שיעור 5 · 4.10

צרכי לקוח, סגמנטציה ופרסונות

2:42 שעות. שיעור שלם, בלי פיצול. פתיחה טכנית של כמה דקות.

מפת השיעור

10 חלקים ▲

דקות	מה קורה שם
0–9	חזרה: דיסקברי, יוזר מול קסטומר מול באייר
9–26	מאסלו, ושלושה סוגי צרכים: פונקציונלי, חברתי, רגשי
27–35	**Jobs to be Done**
35–55	**סגמנטציה: MECE, מימדים, והדוגמה של משכנתאות**
56–70	תרגיל בקבוצות, ודיון על הסגמנטציה שיצאה
71–81	מחקר משתמשים: ראיונות, קבוצות מיקוד, סקרים, תצפיות
83–108	**A/B Testing, ולמה מה שאומרים אינו מה שעושים**
109–112	איך מתכננים מחקר, וכמה משתמשים מספיק
113–126	**פרסונות**
126–150	הדגמה: פרסונות עם כלים, ומה לבדוק בהן

חזרה: איפה אנחנו בתהליך

דיסקברי בנוי משני חלקים: **עולם הבעיה ועולם הפתרון**. עד עכשיו חקרנו את השוק ואת המתחרים. מהשיעור הזה עוברים ל**לקוח**.

והדגש: דיסקברי אינו שלב שקורה פעם אחת, במוצר חדש. **הוא קורה כל הזמן.** מגיע אתגר מהנהלה או מלקוח, ומנהל המוצר מבין את עולם הבעיה לפני שהוא מגדיר מה בונים — כי לפעמים מה שההנהלה ביקשה לא מחובר למה שקורה בשטח.

להקשיב ללקוח, ולא להקשיב לו

מקשיבים לבעיה. לא מקשיבים לפתרון שהלקוח מציע.

את הפתרון נותנים מנהל המוצר והצוות. מי שבונה כל מה שמבקשים ממנו הוא מנהל פרויקטים שמסיים 35 פרויקטים במקום 30 — **תפוקה במקום אימפקט.**

וזה גם לא מחייב לענות מיד. אפשר לחזור לפיתוח, לבדוק אם יש דרך זולה יותר, ולחזור. שתי התשובות טובות: "זה היה הפתרון הנכון" או "מצאנו פתרון טוב יותר".

שלושה סוגי לקוח

	מי
User	מי שמשתמש במערכת בפועל
Customer	מי שמשלם
Buyer	מי שבאמצע: משווה ומחליט מה לקנות, ואז אחרים משתמשים

המסגרת של Teresa Torres

יעד (Outcome) ← **הזדמנויות** (בעיות, אתגרים) ← **פתרון** לכל הזדמנות ← **ניסוי** לכל פתרון. זה התהליך שחוזר כל הזמן: להבין, להציע, לתעדף, ולנסות בקטן. המרצה המליצה במיוחד לקרוא ולשמוע אותה.

צרכים: מאסלו, ושלושה סוגים

מאסלו משמש כאן לשאלה אחת: **כמה בסיסית הבעיה שאתם פותרים?** ככל שהיא בבסיס הפירמידה, הקהל גדול יותר.

- **בסיס:** אוכל, ביטחון, בנק. לכן בכל פינת רחוב יש איפה לקנות אוכל
- **Slack** הצליח כי תקשורת בין מפתחים היא צורך בסיסי בעולם העבודה — והמייל היה מפוצץ
- **לימוד אנגלית לילדים** נמצא גבוה יותר: חוגים, למי שכבר יש לו

פונקציונלי, חברתי, רגשי

	מה זה	דוגמאות שניתנו
Functional	עושה עבודה	ביט, ג'ימייל, אמזון
Social	אנשים אחרים	אינסטגרם, לינקדאין
Emotional	להרגיש טוב	נטפליקס, פלייסטיישן, מדיטציה

וההבחנה שחשובה באמת: המוצרים הטובים לוקחים מעולם אחר.

מוצר	העולם שלו	מה הוא לקח ממקום אחר
כרטיס אשראי	פונקציונלי	מועדון לקוחות, נקודות, קשבק: **רגשי**
eToro	פונקציונלי	לעקוב אחרי משקיעים טובים ולהעתיק אותם: **חברתי**
אפליקציית אימון	פונקציונלי	"אתה בטופ 5%": **חברתי ורגשי**

ב-eToro זה פתר בעיה אמיתית: **חסם הידע**. מי שלא מבין גרפים לא צריך להבין אותם. הוא צריך רק לבחור אחרי מי לעקוב — ואם יש משהו שאנשים יודעים לעשות טוב, זה לעקוב אחרי אנשים. מהרגע שזה נכנס, כמות המשתמשים גדלה משמעותית.

ההנחיה לפרויקטים: גם אם המוצר שלכם פונקציונלי לגמרי — ובמיוחד במערכות ממשלתיות — תחפשו אלמנט חברתי או רגשי שיגרום לאנשים לחזור. יש הבדל בין "אני עושה את העבודה שלי" לבין "אני המצטיין בעבודה שלי".

Jobs to be Done

אנשים לא קונים מוצרים. הם שוכרים אותם כדי לעשות עבודה. המרצה אמרה שזו אחת המתודולוגיות הכי טובות שיהיו לנו, ושהיא רוצה שנשתמש בה כל הזמן.

הדוגמה: הגינה

הג'וב אינו "לכסח דשא". הג'וב הוא **שהגינה תיראה טוב**. ומרגע שמסתכלים כך, השוק נראה אחרת:

	דוגמה
מתחרה ישיר	מכסחת אחרת: ידנית, נגררת, רכב כיסוח, רובוט
מתחרה משני	דשא סינתטי — אין צורך לכסח בכלל
מתחרה עקיף	גנן — שירות ולא מוצר, ועדיין מחליף אותי. ובדוגמה שנאמרה בכיתה: גם כבשים

ומה עושים עם הגנן? לא נלחמים בו. **משתפים איתו פעולה.** הוא קונה הרבה, והוא מוביל דעה: מי שמתלבט איזו מכסחת לקנות יבדוק במה הגנן משתמש.

הלקח: מתחרה עקיף הוא לפעמים ערוץ הפצה. וגם הזדמנות למוצר משלים — מי שמכיר את הגינות עם הדשא הסינתטי יכול למכור להן מבריש דשא.

בעסקים זה עובד אחרת

אדם פרטי קונה גם מרגש. ארגון קונה **כי יש צורך**. ה-Buyer מסתכל על הרגש ואומר: אין לזה סעיף תקציבי. אף אחד לא מטמיע ERP או CRM בשביל הכיף — הטמעה היא קושי, ולכן קונים רק כשחייבים.

סגמנטציה

MECE

Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive. כל קבוצה נפרדת מהאחרות, וכולן יחד מכסות את כל הלקוחות.

> **הטעות שחוזרת:** "18 עד 30, 30 עד 50" — וזהו. ומה עם 50 פלוס? הם עדיין מתאמנים, עדיין משקיעים. **הבייס שלנו גורם לנו לא לראות קהלים.**

קודם מימדים, אחר כך קבוצות

ההנחיה המעשית: לפני שמחלקים, לכתוב **2 עד 5 מימדים** שמשפיעים על הצורך במוצר. רק אחריהם לחלק.

סוג מימד	דוגמה
סוציו-דמוגרפי	גיל, שלב בחיים
התנהגות ושימוש	אקטיבי מול פסיבי, ותדירות
נושא	בקבוצות פייסבוק: לייפסטייל מתנהל אחרת מפיננסים

תדירות חזקה יותר מאקטיבי מול פסיבי. בקבוצות פייסבוק:

לא נכנס בשנה האחרונה	**לא לקוח.** אולי היה פעם
עדיין לא לקוח	יבוא, ינסה
מזדמן	נכנס מדי פעם
קבוע, כבד	כל יום

ואל תשכחו את **האדמינים**. בקבוצות הם מעטים, אבל במוצר בקנה מידה הם מיליונים — וגם להם יש סגמנטים.

הדוגמה שעברו עליה: משכנתא דיגיטלית

ברמת העל, לפני שמחלקים לקוחות: מי בכלל משתמש במערכת?

פנימי	חיצוני
נציגי בנק: היועץ, והמנהל שצריך דשבורד	**לקוחות**

> לא ייתכן שללקוח יהיה משהו במערכת ולנציג הבנק לא. **מתחילים מהמפה הזו**, ורק אחר כך מחליטים במי להתמקד.

ובלקוחות:

	מצב	מה מניע
זוג צעיר, דירה ראשונה	אין דירה, פעם ראשונה	המון רגש
משפחה משדרגת	יש דירה, 2+ ילדים	פחות רגש, כבר מכירים את התהליך
משקיע	דירה שנייה: לילד, להכנסה, לפנסיה	רק כסף: שווה או לא שווה

בכיתה עלה גם "שנמוך" אחרי שהילדים עוזבים — ונפסל: **מי שמוכר בית גדול לא צריך משכנתא.** מימד שלא משנה את הצורך במוצר לא מייצר סגמנט.

והמשמעות: לכל סגמנט צריך תהליך אונבורדינג אחר ושיח אחר.

מה עלה בתרגיל

הקבוצה שהציגה עובדת על אפליקציה ללימוד אנגלית לילדים. הם חילקו לפי רמת אנגלית, מוטיבציה לתרגול, מעורבות הורים וחיבור למשחקים.

מה המרצה הוסיפה:

1. **יש יותר מסוג משתמש אחד.** הילד לומד, **ההורה משלם**, ובית הספר הוא לקוח עסקי. את העסקי שמים בצד — אבל לא מוחקים מהמפה
2. **הגורם המקצועי.** מי קובע שהחומר נכון פדגוגית? יכול להיות שותף בצוות, ויכול להיות משתמש. **זו החלטה מוצרית**, וצריך לקבל אותה במפורש
3. אותו דבר בכל תחום שיש בו מומחיות: בטיולים — מדריכי טיולים

מחקר משתמשים

למה בכלל: "אני חושבת שאני מבינה מה זוג צעיר צריך. אבל אני לא הלקוח." וגם מי שבדיוק קונה דירה בעצמו אינו "הלקוח הקלאסי".

	מה זה	מתי
Secondary	מחקר שמישהו אחר כבר עשה	כשיש
ראיון	שיחה עמוקה עם לקוח אחד	**ההתחלה. להבין את עומק הבעיה**
קבוצת מיקוד	כמה לקוחות יחד	לראות **דינמיקה** — מי שלא יודע לנסח, יכול להסכים או לא
סקר	הרבה אנשים, שאלות מוגדרות	**אחרי** שמבינים: כמה הבעיה גדולה, כמה ישלמו
תצפית	להסתכל בלי להתערב	כשאין דאטה: מערכות מנותקות, on-prem
ניסוי	לראות מה אנשים **עושים**	הכי חזק שיש

על סקרים: פעם הם היו יקרים מאוד. היום זה קישור בווטסאפ. אבל **סקר אינו המקום לגלות בעיה** — הוא המקום למדוד אותה, אחרי שכבר דיברתם עם אנשים.

על ראיונות: לייצר אווירה שמאפשרת לשפוך את הלב, להיות אמפתיים, לשאול הרבה "למה" (חמשת הלמה), ולא לחפש פתרונות.

על טרנדים (שאלה מהכיתה על מחקר מילות מפתח): זה כלי שיווקי. מוצר שבנוי רק על טרנד ייעלם יחד איתו.

ועל תצפית — הדוגמה של NCR: בתחנות דלק שלא היו מחוברות לרשת, הם הלכו לראות את הקופאית עובדת, כדי להבין מה מפריע לה.

A/B Testing

מגישים למבקר אחד עמוד A, ולבא אחריו עמוד B, ובודקים סטטיסטית איזה מהם מביא יותר אנשים לסוף התהליך — הרשמה, קנייה.

הדוגמה הגדולה: אובמה, 2008

דף הנחיתה המקורי: תמונה שלו מסתכל הצידה, `Join the movement` , וכפתור `Sign up` . כמעט לא עבד. בכיתה הציעו לשנות דברים, ואז ראינו מה בדקו בפועל בכלי בשם Optimizely:

- **הכפתור:** `Learn more` ניצח את `Sign up` . **"להירשם" זו התחייבות. "ללמוד עוד" לא.** הטקסט הקטן על הכפתור (מיקרו-קופי) היה מהותי

- **התמונה:** תמונה של **כל המשפחה** ניצחה תמונה שלו לבד
- **התוצאה,** לפי מה שנאמר: עוד 60 מיליון דולר בתרומות קטנות

עוד דוגמאות שהוצגו

	השינוי	מה נאמר על התוצאה
חנות נעליים	`Only one left in stock`	12% יותר המרות. בקומרס, 5% זה כבר מדהים
חנות עם בחירת צבע	תהליך הקנייה חולק לשלבים ברורים	17% שיפור. היה לא ברור אם בחרת צבע
תמי 4	שלבים בשם פשוט, "בחר צבע" ו"בחר מסלול", מול קופי מגניב	**הפשוט ניצח**

הלקח: חושבים שהמגניב יעבוד. לפעמים הוא לא. ובלי מספרים — אובמה לא היה משנה כלום.

ועוד כללים שעלו: **מינימום קליקים** — כל קליק מאבד אנשים. וכפתור אדום לא קורא ללחוץ: אדום זה בעיה.

איפה עוד משתמשים בזה

- **בלי פיתוח:** הכלים האלה מחליפים טקסט וצבע בעמוד בעצמם, ורק מה שניצח עובר לפיתוח
- **תמחור:** איזה מחיר מביא יותר רווח
- **פרסונליזציה:** אותו מוצר, שיח אחר לזוג צעיר ולמשקיע
- **שחרור גרסאות:** קודם לחלק מהמשתמשים, ורק אחר כך לכולם

מה שאומרים, ומה שעושים

הסיפור של סוני: קבוצת מיקוד על ווקמן צהוב, כשכל הווקמנים היו שחורים. כולם אמרו: מדליק, נקנה, אפילו ביותר כסף. ביציאה הציעו להם לקחת אחד במתנה, צהוב או שחור. **כולם לקחו שחור.**

אין כמו ביצוע בפועל. זה שאני מאמינה ברעיון, וגם הצוות והמנהל, לא אומר כלום. מדדים מהשטח — כן.

ועל מתנה למשתתפים במחקר (שאלה מהכיתה — האם זה מטה): מקובל לתת. הם נותנים מזמנם, ואומרים להם במפורש שלא משנה מה יגידו.

איך מתכננים מחקר

השלבים: מטרה ← תוכנית ומתודולוגיה ← הכנת שאלות ← איסוף ← ניתוח ← הצגת מסקנות.

הטיפ הכי חשוב מהשקף: קודם שלב 1, ואז ישר שלב 6. לפני שאוספים נתונים, להראות למנהל איך תיראה הצגת הממצאים: "מהשאלה הזו נדע את זה, מזו את זה". ואז לשאול: **זה מספיק כדי להחליט?** אם חסר משהו, יודעים עכשיו — ולא אחרי שהסקר כבר יצא.

מחקר בתחילת מוצר	מחקר במוצר קיים
האם יש צורך בכלל	הצורך ידוע. מדייקים
הסיכון לפספס גבוה	אופטימיזציה: עיצוב, פיצ'רים, ממשק

כמה משתמשים? חמישה עד שבעה. אחרי זה הנושאים חוזרים על עצמם — שלוש או ארבע הבעיות העיקריות כבר יעלו.

ההמלצה לתרגול: להתחיל בשיחות לא מחייבות "במסדרון" עם אנשים רלוונטיים, ורק אחר כך לבנות סקר מסודר.

פרסונות

מי המציא: Alan Cooper, מפתח. פעם ההצלחה הייתה "הצלחנו לפתח את זה", בלי מחשבה על מי שישתמש. **פרסונה** הופכת "משתמש" ממשהו ערטילאי לאדם עם שם — גם אם הוא לא קיים במציאות. פרסונה יכולה להיות גם זוג.

מה יש בה

תמונה ודמוגרפיה	מי היא
היומיום	איך העולם של המוצר נכנס לחיים שלה
מטרות	לא המשימות במערכת — **מה היא רוצה להשיג**
מוטיבציות ופחדים	מה מניע אותה, ממה היא חוששת
תסכולים	מה מפריע היום

אותה אישה, שתי פרסונות

התבנית שהוצגה (של Xtensio) מתארת מנהלת מכירות אזורית שטסה הרבה. **המחיר כמעט לא משפיע עליה — כי זה לא מהכיס שלה.** מה שחשוב לה זה נוחות. אותה אישה בחופשה פרטית היא פרסונה אחרת:

פתאום המחיר הכי חשוב.

כמה פרסונות

שלוש עד ארבע לכל מוצר, גג. במשכנתאות הפרסונות המרכזיות הן נציג הבנק והלקוח. ההחלטה לפרק את הלקוח לשניים או שלושה סוגים — היא החלטה מוצרית.

ובמוצר ענק כמו אפליקציית משלוחים: יש לקוחות, שליחים ובעלי עסקים. **לכל אחד מהם יש מנהל מוצר משלו**, ובתוך "בעלי עסקים" — מסעדות וסופרים מקבלים כל אחד מנהל מוצר נפרד.

הסדר הנכון

סגמנטציה ← מחקר בראש פתוח ← פרסונה. פרסונה שנכתבה לפני המחקר היא ניחוש עם תמונה.

כלים: מה שהוצג, ומה לבדוק

המרצה הראתה איך בונים פרסונות בכמה כלים, בעשר דקות לפרסונה, כולל תמונה ותבנית מעוצבת. ההערה שלה הייתה החשובה יותר:

> **הכלי מייצר הרבה. העבודה שלכם היא לבדוק את התוכן.** אם התוכן לא רלוונטי, לא עשיתם כלום. כשהיא ביקשה פרסונות למשכנתאות, קיבלה שש — ושש זה יותר מדי. צריך לדעת לחתוך.

ומה כן עלה מהכלי ששווה לבדוק: **זוגות צעירים שרוצים שירות דיגיטלי, אבל עדיין רוצים לדבר עם יועץ.** אם השירות לא מאפשר ייעוץ, למשל בשיחת וידאו — מפספסים אותם.

מה הלאה

משימה: לבנות פרסונות לפרויקט, על בסיס הסגמנטציה מהתרגיל.

ברביעי ממשיכים בעולם הזה ומתחילים לתרגל. עלתה גם הצעה להעביר את המפגש הפיזי מראשון לרביעי, ותצא על זה הצבעה.

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