שיעור 6 · 7.10

הצעת ערך ומסע לקוח

2:22 שעות. שיעור שלם, בלי פיצול. חלק מהזמן עבר בחדרי עבודה.

מפת השיעור

10 חלקים ▲

דקות	מה קורה שם
0–12	מי דיבר עם לקוחות, ומה לומדים מ"לא"
12–22	פרסונות שהולידו מוצרים: אייפד, אמזון, ספוטיפיי
22–35	מה נדרש בפרויקט, ועבודה בחדרים
36–41	צורך, פיצ'ר, תועלת
41–53	**Value Proposition Canvas ו-Product Market Fit**
54–58	**מודל קאנו**
58–75	מסע לקוח: מהמשפך השיווקי, ולמה לאתגר הנחות יסוד
76–105	**הדגמה: מסע לקוח של משיכת מזומן מכספומט**
105–111	עבודה בקבוצות, והנחיות למצגות
112–123	Design Thinking, וסרטון לסיום

פתיחה: מה לומדים מ"לא"

השיעור נפתח בשאלה שתחזור מעכשיו בכל מפגש: **דיברתם עם לקוחות?** חלק דיברו. אחד הסטודנטים סיפר שכל מי ששאל אמר לו שהרעיון לא מבריק, ושיש דברים פשוטים יותר שכבר עושים את העבודה.

ומכאן ההבחנה החשובה של הפתיחה:

> **להפריד תמיד בין "אין בעיה" לבין "יש בעיה, אבל הפתרון לא מתאים".** אנשים שאומרים שהם לא צריכים פתרון אחר ממה שקיים לא אמרו שאין בעיה. זו כבר לולאת פידבק: היא אומרת לכם אם אתם בכיוון.

"לא" זה לא סוף הדרך. מכל כישלון לוקחים למידה: מה בתחום כן מעניין אותם, ואיך מכוונים מחדש. ולפעמים התשובה היא **No Go**, ואז עושים פיבוט לרעיון אחר. גם זה בסדר גמור, בתנאי שלמדתם משהו בדרך.

המרצה סיפרה על צוותים שהיא מלווה בארגון גדול: בהתחלה הם התביישו לדבר עם לקוחות, או לא ידעו איך. כשהתחילו, גם לקוח שאמר בהתחלה "לא, אל תדברו איתם" השתכנע, ושני מוצרים שנולדו בקורס אושרו לפיתוח.

פרסונות שהולידו מוצרים

פרסונה אינה תוצר בפני עצמו. **התוצר של מנהל מוצר הוא מוצר שעונה על צרכים.** הפרסונה היא הדרך להגיע לשם. שלוש דוגמאות:

	הפרסונה	מה יצא ממנה
אפל	**הבטלן** (Slacker): יושב על הספה, גולש, צורך וידאו. לא רוצה לעבוד ולא רוצה להקליד	**האייפד.** מכשיר קל ואינטואיטיבי, במקום מחשב
אמזון	**הקונה המהיר**, לעומת הקונה שמשווה מחירים	חיפוש עם השלמה אוטומטית, בלי לעבור קטגוריה ועוד קטגוריה
ספוטיפיי	**חובב הפלייליסטים**, שבונה רשימות ומגלה מוזיקה	**Discover**: מוזיקה מז'אנר אחר לגמרי

על האייפד: מה שהגדיר את הפרסונה היה **הסביבה**, הכורסה בסלון, ולא הגיל. ההתנהגות היא המהות.

על אמזון: בסקר מהיר בכיתה רוב האנשים הגדירו את עצמם כמשווים, וחלק אמרו שזה תלוי במחיר. אצל הקונה המהיר כל קליק נוסף מאבד לקוחות: המשפך ארוך מדי וההמרה יורדת.

על ספוטיפיי: המערכות ממליצות לנו על מה שדומה למה שכבר אהבנו, ואנחנו נשארים ב"גן סגור" של הטעם שלנו. Discover, וגם "תפתיע אותי" בנטפליקס, מוציאים אותנו ממנו.

מה מקבלים מפרסונה מעמיקה

1. **רעיונות לפיצ'רים שמתאימים באמת**, ולא רעיונות כי מישהו אמר
2. **מחקר מדויק יותר**, כי יודעים את מי לשאול

מה נדרש בפרויקט

סגמנטציה ב-MECE. ותיקון שעלה מאחת הקבוצות: הם כתבו "מנכ"ל" כקהל יעד. אבל יש מנכ"ל אחד במשרד.

> **אדם אחד או שניים הם לא קהל יעד.** "ההנהלה" כן. ובעולם הממשלתי היא רחבה יותר ממה שנראה: גם הנהלות של גופים אחרים, וגם מבקר המדינה.

פרסונות: לקבוצת המשתמשים הגדולה והחשובה, פרסונה מלאה. לשאר, תמונה, שם והעיקר.

כלים למצגות: המרצה המליצה לנסות כלים חדשים במהלך הקורס, במיוחד **Canva** ו-**Gamma**.

צורך, פיצ'ר, תועלת

טבלה פשוטה, חזקה במיוחד בעולם המכירות: **הצורך** של הלקוח, **הפיצ'ר** שעונה עליו, ו**התועלת** (Benefit) שהוא מקבל.

למה דווקא תועלת: כשמדברים עם לקוח על התועלת, הוא מבין למה כדאי לו לבחור בכם. הטבלה משמשת גם לעמודי נחיתה, להדרכות, ולאנשי מכירות שלא צריכים להסביר הכל שוב ושוב.

הדוגמה: Copilot.

צורך	פיצ'ר	תועלת
עומס מידע	סיכום אוטומטי של פגישות	חוסך זמן
לייצר תוכן מאפס	טיוטת אפיון או User Story מתוך כמה נושאים	מקצה לקצה, מהר

לא להסביר את הטכנולוגיה שמאחורי הפיצ'ר. מה הוא יכול, ומה הלקוח מקבל. כמה שפחות טכנולוגיה.

Value Proposition Canvas

"הכלי החשוב ביותר בעיניי בעולם הפרודקט." הוא עובד על עולם הג'וב.

צד הלקוח (ימין)		צד המוצר (שמאל)
Job	העבודה שהוא צריך לעשות	**המוצר**
Pains	מה קשה, מה לא נוח	**Pain Relievers**
Gains	מה הוא מרוויח מהעבודה	**Gain Creators**

המוצר יושב מול הג'וב. הוא צריך לעזור למישהו לעשות עבודה שכבר קיימת.

מוצר שמוסיף ג'וב חדש ליום העמוס של מישהו, לא ייקחו אותו.

ועוד הערה: **UX הוא הדבר הכי קל להעתיק.** חפשו pain relievers שנשענים על יכולות ייחודיות, שקשה להעתיק.

הדוגמה: רובוט ניקוי

הג'וב	לנקות את הבית
Pain	הניקוי עצמו. ועוזרת בית היא שירות שלא תמיד אמין וזמין
Gain	בית נקי, מבריק, עם ריח טוב

ואיך המוצר התפתח:

1. **Pain reliever:** מפעילים, והוא מטאטא
2. **Gain creator:** הם הכירו את הפרסונה, ראו שאחרי טאטוא שוטפים, **והוסיפו שטיפה**. סטודנט הוסיף: שליטה מרחוק
3. **בעיה שהם יצרו בעצמם:** התחזוקה התחילה להיות כאב ראש. **אז הוא התחיל לרוקן ולנקות את עצמו**
4. ריח: נוספו קפסולות

הפרסונה שהם עבדו מולה: **מינימום עבודה.** וכל פעם שגילו pain, פתרו אותו. עוזרת הבית, אגב, לא נשארה מתחרה בעיני המרצה. היא הפכה ל**משלימה**.

MS Project מול ג'ירה

המרצה סיפרה שכשניהלה פרויקטים ב-MS Project, **היא עבדה בשביל התוכנה**: מעדכנת כל הזמן, והפיתוח ממילא לא מסתכל. הערך היחיד היה להראות שהפרויקט נוהל כמו שצריך.

ג'ירה הפכה את זה: הנתונים מהפיתוח מגיעים אוטומטית, וההסבר למה משהו נדחה כתוב במקום שכולם רואים. היא הורידה pains ויצרה gains, ולכן היא היום בעבודה צוותית בהרבה חברות, לא רק בצוותי תוכנה.

Product Market Fit

כשהמוצר עוזר ללקוח שיש לו ג'וב מסוים, עם pains ו-gains מסוימים, **ונותן לזה מענה בצורה הטובה ביותר**, יש Product Market Fit.

> **מה שתכתבו היום ישתנה**, כשתתקדמו לחזון, לאסטרטגיה ולמפת דרכים. זה טבעי. שיפור מתמיד ומיקוד בחיבור בין המוצר ללקוח: זה ה-mindset.

מודל קאנו

הקשר בין **שביעות רצון הלקוח** לבין **רמת הביצוע**. שלושה סוגי דברים:

	מה זה	דוגמה
בסיסי	אם אין, לא מרוצים. אם יש, לא מתלהבים	שירות סביר במסעדה. שרת זמין
ביצועים	ככל שטוב יותר, מרוצים יותר	שירות במסעדה, מגרוע לטוב
התלהבות	משהו חדש שלא ציפו לו	שירות "וואו"

וההנחיה: אל תחששו לחדש, גם אם זה לא מושלם. לחידוש יש ערך בפני עצמו. האייפון הראשון לא היה מושלם, ועדיין יצר התלהבות. זה גם הבסיס ל-MVP: להוציא משהו חדשני, לראות שהוא תופס, ורק אז להמשיך.

עם הזמן, התלהבות הופכת לבסיסי. הטיסה הראשונה מאירופה לארצות הברית הייתה סנסציה. היום מצפים לנחות בשלום, ואם לא, לא מרוצים בכלל.

מסע לקוח

Customer Journey מגיע מעולם השיווק, מ**המשפך**. סטודנטית מהתחום הציגה אותו בכיתה:

שלב	
Awareness	מודעות למותג
Consideration	עניין, השוואה בין כמה מותגים, יתרונות וחסרונות
Purchase	קנייה
Retention	חוזרים, משתמשים שוב
Advocacy	ממליצים לחברים

המשפך הולך וצר, כי לא כל מי ששמע על המותג יתעניין, ולא כל מי שהשווה יקנה. בכל שלב מודדים. ב-B2B התהליך קצת שונה.

למה הקנייה צריכה להיות אצלכם

מודעות יוצרים בחוץ, איפה שהאנשים נמצאים. אבל **הקנייה צריכה להיות באתר שלכם**: כך הדאטה אצלכם, רואים איך אנשים מתנהגים ואיזה כפתור עובד, ואפשר להריץ A/B Testing. **לא להיות שבויים אצל אף אחד.** לנאמנות ולמועדונים אפשר להשתמש בתוכנה חיצונית, כל עוד הדאטה אצלכם.

מעיני הלקוח, לא מעיני החברה

זה הדגש הכי חשוב במסע לקוח. דוגמה ממה שהמרצה ראתה: "המשתמש רוצה חיבור ל-API".

> **הלקוח לא רוצה שום API. זה הפתרון שלנו.** מתארים את הצורך שלו, כי ייתכן שפתרון X לא נכון, ופתרון Y כן.

מה יש במפה

עמודה	
שלבים	התהליך, שלב אחרי שלב
מחשבות ורגשות	שמח? מתעצבן?
פעולות	מה הוא עושה בפועל
מטרות	מה הוא רוצה להשיג. **זה לא אותו דבר כמו הפעולות**
נקודות מגע	נציג, אתר, ERP, CRM
הצעות לשינוי	מה אפשר לשפר

- **מפה לכל פרסונה.** באתר שיעורי בית, המסע של התלמיד אינו המסע של המורה
- אפשר גם מפה ל-use case מסוים. במוצר גדול יש המון מסעות
- **מצב נוכחי ומצב עתידי.** לפעמים במצב העתידי אפשר לבטל תהליך שלם
- **מסע בלי תוכנית עבודה הוא נייר.** צריך action items, עדיף quick wins
- **לא רק בעיות.** לחזק גם את מה שטוב, את ה-gains

לחתוך את הזנב: לאתגר הנחות יסוד

אישה מכינה דג לפי מתכון של סבתא, וחותכת לו את הזנב. היא שואלת את אמא שלה למה, והיא לא יודעת. היא שואלת את סבתא, והתשובה: **התבנית שהייתה לה פעם הייתה קטנה, והדג לא נכנס.**

כשהמרצה סיפרה את זה בבנק הפועלים, מישהי שעבדה על פתיחת חשבון בדיגיטל חזרה לבדוק את האילוצים בתהליך. היא דילגה על חמישה שלבים, **שינתה את התהליך התפעולי במקום לפתח**, וקיצרה את זמן הפיתוח בהרבה.

> **אתגרו את הנחות היסוד של מי שהיה לפניכם.** "זה ב-mainframe, אי אפשר" מתגלה הרבה פעמים כמשהו שיש לו דרך עוקפת. נכון במיוחד בממשלה ובצבא, שבהם נשארו שאריות מהעבר.

ומשהו שנאמר בדרך: **מנהלי מוצר טובים יודעים גם להוריד פיצ'רים.** כמעט אף אחד לא עושה את זה. אם לא משתמשים בפיצ'ר ואין לו ערך, מורידים. לא "הבייבי שלי", אלא דאטה.

הדגמה: למשוך מזומן מכספומט

הכיתה בנתה יחד מפה לתהליך, כאילו אנחנו בשנים שבהן רק התחילו האפליקציות. **השלבים:** להגיע לכספומט, להזדהות, לבחור פעולה, לבחור סכום, לקבל את הכסף.

1. להגיע לכספומט

פעולות	לחפש כספומט, לנווט אליו
נקודת מגע	גוגל
הצעות	רשימת כספומטים באתר הבנק. **מפה ולא רשימה לפי עיר**, כי מה שחשוב זה איפה אני עכשיו. קישור לניווט בוויז או בגוגל מפות

2. להזדהות

המטרה: אבטחה. שרק אני אוכל להוציא את הכסף.

נקודות מגע: הכספומט, **וגם מערכות הבנק מאחוריו.** הכספומט הוא רק ממשק. הוא לא שומר את היתרה.

ומה אם שכחתי את הקוד? בכיתה הציעו קוד חד-פעמי לטלפון וזיהוי ביומטרי (יקר). ומהאפליקציה: שחזור קוד, ו**משיכה בלי כרטיס**.

> **ומשיכה בלי כרטיס משרתת עוד פרסונה:** הורה שנותן קוד זמני לנער שנמצא רחוק ונגמר לו הכסף, ל-200 שקל למונית. זה מתחיל בבעיה של פרסונה אחת, וממשיך לעוד מקרים. **re-use של פיצ'ר.**

3. לבחור פעולה

כל מיני בעיות שנמצאו כשבדקו כספומטים בפועל, ומה עשו איתן:

הבעיה	מה עשו
מסך המגע לא תמיד מגיב	כפתורים בצד
שמש על המסך, מישהו מסתכל מאחור	מגנים על המסך
עובד זר רוצה למשוך	שפות כבר במסך הראשון
מישהו שנוסע לחו"ל	בחירת מטבע

התאמה לאזור, וכמה שפחות קליקים עד בחירת הסכום.

4. לבחור סכום

סטטיסטיקה: הפעולות השכיחות בכספומט הזה מוצגות ראשונות, כמו באתר. וגם הסכומים: באזור אמיד הסכומים המוצעים יתחילו ב-400. באזור עני יותר יופיע גם 50.

5. לקבל את הכסף

אנשים שכחו את הכרטיס. **וזה pain לא רק ללקוח:** גם לחברת האשראי שמנפיקה כרטיס חדש, וגם לבנק, שהפקיד מקדיש לזה זמן.

ניסו צפצופים. זה עזר, אבל לא העלים את הבעיה. **אז הפכו את הסדר: קודם יוצא הכרטיס, ורק אחריו הכסף.** הבעיה ירדה לאפס.

> **הלקח:** זה שינוי תהליכי, לא פיצ'ר. כמו הזנב של הדג.

ובטבלה עצמה: לסמן איפה ה-pain. גם כשהחוויה הכללית נראית בסדר, יש pains קטנים ששווה לשפר.

Design Thinking

בקצרה, לסיום. תהליך **לא ליניארי** שמבקש להבין את הלקוחות, לאתגר הנחות יסוד ולנסח מחדש את הבעיה, כדי להגיע לפתרונות חדשניים, לבנות אב-טיפוס ולנסות.

Empathy Map: מה הלקוח אומר, עושה, חושב ושומע. ושוב pains ו-gains.

שלב	
אמפתיה	ראיונות. **בלי שיפוטיות.** לא "שוב הנודניק הזה". אולי הבטיחו לו הרבה פעמים ולא קיבל כלום
הגדרה	פרסונות, הבעיות והאתגרים
רעיונות	סיעור מוחות בגישת "הכל אפשרי". בלי "זה לא יעבור". רק אחר כך מצמצמים
אב-טיפוס	מוקאפים, לרעיון שתועדף
ניסוי	להוציא ולבדוק

הסרטון

האתגר: לגרום לילדים בארצות הברית לזוז יותר, נגד השמנת ילדים. הצוות **למד מאנשים**, כולל מקרי קצה, מצא דפוסים וניסח **עקרונות עיצוב**. אחד מהם עלה מציטוט של ילדה שאמרה שהיא לא שומעת מוזיקה בריצה, כי היא רוצה לדבר עם אנשים: **לאפשר אינטראקציה חברתית בכל רגע.**

התוצאה: מכשיר למעקב פעילות, לפני Fitbit ו-Apple Watch, שמחבר לעולם מקוון שבו ילדים חוגגים הישגים עם חברים ומשפחה. בניסוי של חצי שנה, לפי הסרטון: עלייה של 59% בפעילות הגופנית.

> **מה המרצה לקחה מזה:** המוצר מצליח לא רק בזכות עצמו, אלא בזכות מה שעוטף אותו. כאן, האינטראקציה החברתית. וזה ממשיך את מה שלוקחים מעולם אחר.

מה הלאה

- **משימה:** MECE, פרסונות, תוכנית מחקר, Value Proposition Canvas ומסע לקוח. לחלק את העבודה בקבוצה
- **ברביעי הבא, 14.10: מצגות אמצע**, באונליין. כל המודלים עד עכשיו. המטרה: לראות שיש לכם את עולם הבעיה, ולהתחיל לקבל פידבק
- **עולם הבעיה נסגר.** שוק, מתחרים וצרכי לקוח. מכאן: **חזון, אסטרטגיה ומפת דרכים**
- בעוד שבועיים: מרצה אורח, ראש מוצר בסיילספורס, על קבלת החלטות מבוססת נתונים

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