שיעור 19 · 22.11

ראיונות עבודה, והצגת הפרויקט הראשונה

1:39 שעות הקלטה, בכיתה ובזום. ההקלטה התחילה ב-19:21, אחרי הרצאת אורח שלא הוקלטה, ותשע הדקות הראשונות שלה בלי קול. מה לקחנו מההרצאה, ואז הכנה לראיון כמנהלי מוצר: STAR, שאלת product sense על התנדבות בפייסבוק, ושאלת אנליטיקס על זמן הצפייה ביוטיוב. בחלק השני, הצוות הראשון מציג את פרויקט הסיום, שאלות מהכיתה ופידבק מפורט.

מפת השיעור

13 חלקים ▲

דקות	מה קורה שם
0–9	ההקלטה בלי קול
9–13	מה לקחנו מהרצאת האורח
13–18	איך מציגים ביום רביעי
18–25	הקריירה שלכם כמוצר, ואיזה שאלות שואלים בראיון
25–31	**STAR: לספר על פרויקט בארבעה חלקים**
31–39	**Product sense: התנדבות בתוך פייסבוק**
39–44	**אנליטיקס: זמן הצפייה ביוטיוב יורד**
44–48	מטלת בית, ותזכורת למבנה מצגת הסיום
48–51	התארגנות להצגה
51–70	הצוות הראשון: אפליקציה לתזכורת תרופות אחרי ניתוח
70–84	שאלות מהכיתה, ויעד מול משימה
84–93	**הפידבק של המרצה**
93–99	הלו"ז של יום רביעי, ופידבק על הקורס

מה לא נקלט. ההקלטה מתחילה ב-19:21. הרצאת האורח שהייתה באותו ערב, וכל מה שקדם לה, לא הוקלטו. גם תשע הדקות הראשונות של ההקלטה בלי קול. מה שכתוב כאן על ההרצאה הוא רק מה שנאמר עליה בדיעבד. בדקות 48–51, בזמן ההתארגנות, יש בעיקר שיחות צד.

מה לקחנו מהרצאת האורח

השיעור נפתח בשיחה על ההרצאה. מה שעלה:

- **לפרק בעיה לפרסונות, גם כשמולך אדם אחד.** מנהל עבודה שמביא דרישה: מאחוריו יש אנשים, ושם צריך להגיע. לפי המרצה זה עובד גם בדרישות פנימיות, וגם בצבא
- **סגמנטציה, ורה-סגמנטציה, מובילות ל-Product Market Fit.** המרצה הזכירה מאמר שהראתה, על מי שהגיע ל-PMF אחרי שהסתכל אחרת על הסגמנטים ועל השאלה למי הוא פותר את הבעיה יותר
- **פוקוס אסטרטגי שהופך לנרטיב.** לקחת את החזון, איזה ערך רוצים להביא לעולם, ולצמצם אותו לשני ערכים מרכזיים שמכילים הרבה
- **מנהלי מוצר טובים מראים גם את הכישלונות.** מי שמצליח בהכל לא יצא מאזור הנוחות. לא כל moonshot מצליח, אבל כשהוא מצליח, זה באמת וואו

ומשפט מההרצאה שהמרצה חזרה אליו בסוף השיעור: **לא תמיד אוהבים את המוצר שמנחיתים עליך, אבל צריך לקחת אותו ולעשות את המקסימום.**

איך מציגים ביום רביעי

ביום רביעי מציגים את פרויקט הסיום, **ברצף, אחד אחרי השני.** לכן כולם צריכים להיות שם. שתי דרכים:

- **להעלות את המצגת מראש** לתיקיית הקורס ברשת, כ-PowerPoint או כ-PDF
- **לפטופ מוכן**, שמחובר לזום ויודע להציג

> **מינימום חיכוך.** מניסיון, סטאפ באמצע לוקח עשר דקות לפחות. ומצגת שנשמרת ברגע האחרון בפורמט אחר, לא תמיד נשמרת אותו דבר.

הקריירה שלכם כמוצר

הרעיון, שהמרצה ייחסה גם למנהל מוצר בכיר לשעבר בנטפליקס: **לנהל את הקריירה כמו שמנהלים מוצר.** חזון, יעדים, והמשימות שמובילות אליהם. ומה ה- value proposition שלכם: מה מיוחד בכם, ואיך אתם מתאימים לחברה. לא product-market fit, אלא התאמה בין הפרסונה שלכם לחברה.

הדוגמה: מי שהגיע ממערכות מידע ושם לעצמו יעד להיות מנהל מוצר. אחד הצעדים היה קורס, והוא הגיע לתפקיד. **לא תמיד זה קורה כל כך מהר**, אבל צורת החשיבה עבדה.

מה זה אומר בפועל:

- **פורטפוליו** של מוצרים שפיתחתם
- **להשתמש בז'רגון ובכלים** מהקורס: פרסונות, סגמנטציה, עקרונות מוצר
- **פודקאסטים.** המרצה המליצה על שלושה: Lenny's Podcast, אחד על מנהלי מוצר בעולמות ה-AI, ואחד טכני יותר, שבו מדברים בעיקר אנשי פיתוח. "קצת קשה לשמוע", אבל נותן הבנה עמוקה של עולם ה-AI. השמות של השניים האחרונים לא ברורים בהקלטה

לפני הראיון

- **ללמוד את החברה:** החזון, המשימה, לאן היא רוצה להגיע. להיות בקיאים בעולם שלה
- **להכין שאלות**, כדי להכיר אותה טוב יותר
- **ביוטיוב יש סרטונים** על הכנה לראיון מוצר בחברות גדולות, כמו פייסבוק, מיקרוסופט ואמזון. כדאי לחפש גם מה ספציפי לחברה שאליה הולכים

תדברו פרודקט, תחשבו פרודקט. discovery, pains, needs, value, impact, MVP, data, KPI, OKR. וכלים כמו CIRCLES, שהמרצה אמרה שתראה, ולא הוצג בהקלטה.

שלושה סוגי שאלות

סוג	מה שואלים	מה בודקים
Product sense	איך תעצבו מוצר X לקהל חדש: monday גם למפתחים, ביט גם להלוואות. **ומה המוצר האהוב עליכם, ואיך תשפרו אותו**	שאתם מזהים את הצורך של הלקוח **וגם** יודעים להגיע לפתרון. בעיקר discovery
Product analytics	מה תמדדו, איך תמדדו הצלחה, ומה תעשו אם משהו צונח	שאתם יודעים לקחת נתון בעייתי ולמצוא את מקור הבעיה
אישי	ספרו על עצמכם	**תכינו את הסיפור כמו סיפור של מוצר.** אתם המוצר

לשאלת המוצר האהוב: **לבוא מוכנים** עם מוצר, מה לקחתם ממנו ומה חסר בו.

STAR

כל דבר בקורות החיים אפשר לספר ב-STAR: כל תפקיד, כל פרויקט, כל מוצר. לפי המרצה, בגוגל השתמשו בזה, "ואני לא יודעת אם עדיין, אבל זה עדיין טוב".

	מה זה	בדוגמה מהשיעור
Situation	מה היה המצב	מערכת ששולחת חשבוניות ללקוחות נתקעת כל חודש. הספק לא מצליח לפתור, וצריך להחליף אותו בפיתוח פנימי
Task	מה הייתה המשימה	לאפשר שליחה בלי שהמערכת תיפול
Action	מה עשיתם	ישבו עם מחלקת הגבייה להבין איפה ומתי זה נופל, וחקרו טכנולוגית. הסתכלו על כל הארגון, **לא כפרויקט אלא כמוצר**: מי עוד יכול להשתמש בזה. סגמנטציה של הלקוחות בארגון, יעדים, שלבים, ספרינטים
Result	מה יצא, במדדים	שליחה בלי נפילות. יותר תשלומים, כי אנשים פתאום ראו את החשבוניות. קבוצות נוספות בארגון אימצו את המערכת, והעומס על המוקדים ירד

מה המרצה הייתה מחזקת בדוגמה שלה: את ה-MVP, ואת **האלטרנטיבות** שנבחנו בדרך. גם כשהפתרון נראה ברור.

טיפים

- **לשאול שאלות לפני שעונים.** לוודא שהבנתם את השאלה. זה מראה שאתם יודעים לעצור, ולא ישר להתפרץ עם תשובה. הכל מתחיל בלהבין את הבעיה
- **לזהות את הלקוח ואת הכאב שלו.** "נפל כל הזמן, הוא לא יכול לעבוד"
- **להציג את המדדים.** ב-Result חוזרים למה שרציתם להשיג, ומראים שהשגתם

Product sense: התנדבות בפייסבוק

השאלה: איך תשלבו את עולם ההתנדבות בתוך פייסבוק? אפשר פורום, אפשר עוד הרבה דברים. אבל קודם, כמו בקורס, **מתחילים מהבעיה.**

1. **רקע:** מה הגודל, מי המתחרים, מה הם עושים, מה ההזדמנויות. בפייסבוק, לפי המרצה, אין יותר מדי מתחרים
2. **מי המשתמשים.** סגמנטציה:

	מתחלקים ל-
עמותות	מי שמחפש מתנדבים
מתנדבים	מי שלא מתנדב, ומי שכן. ובתוך המתנדבים: **קבועים** ו**מזדמנים**

כך מראים שמבינים את האקוסיסטם, גם מהצד של הלקוח וגם מהצד העסקי. ואחר כך TAM, SAM, SOM, ו**תדירות**: כמה כל סגמנט משתמש 3. **מסע הלקוח.** המסע של מי שמנהל עמותה ומחפש מתנדבים שונה

מהמסע של מתנדב שמחפש מקום 4. **נקודות הכאב.** אולי לא מתנדבים כי **לא מוצאים איפה.** אולי **הטיימינג** לא נכון: עכשיו יש לי זמן, איפה אפשר עכשיו? לפי נושא, לפי קרבה. מכאן כנראה **חיפוש** 5. **לבחור עם מי עובדים.** הלא-מתנדבים הם החלק הגדול, אבל קשה לחנך אותם. **בדוגמה נבחרו המזדמנים:** הם רוצים, הם קיימים, הם פשוט לא תמיד יודעים שיש עכשיו אירוע, קרוב, ובתחום שמעניין אותם 6. **פתרונות, ותעדוף.** תזכורות, חיפוש, הצעות לעמותות נוספות

התעדוף

בתעדוף, לפי המרצה, **ICE ולא RICE:** בלי ה-R. ועדיין, כדאי להראות שמבינים שה-reach תלוי **איפה שמים את הפתרון:**

איפה	מה קורה ל-reach ולאימפקט
בפיד	מגיע לכולם
רק בקבוצות של מתנדבים	reach נמוך יותר, ולכן אימפקט נמוך יותר
במרקטפלייס	מקום נהדר, אבל בצד, לא בפיד המרכזי
אזור התנדבות משלו	"בא לך להתנדב? תלחץ כאן." פתרון גדול יותר, ואימפקט גדול יותר

השורה התחתונה: אימפקט גבוה ומאמץ נמוך. אבל קודם צריך להבין את מקור הבעיה. הפתרונות באים אחרי.

ראו סגמנטציה ופרסונות ותעדוף ומפת דרכים.

אנליטיקס: זמן הצפייה ביוטיוב יורד

השאלה: אתם מנהלים מוצר ביוטיוב, והמדד המרכזי יורד. מה תעשו?

קודם: מה המדד המרכזי? מהכיתה ענו כמות צפיות. **לא.** זה **זמן צפייה.** אפשר הרבה סרטונים בזמן קצר, או סרטון אחד ארוך. **הפרסומות עושות את הכסף**, והן תלויות בזמן. ראו North Star של יוטיוב בשיעור 11.

השאלות ששואלים

	השאלה
טכני	יש תקלה? קודם כל לשלול
פנימי	עשינו משהו בגרסה שגורם, למשל, לפחות העלאות סרטונים?
חיצוני	קרה משהו בעולם? חג, חופש?
לאורך זמן?	**ירידה חד-פעמית או מגמה?** פיק אחד הוא כנראה משהו טכני. ירידה לאורך זמן היא בעיה מהותית
השוואה	מול תקופות קודמות. לפני שנה היה הרבה יותר
מתחרים	מה נכנס לשוק?

מה קרה באמת, לפי המרצה, בערך ב-2016 או 2018 (היא לא זכרה בדיוק): לא היה חג ולא תקלה. הירידה הייתה לאורך זמן. **טיקטוק נכנס.** ולא רק שאנשים מחלקים את הזמן ביניהם: **סרטונים קצרים קיצרו את זמן הצפייה מעצמם.** סרטון "עשה זאת בעצמך" של עשר דקות צריך עכשיו להידחס לשתיים.

מה יוטיוב עשו: הוסיפו אזור לסרטונים קצרים, למי שמחפש את הדופמין, ושמרו את כל הסרטונים הארוכים. גם וגם.

> **מה מצפים לשמוע:** שאלות על הבעיה, לפני תשובות. הסתכלות החוצה, על מתחרים. ולהסביר **למה** זמן הצפייה הוא ה-North Star.

ואיזה עוד מדדים כדאי למדוד ביוטיוב, מה שעלה:

- כמות הסרטונים שצופים בהם, ומעבר בין סרטונים
- **נטישה באמצע:** כמה נוטשים, ומה גורם לזה
- **העלאות**, ולא רק צופים. וגם **מגוון** בתוכן. כל האקוסיסטם צריך לעבוד

ראו מדידה ודאטה.

מטלת בית

פעם נתנו הרבה משימות בית בראיונות. **היום פחות**, כי מבינים שגם AI עושה אותן, ולכן עושים את זה במקום. יש מועמדים שמסרבים, **וזו החלטה שלכם. אבל כג'וניורים, לפי המרצה, צריך לעשות.** בדרך כלל מבקשים יעדים ו-KR, כדי לראות חשיבה אסטרטגית: על מה אתם נשענים. **ולדעת לדבר על זה, זה הכי חשוב.**

מבנה מצגת הסיום, תזכורת

חלק	כמה
שוק ותחרות	שלושה-ארבעה שקפים, לא יותר
הלקוח	אותו דבר
חזון	עמוד אחד
OKR	שניים-שלושה
תעדוף	טבלה עם אימפקט ומאמץ, ואחר כך MoSCoW או ICE כדי לסדר
מפת דרכים	now, next, later
Go to market, ואז MVP	**בסדר הזה.** ה-MVP הוא כבר פרוטוטייפ שמראים, והוא מוציא אתכם מהמצגת
סיכום	שקף אחד

עד 20 שקפים, ובשום מקרה לא מעל 30. 25 דקות, ואחריהן פידבק. ראו הצגה ופידבק, ואת המבנה המלא בשיעור 13.

הצוות הראשון: תזכורת לתרופות

הסיפור שפותח: קשיש בן 76 חוזר הביתה, עם דף הוראות ביד אחת ושלושה סוגי תרופות ביד השנייה, ואין מי שיעזור.

הבעיה, כפי שהוצגה: אוכלוסיית העולם גדלה ומזדקנת. לא רק קשישים, גם ילדים ומבוגרים, צריכים טיפול תרופתי קבוע. **לפי המחקרים שהצוות הביא, כמעט חצי מהאנשים לא מצייתים להוראות**, וכשההיענות עולה, ההוצאות של מערכת הבריאות יורדות.

ההחלטה: לא להתחרות בקופות, אלא **לעבוד איתן**: ארבע קופות החולים, ומרפאות פרטיות. להיות הדבק בין שלוש פרסונות:

פרסונה	מה היא צריכה
הרופא המנתח	אין לו זמן. **שום עבודה נוספת:** ההוראות נלקחות ממה שהוא כבר מקליד במחשב, ונבנית תוכנית טיפול אישית לפי שעת הניתוח
הקשיש	רוצה לשמור על עצמאות, אבל מתקשה בטלפון. **הנגשה:** פונט גדול, הכל ברור, בלי לבנות כלום בעצמו
הבת	אוהבת את אבא, אבל יש לה חיים. לא יכולה להתקשר שלוש פעמים ביום. **יודעת בזמן אמת שהוא לקח**

הצעת הערך (הוצגה בהתחלה כחזון, ותוקנה במקום): שהמטופל יקבל בזמן אמת את ההוראות כפי שהרופא ניסח, בלי פתקים ובלי תזכורות ידניות. שלושה יתרונות: **חוויה מותאמת לגיל השלישי**, **קשה להעתיק** כי זה משולב במערכת הבריאות, ו**המטופל לא משלם כלום.** המערכת ממומנת על ידי הקופה או המרפאה.

חלק	מה הוצג
Key Results	אחוז מסוים מהרופאים בפיילוט שמפנים מטופלים, **75% מהמטופלים** שלוחצים "לקחתי", **ושום עומס נוסף על הרופא**
תעדוף	MoSCoW, ושתי גרסאות של מפת הדרכים, שנבדלות בסדר בין ההקראה הקולית לבין המשפחה
מפת דרכים	**שלב ראשון:** האפליקציה הבסיסית, כפתור "לקחתי", ומרפאה אחת שעושה ניתוחי קטרקט. **אחר כך:** הקראה קולית (לכבדי שמיעה, למי שלא רואה טוב, או לנהג), דשבורד למשפחה, עוד מרפאות. **ואז:** הקופות הגדולות, התראה על סתירה בין תרופות, וחולים כרוניים
MVP	המרפאה מתחברת לטלפון, וההודעה קופצת על המסך הראשי, כמו ההתרעות בזמן המלחמה
Go to market	מרפאות, אחר כך קופות, אחר כך עוד מרפאות
תמחור	המרפאה או הקופה משלמות, ומתחלקים בחיסכון. תמריץ לשני הצדדים
מוקאפ	מצב יום ולילה, כפתור "לקחתי", ומעקב יומי באחוזים

שאלות מהכיתה

- **הרעיון רלוונטי להרבה מעבר לעיניים:** ילדים שצריכים לקחת ריטלין, ספורטאים. וגם, מהכיתה: מישהי אחרי ניתוח אמרה שהייתה משלמת על זה. **לקוח ראשון שאמר את זה בעצמו**

- **איך מודדים חיסכון?** הצוות: לוקחים את המצב הקיים כהערכה. כמה מתקציב הקופה הולך לזה, וכמה אנשים חוזרים לניתוח עיניים חוזר
- **למה תמחור מסובך?** הצעה מהכיתה: תשלום קבוע מהקופה
- **מה עם בן המשפחה?** המטרה היא להוריד ממנו עומס: יש לו ילדים, עבודה, ואין לו כוח להתקשר לאבא לבדוק. ומצד שני עלה **החשש מהאח הגדול:** חברת ביטוח שתדרוש הוכחה שלקחת, ותפסיק לשלם אם פספסת. **ומי שלוחץ "לקחתי" בלי לקחת?** הוצע, למשל, לצלם את עצמך לוקח

יעד מול משימה

אחד היעדים שהוצגו היה **להביא שיתוף פעולה עם קופת חולים.** המרצה: **זו משימה, לא יעד.**

> **זו לא הפעם הראשונה שמתבלבלים בין יעד למשימה.** בארגונים רגילים להגדיר את המשימה כיעד: "נקים מערכת." אבל כמוצר, אנחנו רוצים לייצר אימפקט.

	בדוגמה של הצוות
משימה	להכין פיילוט, להביא קופה. to-do
יעד	למשל, **להוריד את רמת הסיבוכים אחרי ניתוחים** שיש להם aftercare מורכב. ומקרה השימוש הראשון יכול להיות עיניים
North Star	מה ייצור ערך ללקוח. לקופה: **פחות סיכון**, ובתפעול: פחות שיחות טלפון, פחות זמן של רופאים ואחיות, פחות טיפולים חוזרים
הערך לחברה	איך אנחנו גדלים: הכנסה ורווחיות, ככל שזה עובד ביותר ניתוחים

ראו אסטרטגיה מוצרית ו-OKR.

הפידבק של המרצה

מה עבד: ההקדמה והסיפור, נתוני השוק, תוכנית התזכורות לפי הזמנים, וכפתור "לקחתי". ולגבי התמחור: **הגזירה ממה שתחסכו להם היא התחלה מצוינת.**

איפה	מה היה חסר
שוק	**כמה כסף אפשר לחסוך**, ומה עולים ניתוחים חוזרים בגלל תקלות. אפשר היה להוסיף שקף
מתחרים	"לא יכול להיות שאין שום דבר." אם בארץ אין הרבה, **מה יש בחו"ל?** ושקף עם **טבלת פיצ'רים**: שלושה-ארבעה מתחרים ושלושה-ארבעה פיצ'רים מרכזיים. מה שהוצג לא היה מספיק חזק
Value Proposition Canvas	הוצגה רק השורה המסכמת. **חסרו ה-pains וה-pain relievers, ה-gains וה-gain creators**, כדי לראות שאתם מבינים
כאבים	**יש עוד כאבים שלא דוברו.** איך שמים טיפה בעין, טיפות או כדור. ומי שיוצא מניתוח עוד מטושטש מההרדמה: הרופא מסביר, הוא אומר "הבנתי", ולמחרת לא זוכר כלום
מסע לקוח	לא הוצג. **מותאם אישית זה לא אותו דבר כמו מובן.** צריך אזור הסברים, ולהסתכל על ה-aftercare **מקצה לקצה**. וההקראה הקולית צריכה להיות כבר מההתחלה
DHM	אהבה שהשתמשו בו, אבל הצוות פיזר את שלושת החלקים על נושאים שונים. **כל אסטרטגיה צריכה את שלושתם**
Key Results	**"אפס זמן" זה לא מספיק.** תראו כמה שעות נחסכו, וכמה כסף: אם הולך היום הרבה זמן עבודה של אחיות על זה ואתם מורידים אותו ל-10%, יש מרווח כספי שממנו תגבו
מפת דרכים	ה-MoSCoW היה צריך לבוא קודם, אבל אפשר ברמת אפיק. ו**ה-now, next, later לא היו עקביים:** now של שלושה שבועות, next של חצי שנה, later של שש שנים
תמחור	לא ברור מספיק

ולגבי later, מה הייתה רוצה לראות: התרחבות **לאורך כל מסע הניתוח**, לא רק אחריו. טפסים והכנות לפני ניתוח ולפני בדיקות כמו MRI, הודעות לבן המשפחה בזמן הניתוח, ואחר כך כל מה שהוצג. ו**ספורטאים**, שעלו מהכיתה, כסוג אחר של פרסונה להתרחב אליו.

> **מסע הלקוח מתחילתו.** לא רק מהנקודה שאחרי הניתוח, שבה נמצא הקושי שהצוות הכיר, אלא הלפני והאחרי.

ובסוף, מחמאה עם עיקרון: הצוות עבד על נושא שלא הוא בחר, ועדיין הציג אותו באופן מקצועי. **למצוא את המקסימום המוצרי גם בנושא שהחליטו עליכם, זו מקצועיות.** זה קורה גם למנהלי מוצר.

ראו הצעת ערך, מסע לקוח ושוק ותחרות.

יום רביעי, ופידבק על הקורס

ארבע קבוצות, שלוש וחצי שעות. בדרך כלל הצגה היא 30–25 דקות ואחריה פידבק. ההצגה הזאת, עם השאלות, לקחה 50 דקות. **ההצעה: להתחיל ב-16:30 ולא ב-17:30**, כדי שהקבוצה האחרונה לא תציג בסוף ערב בלתי נסבל. אפשר להביא אוכל.

> **הפידבקים הם החלק שהכי לומדים ממנו.** ההערה מהכיתה על ספורטאים, למשל, פתחה כיוון שלם.

ופידבק על הקורס, כמו ברטרוספקטיבה: **דבר אחד לשימור ודבר אחד לשיפור**, ואיך אפשר לקחת את הקורס כך שייתן יותר ערך בעולם שלכם. במייל. ראו רטרוספקטיבה בשיעור 15.

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