

Pretotype It

לוודא שבונים את הדבר הנכון לפני שבונים נכון את הדבר



נכתב על ידי אלברטו סבויה

גירסא עברית על ידי אורן גלנץ

דצמבר 2013

כמה מביך

זה לא "ספר כמו שצריך".

כתיבה ועריכה של ספר בנושא **Pretotype** תדרוש חודשים. הייתי שמח מאוד לכתוב את הספר ההוא, אבל נכון לעכשיו שום דבר לא אומר לי שיהיה טעם לכתוב ספר כזה. רוב הספרים נכשלים בשוק, ורובם נכשלים לא בגלל ליקויים בכתיבה או בעריכה, אלא בגלל שאין מספיק אנשים שמתעניינים בהם. הם לא **הדבר הנכון**.

מה שאתם קוראים עכשיו הוא **מהדורת Pretotype** של הספר. כתבתי ו"ערכתתי" אותו תוך ימים במקום חודשים, פשוט כדי לבחון את רמת העניין בספר מסוג זה. ביקשתי מכמה חברים ועמיתים לעבור עליו, אבל לא אהיה מופתע אם תמצאו בו שגיאות כתיב או הקלדה, דקדוק גרוע, עיצוב מגושם וכל מיני טעויות.

לא קל לי להפיץ אותו במצבו הנוכחי.

הדבר הכי קשה בתהליך **Pretotype** הוא לא עבודה על פיתוח ה-**Pretotypes**, זה החלק הכי יפה. החלק הקשה הוא התגברות על הצורך העז שלנו בפרפקציוניזם טרם זמנו והתשוקה להוסיף עוד מאפיינים, או תוכן, לפני שחרור הגרסה הראשונה. החלק הקשה הוא להציג את ה-**Pretotypes** שלנו לפני אנשים, שם הם יישפטו, יספגו ביקורת וגם אולי יידחו.

רייד הופמן (Reid Hoffman), מקים LinkedIn, אמר פעם: "אם הגרסה הראשונה של המוצר שלך לא מביכה אותך, השקת אותה מאוחר מדי."

אני נבוך מאוד. כנראה שאני עושה משהו נכון.

מבוא לגירסא העברית

השנים האחרונות הביאו לפריחה מדהימה בתעשיית הסטארט-אפים בישראל. מדי שבוע אני נפגש עם יזמים נלהבים של מוצרים חדשים ולכולם מנטרה אחת - "עלי לגייס הון ראשוני על מנת שאוכל להקדיש את זמני ומרצי ליצירת אב-טיפוס למוצר החדש. כך אמחיש לעולם את ייחודו של הרעיון ואוכל לגייס את מליוני הדולרים הנדרשים על מנת להפיץ את המוצר ברחבי העולם, ומשם הדרך כבר סלולה אל ה"אקזיט" המיוחל..."

מנגד, עומדים המשקיעים, אנשי עסקים מנוסים ומקצועיים, הנכונים להשקיע ברעיונות חדשים, אך מתוך רצון לברור את המוץ מן התבן, ולזהות את אותו הרעיון שייצור את ההצלחה הענקית הבאה, מעדיפים להמתין עד שאותו הסטארט-אפ יוכיח כי המשתמשים העתידיים נלהבים ורוצים לאמץ את הרעיון.

לכאורה, מדובר במצב קלאסי של catch-22. לצורך גיוס הכספים, עלינו להוכיח עניין של המשתמשים העתידיים, ולצורך בניית המוצר על מנת לספק הוכחה זו עלינו לגייס כספים...

החדשות הטובות הן שלאטגר זה יש פתרון, והוא אפילו זול ומהיר מכל דרך מוכרת אחרת לקידום הסטארט-אפ. את הפתרון הזה, הנקרא RealSTART, פיתחנו במהלך השנים האחרונות כשיטה לקיצור הזמן שבין המצאת הרעיון לבין הבשלת הסטארט-אפ לגיוס. הפתרון מבוסס על שני שלבים, שבראשון שבהם מבוצע תהליך בחינה של הנחות היסוד העומדות בבסיס כל סטארט-אפ וזיהוי אותן הנחות שאינן מבוססות על מחקר מעשי מול שוק המטרה. בשלב השני, יוצאים לשטח ומבצעים מחקר מעשי מול השוק לצורך איסוף ההוכחות הנדרשות לביסוס הנחות היסוד.

שיטה זו מיושמת כתהליך מחזורי בו אנו נעים בקצב מהיר בין שני השלבים, תוך ביסוס הנחות היסוד ועדכון שלהן בהתאם לממצאי המחקר המעשי. מחזורי הבדיקה אורכים בין שעות למספר ימים, במהלכם אנו נמנעים ככל שניתן מפיתוח המוצר עצמו ועוסקים אך ורק בבניית המחקרים והוצאתם לפועל.

יישום מוצלח של שיטת ה-RealSTART מאפשר לנו להופיע בפני המשקיעים בתוך מספר חודשים מועט, כאשר בדינו הוכחות אמיתיות לעניין של השוק ברעיון שלנו. זאת, מבלי שיהיה בידנו מוצר עובד או אפילו אב טיפוס שלו. יתרון נוסף של התהליך הוא השיפור הדרמטי שאנו משיגים במיקוד של הרעיון ובהבנת שוק המטרה.

את השלב המחקרי של שיטת ה-RealSTART אנו מבצעים על ידי יישום של שיטת ה-Pretotyping שפותחה על ידי מחבר ספר זה, אלברטו סבויה. כשניפגשתי לראשונה עם שיטה זו, שמחתי לראות שהאתגרים עימם התמודדנו דומים לאלו עמן מתמודדים לא רק בסטארט-אפים אלא גם בחברות גדולות ומובילות בעולם, והפתרונות שפותחו לכך הם מעשיים מאוד, הגיוניים ועולים בקנה אחד עם הפתרונות שפיתחנו אצלנו. גישתו המקצוענית מחד, והקלילה מאידך, הפכו אותנו מהר מאוד לאוהדים של Pretotyping, וסיסמתו של אלברטו - Make sure you build the right it before you build it right הפכה במהרה גם לשגורה בפינו.

שיטת ה-RealSTART מיושמת כיום במגוון רחב של יזמויות, חלקן מבוססות טכנולוגיה, חלקן מבוססות שירות, חלקן בחברות סטארט-אפ וחלקן בארגונים מהגדולים בעולם הנעזרים בשיטה לצורך בחירת הרעיונות בהם יתמקדו.

ברצוני להודות לאלברטו שאיפשר לי לעשות שימוש בנכסים שפיתח, לתרגם ספר זה לעברית ולהנחיל את שיטת ה-Pretotyping באומת הסטארט-אפים.

המהדורה העברית של ספר זה מוקדשת לאותם היזמים השוקדים ימים ולילות על פיתוח הרעיון שלהם מתוך תקווה שעל ידי שימוש בטכניקות ה-Pretotyping וה-RealSTART יוכלו להבשיל את הרעיון ולהביא אותו לשוק בזמן קצר ובהצלחה מרובה.

שלכם,

אורן גלנץ (oren@orenglanz.com)

דצמבר 2013

ישראל

מידע נוסף ניתן למצוא ב - www.orenglanz.com ו- www.pretotyping.org.il

מבוא

ברגע זה ממש מיליוני אנשים בעולם מקדישים את לבם, נשמתם, תקוותיהם, חלומותיהם, זמנם, כספם והאנרגיה שלהם לפיתוח רעיונות חדשים שיושקו, ומיד ייכשלו כישלון חרוץ.

ברגע זה ממש, הרבה פחות אנשים מפתחים רעיונות חדשים שבסופו של דבר יצליחו – וחלק מהם יצליחו מאוד: ה- iPod הבא, הגוגל הבא, הטוויטר הבא.

באיזו קבוצה את או אתה נמצאים?

רוב האנשים מאמינים שהם עובדים על מוצר מנצח, אבל אנחנו יודעים שלא יכול להיות שזו נכון.

רוב הרעיונות החדשים נכשלים, וחיזוי ההצלחה הממשית בשוק של רעיון חדש במידת וודאות כלשהי כמעט בלתי אפשרי. יש רעיונות מבריקים "שלא יכולים להיכשל", שבסופו של דבר נכשלים בענק, ולעומתם רעיונות מטורפים "שמי ירצה אותם בכלל?" מתגלים כהצלחות מרהיבות.

יש אנשים וארגונים שטובים יותר מאחרים בחיזוי הצלחה, אבל אפילו אנשי הון הסיכון, המשקיעים או היזמים הטובים ביותר משקיעים כדבר שבשגרה הרבה יותר מדי ברעיונות הלא נכונים ולעתים קרובות בוחרים שלא להשקיע דבר ברעיונות הנכונים.

אם יש לנו רק רעיון למוצר חדש כלשהו (או שירות, או ספר, וכן הלאה), הדבר הטוב ביותר שאנחנו יכולים לעשות עם הרעיון הזה הוא לאסוף דעות על השימושיות או הפוטנציאל שלו בשוק. רעיונות הם מעורפלים ומופשטים; דעות הן סובייקטיביות ועוד יותר מופשטות; כשמשלבים את השניים יוצא כדור גדול ושעיר של הפשטות ודעות. לא בסיס איתן.

Prototypes מסורתיים יכולים לעזור לבחון ולתקף את פוטנציאל השוק של רעיונות חדשים בצורה מוחשית ואובייקטיבית יותר מאשר רעיונות ודעות. אבל במקרים רבים, פיתוח של "Prototype" כמו שצריך" קשה מדי, ומצריך כסף וזמן מופרזים. נורמלי להשקיע שבועות, חודשים או שנים, ומאות אלפי או מיליוני דולרים בפיתוח Prototypes. יתרה מזאת, רוב ה- Prototypes נבנים כדי לתת תשובה על שאלות כמו "אפשר לבנות את זה?" או "זה יעבוד כמו שמצפים?" במקום להתמקד בשאלות כמו "צריך בכלל לבנות את זה?" או "אם נבנה את זה, אנשים יקנו וישתמשו?" אם אי אפשר להשיב על שתי השאלות האחרונות בחיוב, שתי השאלות הראשונות נטולות חשיבות כמעט.

Prototypes יכולים לעזור להיכשל מהר יותר, אבל לעתים קרובות לא מספיק מהר ולא מספיק בזול. ככל שמשקיעים יותר במשהו קשה יותר לזנוח אותו ולהודות שהיה הדבר הלא נכון. ברגע שיש "Prototype" כמו שצריך", והוא עובד, מפתח לעבוד עליו עוד קצת ולהשקיע בו עוד קצת: "אם נוסף רק את התכונה הזאת אני בטוח שאנשים ישתמשו בו סוף סוף". Prototypes הופכים לעתים קרובות ל- Productypes, אלו Prototypes שהרחיקו לכת ואפשר לשכוח מכישלון מהיר דיו.

בין רעיונות מופשטים לבין "Prototype" כמו שצריך" קיימים Pretotypes. Pretotypes מאפשרים לאסוף מידע רב ערך על שימוש ושוק לצורך קבלת החלטה אם ללכת או לא ללכת

על רעיון חדש בחלק זעום מן העלות של Prototypes: שעות או ימים במקום שבועות או חודשים, ופרוטות במקום דולרים. תהליך Prototyping עוזר להיכשל מהר ולהתאושש מהר ומשאיר די זמן, כסף, אנרגיה והתלהבות לבחינת שכלולים או רעיונות חדשים עד שמגיעים למשהו שנראה שאנשים רוצים – הדבר הנכון, הנדיר והנפלא!

הרבה ממה שתקראו בספר הזה ייראה לכם מובן מאליו. אבל לפני שתתעלמו ממנו מהר מדי, הביטו סביב בכל המוצרים, השירותים, האפליקציות, הספרים וכן הלאה המושקים מדי יום לכישלון מהיר. רוב המוצרים החדשים האלה לא כושלים בגלל שהאנשים שעבדו עליהם היו טיפשים, עצלנים או חסרי כישרון, לא כיוון שנבנו או שווקו בצורה גרועה, אלא כיוון שלא היו המוצר הנכון מלכתחילה!

רוב הסיכויים, אלא אם כן אתם רק מתחילים בתחום העיסוק או ענף התעשייה שלכם, שאתם יכולים להיזכר בחלק מן המוצרים שעליהם עבדתם ולזהות כמה וכמה שבמבט לאחור לא היו המוצר הנכון. זה נכון בהחלט לגבי; התמזל מזלי ועבדתי על מוצרים שהפכו כמה חודשי עבודה למליונים (ובסופו של דבר מיליארדים), כמו גם על מוצרים שהפכו שנים של עבודה ועשרות מיליונים ל"אבק".

אמנם הגרסה הנוכחית של הספר הזה היא בעצמה מהדורת Prototype (ארחיב בנושא בהמשך), אבל אמור להיות בה די "בשר" כדי להצדיק תשומת לב מצדכם. אני מעריך באמת ובתמים את העובדה שאתם קוראים אותו: אנא, שלחו לי הערות אני זקוק לנתונים כדי להחליט אם עלי להשקיע את הזמן הדרוש כדי להפוך את ה- Prototype הזה לספר כמו שצריך.

תודה,

אלברטו סבויה (asavoia@gmail.com)

אוגוסט 2011

מאונטן ויו, קליפורניה

פרק 1

הדבר הנכון

שם הספר הזה הוא "**Pretotype It**" וכותרת המשנה היא "לוודא שבונים את הדבר הנכון לפני שבונים נכון את הדבר".

אני אסביר ואגדיר את תהליך ה-Pretotype בקרוב מאוד; אבל לפני כן אנחנו צריכים לעסוק בשאלה הבאה:

על איזה דבר אני מדבר, ולמה חשוב כל כך שיהיה הדבר הנכון?

על איזה דבר אני מדבר?

בהקשר של הספר הזה, דבר יכול להיות מוצר חדש, שירות, ספר, סטארט-אפ, עמותה, משחק וידאו, סוג סירה חדשני, כלי נגינה חדש, פיתוח מהפכני בהנדסה גנטית של אוגר היפאלרגני...

דבר הוא משהו שלא קיים עדיין, אבל אתם חושבים עליו ורוצים – או חייבים – ליצור אותו ולהעניק לו חיים.

דבר הוא משהו שחשוב לכם, וליצירתו יידרש שילוב לא-זניח של זמן, מאמץ וכסף מצדכם, כמו גם כמות ניכרת של אנרגיה, כוח מניע, התלהבות ומחוייבות.

באופן אידיאלי, דבר הוא משהו שיש לכם להט עמוק לגביו, אבל אין בעיה אם הדבר הוא רק משהו שאתם צריכים לעשות כחלק מעבודתכם.

מה חשוב כל כך ב"דבר הנכון"?

רוב הסיכויים שהדבר שלכם לא יצליח. אני מקווה שאלה לא חדשות מבחינתכם. אני בטוח ששמעתם סטטיסטיקות דומות לזאת פעמים רבות:

- 90% מכל האפליקציות לא מרוויחות כסף.
- ארבעה מכל חמישה סטארטאפים מהווים הפסד כספי למשקיעים.
- 80% מהמסעדות החדשות נסגרות תוך שנה.

רוב הדברים החדשים נכשלים. אם לא קיבלתם איזו מתנה משמיים, סיכויי ההצלחה שלכם שווים לאלה של כל האחרים. רוב הסיכויים הם שהדבר שאתם הושבים עליו עכשיו לא יצליח – אלא אם כן אותו **דבר** הוא במקרה הדבר הנכון הנדיר.

אם הדבר הנכון לא בדיככם, הרי שמן הסתם מה שבידיכם הוא הדבר הלא נכון. אחד הדברים הבזבזנים והיקרים ביותר שאפשר לעשות הוא להמשיך לעבוד על הדבר הלא נכון בתקווה שתוכלו להפוך אותו להצלחה בזכות כוח רצון ומאמץ, ותו לא. לרוע המזל, זה קורה לעתים נדירות מאוד: בדרך כלל שום כמות של זמן, מאמץ או כסף לא יכולה להפוך **דבר** לא נכון להצלחה.

סרטים הם דוגמה טובה הממחישה שכמעט בלתי אפשרי להפוך את הדבר הלא נכון להצלחה בקופות. אם הרעיון לסרט (הדבר במקרה הזה) לא נכון, שום במאי, כוכבי קולנוע או תקציב של 100 מיליון דולר ויותר לא יהפכו את הסרט להצלחה (דוגמאות: "הבטלנים מאישר", "שערי החופש", "הווארד גיבור מגזע אחר").

לעומת זאת, אם קיים הדבר הנכון, הכל הופך להיות קל בהרבה וסיכויים ההצלחה נוטים לטובתך. במקרה של סרטים, הכוונה לסרט בתקציב קטן או לא קיים, במאי חסר נסיון, שחקנים לא ידועים וציפיות מעטות, שהופך להיות שובר קופות (דוגמאות: "פרוייקט המכשפה מבלייר", "אל מריאצ'י", "פעילות על טבעית").

הדבר הנכון חיוני. לרוב האנשים או הארגונים אין זמן, אנרגיה או כסף במידה בלתי מוגבלת לתחזוק רצף ארוך של כשלונות איטיים ויקרים הנובעים מרדיפה אחרי **דברים** לא נכונים. מטרתו של תהליך ה-Prototype הוא לנפות **דברים** לא נכונים ולמצוא את הדבר הנכון החמקמק בהשקעה מינימלית של זמן, כסף ומאמץ.

למה אני כל הזמן כותב "דבר" באותיות נטויות ומודגשות?

מושג ה- Pretotype ישים לטווח רחב של רעיונות למוצרים או שירותים – תוכנה, חומרה, אתרי אינטרנט, משחקים, משקאות קלים, משקאות משכרים, ספרים, סרטים וכן הלאה. כיוון שמסורבל לכתוב (ולקרוא) דברים כמו "אם המוצר או השירות שלך..." החלטתי פשוט להתייחס לרעיון, יהיה מה שיהיה, בתור **דבר**.

לאורך כל הספר, אני כותב **דבר** באותיות מודגשות ונטויות כדי שיהיה ברור שאני מתייחס אליו. כיוון שהספר הזה הוא – לפחות נכון לעכשיו – Pretotype בעצמו, אולי פיספסתי הדגשה פה ושם. אני מקווה שיהיה ברור מן ההקשר מתי אני מתייחס ל**דבר** הזה.

באנגלית המילה המקורית היא *it*, והיא יכולה לייצג מונחים מספר:

- Idea on the Table (רעיונות על השולחן)
- Idea to Test (רעיון לבחינה)
- Innovation to Try (חדשנות שאפשר לנסות)

פרק 2

תהליך יצירת

Pretotype

(Pretotyping)

מהו תהליך יצירת Pretotype?

עכשיו, כשיש לכם מושג פחות-או-יותר למה אני מתכוון כשאני מדבר על הדבר הנכון, אפשר לנסות להציג מבוטא ראוי לתהליך יצירת Pretotype. הדרך הטובה ביותר לעשות זאת תהיה אם אספר לכם את שני הסיפורים שהביאו אותי להתחיל לחשוב על כל העניין הזה: ה"ניסוי" של המרת דיבור לטקסט ב-IBM וה"ניסוי" של הפאלם-פיילוט.

ניסוי המרת הדיבור לטקסט של IBM

לראשונה שמעתי את הסיפור הזה במצגת בכנס תוכנה לפני כמה שנים. אני לא בטוח עד כמה התיאור שלי את האירועים מדויק; סביר להניח שכמה מן הפרטים שגויים, אבל במקרה הזה מוסר ההשכל מן הסיפור חשוב הרבה יותר מן הפרטים. אחרי ההסתייגות הזאת, הנה הסיפור כפי שאני זוכר אותו.

לפני כמה עשרות שנים, הרבה לפני עידן האינטרנט ולפני תפוצת המחשב האישי לכל, חברת IBM היתה ידועה בעיקר בזכות המחשבים המרכזיים ומכונות הכתיבה שייצרה. בימים ההם הקלדה היתה משהו שמיעוט קטן של אנשים הצטיין בו – בעיקר מזכירות, סופרים וכמה מתכנתי מחשבים. רוב האנשים הקלידו באצבע אחת – שיטה איטית ולא יעילה.

IBM היתה בעמדה אידיאלית לניצול טכנולוגיית המיחשוב ועסקי מכונות הכתיבה שלה לפיתוח מכשיר להמרת דיבור לטקסט. המכשיר הזה יאפשר לאנשים לדבר לתוך מיקרופון, והמילים יופיעו "כבדרך קסם" על המסך מבלי צורך בהקלדה. היה לרעיון פוטנציאל להרוויח הרבה כסף בשביל IBM, והיה הגיוני שהחברה תהמר עליו **בגדול**.

אבל היו כמה בעיות מרכזיות. מחשבים בימים ההם היו הרבה פחות חזקים והרבה יותר יקרים משהם היום, והמרת דיבור לטקסט דורשת כוח מיחשוב רב. יתרה מזאת, אפילו עם כוח עיבוד הולם, תרגום של דיבור לטקסט היה (ועודנו) בעייה קשה מאוד במדעי המחשב. התמודדות איתה היתה דורשת השקעה אדירה – אפילו בקנה המידה של IBM – ושנות מחקר רבות. אבל כולם היו רוצים מכשיר כזה. היה צפוי שיהיה להיט היסטרי. או שלא?

כמה אנשים ב-IBM לא היו משוכנעים כלל וכלל שכל האנשים והחברות שאמרו שהם "רוצים" מכשירי המרת דיבור לטקסט "ובוודאי יקנו אותם וישתמשו בהם" אכן יקנו אותם בסופו של דבר. הם חששו שהחברה תבזבז שנים במחקר וכסף רב בפיתוח משהו שבסופו של דבר מעטים מאוד אכן ייקנו: אסון עסקי. בשפת ה-Pretotype: הם לא היו בטוחים שהמרת דיבור לטקסט היא **הדבר הנכון**. הרי אנשים מעולם לא השתמשו במערכת המרת דיבור לטקסט, אז איך הם יכולים לדעת בוודאות שהם רוצים כזאת? IBM רצתה לבחון עד כמה מכשיר כזה בר קיימא מבחינה עסקית, אבל כיוון שאפילו Prototype בסיסי היה במרחק שנות פיתוח, הם חשבו במקומו על ניסוי גאוני.

הם הכניסו לקוחות פוטנציאליים של מערכת המרת הדיבור לטקסט, אנשים שאמרו שבוודאי ייקנו אותה, לחדר עם קופסת מחשב, מסך ומיקרופון אבל בלי מקלדת. הם אמרו להם שבנו מכשיר המרת דיבור לטקסט פועל והם רוצים לבחון אותו כדי לראות אם השימוש בו מוצא חן בעיני אנשים. כשהמשתתפים בניסוי התחילו לדבר לתוך המיקרופון המילים שאמרו הופיעו על

המסך: כמעט מיד ובלי טעויות! המשתמשים התרשמו: הם לא האמינו למראה עיניהם – ובצדק, מתברר.

מה שלמעשה קרה והסיבה לכך שזה ניסוי כל כך מחוכם, היא שלא היה מכשיר המרת דיבור לטקסט, אפילו לא Prototype. קופסת המחשב בחדר היתה רק קופסה. בחדר הסמוך היתה קלדנית מיומנת שהקשיבה לקולו של המשתמש דרך המיקרופון והקלידה את המילים שאמר ואת הפקודות בעזרת מקלדת: בדרך המסורתית. כל מה שהקלדנית עשתה על המקלדת הופיע על המסך של המשתמש; התפאורה שיכנעה את המשתמש שמה שהופיע על המסך הוא תוצר של מכשיר המרת דיבור לטקסט.

אז מה למדה IBM מן הניסוי?

הנה מה שאני שמעתי: אחרי שהתרשמו מלכתחילה מן ה"טכנולוגיה", רוב האנשים שאמרו שהם ייקנו מכשיר המרת דיבור לטקסט וישתמשו בו שינו את דעתם אחרי שהשתמשו במערכת לאורך כמה שעות. למרות סימולציה של תעתוק מהיר ומושלם כמעט בידי הקלדנית החיה, בשימוש בדיבור כדי להכניס יותר משורות טקסט ספורות למחשב היו בעיות רבות מדי, בין השאר: אנשים היו מצטרדים עוד סוף היום, התהליך יצר סביבת עבודה רועשת, והוא לא התאים לחומרים חסויים.

על סמך תוצאות הניסוי הזה, IBM המשיכה להשקיע בטכנולוגיית המרת דיבור לטקסט, אבל בקנה מידה קטן בהרבה הם לא ביססו את החברה כולה על התחום.

התברר שזה היה הכיוון העסקי הנכון. לגבי רוב משימות הכנסת הטקסט, מקלדות עולות על כל אפשרות אחרת. לפני שלושים שנה רוב האנשים לא ידעו להקליד; אבל קחו כל משרד (או בית קפה) היום ותראו אנשים בני כל הגילים והמקצועות מקלידים להם על מחשבים ניידים. במכשירים שבהם אין אפשרות למקלדת בגודל מלא, כמו טלפונים ניידים, המרת דיבור לטקסט יכולה להיות הדבר הנכון, אבל פרט לכך המקלדת היא עדיין ההתקן המוביל. המקלדת היא בלא ספק הדבר הנכון.

הגישה של IBM היתה גאונית, אבל איך הייתם מכנים אותה? תפאורת המרת הדיבור לטקסט עם הקלדנית לא היתה מה שנחשב ל"Prototype אמיתי" – אלא אם כן הם תכננו באמת להחביא קלדניות בשר ודם בתוך מחשבים. הם לא עשו Prototype של מערכת המרת דיבור לטקסט, הם העמידו פנים שיש להם Prototype של המרת דיבור לטקסט והשתמשו בו כדי לבחון את התגובה הממשית של משתמשים למוצר הזה. כך הם הצליחו לאסוף מידע שוק רב ערך על סמך שימוש ממשי, במקום דעות, והם עשו זאת בהשקעה קטנה מאוד של זמן וכסף.

חשבתי שזאת גישה מעניינת מאוד ורבת ערך, ושהיא שונה מספיק מ-Prototype כדי שתהיה ראויה לשם משלה (עוד על כך בהמשך) ולמחקר נוסף. אבל קודם כל יצאתי למצוא סיפורים דומים וגיליתי דוגמה מבריקה נוספת.

הניסוי של פאלם פיילוט

סיפור המרת הדיבור לטקסט של IBM עורר בי מחשבות על מושג ה-Pretotype, אבל הדוגמה הבאה היא זאת ששכנעה אותי ששווה להמשיך ולהעמיק בו.

הפאלם פיילוט, שהושק ב-1996, היה מכשיר דיגיטלי בגודל המתאים לכף היד, וארבע פונקציות בסיסיות: יומן, ספר כתובות, רשימת מטלות ורשימות פשוטות. הפיילוט היה מחשב כף היד הראשון, וכונה עוזר אישי דיגיטלי (Personal Digital Assistant). אבל ג'ף הוקינס (Jeff Hawkins), אחד ממייסדי חברת פאלם וממציאי המכשיר, לא ראה כמובן מאליו את הצלחתם של מחשבי כף היד, זאת שאכן הגיעה. נהפוך הוא. לפי כתבה שפורסמה במרץ 1998 בטיים מגזין [ההדגשה שלי]:

"הוקינס בן ה-40, הטכנולוג הראשי של פאלם והיוצר של הפיילוט, עיצב לפני עשור את אחד המחשבים הנישאים הראשונים, GRiDPad. הוא היה **פלא הנדסי, אבל כישלון שיווקי**, וזאת, כך הוא אומר, כיוון שעדיין היה גדול מדי. **הוא החליט לא לטעות באותה הצורה פעם שנייה**, והיתה לו תשובה מוכנה כשעמיתיו שאלו אותו כמה קטן המכשיר שלהם צריך להיות: **"בואו ננסה את כיס החולצה"**.

הוא הלך למוסך שלו וחתך קרש בגודל שייכנס לכיס חולצת הכפתורים שלו. ואז הוא נשא אותו איתו במשך חודשים, **והעמיד פנים** שהוא מחשב. האם הוא פנוי לארוחת צהריים ביום רביעי? הוקינס היה שולף את הקרש ולוחץ עליו כאילו הוא בודק ביומן. אם היה צריך מספר טלפון, הוא היה **מעמיד פנים** שהוא מחפש אותו בקרש. מדי פעם היה מנסה עיצובי חוץ שונים עם כל מיני קונפיגורציות של הכפתורים, מדפיס אותם על דפים ומדביק לקרש".

הנה צילום של ה- Prototype שג'ף בנה (אפשר לראות את המוצג במוזיאון ההיסטוריה של המחשבים במאונטן ויו, קליפורניה):



אני יכול רק לדמיין לעצמי את התגובות של אנשים כשהוקינס שלף קרש מהכיס ולחץ עליו, מתוך העמדת פנים שזה מכשיר פועל. הם בטח חשבו שהוא משוגע. כן, משוגע על כל הראש! חתיכת הקרש הזאת עם הדפים המודפסים עליה שיכנעה את הוקינס שהוא בדרך הנכונה. הוא ענה על השאלה הראשונה, והחשובה ביותר: "נניח שהיה לי פיילוט, האם הייתי סוחר אותו איתי ומשתמש בו ממש?" והתשובה שלו היתה בפירוש "כן!" הוא ידע שזה **הדבר** הנכון; עכשיו היה יכול להתמקד בקבוצת השאלות הבאה, כגון: האם אנחנו מסוגלים לבנות אותו קטן כל כך? כמה יעלה לבנות אותו? כמה זמן הסוללות יחזיקו מעמד? הגיע הזמן להשקיע בבניית "Prototype אמיתי".

הפאלם פיילוט לא היה סתם הצלחה, הוא נחל **הצלחה מסחררת** והיתה לו השפעה אדירה. הפיילוט היה אביהם של הטלפונים החכמים של היום, והכל התחיל בקרש קטן – בדיוק כמו פינוקיו.

זייף לפני שתעייף

בין הסיפורים על המרת הדיבור לטקסט ועל הפאלם פיילוט יש כמה נקודות משותפות.

לשני הצוותים היו ספקות לגבי השימושיות והאימוץ בסופו של דבר של החידוש שלהם. הרעיון היה מגניב. הוא היה הגיוני. הוא פתר בעיה. אבל האם היה הדבר הנכון? האם אנשים ישתמשו בו הלכה למעשה? ג'ף הוקינס, במיוחד, נכווה מהקדשה של שנים לפיתוח מוצר, GridPad, שהיה "פלא הנדסי אבל כישלון שיווקי" (כלומר, הדבר הלא נכון) ו"החליט לא לטעות באותה הצורה פעם שנייה".

בשל ספקותיהם, שני הצוותים רצו לבחון עד כמה הרעיונות שלהם שימושיים בעזרת **Prototype** ולאסוף משוב **משימוש ממשי במוצר שלהם** (בניגוד לדעות על המוצר) לפני שהם מתחייבים לפתח אותו.

אבל בשתי הדוגמאות אפילו פיתוח של " **Prototype** אמיתי" (גרסה גולמית אבל מתפקדת של המוצר הסופי) היה מצריך הרבה זמן מראש והשקעה ניכרת במחקר ובפיתוח.

הפתרון שלהם לבעיית "ה- **Prototype** האמיתי" היתה **להעמיד פנים** שיש להם **Prototype** כזה. בדוגמת המרת הדיבור לטקסט חומרה ותוכנה ממשיית הומרו בהולכת שולל קלה, ובדוגמה של פיילוט מה שהחליף אותם היה הדמיון של הוקינס – **זייף לפני שתעייף**.

שני הסיפורים האלה הרשימו אותי כי הם שונים כל כך מן הגישה האופיינית של אנשים וחברות כשיש להם רעיון חדשני שהם רוצים לקדם. רוב האנשים מתאהבים ברעיון שלהם (הדבר שלהם) ומניחים שהוא יצליח (יהיה הדבר הנכון) ולכן הם פשוט מתחילים לבנות אותו. **הם מקדימים את המאחר** – אם אפשר לומר – ומתחילים בהתמקדות ובהשקעה בדברים הלא נכונים בזמן הלא נכון. ליתר דיוק, הם משקיעים זמן רב מדי מוקדם מדי בפיתוח גרסה ראשונה של המוצר עם יותר מדי מאפיינים, יותר מדי פונקציונליות ויותר מדי "ליטוש". הם מניחים שהם יודעים מה אנשים ירצו. הם מניחים שאם יבנו אותו כמו שצריך, אנשים ירצו אותו. ברוב המקרים, ההנחות האלה מופרזות, ומתגלות כשגויות ויקרות גם יחד.

Pretotype: לידתה של מילה

ככל שחשבתי יותר על הניסויים של המרת דיבור לטקסט ושל הפאלם פיילוט, כך השתכנעתי יותר שמה שהצוותים האלה עשו לא היה רק חכם, אלא צעד מכריע בתהליך הפיתוח של מוצרים חדשים וחדשניים. צעד שרוב האנשים מדלגים עליו, ולעתים קרובות הם משלמים על כך ביוקר בסופו של דבר.

במהלך חודשים מספר חלקתי את שני הסיפורים האלה עם עשרות עמיתים, חברים, יזמים, אנשי הון סיכון, מהנדסים ומנהלי מוצר. במפתיע, אף אחד מהם לא שמע לפני כן על הדוגמאות האלה. אבל כולם התרשמו כמוני מן הפתרון המחוכם, "זייף לפני שתעייף", ולא מעט מהם חבטו לעצמם על המצח ואמרו דברים כמו: "הלוואי שהייתי עושה משהו כזה לפני שהשקעתי שנים ומיליונים ברעיון הקודם שלי."

הבנתי שנפלתי על משהו רב ערך וחשוב, שהוא אולי לא חדש או מקורי, אבל גם אינו מוכר ברבים ולא מיושם בצורה נרחבת. נהפוך הוא. אבל למשהו הזה לא היה מונח שמתאר אותו, וחשבתי שהוא ראוי לשם וזקוק לו כדי שיכירו אותו יותר, ידונו בו ויאמצו אותו. אז התחלתי לחשוב על מונח אפשרי למושג הזה. (הערה: כשהתחלתי לחשוב על תהליך יצירת Pretotype עדיין לא הייתי מודע ל"תנועת הסטארטאפ הרוזה" של אריק ריס [Eric Ries, Lean Startup Movement] או למונח Minimum Viable Product - MVP, מוצר בן קיימא מינימלי. אוסיף על הקשר שבין Pretotype ל-MVP בהמשך.)

כיוון שיסוד מרכזי בשתי הדוגמאות הוא **העמדת הפנים** (החברה ב-IBM העמידו פנים שבנו מערכת המרת דיבור לטקסט וג'ף הוקינס העמיד פנים שיש לו פיילוט בכיס החולצה), המילה הראשונה שעלתה בדעתי היתה שילוב של Prototype והעמדת פנים, **Pretotyping** – אוי ואבוי! הנסיון השני שלי להמציא מילה היה גרוע עוד יותר. כיוון שהרעיון המרכזי הוא לבחון במהירות רעיון עוד לפני שמשקיעים בבניית Prototype כהלכה, המצאתי את המילה **Preprototyping** – אוי אוי אוי! למרבה המזל שתי המילים המזוועות האלה כללו את הזרע למונח טוב בהרבה. הורדתי מהן כמה אותיות והגעתי למונח **Pretotyping**. טוב בהרבה. המוצרים שמופקים בתהליך Pretotyping (למשל הקרש של הוקינס) יקראו Pretotypes¹.

אהבתי את המילים Pretotyping ו-Pretotype, אבל האם הייתי הראשון שהשתמש בהן? אולי מישוהו כבר משתמש בהן ויש לו "זכויות" כלשהן על השימוש והמשמעות. רצתי לגוגל וחיפשתי בו. לשמחתי גוגל שאל אותי האם התכוונתי ל-Pretotyping. מנוע החיפוש הניח שטעיתי באיות המילה, ונתן לי תוצאות המתייחסות למילה הקיימת – וזה סימן טוב. כשהתעקשתי שלא התכוונתי ל-Pretotyping, אלא ל-Pretotyping, ונא לתת לי את התוצאות המתאימות, גוגל החזיר מספר עמודים קטן יחסית שבהם אנשים שגו באיות המילה Pretotyping. חיפוש המילה Pretotype הניב תוצאות דומות. האופק היה פתוח. נפלתי על מילה חדשה שאף אחד אחר עוד לא משתמש בה.

¹ בעברית בחרתי במונח פרה-טו-טייפ, כיוון שהוא שלב קודם ל-Pretotype. [המתרגמת]

מה שטוב עוד יותר, שמות הדומיין הרלוונטיים [com, org].pretotyping ו-pretotype.
[com,org] היו פנויים גם הם. האינסטינקט הראשוני שלי היה לשלוף את כרטיס
האשראי ולקנות את כולם, אבל הבנתי שאם אעשה זאת אצא נגד המסר היסודי של
שיטת ה-Pretotype: אני אשקיע במשהו לפני שווידאתי ששווה להשקיע בו. אמנם
יעלה לי רק דולרים ספורים לשמור לעצמי את הדומיינים, אבל העקרון בסכנה. אני חושב ש-
Pretotyping ו-Pretotype הן מילים נהדרות לתיאור מושג נהדר, אבל האם אנשים
אחרים יחשבו כמוני? הייתי צריך לעשות תהליך Pretotype ל-Pretotyping. למרבה
המזל, כחלק מעבודתי השוטפת בגוגל, יש לי הזדמנות לדבר עם הרבה אנשים על חדשנות
ולהעביר הרבה מצגות על הנושא הן ללקוחות והן לאנשי גוגל אחרים. כך שיחד עם הדוגמאות
של המרת הדיבור לטקסט ושל פאלם פיילוט התחלתי להשתמש במינוח של Pretotype בכל
המצגות, הפגישות והדיונים. בכל מקרה ומקרה אנשים הגיבו בחיוב רב למושג ולמילים. הם
שלחו לי דוגמאות על Pretotypes שלהם, ביקשו ממני הצעות איך לעשות Pretotype
לרעיונות שלהם ואפילו ניסו לשכנע עמיתים ומנהלים שלהם לעשות תהליך Pretotype
לרעיונות לפני בנייתם. נראה היה לי שאני על דרך המלך.

יום אחד העבירו אלי דואר אלקטרוני מראש אחת מסוכנויות הפרסום הגדולות ביותר בעולם
שהיה באחת המצגות שלי על חדשנות. הוא הודה למארגנים על המצגת, ואמר שהוא והצוות
שלו אהבו מאוד את רעיון Pretotyping וש"..." המונח Pretotyping נכנס כבר ללקסיקון
של החברה שלנו."

באותו יום ידעתי שיש לי די ראיות לכך ש-Pretotyping ו-Pretotype הן המילים
הנכונות למושג הנכון, והרגשתי בטוח בהתקדמות לשלב הבא והשקעת כמה דולרים לקניית
הדומיינים המתאימים.

Pretotype – הגדרה

אמנם אני חושב שיעיל יותר להשתמש בדוגמאות כדי להסביר את תהליך יצירת ה-Pretotype, אבל אני גם חושב שכדאי לנסות ולהגדיר אותו.

הנה הגדרה די רשמית מן הסוג היבש והמשעמם שמוצאים במילון:

Pretotyping [פרי-טו-טיי-פינג], פועל: בחינה של כוח המשיכה הראשוני והשימוש הממשי במוצר פוטנציאלי חדש על ידי הדמייה של חווית הליבה שלו בהשקעה הקטנה ביותר האפשרית של זמן וכסף.

הנה הגדרה רשמית פחות:

יצירת Pretotype (Pretotyping) היא דרך לבחון רעיון בצורה מהירה ולא יקרה על ידי יצירה של גרסאות פשוטות ביותר, מדומות או וירטואליות של המוצר במטרה לסייע למתן תוקף להנחה ש"אם נבנה אותו, ישתמשו בו."

הנה הגדרה מאוד בלתי רשמית:

Pretotype: לעשות כאילו ולנסות לפני שעושים ממש!

אבל ההגדרה שאני הכי אוהב ל-Pretotype מבוססת על כותרת המשנה של הספר הזה:

לוודא במהירות ובזול עד כמה שאפשר שבונים את הדבר הנכון לפני שבונים את הדבר נכון (ובאנגלית - Make sure you build the right it before you build it right)

Prototype לעומת Pretotype

יש שיטענו שיצירת Prototype קרובה מדי ליצירת Prototype הן ברוח והן הלכה למעשה, ועל כן אין צורך להבחין בין השניים וגם לא להמציא מילה חדשה. חשבתי על הנושא הזה הרבה. הבעיה שאני רואה היא שהמונח Prototype כולל טווח ענק, החל מן הרעיון המופשט למוצר ועד למוצר הסופי.

Prototype של מחשב הממיר דיבור לטקסט, לדוגמה, יכול לכלול שילוב ממשי של חומרה ותוכנה לדיגיטציה של דיבור, חלוקתו לפונמות, המרת הפונמות למילים אפשריות ומשפטים אפשריים, החלת תיקון שגיאות על המילים והמשפטים האלה וכן הלאה. כדי לפתח Prototype כזה נדרשים חודשים או שנים והתהליך יעלה מיליוני דולרים. התוצאה תהיה מוצר חד-פעמי שעדיין יהיה רחוק מלהיות מוצר סופי, כך שהוא בהחלט ייחשב ל-Prototype. הוא יהיה בדיוק מה שרוב האנשים חושבים עליו כשהם חושבים על Prototype.

אם תאמרו למישהו את המילה Prototype הוא יתאר לעצמו משהו פרימיטיבי ומחוספס, אבל הוא יצפה ש Prototype יהיה פונקציונלי במידת מה וקרוב למוצר הסופי. אם ג'ף הוקינס היה אומר לאנשים שיש לו Prototype של הפאלם פיילוט, האנשים האלה היו מצפים לראות משהו עם סוללות ומסך LCD, לא קרש. אם אנשי IBM היו אומרים ללקוח פוטנציאלי שיש להם Prototype של מכשיר המרת דיבור לטקסט, הוא לא היה מצפה לראות קלדנית בחדר הסמוך.

פרט לפונקציונליות, הבדל עיקרי בין Pretotype ל Prototype הוא שהעלות ומסגרת הזמן ליצירת Pretotype נמצאות בקצה הנמוך ביותר של הטווח שבדרך כלל נכלל ביצירת Prototype. מתקבל על הדעת ש-Prototype יהיה בפיתוח חודשים או שנים ויעלה מילוני דולרים. לעומת זאת, בהחלט לא קביל ש Pretotype ידרוש זמן כה רב או יעלה כל כך הרבה.

Prototype הוא כלי חיוני ומועיל בצורה יוצאת מגדר הרגיל שיכול וצריך לשמש למענה על שאלות רבות לגבי מוצר פוטנציאלי, בכללן:

- אנחנו יכולים לבנות אותו?
- הוא יעבוד בכלל?
- הוא יעבוד כמתוכנן?
- כמה קטן/גדול אפשר לבנות אותו?
- כמה יעלה לייצר אותו?
- כמה זמן יחזיקו הסוללות מעמד?
- איך אנשים ישתמשו בו?
- בשביל מה אנשים ישתמשו בו?

Prototype, לעומת זאת, מתמקד במענה על שאלה אחת בסיסית מאוד וחשובה מאוד: **האם זה הדבר שנכון לבנות?** ברגע שיש תשובה חיובית על השאלה הזאת, הרי שהגיוני לעבור משלב ה Prototype לשלב ה Prototype.

המסקנה שאליה הגעתי היא שהמונח והתהליך Prototype ראויים לעמוד בזכות עצמם. בדיוק כפי שסטארט-אפ הוא סוג מסוים של חברה בשלביה המוקדמים, כך Prototype יכול להיחשב לתת-קבוצה ספציפית של Prototype או הקדמה ליצירתם.

פרק 3

זה ייכשל

עכשיו יש לכם כבר מושג כללי מהו **Pretotype**, וניכנס לפירוט רב יותר ולדוגמאות מעט בהמשך, אבל לפני שאעשה זאת אני רוצה להקדיש זמן מה ולהסביר מדוע חשוב כל כך לעשות **Pretotype** לכל הרעיונות.

אתם זוכרים את אוסף הנתונים הסטטיסטיים המדכדכים שהוצג קודם לכן?

- 90% מכל האפליקציות לא מרוויחות כסף.
- ארבעה מכל חמישה סטארטאפים מהווים הפסד כספי למשקיעים.
- 80% מהמסעדות החדשות נסגרות תוך שנה.

המספרים הממשיים אולי שונים מעט, אבל המסר ברור. במילים פשוטות: רוב הדברים החדשים נידונים לכישלון – כולל שלכם. רוב הדברים נידונים לכישלון כיוון שהם הדבר הלא-נכון: רעיונות שאולי נשמעים טוב בתיאוריה, אבל אחרי הפיתוח יתברר שהם בכלל לא מעניינים, מפתים או שימושיים כפי שמפתחיהם ציפו מלכתחילה שיהיו.

ל- **Pretotype** אין כוח להפוך **דבר** לא נכון ל**דבר** הנכון – שום דבר לא יכול לעשות את זה. אבל יצירת **Pretotype** תעזור לכם לזהות את הדברים הלא-נכונים מהר ובזול כדי שתוכלו להמשיך לנסות **דברים** חדשים (או וריאציות של **דברים** קיימים) עד שתמצאו את הדבר הנכון החמקמק.

כיוון שכישלון הוא האויב, וחשוב "להכיר את האויב", בואו נבחן את הכישלון מקרוב מעט יותר.

חוק הכישלון

הראיות המעידות על סיכוייהם הגרועים עד מאוד של **דברים** חדשים משכנעות ואמינות כל כך עד שאפשר לקבוע כי הן חוק:

חוק הכישלון

רוב הדברים החדשים ייכשלו – אפילו אם הביצוע מושלם.

כאשר המילה "רוב" מייצגת אחוז גבוה עד כדי ייאוש (בדרך כלל 70-80-90%) ו"**דברים**" מייצגת פחות או יותר כל קטגוריה שאתם יכולים להעלות בדעתכם: סטארטאפים, מסעדות, סרטים, ספרים, משקאות קלים, תוכניות טלוויזיה וכן הלאה. וכן, הדבר שלכם נכלל באחת הקטגוריות האלה, וכן, סיכויי גרועים בה-במידה כמו סיכויי הדברים של כל האחרים.

אני שומע את חלקכם מתלוננים: "אבל איך החוק הזה עוזר לנו? הוא רק אומר לנו שסביר להניח שניכשל, אפילו אם נעשה את הדבר שלנו בצורה מוצלחת מאוד. הוא קובע לנו סיכויים גרועים ומשאיר אותנו חסרי ישע. החוק הזה רק פוגע במורל והורג את ההתלהבות."

נכון, על פניו, **חוק הכישלון** לא נראה מועיל במיוחד. במובן הצר של הדברים הוא אפילו לא חוק ממש. אתם יכולים לתאר לעצמכם את ניוטון פותח את החוק שלו במילים "רוב הדברים יפלו אם מפילים אותם?" אבל לאיזוק היה קל יחסית. הוא עסק בחוק טבע קבוע ואוניברסלי. ההצלחה בסופו של דבר בשוק של כל מוצר חדש, לעומת זאת, תלויה בהתנהגות אנושית חסרת רציונליות (לעתים קרובות מאוד), הפכפכה ביותר ומשתנה. בהקשר הזה, הניסוח ההסתברותי של **חוק הכישלון** הוא הטוב ביותר האפשרי.

חוק הכישלון אמנם איננו מושלם, כלל וכלל, אבל אני מאמין שהוא חשוב מאוד. אם מקבלים שהחוק הזה נכון, או אפילו נכון ברובו, ושאתם וגם הדבר שלכם אינכם פטורים מהחוק, הלך הרוח צריך להשתנות. לא: "קדימה! בואו פשוט נבנה את הדבר, על החיים ועל המוות!" אלא גישה זהירה יותר: "ננסה. נעשה **Prototype!**"

אני יודע ש"קדימה!" ו"על החיים ועל המוות!" הן גישות בעלות כושר משיכה רומנטי והירואי מאוד. "לקפוץ למים", "להמר על הכל" ו"כנגד כל הסיכויים", כך נולדות אגדות רבות – אבל כך גם מתחוללים כשלונות אדירים.

עם זאת, יכולים להיות מקרים שבהם מחליטים שלא איכפת מה אומרים הסיכויים ואתם פשוט רוצים להמשיך **בדבר** שלכם, יקרה מה שיקרה. אני בשום פנים ואופן לא רוצה לרפות את ידיכם. לפחות פעמים מספר בחיים עלינו להסתכן סיכונים מטורפים ופשוט **ללכת על זה!** צריכות להיות פעמים שבהן חשוב לכם יותר ליצור את הדבר המסויים שלכם במקום שיהיה לכם הדבר הנכון. אם זה המצב, עליכם לצחוק על **חוק הכישלון**, להתגרות בגורל, לזרוק את הספר הזה לפח ולפעול בכל הלב והנשמה. בהצלחה! אני מחזיק לכם אצבעות ומאחל לכם נצחון.

אם, לעומת זאת, אתם נמצאים במצב שבו אתם לא מחוייבים ב-100% ל**לבר** מסויים מאוד, וחשוב לכם להגדיל ככל האפשר את סיכויי ההצלחה, הרי שעליכם להתייחס בכבוד הראוי לחוק הכישלון כי...

... כישלון לא בא בחשבון

נכון. לגבי כל **דבר** נתון, כישלון לא בא בחשבון, אבל הוא התוצאה בעלת הסיכויים הגדולים ביותר.

אי אפשר להתחמק מחוק הכישלון. אי אפשר לשנות את סיכויי ההצלחה של **דברים** חדשים.

אבל מה שאפשר לעשות הוא לנצל את חוק הכישלון לטובתנו, באותו האופן שבו רואי חשבון משתמשים בחוקי המס וליידי גאגא משתמשת בצלמי פפרצי.

איך עושים את זה?

מזמינים את הכישלון, מחפשים אותו, צדים אותו ומכריחים אותו להראות לנו את פניו המכוערים בשלב מוקדם ככל האפשר, כדי שנוכל לקבוע אם אנחנו בדרך הלא נכונה ולתקן את הדברים הדרושים בשלב מוקדם.

רוקחים פתיון זול מאוד בצורת **Pretotype**. משהו שנראה ומריח כמו הדבר שלנו; משהו שאפשר להשתמש בו כדי לשטות במפלצת הכישלון, כדי שתזקוף את ראשה הקטן והמכוער. מתקדמים אל הכניסה לבור האפל והעבש בקרקע, מקום מגוריה של המפלצת. ואז משלשלים את ה- **Pretotype** שלנו בכניסה לבור כדי לראות את מפלצת הכישלון מגיחה מבין הצללים ומתקרבת אלינו אט אט, קרובה כל כך עד שאפשר להריח את הבל פיה המבאיש ולהבחין להרף עין בפיה האכזרי ובעיניה הקטנות. קרוב מספיק כדי לוודא שזאת המפלצת האמיתית. ואז זורקים את הפתיון הזול שלנו למפלצת, זבח קורבן, ובורחים בשיא המהירות לצד השני – לפני שהמפלצת תוכל לתקוע את שיניה בבשרנו ולגרור אותנו מטה לבור הנורא כדי למלא בנו את כרסה.

הדבר הטוב ביותר שאפשר לעשות הוא להאכיל את המפלצת חתיכות קטנות וזולות של כל מיני **דברים**. המפלצת אוהבת לאכול את הדברים הלא נכונים אבל – אם תתנו לה הזדמנות – היא **תשמח מאוד** לאכול **אתכם**! אתם חייבים להיות מוכנים לזרוק חתיכות מהדברים שלכם למפלצת ולברוח. אם לא, אם תפתחו קשר עז מדי ל**דברים** שלכם, ותשקיעו יותר מדי זמן בפיתוח שלהם לפני ההתמודדות עם המפלצת, סביר להניח שהיא תטרוף את כל זמנכם ומאמציכם.

אם נעשה זאת היטב, הדבר היחיד שנאבד הוא הפתיון (**Pretotype**), אבל נזכה להיות עוד יום ולנסות **דבר** אחר – ולהמשיך לנסות עד שנמצא פתיון שאיננו מושך את מפלצת הכישלון – פתרון שבהחלט יכול להיות שיהיה בסופו של דבר הדבר הנכון.

לדבוק ברעיון עד הסוף המר, אפילו אם יתברר שהוא הרעיון הלא נכון, אולי נשמע מרגש והירואי, אבל הכנת **Pretotype** מלהיבה לא פחות. ביצירת **Pretotype** אתם עדיין נמצאים במסע חיפושים אפי ומלא אתגרים – החיפוש אחר הדבר הנכון. בינכם ובין הדבר הנכון עומדת מפלצת הכישלון מטילת האימה. אתם לא יכולים להימנע מהתמודדות מול המפלצת; עליכם להילחם בה בכל מקרה – אבל בזכות **Pretotype** סיכויי ההצלחה שלכם גדולים בהרבה.

זאת מהותה של האסטרטגיה שלנו – מהותו היסודית של ה-**Pretotype**. אבל הגיוני לשחק במשחק הזה עם הכישלון רק אם הפתיון שבו אנחנו משתמשים הוא משהו זול וזניח,

Pretotype שהרכבנו תוך כמה שעות או ימים ובעלות מינימלית – משהו שלא איכפת לנו לנטוש.

שלוש דרכים להיכשל

כישלון הוא התוצאה הצפויה ביותר לכל **דבר** נתון, אבל לא כל הכשלונות שווים. יש שלוש דרכים שבהן אפשר להתקדם עם הדבר שלכם; שלוש דרכים להתמודד עם מפלצת הכישלון:

- לא לעשות עם הדבר שום דבר
- ללכת על זה (לעשות Prototype)
- לנסות את זה (לעשות Pretotype)

הדרך הראשונה להיכשל היא דרכם של עצלני האמזונס ותרנגולות החווה: אנשים או חברות הלוקים בעצלנות, חוסר בטחון או פחדנות שאינם מאפשרים להם להקדיש מאמץ כלשהו או לסכן משהו. התמודדות עם כישלון דרך אפס נסיון היא הדרך הבטוחה ביותר להיכשל תמיד. אם כבר קראתם עד כאן, אני בטוח שאתם לא שייכים לקטגוריה הזאת. אתם מוכנים לבנות משהו.

הדרך השנייה להיכשל היא ההפך המוחלט מן הראשונה. במקום עצלנות, חוסר בטחון ופחדנות, יש עודף להיטות, בטחון ויהירות. התמודדות עם כישלון דרך המעטה בערכו תגרום, ברוב המקרים, לכישלון מכאיב, יקר ואיטי.

שני סוגי הכשלונות הראשונים האלה נגרמים מעודף של חשיבה, עודף של דיבורים ומעט מדי מציאות, בשלב מאוחר מדי. כל הדברים נולדים כרעיונות, אבל אם לא עוברים במהירות מחשיבה ודיבורים ליישום מעשי של משהו שאפשר להציג למשתמשים וללקוחות הפוטנציאליים, הדברים שלנו נתונים בסכנה מוחשית – שהיית זמן רב מדי במקום מסוכן מאוד שאני מכנה "ארץ המחשבות".

ארץ המחשבות

ארץ המחשבות היא מקום דמיוני שבו שוכנות שתי ישויות משונות: רעיונות ודעות. הישויות צפות שם ומנהלות אינטראקציה הדדית. ליתר דיוק, מדובר ברעיונות **לא ממומשים** ובדעות על אותם רעיונות **לא ממומשים**.

ארץ המחשבות היא המקום שבו כל **דבר** מתחיל את חייו כרעיון פשוט, טהור, מופשט. **דברים** צפים להם בארץ המחשבות, ומושכים דעות הנצמדות אליהם, כמו ספחות בתחתית ספינה.

ארץ המחשבות היא מקום בטוח מאוד לרעיונות, כי עד שהם מומרים הלכה למעשה למשהו מוחשי יותר, כמו **Prototype** גם של אפליקציה או הטיוטה הראשונה של ספר או תסריט, הם לא יכולים להיכשל. הדבר היחיד שרעיון מופשט יכול "להפיק" הוא דעה, משהו מופשט עוד יותר ממנו, ובעל ערך מפוקפק אפילו יותר משלו.

ארץ המחשבות היא אמנם מקום בטוח לרעיונות, אבל היא מקום מסוכן מאוד ליוצרים, ממציאים, יזמים וכותבים. הדעות הרוחשות בארץ המחשבות ומתחברות לרעיונות שלנו עלולות להוביל אותנו לכישלון בשתי דרכים מכאיבות:

דעות שליליות שגויות על הדבר שלנו עלולות להפחיד אותנו ולגרור לנו לזנוח את הרעיון, כך שלא נעשה שום דבר עם הדבר.

דעות חיוביות שגויות על הדבר שלנו עלולות לסמא את עינינו מפני **חוק הכישלון** ולגרור לנו להתחייב יתר על המידה בשלב מוקדם יותר וללכת על זה.

בוא נבחן את האופן שבו יכולים להתרחש שני התרחישים האלה.

תרחיש "שב בחיבוק ידיים"

רוב הדברים לא עוזבים אף פעם את ארץ המחשבות. הם נשארים לנצח באותו מקום מעורפל, כרעיונות לא ממומשים. זאת צורת הכישלון העגומה ביותר. נכון, רוב הסיכויים שהרעיון היה הדבר הלא נכון, אבל היה סיכוי קטן שהרעיון הזה הוא הפאלם פיילוט הבא, או הגוגל או הטוויטר הבא, ומישהו ויתר עליו מבלי לת לו הזדמנות אפילו. עצוב. עגום. מדכדך.

אחוז ניכר מן הדברים לא רואים אור יום פשוט כיוון שהוגי הרעיון לא מזיזים את התחת כדי לעשות איתם משהו. הם מאמינים שהרעיון יכול להצליח; אנשים אחרים אומרים להם שהרעיון יכול להצליח, אבל הם יותר מדי עצלנים/עייפים/תפרנים/חסרי נסיון/מבוהלים/(הכניסו כאן התירוץ החביב עליכם) ולא עושים שום דבר בעניין. כפי שנראה בהמשך, יצירת **Prototype** יכולה לעזור לנו להתמודד עם המצב המסוים הזה.

האחוזים הנותרים של הדברים לא רואים אור יום **לא** בגלל שאנחנו עצלנים/עייפים/עסוקים..., אלא בגלל שבזמן שהייתו בארץ המחשבות הדבר שלנו משך די דעות שליליות (אולי שלנו, אבל בעיקר מאחרים), עד כדי כך שאמונתנו בו התערערה בתחילה, ואחר כך התמוטטה כליל. זה קורה הרבה, ולרוע המזל, זה גורלם של **דברים** נכונים רבים. איך זה קורה? הרשו לי להמחיש בדוגמה:

בואו נניח שלאליס יש רעיון לאפליקציה חדשה, משהו שמשתמש בסמסים ומאפשר לאנשים ליצור הודעות קצרות – נניח 100-200 סימנים לכל היותר – שישודרו אוטומטית לחברים, בני משפחה או כל מי שרוצה לעקוב אחרינו. בואו נקרא לאפליקציה הזאת **MultiTextBot**.

אליס לוקחת את הרעיו שלה, **MultiTextBot**, שהוא הדבר שלה, לארץ המחשבות. בואו נראה מה קורה:

אליס מתארת את **MultiTextBot** לכמה עשרות מחבריה ושואלת לדעתם.

כמעט כל החברים שלה אומרים לה שזה רעיון דפוק ושהם לעולם לא ישתמשו בו.

"למי יהיה איכפת מה אתה עושה?"

"מי ירצה לעקוב אחריך?"

"אני לא רוצה שיעקבו אחרי."

"בשביל מה המגבלה האידיוטית של 100-200 סימנים?"

החברים המעטים שנחמדים מדי ולכן אינם שוללים לגמרי, נותנים הצעות מועילות:
"אולי צריך להיפטר ממגבלת הסימנים המטופשת ולהוסיף יכולת לשלוח תמונות
ונ"צ לפני שאפילו תחשבי להשיק את המוצר."

חברים טיפשים. מה הם יודעים בכלל? אליס מחליטה לקחת את הדבר שלה לאנשים
מקצוע אמיתיים – לקרן הון סיכון. הם יראו כמה הוא אדיר.

גם אנשי הון הסיכון לא מבינים את הדבר. יש כאלה שפשוט מוותרים: "מצטערים,
זה לא מספיק גדול בשבילנו, אבל בהצלחה!" אחרים מבקשים נתוני משתמשים, אבל
לאליס אין כאלה: "מצטערת, זה רק רעיון כרגע, אבל תראו את המצגות שהכנתי
בפאוור פוינט..." קרנות הון הסיכון אומרות לאליס "... לחזור אם וכאשר יהיו לך
מיליון משתמשים, ואז נדבר."

וואו. איך אליס יכולה היתה בכלל לחשוב שזה רעיון טוב. מזל שביקשה דעות לפני שהתפטרה
והתחילה לפתח את האפליקציה המטופשת הזאת. היא מחליטה לשכוח ממנה. וואו! כמה היתה
קרובה לסכנה!

זה קורה – הרבה. כמובן, כיוון שרוב הדברים הם לא הדברים הנכונים, דעות שליליות הורגות
הרבה רעיונות רעים. אבל הן גם הורגות הרבה **דברים** נכונים חפים מפשע ומבטיחים מאוד.

רובכם ודאי הבנתם כבר שהדוגמה שהבאתי על רעיון ה- *MultiTextBot* היא תיאור מוסווה
רק בקושי של טוויטר – שיש האומרים עליו שהוא אחד המוצרים המוצלחים ביותר
בהיסטוריה, ושינה את העולם.

ואולם, לפני שמידת השימושיות וההשפעה של טוויטר הפכו להיות ברורות מאליהן ובלתי
ניתנות להכחשה, הדעות והתגובות הראשוניות של רוב האנשים ששמעו את הרעיון – כולל
הרבה אנשי הון סיכון ומשקיעים חכמים – היו שליליות: הם לא **הבינו**. עדיין יש אנשים שלא
מבינים, אבל זה לא משנה כי יש עשרות מיליונים שכן מבינים ומשתמשים בטוויטר מדי יום.
טוויטר היה **הדבר** הנכון – אבל אי אפשר היה לדעת את זה לפי האופן שבו התקבל בארץ
המחשבות.

דעות, נו באמת!

תרחיש "לך על זה"

ראינו איך דעות שליליות יכולות להרוג הרבה **דברים** נכונים בארץ המחשבות. אבל זה רק חצי הסיפור. בואו נסתכל בצד השני של המטבע והאופן שבו דעות חיוביות יכולות לגרום לנו להתחייב יתר על המידה ל**דברים** לא נכונים.

אנחנו צריכים עוד דוגמה של **דבר**.

מה דעתכם על זה: טום, מפתח תוכנה מן השורה הראשונה, מעלה רעיון לאפליקציה שתעזור לבחורים כמוהו, המתקשים בתחום הרומנטי. האפליקציה הזאת תשלח באופן אוטומטי סמסים נהדרים לבנות זוגם בשעות אקראיות במשך היום. הודות לאפליקציה הזאת – בואו נקרא לה *HoneyTextBot* – בת או בן הזוג שלך יקבלו סמסים כגון: "הי מותק. חושב עליך. באהבה, חתלתולי." או "חמודה שלי, סימסתי רק כדי לומר שאני אוהב אותך. נשיקות."

ה- *HoneyTextBot* של טום יגרום לבת הזוג לחשוב שהבחור המאותגר-רומנטי חושב עליה ברגע זה ממש – למרות שהוא אולי שותה בירה עם החברה וצופה בהתאבקות בבוץ. כמה רומנטי!

זה הדבר של טום – הרעיון שהוא מניח על השולחן. הנה מה שיכול לקרות לרעיון של טום בארץ המחשבות:

טום מספר על הרעיון שלו, *HoneyTextBot*, לכמה עשרות חברים ועמיתים (כולם גברים) כדי לשאול אותם מה דעתם. הוא קורא לזה "מחקר השוק" שלו.

רוב חבריו של טום, נניח 70%, חושבים שזה רעיון נהדר ואומרים לטום שבהם בוודאי יקנו את האפליקציה ב-\$1.99 וישתמשו בה באופן קבוע.

טום מסיק מתוך "מחקר השוק" שלו שהוא יכול בקלות להרוויח מיליונים מן האפליקציה הזאת: "70% מכל הגברים שיש להם טלפונים ובת זוג קבועה * \$1.99 - ... לא יודע בדיוק... אבל זה בטח המון כסף!"

בחזוק של דעות מומחה כה חיוביות ותחזיות כספיות מוקפדות טום מתפטר ומקדיש 3 חודשים ואת כל חסכוניותו לכתובה של גרסה מלאה, מלוטשת ורבת פרטים של *HoneyTextBot*. טום הוא מפתח מעולה ויש לו כישרון עיצוב מצויין, כך שהאפליקציה נראית מקסים ופועלת בלי שום פגם. הגרסה הראשונה יכולה לשלוח סמסים קטנים ומקסימים בלמעלה מ-20 שפות! כדי לכסות את כל האפשרויות ולמנוע מראש כל תחרות, טום מחליט לפתח ולהשיק את האפליקציה שלו בכל הפלטפורמות העיקריות (אנדרואיד, אייפון, בלקברי) בו זמנית. טום משיק את *HoneyTextBot*....

כמעט שום דבר לא קורה. אף אחד לא מתעניין באפליקציה המושקעת והמשובחת של טום. אפילו לא החברים שלו. מתוך עשרים שלושים החברים האלה – ש-70% מהם אמרו לו שהם יקנו את *HoneyTextBot* וישתמשו בו – רק שלושה קונים, ורק

אחרי שטום מזכיר להם כמה פעמים. אחרי כשבוע, שניים מהם מסירים את ההתקנה מן הטלפון שלהם והשלישי שכח שהיא בכלל שם.

מה קרה?

איך יכול להיות ש**דבר** שעורר דעות כה חיוביות היה בסופו של דבר כישלון כזה? איך תחזית 70% רוכשים של טום הפכה ל-0.0002% שקנו למעשה? טוב, זה מה שקורה כשמבססים את ההחלטות על מה ש"לומדים" בארץ המחשבות.

במקרה הזה, הניתוח של טום על סמך ארץ המחשבות נתן לו תוצאה **חיובית מדומה**. בארץ המחשבות הובילו את טום בטעות לחשוב שהדבר שלו הוא הדבר הנכון. כיוון שחשב שיש לו **דבר** נכון, טום התפטר והקדיש שלושה חודשים לפיתוח האפליקציה במלואה – בשלוש גרסאות. טום לא דילג על שלב ה-**Pretotype** בלבד, הוא דילג אפילו על שלב **Prototype**. הוא עבר ישר מרעיון למה שאני מכנה **Productype**.

יצירת **Productype** היא התאום המרושע של יצירת **Pretotype**. אם יצירת **Pretotype** נעשית כדי "לוודא שבונים את הדבר הנכון לפני שבונים את הדבר הנכון", הרי ש-**Productype** הוא בתמצית: "לבנות את הדבר נכון אפילו אם לא בטוחים שבונים את הדבר הנכון."

מה טום חשב לעצמו? הוא בחור חכם. למה הוא השקיע אפילו גרוש ביצירת יותר מגרסה אחת של **HoneyTextBot**? למה הוא טרח בכלל לעשות גרסה בין-לאומית ולספק תמיכה לשלל שפות?

מה שקרה הוא שבעידוד הדעות החיוביות כל כך טום התעלם מחוק **הכישלון**. הוא הניח הצלחה והחליט ללכת על כל הקופה, בבת אחת.

לרוע המזל, זה קורה הרבה. כאשר ההתאהבות שלנו עצמנו **בדבר** משולבת בתוצאות חיוביות מדומות מארץ המחשבות קשה להתאפק ולא **ללכת על זה**.

חוץ מזה, נכון ש"ללכת על זה" נשמע טוב? נכון שנעים לומר את המילים ולעשות אותן? **זאת לא הדרך האמריקאית?** כן. כן. הרגשה טובה – מעולה ממש – בהתחלה.

אנשים אופטימיים יתר על המידה, דרך אגב, הם לא היחידים שנופלים במלכודת הזאת. גם אנשי מקצוע מנוסים בחברות גדולות נופלים בה, לעתים תכופות לא פחות; הם עוברים מארץ המחשבות ל-**Productype** בקפיצה אחת.

הפקת Productype היא הדרך שבה מפותחים רוב המוצרים החדשים.

הפקת Productype היא הסיבה לכך שרוב הכשלונות הם איטיים, כואבים ויקרים.

להוציא את הדבר מארץ המחשבות, ויפה שעה אחת קודם

כל הדברים – **דברים** לא נכונים **דברים** נכונים – נולדים בארץ המחשבות. אבל, כפי שראינו, זמן רב מדי בארץ המחשבות עלול לעתים קרובות לגרום לנו לזנוח בטרם זמנם רעיון שיכולים להיות טובים או להתקשר יתר על המידה ולהשקיע יותר מדי ברעיונות שיכולים להיות רעים. במילים אחרות:

- לא לעשות כלום **דבר**

- ללכת על זה (יצירת Producttype)

כפי שאנחנו יודעים, רוב הסיכויים הם שהדבר שלנו הוא לא הדבר הנכון, אבל המקום לקבוע אם המצב הוא כך או אחרת איננו ארץ המחשבות, אלא העולם האמיתי. שם, במקום דעות סובייקטיביות, אפשר לאסוף נתונים ממשיים על שימוש ושוק.

אסור לנו להניח **לדבר** שלנו להירקב בארץ המחשבות, אנחנו חייבים להוציא אותו משם מהר ובזול ככל האפשר. וזה מקומו של ה- Pretotype – הדרך השלישית והטובה ביותר להתמודד עם מפלצת הכישלון :

- לנסות את הדבר (Pretotyping).

פרק 4

לעשות

Pretotype

מספיק עם ההקדמות, ההצדקות, ההסברים וההגדרות. הגיע הזמן להגיע ללב העניין בספר הזה – יצירה ובחינה הלכה למעשה של **Pretotype**.

תחילה אציג בפניכם כמה סוגים בסיסיים של **Pretotypes**, ואז נראה דרכים לבחון אותם ובסופו של דבר אשלב את כל מה שלמדנו לכמה דוגמאות שלמות.

שלל טכניקות ליצירת Pretotype

ביום מן הימים, אם יתברר שהספר הזה הוא הדבר הנכון, אני אשקיע זמן ומאמץ ואצור חלוקה רשמית, סמכותית ומסודרת של שיטות ליצירת **Pretotypes**. אז אתן לכל שיטה שם מרשים, אתאר תרחישים אידיאליים לשימוש ואספק דוגמאות רבות. אבל כיוון שהגרסה הנוכחית של הספר היא עדיין **Pretotype**, מה שתקבלו הוא יותר שלל דרכים שונות שבהן אפשר ליצור **Pretotype** לרעיונות עם הסבר כללי על השימוש – מתי ואיך.

הנה סיכום מהיר של השיטות שעליהן נדבר:

הטורקי המכני – במקום מחשבים או מכשירים מורכבים ויקרים, להציב בני אדם.

פינוקיו – לבנות גרסה לא מתפקדת, "דוממת" של המוצר.

MVP (לחשוף טפה ולהסתיר טפחיים "Stripped Tease") - ליצור גרסה מתפקדת של הדבר, אבל ערומה כמעט, עם פונקציונליות בסיסית בלבד.

פרובינציאלי – לפני השקעה כלל עולמית, להריץ בדיקה על מדגם קטן מאוד.

דלת מזויפת – ליצור "כניסה" מזויפת למוצר שעדיין לא קיים בשום צורה.

נגיד שיש לי – לפני השקעה בקניית מה שנדרש בשביל הדבר, לשכור או לשאול אותו קודם כל.

תווית אחרת – לשים תווית שונה על מוצר קיים שנראה כמו המוצר שרוצים ליצור.

אין בעייה שתשתמשו, תפשטו, תמשו או תייבשו כל אחת מהשיטות האלה. שלבו, שכללו, הגדירו מחדש והוסיפו להן כרצונכם. אם תמצאו שיטה או הצעה מעניינות בכל הנוגע ל-

Pretotype ספרו לי עליה (asavoia@gmail.com). תארו והציעו שם ואולי אני אכלול

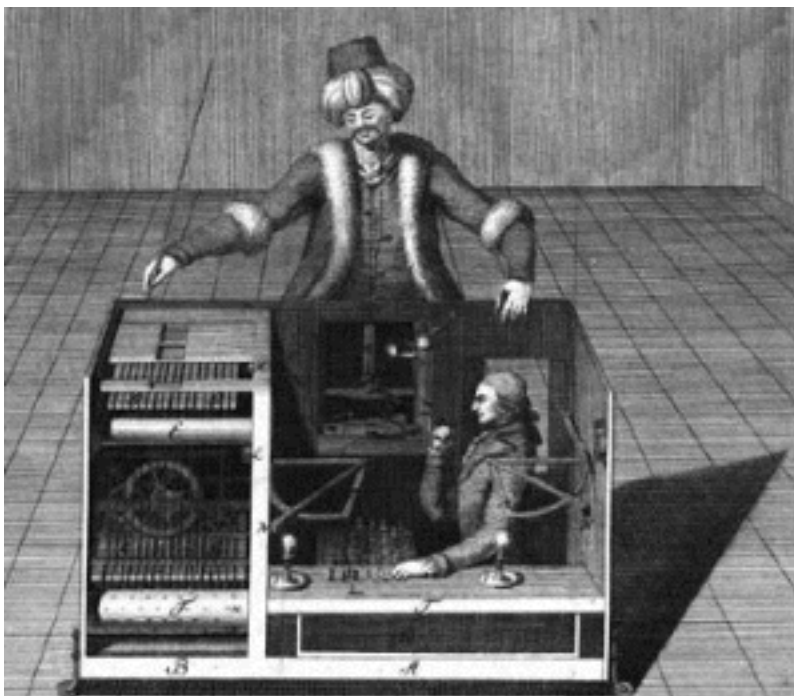
אותה בגרסאות עתידיות של הספר או אציג אותה בבלוג שלי

(pretotyping.blogspot.com).

עכשיו עוד כמה מילים על כל שיטה.

הטורקי המכני (Mechanical Turk)

שיטה זאת ליצירת Pretotype שואלת את שמה מ"מכונת" השחמט המפורסמת, "הטורקי המכני", שסיירה בעולם במהלך המאה השמונה-עשרה. נאמר לאנשים שה"טורקי" היה מתקן מכני (אוטומטון) שתוכנת למשחק השחמט. אבל במציאות היה בתוך הקופסה שחקן שחמט מומחה, קטן גוף, שקבע את המהלכים על ידי הזזת ידי הבובה.



Pretotype מסוג טורקי מכני אידיאלי למצבים שבהם אפשר להחליף טכנולוגיה יקרה, מורכבת או כזאת שלא פותחה עדיין במומחה אנושי נסתר המבצע את הפונקציות של הטכנולוגיה המתקדמת לכאורה.

ניסוי המרת הדיבור לטקסט של IBM הוא דוגמה מושלמת לשיטה הזאת. פיתוח של מנוע המרת דיבור לטקסט טוב דיו היה נמשך שנים ודורש השקעה אדירה. אבל קלדנית חבויה בחדר אחר, ממש כפי ששחקן השחמט היה חבוי בתוך הטורקי המכני, חיקתה בקלות את הפונקציונליות המורכבת.

פינוקיו

שיטה זאת ליצירת **Prototype** קיבלה השראה מקרש הפאלם פיילוט של ג'ף הוקינס ואת שמה מבובת העץ שהופכת לילד אמיתי אחרי ביקור של הפיה הכחולה.

Prototype פינוקיו מתאים במיוחד למצבים שבהם דברים כמו גודל, צורה, משקל, ניידות וכן הלאה חשובים וכאשר אפשר להשתמש בדמיון כדי למלא את החלקים החסרים – בדומה לאופן שבו הוקינס העמיד פנים שהקרש שלו ניחן בפונקציונליות הדרושה לקביעת פגישות, אחסון מספרי טלפון וכתובת רשימות.

MVP

את המונח מוצר בן קיימא מינימלי, **Minimum Viable Product (MVP)**, הציג ופרסם אריק ריס, המקים של תנועת "הסטארטאפ הרזה" (**The Lean Startup**) ואחד הגיבורים שלי.

כפי שעולה מן השם, השיטה הזאת כוללת יצירה של **Prototype** עובד – מוצר ממש – אבל במינימום המוחלט של מאפיינים ופונקציונליות שמאפשר "...לאסוף את הכמות המירבית של למידה מאומתת לגבי לקוחות במאמץ הקטן ביותר."

כיוון שב- **MVP** יש פונקציונליות ממשית, גם אם בסיסית, הם בדרך כלל דורשים יותר עבודה מאשר **Prototypes** מסוג טורקי מכני או פינוקיו. אבל אפשר לפתח אותם בחלק קטן מאוד מן הזמן כיוון שהם מוותרים על כל המאפיינים שאינם קריטיים. **MVP** של אפליקציית יומן משפחתי מקוון, לדוגמה, צריך לתמוך רק בערכים טקסטואליים (ואולי העלאת תמונות), אבל הוא לא צריך לספק תמיכה לסוגי פונטים שונים, העלאות וידאו או שיתוף מסוגים שונים. מאפיינים כאלה אולי נחמדים, ואפילו יידרשו בסופו של דבר להצלחתו של המוצר הסופי, אבל יש להוסיףם רק אחרי שהבדיקה הראשונית תעיד על כך שיומן משפחתי מקוון הוא הדבר הנכון.

הערה: כפי שצוין קודם לכן, שמעתי על הסטארט-אפ הרזה ו-**MVP** כמה חודשים אחרי שכבר התחלתי לדבר על **Prototypes** ולבנות אותם. במהלך סדנה בניתי **Prototype** מסוג "Stripped Tease" (כך אני קראתי לו אז) לאפליקציה, ומישהו אמר לי: "היי, במה זה שונה מרעיון ה-**MVP** של אריק ריס?" לא היתה לי תשובה טובה בזמנו. אבל אחרי שלמדתי יותר על **MVP** ועל עבודתו של אריק ריס, ברור לי ש-**MVP** ו-**Prototype** (כמו גם כלל המתודולוגיה של הסטארט-אפ הרזה) מתמקדים כולם בסיוע ליוצרים, לממציאים וליזמים להימנע מאותה טעות יסודית: השקעה של זמן וכסף רב בפיתוח מוצרים שעבורם אין שוק – או לא מספיק שוק להצדקת ההשקעה.

אם **Prototypes** והספר הזה מעניינים ומסקרנים אתכם, אתם חייבים לקנות את "הסטארט-אפ הרזה" של אריק ריס ולפעול לפיו. זה ספר אמיתי ומשהו שכולם צריכים לקרוא, גם אם הם עובדים בסטארט-אפ וגם אם הם עובדים בחברה מרשימת 500 הגדולות של פורצ'ן.

הפרובינציאלי

במקרים רבים, העלויות העיקריות הכרוכות במוצר אינן נמצאות בפיתוח פונקציונליות בסיסית, אלא בשינוי קנה המידה של המוצר לתמיכה במספר גדול של משתמשים, וכדי שיהיה שימושי עבורם. **Pretotype** פרובינציאלי מספק את מאפייני הליבה של המוצר הסופי המיועד, אבל מגביל את ההיקף וקנה המידה לתמיכה בקבוצת-משנה קטנה בלבד של קהל המטרה הסופי. כתמיד, דוגמה תמחיש את הדבר בצורה הטובה ביותר.

בואו נניח שלסנדרה יש רעיון לאפליקציה שעוזרת לאנשים למצוא מסעדות שמגישות רק אוכל אורגני. בואו נקרא **לדבר** של סנדרה "לאכול אורגני".

אחד ההיבטים היקרים ביותר מבחינת זמן וכסף של האפליקציה הזאת יהיה יצירה ותחזוקה של בסיס נתונים כלל-אמריקאי של מסעדות שעונות על הדרישה ומגישות רק אוכל אורגני. אולי יש אלפי מסעדות כאלה בארצות הברית וכדי לכלול את כולן, ולכתוב את הקוד לעדכון אוטומטי של הרשימה, סנדרה תצטרך להשקיע הרבה עבודה – עבודה מיותרת שתדד לטמיון אם יסתבר שאפליקציית "לאכול אורגני" היא לא הדבר הנכון.

Pretotype פרובינציאלי יפותח כך: סנדרה תתחיל בהתמקדות בעיר או מחוז מסויימים – עדיף במקום מגוריה. כיוון שסביר להניח שיהיו רק מסעדות אורגניות ספורות באיזור שבהרה, הפיתוח של האפליקציה יהיה פשוט יחסית. סנדרה יכולה להכניס **ידנית** את השמות והמיקום של המסעדות הישר באפליקציה, במקום לכתוב קוד שיפנה לבסיס נתונים מרכזי עם אלפי מסעדות ויחזיר רק את אלה הקרובות ביותר למיקומו של המשתמש.

נוסף על פשוט והאצה של פיתוח ה-**Pretotype** של האפליקציה, הגישה הפרובינציאלית תפשט ותאיץ גם את מאמצי השיווק והבדיקה של סנדרה. במקום לפרסם את האפליקציה בכל רחבי ארה"ב היא יכולה להתמקד באיזור קטן, לחסוך כסף רב ועדיין לגלות האם האפליקציה שלה היא הדבר הנכון, או שלא.

הדלת המזוייפת

מקור שמה של השיטה הזאת במצגת של ג'ס לי, אחת ממייסדי **Polyvore** וסמנכ"ל המוצרים של החברה. יופי של שם. תודה ג'ס!

כשמדובר ב-**Pretotype** מסוג דלת מזוייפת, צריך רק ליצור נקודת "כניסה" למוצר פוטנציאלי (או מאפיין חדש). המוצר (או המאפיין) לא חייב להיות קיים עדיין. במילותיה של ג'ס: "במוצר אינטרנטי, פירוש הדבר הוא **שמעמידים פנים** שמאפיין מסויים קיים ורואים אם מישוהו מקליק עליו."

Pretotypes מסוג דלת מזוייפת משמשים לקביעת רמת העניין ב**דבר** מסוים.

באינטרנט אפשר ליישם דלת מזוייפת כקישור, כפתור בדף או פרסומת מקוונת **לדבר**.

בואו נניח שסנדי שוקלת לכתוב ספר על צפייה בסנאים (וריאציה מדאגה של התחביב הפופולרי המדאיג והלא-מובן כשלעצמו, צפייה בציפורים). לפני שהיא משקיעה חודשי זמן יקר שבהם לא תוכל לעסוק הלכה למעשה בצפייה בסנאים לכתובת "המדריך השלם לצופה בסנאים", סנדי יכולה להשתמש ב-**Pretotype** מסוג דלת מזוייפת כדי לקבוע מה רמת העניין בספר מסוג זה. עליה ליצור מודעה מקוונת, משהו כזה:

המדריך השלם לצפייה בסנאים.

הספר היחיד לאוהבי סנאים רציניים.

\$9.98 בלבד. לחצו כאן למידע נוסף.

עכשיו היא יכולה לשלם ל-Google AdWords להצגת מודעת הפרסומת שלה באתרי אינטרנט העוסקים בסנאים או בכל פעם שאנשים מחפשים בגוגל "צפייה בסנאים".

נרחיב יותר לגבי הדוגמה המסוימת הזאת בפרק "הכל ביחד" – אני בטוח שאתם, ועשרות חובבי הסנאים בקהל, מחכים בכליון עיניים.

נגיד שיש לי

לצורך **דברים** מסוימים נדרשת השקעה גדולה מראש, ובמקרים כאלה חשוב מאוד לעשות Prototype לרעיון ולצורך כך לשאול או לשכור את הפריטים היקרים.

עסק חדש שמצריך חנות ממש, לדוגמה, לא צריך להתחייב לחוזה שכירות של 5 שנים לפני שהוא בטוח שימשיך לעבוד כל אותו הזמן. אבל הוא יכול לנסות להשיג דיל לשלושה חודשים על חלל פנוי או – מה שטוב עוד יותר – לארגן מקום זמני להצגת המוצרים בתוך חנות קיימת שכבר מושכת את אותו קהל היעד.

בדומה לכך, רעיון של חברת השכרת רכב חדשה שמשכירה רק מכוניות חשמליות צריך להיבחן דרך שכירה או שאילה של כמה מכוניות חשמליות לשבועות מספר – לא דרך קניית צי מכוניות כאלה מראש.

אתם מבינים את הרעיון. צריך להתקמצן, עד שיודעים שמדובר ב**דבר** הנכון.

שיקולי אתיקה

חלק מהשיטות האלה עלולות להיראות לכם מפוקפקת מבחינה אתית, אלא אם כן אתם קצת פסיכופתים. האם באמת הגון ליצור Prototype מסוג דלת מזויפת רק כדי לראות אם אנשים מקליקים עליו?

חשבתי על הנושא לא מעט, והגעתי למסקנה הבאה:

דברים לא נכונים אחראים לבזבוז אדיר. הם מכלים את זמנם של אנשים חכמים שמפתחים אותם ולוקחים לעצמם את הכסף ומשאבי הטבע שעדיף שהיו משמשים לבניית משהו מועיל ומצליח יותר. זמן, כסף ומשאבים המושקעים ב**דברים** לא נכונים הם זמן, כסף ומשאבים שנגנבו מ**דברים** נכונים.

חשבו על כל המוצרים שקניתם והשתמשתם בהם רק פעם או פעמיים לפני שזרקתם אותם והתחרטתם על הקנייה. חשבו על כל המוצרים שלא נקנו ועכשיו הם ממלאים מזבלות.

יצירת Prototype יכולה לחסוך לכם וללקוחות הפוטנציאליים שלכם בזבוז של זמן וכסף על **דברים** לא נכונים.

השתמשו בשיקול הדעת ובתחושת האתיקה שלכם כשאתם מפתחים ובוחרים Prototypes, ואני בטוח שתישנו טוב בלילה.

פרק 5

בדיקה

Pretotypes נוצרים מסיבה אחת, וסיבה אחת בלבד – כדי לעזור לנו לקבוע מה רמת העניין ואיך אנשים מגיבים ל**דבר** שלנו. הנתונים שאנחנו אוספים בעזרת **Pretotypes** יעזרו לנו לקבוע אם הרעיון שלנו הוא הדבר הנכון.

הדרך היעילה היחידה לדעת אם **דבר** הוא הדבר הנכון היא לבחון אותו. לא בארץ המחשבות, שם מציגים רעיון מופשט ואוספים דעות סובייקטיביות, אלא בעולם האמיתי, עם **Pretotype** קונקרטי שמשמש לאיסוף נתונים ממשתמשים ממש.

נתונים עדיפים על דעות

בגוגל יש לנו שתי אמונות יסודות חשובות: "נתונים עדיפים על דעות" ו"דבר במספרים".

אבל איזה מין נתונים צריך לאסוף בעזרת ה- **Pretotypes** שלנו ובאיזה מספרים צריך "לדבר"?

אי אפשר לנסח מערך קבוע של מדדים שיחול במידה שווה על כל הדברים. הצלחתו של ספר, לדוגמה, נמדדת בדרך כלל לפי מספר העותקים שמכר, ושל סרט לפי ההכנסות בקופות. הצלחתו של שירות מקוון כמו ג'ימייל של גוגל, לעומת זאת, עדיף למדוד לא על פי מספר האנשים שפותחים חשבון ג'ימייל, אלא על פי מספר האנשים שמשתמשים בחשבון שלהם **בקביעות** (למשל משתמשים במהלך השבוע האחרון).

אמנם אין מערך אוניברסלי של מדדי הצלחה, אבל יש כמה קווים מנחים משותפים שאפשר להחיל, בהתאמות מסוימות, על רוב הדברים.

כיוון שזאת גרסת **Pretotype** של הספר הנוכחי (ראו הרחבה בפרק על MVP), אני אציג רק שני מדדים בסיסיים, אבל חשובים ומועילים: **רמת עניין ראשונית** ו**רמת עניין מתמשכת**.

רמת עניין ראשונית (רע"ר, Initial Level of Interest, ILI)

הממד הראשון שצריך לנסות לאסוף לגבי כל דבר הוא מה שאני מכנה **רמת עניין ראשונית (רע"ר)**.

מדד רע"ר הוא יחס פשוט:

רע"ר = מספר הזדמנויות שהוצעו לפעולה חלקי מספר פעולות שנוקטו

כאשר

מספר הזדמנויות שהוצעו לפעולה מייצג את מספר האנשים שהוצעה להם הזדמנות לנקוט בפעולה חיובית כלשהי הקשורה ל- Prototype,

ואילו

מספר פעולות שנוקטו מייצג את מספר האנשים שאכן ניצלו את ההזדמנות שהצעתם לפעולה.

כתמיד, דוגמה תבהיר את העניינים.

אדם הוא נודיסט, ומדי פעם צונח צניחה חופשית. הוא נלהב כל כך משני ה"תחביבים" שלו, עד שהוא חושב להתפטר מעבודתו כרואה חשבון (בעיקר בגלל שלא מרשים לו לעבוד בלבוש אדם הראשון), לקנות מטוס ולפתוח את העסק הראשון בעולם לצניחה חופשית בעירום: רק **אני והמצנח שלי**.

לפני שאדם מתפטר וקונה את הססנה, יהיה רעיון ממש מעולה (בלשון המעטה) לבדוק את רמת העניין ברעיון שלו. האם צניחה חופשית בעירום היא הדבר הנכון? אנחנו יודעים שיש נודיסטים רבים וצנחנים רבים, אבל כמה נודיסטים ירצו לצנוח וכמה צנחנים ירצו לקפוץ ממטוס כשהם לובשים מצנח ותו לא? הנה מה שאדם צריך לעשות כדי לקבוע את רמת העניין.

יש פורומים באינטרנט לנודיסטים ולחובבי צניחה חופשית, ובואו נניח שאדם כבר משתתף בכמה מהם לפחות.

אדם יכול לכתוב כך בפורום הנודיסטים האזורי:

חברי הנודיסטים, אני שוכר טיסת צ'רטר לצניחה חופשית בעירום. העלות היא \$100 לקפיצה. אין צורך בנסיון בצניחה חופשית, ואני מבטיח שלא נוחתים בשדה קקטוסים. הקפיצה הראשונה תהיה בעוד חודש, ביום שבת 31 במאי בסנה ברברה. כדי להירשם נא לשלוח לי אימייל עם השמות ומספר הנודיסטים בקבוצה שלכם, ואני אשלח לכם את שאר הפרטים. מספר המקומות מוגבל, הקדימו להירשם כדי להבטיח את מקומכם.

אדם

מה שאדיר בפורומים מקוונים הוא שרובם מאפשרים לראות כמה אנשים קראו כל הודעה. כך אדם יכול לדעת את המספר הראשון (כלומר, מספר האנשים שקראו את ההודעה שלו והיתה להם הזדמנות לפעול ולשלוח לו אימייל ולהביע עניין).

בואו נניח שבסבוע אחרי שאדם העלה את ההודעה שלו הוא רואה ש-1,490 אנשים קראו אותה (זה מספר הזדמנויות שהוצעו לפעולה) ושהוא קיבל שתי תשובות באימייל של אנשים שאמרו שהם רוצים להירשם (זה מספר פעולות שנקטו).

הרע"ר במקרה הזה ולגבי הקבוצה הזאת יהיה: $0.0013 = 1490/2$, שהם 0.13%.

לא מעודד במיוחד, אבל גם לא מפתיע יותר מדי, כי רוב האנשים (כולל נודיסטים) מסתייגים באופן טבעי מקפיצה ממטוס שדווקא טס בסדר גמור. בשלב הזה אדם יכול לכתוב לשני המגיבים שהוא מצטער, אבל בגלל חוסר עניין אירוע הצניחה בעירום בוטל.

אבל לפני שיזנח את הרעיון אדם יכול לכתוב הצעה דומה בפורום הצניחה החופשית האזורי. משהו כזה:

חברי הצנחנים, לא נמאס לכם מהצניחות הרגילות והמוכרות? כדי להוסיף קצת עניין, אני שוכר טיסת צ'רטר לצניחה חופשית בעירום. המחיר הוא \$100 לקפיצה. אני מבטיח שלא תנחתו בשדה קטוסים, אלא בחוף נודיסטים – תארו לעצמכם את ההפתעה! הקפיצה הראשונה תהיה בעוד חודש, ביום שבת 31 במאי בסנטה ברברה. כדי להירשם נא לשלוח לי אימייל עם השמות ומספר הנודיסטים בקבוצה שלכם, ואני אשלח לכם את שאר הפרטים. מספר המקומות מוגבל, הקדימו להירשם כדי להבטיח את מקומכם.

אדם

בואו נניח שבתוך שבוע 898 צנחנים קראו את ההודעה שלו, ו-112 השיבו שהם רוצים להירשם.

הרע"ר במקרה הזה יהיה $12.5\% = 898/112$ – הרבה יותר טוב. זה כבר משהו.

בזכות ה-Pretotype הפשוט הזה מסוג דלת מזוייפת ומדד רע"ר, תוך פחות משעת "עבודה" חברנו הצנחן הנודיסט אדם אסף כבר מידע רב ערך:

צנחנים הם קהל מטרה טוב בהרבה (פי עשרה בערך) לרעיון שלו, בהשוואה לנודיסטים.

הרע"ר של צנחנים די גבוה, למעלה מ-10%, וכיוון שיש עשרות אלפי חובבי צניחה חופשית בארה"ב המספר הזה די טוב כדי להמשיך לקדם את הרעיון שלו.

אחוז מסוים מבין הצנחנים שהשיבו אמרו שהם מעוניינים מאוד והם כבר מוכנים ולהוטים להירשם. זה סימן חזק מאוד **לדבר** נכון.

נתוני רע"ר הם חזקים מאוד וקל לפרש אותם ולפעול לפיהם כשהם משמשים להשוואה לרע"ר אחרות. במקרה של אדם, נתוני רע"ר מעידים באופן שאינו משתמע לשתי פנים שצנחנים הם קהל מטרה טוב בהרבה מנודיסטים. אבל קשה הרבה יותר לדעת אם רע"ר נתון טוב מספיק כדי להתקדם לשלב הבא. לגבי **דברים** מסוימים רע"ר של 12.5% יכול להיות נהדר, ולגבי אחרים

לא. אמנם חשוב וקל לאסוף נתונים ולהשב רע"ר, אבל פרשנות שלו מצריכה בדרך כלל שיקול דעת וידע על השוק או הענף.

רעיון "רק אני והמצנח שלי" נראה מבטיח, אבל כפי שנראה, רע"ר הוא רק סימן ראשוני לפוטנציאל של **דבר** נכון. בואו נבחן איזה מין **Pretotype** אדם צריך לעשות ולמדוד בשלב הבא.

הערה: יש לי חשד קל שאולי יש תקנות של מנהל התעופה נגד צניחה חופשית בעירום. כיוון שהספר הזה הוא **Pretotype**, לא בדקתי את העניין לעומק. וליתר בטחון, שיהיה ברור – אני לא תומך בצניחה חופשית בעירום ולא טוען שהיא רעיון טוב – אז אל תנסו את זה בבית. אבל אם כן, אל תאשימו אותי שנתתי לכם את הרעיון וגם אל תשלחו לי תמונות.

רמת עניין מתמשכת (רע"מ, **Ongoing Level of Interest**,

OLI)

לגבי **דברים** מסוימים, כאשר הצלחה לא תלויה בהכרח בלקוחות חוזרים (למשל ספר או אפליקציה שהיא משחק ארקיד), תוצאה טובה על סמך רמת עניין **ראשונית** (רע"ר) יכולה להספיק כדי להתקדם לשלב הבא. אבל יש **דברים** רבים שבהם ההצלחה כן תלויה ברכישות חוזרות ונשנות, ביקורים חוזרים או שימוש מתמשך של אותה קבוצת אנשים שהפגינו עניין מלכתחילה. הדבר חשוב במיוחד אם ניהול העסק מצריך רכישה מראש של ציוד יקר או התחייבות לעלויות חוזרות משמעותיות.

בניגוד לרע"ר, רמת עניין מתמשכת (רע"מ) מיוצגת בצורה הטובה ביותר בגרף (או טבלה) על בסיס זמן ולא במספר אחד. כל נקודה/ערך בגרף/טבלה מייצגת את רמת העניין בתאריך מסוים. מה שצריך לחפש בגרף/טבלה של רע"מ הוא מגמה. האם העניין דועך לאפס אחרי זמן מה? האם הוא יורד קצת אבל לאחר מכן מתייצב בקצב מתקבל על הדעת? האם הוא עולה? במקרה הראשון סביר להניח שיש לכם **דבר** לא נכון, המקרה השני יכול להיות טוב או רע ואולי צריך להמשיך לחקור אותו, והמקרה השלישי הוא סימן מבטיח לכך שאולי יש בידיכם **דבר** נכון.

כמו תמיד, קל בהרבה להסביר בעזרת דוגמה. בואו נמשיך מהמקום שבו השארנו את אדם עם עסק הצניחה החופשית בעירום.

במקרה של "רק אני והמצנח שלי" יהיה טיפשי מצידו של אדם להתפטר ולקנות את הססנה על סמך נתוני הרע"ר בלבד. אפילו אם יותר מ-10% מכל הצנחנים רוצים לנסות קפיצה בעירום, אם אף אחד מהם לא יחזור לצניחות נוספות העסק לא יאריך ימים.

לפני קבלת החלטות משמעותיות (כמו התפטרות) או השקעות גדולות (כמו רכישת מטוס), יהיה נכון מצדו של אדם לבדוק את רמות העניין המתמשכות (רע"מ) ברעיון שלו.

Pretotypes מסוג דלת מזויפת מצויינים לבחינת רע"ר, אבל צריך משהו מוחשי וממשי יותר כדי לבדוק את הרע"מ. רוב האנשים לא מנסים לפתוח דלת מזויפת יותר מפעם אחת. **Pretotype** מסוג "נגיד שיש לי" מתאים יותר במקרה הזה.

במקום לקנות מטוס, אדם צריך פשוט לשכור מטוסים לפי הצורך. שכירות יומית של מטוס אולי תעלה יותר מדי ולא תהיה אפשרות עסקית לטווח ארוך בשביל "רק אני והמצנח שלי", אולי הוא אפילו יפסיד כמה מאוד דולרים בכל פעם. אבל עד שאדם יהיה משוכנע שרעיון הצניחה בעירום שלו יתרומם מעל הקרקע, עדיף לו להפסיד כמה מאות דולרים בבדיקה שלו, במקום להשקיע עשרות אלפי דולרים מראש בתקווה שיש לו **דבר** נכון. זכרו את חוק הכישלון, אפילו עם תוצאת רע"ר חיובית, עדיין רוב הסיכויים שהדבר של אדם ייכשל.

בואו נניח שאדם פועל לפי פרוטוקול ה- **Pretotype**, מפרסם את הטיפוס בפורום הצניחה החופשית האיזורי שלו מדי שבוע ולאורך חודשיים מוציא שמונה טיסות: אחת מדי שבת.

הנה נתוני רע"מ אחרי החודשיים:

מספר טיסה	נרשמים	הכנסות	עלות	רווח
1	21	\$210	\$250	-\$40
2	25	\$250	\$250	\$0
3	28	\$280	\$250	\$30
4	17	\$170	\$250	-\$80
5	7	\$70	\$250	-\$180
6	3	\$30	\$250	-\$220
7	0	\$0	\$0	\$0
8	0	\$0	\$0	\$0
סך הכל	101	\$1,100	\$1,500	-\$490

כמה חבל, אדם! המצב נראה טוב במשך זמן מה – אפילו הצלחת להשיג רווח קטן בטיסה השלישית – אבל לצערי נראה שהעניין הזה של הצניחה בעירום הוא לא הדבר הנכון.

רע"ר גבוה זה מצוין, אבל אם הצלחת הדבר שלך תלויה בשימוש מתמשך עליך לבחון את רמת העניין לאורך זמן כאשר הדבר שלך דורש השקעות ניכרות. במקרה של אדם, עולה מתהליך ה-Pretotype ש"רק אני והמצנח שלי" יכול להיות תחביב כייפי או פעילות צדדית, אבל בשלב הזה לא יהיה חכם מצדו להתפטר, לקנות מטוס ולנסות להרוויח כך למחייתו. ה-Pretotype הציל את המצב – והציל אותנו מן הסכנה שצנחן עירום ינחת לנו בחצר האחורית.

פרק 6

הכל ביחד

סוף סוף כל חלקי הפאזל במקום, ואנחנו יכולים לעבור על כמה דוגמאות של יצירה ובדיקה של Prototypes, וקבלת החלטות המבוססת עליהם. כשתעברו על הדוגמאות, אל תופתעו אם תוכלו למצוא דרכים שונות לעשות Prototype ובחינה של הרעיונות האלה, אין גישה אחת ויחידה שטובה בכל מקרה. יפתיע אותי אם לא תוכלו לחשוב על דרכים אחרות לגשת לאותם אתגרי Prototype.

דוגמה 1: המדריך השלם לצופה בסנאים

בואו נרחיב את הדוגמה מ-Prototype מסוג הדלת המזוייפת. כפי שאתם אולי זוכרים, סנדי חושבת לכתוב ספר על צפייה בסנאים. כיוון שהיא תצטרך להשקיע בכתיבת "המדריך השלם לצופה בסנאים" חודשי זמן יקר שבהם לא תוכל לעסוק בתחביב הצפייה בסנאים האהוב עליה, יהיה רעיון טוב לעשות Prototype לספר.

במקרה של סנדי, כיוון שהצלחת הספר תיקבע בעיקר על פי מספר האנשים שייקנו אותו (כלומר, היא לא ממש תלויה ברכישות חוזרות) צריך רק Prototype שיקבע את רמת העניין הראשונית (רע"ר). Prototype מסוג דלת מזויפת אידיאלי למטרה זאת. וכך סנדי יכולה לפעול:

תמורת \$10 היא יכולה לקנות את הדומיין TheCompleteSquirrelWatcher.com וליצור דף נחיתה שבו יהיה כתוב:

חובבי סנאים יקרים,

תודה על העניין בספרי "המדריך השלם לצופה בסנאים". אני עובדת כרגע על הספר, אבל הוא עדיין לא מוכן לפרסום.

כדי להבטיח לעצמכם את הזכות לקנות עותק במחיר הזמנה מוקדמת מיוחד, \$9.98, שלחו מייל לכתובת

iwantthebook@thecompletesquirrelwatcher.com

ואני אודיע לכם ברגע שאפשר יהיה לקנות את הספר.

המחיר יהיה \$9.98

בינתיים המשיכו ליהנות מצפייה בסנאים, ואל תשכחו לעשות חיסון נגד כלבת!

סנדי (סנאית) ווטסון

עכשיו יכולה סנדי לנסח מודעת מיילים, למשל:

אוהבים לעקוב אחרי סנאים?

www.TheCompleteSquirrelWatcher.com

הספר הרשמי לאוהבי סנאים רציניים

מאת סנדי ווטסון. \$9.98 בלבד

תמורת דולרים ספורים היא יכולה לפרסם את המודעה באתרים המוקדשים לסנאים או לבקש שתופיע כשאנשים משתמשים במנוע חיפוש כדי לחפש משהו שקשור לסנאים. כשאנשים יקליקו על המודעה שלה, הם יעברו לאתר שלה.

Pretotype כזה מסוג דלת מזוייפת יעלה פחות מ-\$50 ויצריך רק שעות עבודה ספורות וכישורים טכניים מינימליים.

ברגע שה-Pretotype הזה יופעל, סנדי יכולה להניח למודעות להתפרסם במשך כחודש, ואחר כך היא תוכל לנתח את הנתונים שתקבל משירות המודעות המקוון.

נניח שאלה הנתונים שהתקבלו מן ה-Pretotype שלה:

אנשים שראו את המודעה: 23,402

אנשים שלחצו על המודעה: 634

אנשים ששלחו מייל בבקשה לקנות את הספר: 230

יש כאן כמה יחסים מעניינים של רע"ר.

הראשון הוא אינדיקציה למספר האנשים שנכנסים לדפים על סנאים או מחפשים חומר על סנאים שמתעניינים מספיק כדי להקליק על מודעת פרסומת לספר על צפייה בסנאים. את הרע"ר הזה אפשר לחשב כך:

רע"ר 1 = מספר אנשים שראו את המודעה חלקי מספר ההקלקות על המודעה

במקרה הזה רע"ר 1 = $23402/34 = 2.7\%$

זה לא מצוין, אבל זה גם לא רע.

יחס רע"ר השני נותן לה את אחוז האנשים שאחרי שהקליקו על המודעה התעניינו מספיק בספר כדי לשלוח לסנדי מייל:

רע"ר 2 = מספר ביקורים בדף הנחיתה חלקי מספר המיילים

במקרה הזה רע"ר 2 = $36\% = (634/230)$

זה מאוד מעודד. 36% שיעור מרשים מבין האנשים שביקרו באתר של סנדי, TheCompleteSquirrelWatcher.com, שלחו לה מייל להזמנה מוקדמת של הספר. כמובן שלא כולם יקנו אותו בסופו של דבר, אבל זה עדיין נתון מצוין.

עכשיו הזמן להחלטה הקשה. האם כדאי לסנדי לשבת לכתוב את הספר שלה על סמך הנתונים האלה?

זה תלוי מאוד בציפיות שלה מן הספר. הנתונים מעידים על כך שאין סיכוי שהספר יגיע לרשימת רבי המכר של הניו יורק טיימס – לא מספיק אנשים מתעניינים בסנאים **עד כדי כך**. אבל סנדי מעולם לא ציפתה שכך יהיה. מבחינתה, אם תהפוך להיות בעלת הסמכות בנושא ותמכור כמה עותקים מן הספר שתוציא בהוצאה עצמית מדי שנה – מספיק כדי לכסות את עלויות הציוד למסעות הציפייה שלה בסנאים – די בכך. במקרה הזה, הנתונים מן ה- Pretotype שלה מעידים כל כך ש"המדריך השלם לציפייה בסנאים" ככל הנראה יהיה הדבר הנכון מבחינת די אנשים כדי שסנדי תהיה מרוצה.

דוגמה 2: האפליקציה של בוב: "מה במנה?"

לצורך הדוגמה הזאת בואו נניח שבוב הוא תזונאי שרוצה ליצור אפליקציה שמנתחת צילום של ארוחה ומחזירה ניתוח תזונאי וציון כלשהו, החל מ"סוג א': מזין ובריא" ועד "סוג ז': ג'אנק פוד". בואו נקרא **לדבר** הזה האפליקציה של בוב: "מה במנה?".

בוב מדבר עם החברים שלו ועם הרבה אנשים אחרים על האפליקציה הזאת, ורובם אומרים לו שזה רעיון מעולה ושבתוח שהם ישתמשו בו. למזלו של בוב, הוא שמע על ארץ המחשבות ויודע כמה דעות יכולות להטעות. הוא לא יודע בוודאות כמה אנשים ישתמשו באפליקציה כזאת או יהיו מוכנים לשלם עליה. האם משתמשים יזכרו בכלל לעצור ולצלם את האוכל לפני שהם מתחילים לבלוס אותו? האם הם ישתמשו באפליקציה פעמים ספורות – בשביל הכיף – ואז יפסיקו?

בוב מבין גם שפיתוח תוכנה מתפקדת שתנתח אוטומטית ארוחה על סמך צילום שלה יצריך בפירוש הרבה עבודה וכסף – ויכול להיות שהיא לעולם לא תגיע לשלב שבו תהיה טובה או מדויקת מספיק כדי להיות שימושית (בעיה דומה לזאת שבה נתקל הצוות של IBM עם רעיון המרת הדיבור לטקסט).

יש הרבה שאלות פתוחות שעליהן צריך להשיב וטכנולוגיה יקרה שצריך לפתח. הדבר הזה בהחלט מצריך תהליך Pretotype.

שלב ראשון: Pretotype-ים מסוג דלת מזויפת ופינוקיו

בשלב הזה כבר לא יפתיע אתכם שבתור צעד ראשון אני ממליץ לבוב לבנות Pretotype כלשהו מסוג דלת מזויפת כדי למדוד רע"ר (ראו בדוגמאות קודמות איך לעשות את זה).

בואו נניח שהנתונים משלב רע"ר מעודדים. אבל החזון של בוב וההגדרה שלו להצלחה של האפליקציה הזאת מצריכים לא רק עניין ראשוני אלא שימוש מתמשך (כלומר רמת עניין מתמשך מביטחה). אם האפליקציה מחייבת פעולה מסורבלת או מעיקה אנשים עלולים שלא להתמיד בה. האם בוב עצמו יוכל להתמיד בה? האם הוא יזכור לצלם את האוכל לפני שהוא מתחיל לאכול אותו? האם יבין אותו לעשות זאת בפני אנשים אחרים, בעיקר במסעדה? האם יצלם רק את הארוחות הבריאות וישכח למרבה הנוחות לתעד את הבננה ספליט?

אם אנחנו לא מאמינים **בדבר** שלנו ולא משתמשים בו בעצמנו, איך אפשר באמת לשכנע אנשים אחרים או לצפות מהם שישתמשו בו? כדי להשיב על השאלה הזאת בוב צריך לפעול לפי דוגמת ה- Pretotype של הפאלם פיילוט שעשה ג'ף הוקינס ולפתח Pretotype מסוג פינוקיו כדי לבחון את הרעיון על עצמו. כיוון שלבוב כבר יש טלפון חכם עם מצלמה, הוא לא

צריך לבנות לעצמו דגם מעץ כמו שעשה הוקינס. הוא פשוט יכול להעמיד פנים שאפליקציית הצילום בטלפון שלו היא האפליקציה שהוא רוצה לבנות ולמלא את החסר בעזרת דמיונו.

אם בוב יגלה שאחרי כמה ימים של שימוש ב- **Pretotype** מסוג פינוקיוו ההתלהבות הראשונית שלו מן הרעיון מתחיל לדעוך והוא מצלם פחות ופחות, יכול להיות שיש לו בעיה. כמובן, הוא יכול לנסות להסביר את הכישלון כך: "האפליקציה הזאת לא בשבילי, היא בשביל הלקוחות שלי, אני כבר יודע מה אני צריך לאכול, אני לא צריך אותה." הוא אולי צודק במקרה המסוים הזה, אבל זה עדיין צריך להטריד אותו. הטיעון "אני לא אשתמש בזה, אבל אחרים כן" הוא דגל אדום ענקי שעליו כתוב "דבר לא נכון" לא משהו שכדאי להתעלם ממנו.

אבל, כדי להמשיך בדוגמה שלנו, בואו נניח שבוט מסתגל מהר כל כך לצלם את האוכל שלו לפני שהוא אוכל עד שהדבר הופך אצלו כבר להרגל שגור והוא מצלם אוטומטית ובעקביות. זאת ועוד, כשהוא עושה את זה ליד אנשים אחרים, הם שואלים אותו למה ואומרים שהיו שמחים להשתמש באפליקציה כזאת בעצמם. הוא גם מתחיל להעלות את הצילומים לאלבום מקוון כדי שיוכל לעקוב אחרי כל מה שאכל ושולח אותם לתזונאית עמיתה כדי שהיא תוכל לתת לו משוב על התזונה. זה סימן טוב. בוב יודע עכשיו שהוא היה משתמש בעצמו באפליקציה באופן שוטף והיא שימושית מספיק עבורו כדי שיישלב כמה "מאפיינים" חדשים" (העלאת התמונות לאלבום מקוון ושליחתן לעמיתה).

שני ה- **Pretotypes** הראשונים שלו הצטיינו בבחינות, הרע"ר היה טוב והרע"מ **האישי** שלו היה טוב מאוד גם הוא. הגיע הזמן לראות אם מספיק אנשים אחרים ישתמשו באפליקציה לאורך זמן.

בוב צריך לקבל מושג מה הרע"מ ו- **Pretotype** מסוג דלת מזוייפת לא מתאים, וגם לא **Pretotype** מסוג פינוקיוו (הפינוקיוו מצריך הרבה העמדת פנים ודמיון לגבי המאפיינים והפונקציונליות המיועדים, הוא מצויין לשכנוע של יוצר הרעיון שיכול למלא את החסר מן הבחינות האלה, אבל לא כל כך טוב לאיסוף נתונים ממשתמשים אחרים). מה שבוט צריך הוא **Pretotype** פשוט, אבל פועל. לרוע המזל בוב הוא תזונאי ולא מתכנת. לפני שישקע בשכירת מתכנת, האם יש **Pretotype** מהיר יותר וזול יותר שהוא יכול ליצור שיוכל לספק לו נתוני רע"מ? בטח שיש!

Pretotype מסוג טורקי מכני, נטול טכנולוגיה וזול בטירוף

כיוון שבוט הוא תזונאי ויש לו 500 לקוחות ויותר, הוא יכול לשאול חלק מלקוחותיו (נניח, 50 מהם, כ-10%) אם יהיו מעוניינים להשתתף בניסוי בן חודש. הם רק יצטרכו לצלם את כל הארוחות שלהם לפני שהם מתחילים לאכול ולשלוח לבוב את הצילום במייל. ואילו בוב ישלח לכל אחד מהם בסוף היום מייל עם ציון תזונתי יחד עם כמה הערות והצעות לשיפור התזונה. שום דבר מורכב מדי או כזה שמצריך זמן רב; פחות או יותר כזה:

מרי היקרה,

תודה על עזרתך בבדיקת "מה במנה?"

הנה הדירוגים שלך להיום:

ארוחת בוקר: ז' (ביצים ובייקון, בחייד!))

ארוחת צהריים: ב' (סלט זה טוב, רוטב רוקפור זה רע)

ארוחת ערב: א'- (העוף עם הירקות נראה בריא, אבל את מקבלת מינוס על הלחם עם החמאה)

נסי בבקשה לאכול פירות וירקות בארוחת הבאות.

בברכה,

בוב

בואו נאמר ש-30 (מתוך 50) מן הלקוחות של בוב מסכימים להשתתף בניסוי (רע"ר = 50/30, שהם 60%). בהתחלה בוב מאוכזב, למרות שהרע"ר הזה גבוה, הוא קיווה שכל הלקוחות שלו יסכימו להשתתף – או לפחות 80-90%. אחרי שהוא מדבר עם הלקוחות שדחו את ההצעה להצטרף לניסוי, הוא מגלה כמה דברים שעליהם לא חשב. רבים מן הלקוחות שלו, למשל, לא מחזיקים בטלפון סלולרי עם תוכנית גלישה, אז הם לא יכולים לשלוח לו תמונות במייל. וכמה לקוחות נבוכו מאוד מבקשתו לשתף תמונות אמיתיות של מה שהם אוכלים איתו – או עם כל אדם אחר – אבל לא תהיה להם בעיה שמחשב ינתח את הארוחות שלהם. דברים שטוב לדעת ולזכור בהמשך הדעת.

כשהניסוי מתחיל, בוב שולח ל-30 הלקוחות המתנדבים שלו הוראות פעולה (כלומר, צלמו תמונה של כל דבר שאתם אוכלים ושלחו אותה במייל אל bobthenutritionist@some.com) וכשהמיילים עם הצילומים מתחילים להגיע (כשמונים ביום) הוא מדרג את הארוחות ושולח להם מילים עם הציון והניתוח התזונתי. הרבה עבודה, אבל כיוון שהוא לא מתכנת, היה מהר יותר וזול יותר בשבילו לעשות את זה ככה.

אחרי חודש של הפעלת הניסוי, לבוב יש טבלה די טובה של רע"מ:

שבוע	פעילים (מתוך 30)	צילומים שהתקבלו
1	28	234
2	24	198
3	22	168
4	22	172

כמו שתמיד קורה, היו אנשים שאמרו שישתתפו, ובסופו של דבר לא שלחו אפילו תמונה אחת, ובחלוף הזמן היו מתנדבים אחרים שפרשו. אבל בסוף החודש עדיין יותר משני שלישים מן המתנדבים שלחו תמונות באופן פעיל. זה מעודד.

מה שמעודד עוד יותר הוא שהרבה מן המשתתפים שלחו לו בקשות למאפיינים חדשים ופונקציונליות חדשה: "היי בוב, אתה יכול לשלוח לי ממוצע ציונים לאורך זמן?", "אם אני שוכח לצלם ורק שולח לך תיאור של הארוחה, זה בסדר?" "אתה יכול לשלוח לי תפריט לכל יום שיבטיח לי ציון א' א'?"

לעומת זאת, חלק התלוננו: "בוב, אין לי קליטה טובה לטלפון בקפריסיה שלנו, מעצבן אותי לצאת לשלוח לך במייל את התמונה – האוכל מתקרר בינתיים."

כשלא שומעים מהמשתמשים, רוב הסיכויים שהם לא משתמשים במוצר או שלא איכפת להם מספיק כדי לשלוח הצעות איך לשפר אותו או להוסיף לו. קבלת משוב, טוב או רע, היא סימן נהדר. איכפת להם מספיק כדי להציע או להתלונן.

מצבו של בוב נראה לא רע: רע"מ חזק והרבה משוב משתמשים. האפליקציה של בוב, "מה במנה?", היא אולי **דבר** נכון.

יש עוד עניין קטן של הכנסות ורווחיות. בוב רוצה לעשות מזה עסק. האם האנשים שהשתמשו באפליקציה בחינם יהיו מוכנים לשלם על השירות? כמה יהיו מוכנים לשלם: \$10 בחודש? אולי אפילו \$30 בחודש? בשלב הזה אני בטוח שאתם יודעים איך הוא יכול לקבל תשובה לשאלה. עדיין יש לו 450 לקוחות שהוא יכול לעשות עליהם ניסויים. הוא יכול לשאול 100 מהם אם ירשמו לשירות במחיר \$10 בחודש ועוד 100 אם ירשמו במחיר \$30 בחודש ואז למדוד רע"ר ורע"מ בשתי הקבוצות.

לקוחות ספורים בלבד נרשמו לשירות במחיר \$30 בחודש, אבל, במפתיע, 42 מן הלקוחות שלו נרשמו לשירות במחיר \$10 בחודש – והוא כבר לא מסוגל לתת מענה ידני לכולם. הגיע הזמן להשקיע באוטומטציה. לרוע המזל הוא הבין שהטכנולוגיה לניתוח אוטומטי של ארוחה על סמך צילום בלבד נמצאת במרחק שנים מספר, לכל הפחות. אבל הוא גילה שהוא יכול להכשיר סטודנט שיעשה, תמורת \$15 לשעה, עבודה טובה כמעט כמוהו. הוא עיבד את הנתונים וראה שהוא יכול להפיק רווח נאה של \$4 ללקוח בחודש.

אחרי חודשים ספורים של הפעלת השירות הזה עבור לקוחותיו, ברווח, בוב מחליט ללכת בגדול – הדבר שלו הוא הדבר הנכון. הוא שוכר מפתח שייצור אפליקציה מותאמת במיוחד (במקום ה- **Pretotype** המגושם שלו, שהתבצע במייל) ומכשיר עוד סטודנטים להתמודדות עם המטלה.

האפליקציה של בוב, "מה במנה?", היתה הדבר הנכון, ובזכותה יש עוד לא מעט אנשים בריאים בעולם.

איזה יופי של סוף טוב, נכון?

פרק 7

עכשיו צאו וצרו

אמנם עברנו על חומר רב מהר מאוד, והפלתי עליכם כמה דוגמות די **חריגות**, אבל אני מקווה שהצלחתי להשיב על השאלות הבאות:

- מהו Pretotype?
- מדוע הוא חשוב?
- מה השיטות שבהן אפשר להשתמש ליצירת Pretotype?
- אילו נתונים לאסוף ובאילו מדדים להשתמש לגבי ה-Pretotype?

עכשיו תורכם!

אני בטוח שיש לכם לא מעט **דברים** שאתם רוצים לנסות. תהליכי Pretotype יעזרו לכם בשתי דרכים:

- אם הדבר שלכם שבוי מזה זמן מה בארץ המחשבות, תהליך Pretotype אמור להקל עליכם לצאת לדרך. אתם צריכים להתעלם מן השוללים ולהזיז את התחת. עשו Pretotype ותראו מה יקרה.
 - אם אתם מתכוננים להסתכן בגדול או להשקיע השקעה גדולה **בדבר** שלכם, תהליך Pretotype יעזור לכם להתחיל בצורה מהירה יותר. הוא גם יספק לכם נתונים רבי ערך שיקנו לכם בטחון רב יותר בכך שהדבר שלכם הוא הדבר הנכון, או שהם יעזרו לכם להבין שעליכם לערוך כמה שינויים **בדבר** שלכם, או לקדם **דבר** אחר לגמרי.
- בכל מקרה, אתם מוזמנים ליצור קשר (asavoia@gmail.com) לספר לי איך הולך לכם ואם אני יכול לעזור בדרך כלשהי אם תחליטו לנסות Pretotype.
- אני מקווה שתמצאו את הדבר הנכון שלכם, ואם תראו את מפלצת הכישלון, תגידו לה בבקשה שאלברטו מוסר "היי!"

פרק 8

בונוסים

האם הספר הזה הוא הדבר הנכון?

בשנתיים האחרונות עשיתי עשרות מצגות והדגמות על Pretotypes לאלפי אנשים. עשיתי Pretotypes בעבודתי והתחלתי לעזור לאנשים אחרים ולארגונים אחרים לעשות בהצלחה Pretotypes של הרעיונות שלהם.

התגובה החיובית המדהימה ל- Pretotypes הפתיעה אותי. אנשים אוהבים את הרעיון, הם מבינים איך ולמה הוא פועל, הם רוצים לדעת עליו יותר, וכן – לפי מה שרבים אמרו לי – הוא יצר שינוי דרמטי באופן שבו הם חושבים על פיתוח רעיונות חדשים והמצאות והשקעה בהם. יש לי הוכחות יפות לכך שכאשר תהליך ה-Pretotype מוצג ומוסבר בצורה מוחשית (בדרך כלל עם שפע דוגמאות והמחשות מעשיות), הוא הדבר הנכון.

אנשים רבים, שרעיון ה-Pretotype מסקרן אותם והם רוצים ללמוד עוד עליו, ביקשו ממני לכתוב ספר בנושא. אבל כתיבת ספר היא לא משימה קלה (לפחות לא בשבילי) והיא דורשת השקעה ניכרת של זמן, אנרגיה וריכוז. נוסף על כך, רוב הספרים שיוצאים לאור נכשלים בשוק – הם הדבר הלא נכון. משום כך החלטתי להתייחס לרעיון של הספר בתור **דבר** – Idea to Test – ולעשות לו Pretotype (כלומר לעשות Pretotype לרעיון של ספר על Pretotype).

במקום להקדיש חודשים לכתיבה, עריכה, שיפור וליטוש מאות עמודים (ולחקריב עצים לטובת ספר עב כרס שאולי רק מעטים יקראו), נתתי לעצמי ימים ספורים ליצירת נוסח כתוב של מצגות וסדנאות ה-Pretotype שלי. התוצאה היא הספר הדק (או הספר האלקטרוני הקצר) שאתם קוראים עכשיו.

אני מקווה שהרעיון המרכזי, המסר והפרקטיקה של נושא ה-Pretotype יוכלו להתגלות יפה דרך כתיבתי המגושמת מעט, הארגון הלקוי של החומר וההיעדר הברור מאוד של עריכה מקצועית. אם ספר על Pretotype – לפחות ספר שאני כתבתי – הוא הדבר הנכון, אפילו הגרסה הנוכחית והלא מלוטשת, תזכה למידה כלשהי של פופולריות. כמובן, אשמח מאוד לראות הצלחה מסחררת, אבל אני יודע שרוב הסיכויים שזה לא יקרה.

מניפסט ה- Pretotyping

לוודא שבונים את הדבר הנכון לפני שבונים נכון את הדבר

ממצאים עדיפים על רעיונות

Pretotypes עדיפים על Productypes

נתונים עדיפים על דעות

עכשיו עדיף על אחר כך

עשיה עדיפה על דיבורים

פשוט עדיף על מסובך

מחוייבות עדיפה על ועדות

על המחבר

אלברטו סבויה הוא דירקטור לענייני הנדסה ומקדם חדשנות בארגון Google Ads, שם הוא הוביל, בין השאר, את הפיתוח וההשקה של מודעות המילים הראשונות של גוגל.

לפני גוגל הוא היה דירקטור לענייני מחקר טכנולוגיות תוכנה ב-Sun Microsystems Laboratories ומייסד שותף ומנהל טכנולוגיה ראשי בשני סטארטאפים לכלי פיתוח תוכנה (Velogic Inc), שנרכש על ידי Keynote Systems ו-Agitar Software, שנרכש על ידי McCabe).

המנהיגות המחשבתית של אלברטו בתחום כלי פיתוח התוכנה והחדשנות זיכתה אותו בפרסים רבים, ביניהם:

- *The Wall Street Journal Technology Innovation Award (2005)*
- *InfoWorld Top 25 CTOs Award (2005)*
- *InfoWorld Technology of the Year Award (2005, 2006)*
- *Software Development's Jolt Award (2005, 2006, 2007, 2008)*
- *Software Development Magazine Productivity Award (1998)*
- *Java Developer's Journal World Class Award (1998).*

אלברטו מבוקש מאוד כנואם וכותב בנושאי חדשנות וכלי פיתוח תוכנה. עד היום ראו את המצגות שלו על Prototypes וחדשנות בגוגל אלפי אנשים.

אפשר ליצור קשר עם אלברטו בכתובת: asavoia@gmail.com.

שלמי תודה

מושג ה-Pretotype וכן הספר הזה לא היו מתאפשרים מבלי העידוד והתמיכה של פטריק קופלנד – המנהל והמנטור שלי בגוגל. פטריק עזר לי לפתח ולשכלל את הרעיונות האלה, ויתרה מזאת, הוא גם הקפיד על כך שאפעל על פי העצות שאני נותן – אשיק מוצרים מוקדם ולעתים קרובות. הוא גם עזר לי להפיץ את הבשורה; הוא העביר כמה מצגות מרכזיות שהתקבלו בצורה יוצאת מגדר הרגיל על Pretotypes בכנסים גדולים ברחבי העולם.

התמזל מזלי מאוד ושני חדשנים גדולים עובדים איתי בגוגל: סטיבן אהלר ובוב אוונס. סטיבן הוא Pretotyper מלידה שעזר לי עד מאוד בהמצאה ופיתוח של PretoGen, כלי שמאפשר ליצור Pretotypes פועלים בתוך דקות. בוב, אחד האנשים החכמים ביותר שאני מכיר, היה מקור קבוע להשראה ודיונים מלאי חיים בימים הראשונים ממש של רעיון ה-Pretotype. רעיון ה-Pretotype נולד מתוך הדיונים שלנו בזמן שישבנו במשרד אחד.

האדם המרכזי הנוסף בפיתוח, השכלול וההפצה של רעיון ה-Pretotype הוא ג'רמי קלארק, הוגה ומיישם מוביל בתחום החדשות ומייסד FXX Inc. ג'רמי ואני עדיין עובדים ביחד על יצירת Pretotypes ואנחנו לעתים קרובות מעבירים ביחד מצגות בכנסים על הנושא.

קרלו אלברטו פרטזי, פרופסור לשיווק באוניברסיטת רומא טרה ומייסד InnovAction Labs באיטליה, היה לא רק מקור להשראה ודוגמאות, אלא גם היה פעיל מאוד ביישום Pretotypes באירופה.

אחרון חביב, אני רוצה להודות למאות אנשי גוגל (ולקוחות ומבקרים בגוגל) שבאו למצגות ולסדנאות שלי. התגובה החיובית שלהם ל-Pretotypes, הנסיונות שהם עצמם עשו בנושא וההצעות וההתלהבות שלהם לאורך הזמן שיכנעו אותי שתהליך ה-Pretotype הוא הדבר הנכון.

הספר הזה מוקדש למשפחתי:

לאבי, שהאמין בי והעלה קורבנות גדולים כדי להשקיע בי כשרק יצאתי לדרך והיו לי רק רעיונות משוגעים. תודה אבא, היית הסמנכ"ל הראשון שלי.

לאמי, שהרשתה לי לעזוב את איטליה כשהייתי בן שבע-עשרה כדי לקדם את חלומותי בעמק הסיליקון. תודה אמא, אני יודע שזה היה קשה.

לאשתי, שתמיד תמכה בהסתכנויות היזמיות שלי, שבונה לנו בית ובזכותה ההורות נראית קלה.

לילדי, שמסבים לי גאווה מדי יום ושזכותם עבודת האבהות הקשה כמעט קלה מדי.

עדכוני

Pretotyping

www.pretotyping.org

<http://pretotyping.blogspot.com/>

asavoia@gmail.com

Alberto Savoia on Google+

@pretotyping on Twitter

www.pretotyping.org.il