כזה דבר, אבל נניח." לכן צריך להגיע **ל-5,000 איש**

כך גוזרים את התוכנית. ולכן למנהל המוצר יש השפעה על השיווק, וגם על המכירות. ראו גם שיעור 8.

ערוצים

	מה זה	דוגמאות
Owned	מדיה בבעלותנו	האתר, הרשתות החברתיות, מיילים ללקוחות קיימים, בלוג ותוכן באתר
Paid	מדיה בתשלום	מודעות ברשתות, native advertising, ו-**retargeting**: גלשתם באתר, ואז רואים את הפרסומת שלו ברשת אחרת
Trust ו-viral	אחרים מדברים עלינו	משפיענים שמשלמים להם, **affiliate programs**, ו-**user generated content**

Affiliate: אתר לימודים שמעביר לידים למוסדות אקדמיים, ומקבל כסף על כל ליד או על כל נרשם. גם אמזון עושה את זה, כי הקהל כבר אצלה.

הצלחות של לקוחות הן כלי חזק במיוחד, **ובעיקר בשיווק פנימי.** "זה עזר לי" יוצר אפקט מדהים.

איך מושכים לקוחות

- **המוצר עצמו חייב להיראות טוב**
- **רשימת המתנה**, מהשיעור על Lean Startup. "תמיד עובד, עדיין עובד." טיזרים לקראת השקה
- משפיענים, תוכן ויראלי, רשימות דיוור
- **SEO**: להופיע ראשונים בגוגל, Search Engine Optimization
- **GEO:** מה ש-SEO היה לגוגל, היום לכלים כמו ChatGPT וג'מיני. **להופיע כאפשרות כששואלים אותם**

המשפך

מודעות, עניין, התלבטות, החלטה ורכישה. מתחילים מליצור מודעות.

> **גם מוצר פנימי צריך שיווק.** צריך לידע את הארגון שהושק פיצ'ר או מוצר. **זה באחריות שלנו**: לא בהכרח לבצע, אלא לדאוג שזה יקרה.

דמו, הדרכה, ושיווק פנימי

וובינר או הדגמה ללקוחות נותנים גם פידבק: איך זה עבד, ומה חסר. למוצר פנימי, הדמו יכול להיות **סרטון הדרכה**: "הנה אני נכנסת, זה מה שאני עושה." גם הדרכה, וגם מבינים למה.

אורך סרטון	בין שתיים לעשר דקות. בערך אחרי שש מאבדים אותם. במקרים קיצוניים 20, אם התהליך מחייב
שחררנו גרסה	release notes ו-FAQ מסודרים. חשוב להציג גם בתוך הארגון
חומרים תומכים	ברושורים כמעט נעלמו. היום הכל דיגיטלי: תמונות וסרטונים שמעבירים את המסר המרכזי
קמפיינים	עדיין עובדים, ברשתות ובאתרים. ויש גם רדיו וטלוויזיה, לא רק סטארט-אפים

ומה שקורה בארגונים גדולים: לפעמים תאריך ה-go-to-market נקבע עוד לפני שהפיתוח מתחיל. הקמפיינים כבר מתוכננים, סלוטים לפרסום כבר נקנו, **ותהיו מוכנים.**

המסר

חדים במסר. לא להאריך בהסברים, לדעת מה המסר המרכזי ומה ה-value proposition. וובינרים עובדים חזק, וכנסים לפעמים.

בשיווק פנימי, הכי חזק: - מסר חד, ושם למוצר - מיילינג, release notes ו-FAQ מסודרים - וידאו טוב על המוצר - **ה-case study הראשון**, איך המוצר עזר ליחידה מסוימת. "זה בונאנזה." ואפילו שיחה שבה כולם שומעים איך זה עזר להם

המטרה: שלא יגידו "עוד פעם פיתחו משהו שאין לו תוחלת". **לא "אני צריך", אלא "אני רוצה."** ומי שמשתמש ראשון בעולם הפנימי, **תנו לו את ההרגשה שהוא החדשן.** זה social proof. כמו שפעם היה ברור שאייפון "מעל" סמסונג.

הטיות קוגניטיביות

שיווק עובד על איך שהמוח שלנו פועל באינסטינקט.

אפקט המסגור והעיגון: שתי חולצות, כל אחת ב-100 שקל, ועל אחת כתוב שהיא הייתה 200. **אותו מחיר, אבל העיגון אומר שהיא שווה יותר.** לכן ההנחות מתחילות כבר בתחילת העונה: מה שעלה 150 לפני חודש, ועכשיו 70, נקנה.

רציונליזציה אחרי רכישה: המוכרת שאומרת "זו מתאימה לך יותר", או המייל שמגיע אחרי הקנייה: "תודה שהצטרפת, אתה אחד ממאה אלף." **זה גורם להרגיש טוב עם הקנייה, ומעלה את הסיכוי לחזור.**

מייל, אוטומציה, ויראליות

שיווק במייל

ימים	בעבודה עם חברות ישראליות: שני עד רביעי. בראשון עמוסים, בחמישי כבר בסוף השבוע
שעה	בצהריים, בסביבות 12, פותחים יותר
הכי חשוב	**הכותרת.** אם בכלל יפתחו
אחר כך	כתיבה שמניעה לפעולה, וכפתור ברור **למעלה וגם למטה**, כדי שלא יצטרכו לגלול חזרה

אוטומציה: כלים כמו n8n. קנית, ומיד מגיע מייל. **השארת סל קניות?** אחרי שלושה ימים: "יש מבצע על אחד המוצרים, ועוד מעט נגמר במלאי." גם פידים מותאמים: טאבולה ב-ynet, **שבערך מהכתבה הרביעית ומטה זה בעיקר תוכן ממומן**, לפי קהלים והתנהגויות.

שיווק לפי לוח השנה: פחיות מיוחדות במונדיאל, במבה לבבות בוולנטיינס.

החור

Crossing the chasm: מתחילים לשווק, ופתאום הכל נתקע. **יש קפיצה בין ה-early adopters לרוב.** זה קורה להרבה, ויש על זה אפילו ספר.

ויראליות

Candy Crush	השחקנים פרסמו את המשחק, **ובתמורה קיבלו מהמוצר עצמו**
יוטיוב	התחרתה בתחילת שנות האלפיים במטאקפה, מוצר ישראלי. **ואז קוד ההטמעה:** במקום להיכנס ליוטיוב, אנשים שמו את הסרטונים באתר שלהם. "ומאז זו היסטוריה." גוגל קנתה אותה
Airbnb	הרישום בקרייגסליסט
לינקדאין	חפשו את השם שלכם באנגלית, ולינקדאין יהיה מהראשונים
Intercom	מפה פשוטה, שהפכו אותה לממותגת, עם הלוגו שלהם

ההבנה: לפעמים פיצ'ר אחד הוא ההבדל בין זינוק מטורף לבין לא כלום.

Product led growth

אחרי ה-product market fit, המוצר מוכר את עצמו. חבר מביא חבר, הרשמה ואונבורדינג **בלי מגע אדם ובלי customer success.** ב-B2B, אונבורדינג אוטומטי בכלל לא פשוט.

המשימה: עמוד נחיתה

מה רוצים לראות: - תוכנית: היעדים השיווקיים - **TAM, SAM ו-SOM**: למי פונים, ומי קהל המיקוד - **עמוד נחיתה** עם הלוגו, המותג, המסר המרכזי, **וכפתור אחד.** לאן הוא מוביל, ומה רוצים שיעשו: להוריד, להירשם

בונים אותו ב-Lovable או ב-Claude. "שנייה וחצי, ברגע שאתם ממוקדים."

> **עשיתם ולא פרסמתם, לא עשיתם.** עץ שנופל ביער ואף אחד לא שומע, נפל בכלל?

מה נכנס לסעיף 6 במצגת

שאלה מהכיתה: במסמך הדרישות למצגת לא כתוב שיווק. **התשובה: זה סעיף 6, go-to-market.**

היעד המרכזי	בשיווק זה תמיד לקוחות
קהל המטרה	להציג ב-TAM, SAM ו-SOM
מיצוב ובידול	המימד המיוחד שלכם, ואיך תיקחו אותו הלאה
תמחור	**לא צריך.** כן לחשוב מאיפה יבואו ההכנסות. "Affordable למשפחה", למשל
ערוצים	איפה תכניסו את זה

מה-4Ps, הפוקוס הוא place ו-promotion. את המוצר כבר עשינו, ומחיר לא צריך. ה-place בדיגיטל הוא אתרים ואפליקציות, ולכן **העיקר הוא promotion**: באיזה קהל, ואיך תגיעו אליו. לצעירים, בטיקטוק? **אם הפרסומת הנכונה עולה במקום הנכון**, כמו Exploding Kittens, שפרסמו סרטון בקבוצת משחקי הקלפים בפייסבוק והגיעו ליעד תוך שמונה דקות.

איך נראה עמוד נחיתה

העמוד הראשי של Wix, כדוגמה. עמוד נחיתה מרוכז עוד יותר, אבל העיקרון זהה: **מעביר מסר, ורוצה שתבצעו פעולה אחת.** מה הם רוצים? **Get started.** אחרי כל דוגמה ויזואלית, אחרי כל תבנית, אחרי מספר המשתמשים הענק, שוב Get started. "אנחנו לא נתבלבל בעניין הזה."

עוד רכיבים: - **מספרים.** כמה כבר משתמשים - **Testimonials:** "סוף סוף האקנה נעלם." מה-early adopters, עוד לפני שיצאתם החוצה - **סרטון** שעובר על המערכת ומראה אותה. מאחר שבניתם MVP, אפשר להציג אותו - **"Joe has a problem":** מה הבעיה, מה הוא רוצה, אין לו פתרון, ואז המוצר שלנו פותר את X, Y ו-Z. פעם זה דרש אנימציה, היום עם AI זה קל

הטיפ לשיווק פנימי: כמעט בכל ארגון יש פורטל תוכן שמציג את המוצרים או השירותים. **לבנות שם עמוד למוצר, ולעדכן אותו**, ולחבר אליו את הלקוחות הפנימיים. ולפעמים מבקשים לבנות פורטל של כל המוצרים, כשכבר יש אחד.

ולוגו: אתר There's An AI For That מרכז גם כלים ליצירת לוגו, למי שלא עובד עם Claude.

כלים לסרטון

- **HeyGen:** אווטארים, ושניים-שלושה סרטונים חינם בחודש. **לפני שמבזבזים את הקרדיטים, לבקש מ-ChatGPT פרומפט טוב**
- **Powtoon**, כלי ישראלי, ממה שהיה לפני ה-AI
- **"Meet John":** ג'ון, העבודה שלו, הבעיות בעבודה. ואז מגיע הפתרון, שזה אנחנו. **זה מאוד מזכיר את value proposition canvas.** גם אם האנימציה נראית ישנה, הקונספט עדיין עומד

חדשנות

ההייטק כבר לא רק תוכנה. הוא נכנס ללואו-טק ולחברות שירות, ו-IoT מחבר את מכונת הכביסה, את הדוד ואת המזגן לטלפון. **ועולמות המוצר דווקא גדלים**, כי להבין את הביזנס חזק היום יותר מלכתוב את התוכנה. כך לפי המרצה.

מי מהשניים חדשני?

על המסך שני דגמים של טלפון. **רוב הכיתה אמרה: הימני**, שנראה הרבה יותר חדש. **אבל השמאלי הוא האייפון הראשון.** וכמו שאמר סטודנט: לפניו היו מקשים, והוא שינה את הכל.

השמאלי	נבנה from scratch. מלחצנים למגע, אפליקציות שאפשר להוריד. **שינה את חיינו מהותית**
הימני	חדש יותר, אבל **לא חדשני.** לא המציא קטגוריה, לא עולם חדש, לא יצר אימפקט

כמו מודל T, שהפך את הרכב לנגיש לכולם, "ומאז אנחנו עומדים בפקק".

חדשנות לא נופלת מהעץ

לא תפוח שנופל על הראש, ולא אמבטיה. **חדשנות עובדת כמו ניהול מוצר:** שואלים שאלות, עושים תצפיות, עושים ניסויים. **MVP הוא ניסוי**, בדיקה שמה שחשבנו שיספק ערך, באמת מספק.

ועוד דבר: גיוון. אם כולנו אותו דבר, כולנו חושבים אותו דבר. לכן מביאים מישהו מ-QA, מפיתוח, מתחום אחר לגמרי. **כך מגיעה חדשנות מהסוג שמשבש.**

Sustaining מול disruptive

	מה זה	דוגמאות
Sustaining	**הכל קיים והבעיה ידועה.** לוקחים ומשפרים. רוב החידושים שלנו מהסוג הזה	**All in one**: לא המצאתם, שמתם במקום אחד
Disruptive	**שינוי מהותי ששובר את הקיים.** לא קורה הרבה, אבל כשקורה הוא משבש	GenAI, האינטרנט, הסלולר, האייפון, החשמל

המילה disruptive משמשת יותר מדי. אפליקציית תחבורה ציבורית שטוענת שעשתה disruption, לדעת המרצה עשתה sustaining innovation. אולי למי שנוסע בתחבורה ציבורית היא שינתה הרבה. **אבל האייפון השפיע על כל העולם.**

דוגמאות: - **גוגל** שינתה את פני מנוע החיפוש - **ספוטיפיי:** מדיסקים ומהורדות לסטרימינג של מוזיקה - **נטפליקס:** סטרימינג של וידאו. ב-1999 הייתה בהפסדים גדולים, ובלוקבאסטר הייתה אמורה לקנות אותה, **ובסוף החליטה שלא.** החלטה סופר בעייתית - **eBay:** מכירה **peer to peer.** עד אז קונים רק מעסקים - **סקייפ**, לפני הזום. נקנתה על ידי מיקרוסופט, ולדעת המרצה הייתה בסיס ל-Teams. "תראו כמה לא טריוויאלי להישאר רלוונטי" - **iTunes: unbundle.** פעם קנו תקליט שלם בשביל שיר אחד. iTunes מכרה את השיר לבד. היא נעלמה כשבאה חדשנות אחרת, אבל היא הבסיס לסטרימינג

Bundle ו-unbundle הם מושגים מהעולם השיווקי: חברה שמוכרת אינטרנט, טלפון וטלוויזיה בחבילה עושה bundle.

הספר The Innovator's Dilemma, על חדשנות ועל disruption, יידון אולי בשבוע הבא.

חדשנות בתוך ארגון

- **מחלקות חדשנות**, ואם אין, **האקתונים**
- **כלי רעיונות:** כל עובד מעלה רעיון, "גם המנקה", העובדים מצביעים או מנקדים, ומה שמקבל הכי הרבה מתקדם. לפעמים להאקתון
- **עם הלקוחות:** פעם מילקי היה רק שוקולד. הוציאו את זה החוצה, והלקוחות הציעו טעמים. **זה גם מהלך שיווקי**
- **M&A:** מיזוגים ורכישות, כלי חזק מאוד בהייטק
- **אינקובטור:** קבוצת סטארט-אפ בתוך הארגון, כמקור השראה לצורת עבודה
- **סנדבוקסים**, כדי לתת למפתחים להתנסות

בעיית הנר

הכלים: נר, גפרורים, וקופסה של נעצים. **המשימה:** להעמיד את הנר מקביל לקיר, ולהדליק. **בלי** שולחן ובלי מדף, **בלי לשרוף את הקיר**, ובלי להרוס את הנר, כדי שיהיה אפשר להשתמש בו שוב.

מה ניסו בכיתה: לדקור את הנר בנעצים. לטפטף שעווה ולהדביק את הנר לקיר. "זה עומד, אבל זה צמוד מדי." **אמרתי מקביל, לא צמוד.** "אני רוצה פתרון אחר."

מה עשיתם לא טוב? השתמשתם בכלים, **כל אחד לפי הפונקציה שלו.** ברגע שנאמר "אל תשתמשו רק בכלים כמו שהם נבנו", סטודנטית רוקנה את קופסת הנעצים, הפכה אותה, **ונעצה אותה לקיר כמדף.** עליו עומד הנר.

> **לפעמים לוקח לנו זמן לחשוב מעבר לזה.** הקופסה לא הייתה רק אריזה.

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