שיעור 10 · 21.10

אסטרטגיה לצמיחה, ו-OKR בפועל

2:18 שעות הקלטה, בלי פיצול. בזום. מצגת אמצע של קבוצה אחת והפידבק עליה, איך מוצר קיים ממשיך לצמוח (מטריצת אנסוף והאסטרטגיות של פורטר), ו-OKR שנבנה בשיעור עצמו, צעד אחרי צעד, על משכנתה דיגיטלית. ההקלטה נגמרת כשהקבוצות נכנסות לחדרים.

להאזין לשיעור כ-7 דקות

0:00 / 0:00

מפת השיעור 12 חלקים ▲

דקות	מה קורה שם
0–7	פתיחה ונוכחות
7–31	מצגת: אפליקציה שמעבירה את הוראות הרופא לטלפון
31–62	**הפידבק על המצגת**
62–66	**מחזור חיי המוצר: מה קורה אחרי ה-Product Market Fit**
66–84	**ארבע דרכים לצמוח: מטריצת אנסוף**
84–87	האסטרטגיות הגנריות של פורטר
87–89	הפסקה
90–96	איפה OKR חי בארגון
96–124	**OKR בשיעור: משכנתה דיגיטלית בבנק**
124–129	הבנקים עובדים רק על הלקוח החדש
129–131	יעדים שהם לא AARRR
131–133	חדרים: כל קבוצה בונה OKR

המצגת: הוראות הרופא בטלפון

הקבוצה הציגה מערכת שמקבלת את הוראות הרופא, הופכת אותן ללוח זמנים, ושולחת תזכורות לטלפון. המטופל מסמן לקחתי, תזכיר לי או לא לקחתי, והרופא רואה סיכום.

- **הסיפור שפתח:** אחד מחברי הקבוצה עבר ניתוח עיניים, וקיבל דף עם טיפות בשעות שונות. "אין מצב שאין משהו חכם יותר מהדף הזה"
- **הנתונים:** מארגון הבריאות העולמי ומה-OECD, על כמה מטופלים לא לוקחים תרופות לפי ההוראות, ועל העלות של זה
- **המשתמש והמשלם הם לא אותו אחד:** המטופל משתמש, וקופות החולים והביטוחים משלמים
- **המתחרים:** אפליקציות תזכורות שבהן מקלידים הכל לבד, האפליקציות של הקופות, ואפליקציית התרופות של אפל. **והמתחרה הכי חזק עולה אפס שקל:** שעון מעורר, פתקים, יומן, וואטסאפ
- **הבידול:** ההוראות מגיעות ישר מהרופא ומתעדכנות כשהוא משנה אותן. **המטופל לא מקליד מילה, והרופא לא עושה פעולה נוספת**
- **מה הם לא עושים:** לא מחליטים על מינון במקום הרופא, לא אפליקציית בריאות כללית, ולא מתחרים בקופות. **להיות חלק מהן**, והקופה משלמת רק אם זה עובד

והכלל שלהם לכל ויכוח על פיצ'ר: **אם הוא לא שומר על אפס עבודה לרופא ואפס הקלדה למטופל, הוא לא נכנס.**

מה עלה בפידבק

מהכיתה

- **הגדרת הבעיה טובה:** לא "לשפר את הבריאות", אלא **הפער בין ההוראות לבין מה שקורה בבית**
- **אבל איך יודעים שהסיבה היא שכחה?** אולי תופעות לוואי, מחיר, חוסר אמון, או החלטה לא לקחת. לפי המרצה זו ההערה המוצרית החשובה בפידבק, וראו מיד למטה
- **הנתונים על תמותה ועלויות כלליים מדי.** הם על אי-עמידה בהוראות רפואיות בכלל, לא על טיפות עיניים. זה עלול ליצור רושם מטעה
- **עוד סגמנטים:** ילדים שעוקבים אחרי ההורים, הורים לתינוקות, ואנשים שלוקחים הרבה ויטמינים
- **אוריינות דיגיטלית:** קהל מבוגר לא תמיד מחזיק את האפליקציה של הקופה
- **בוטים וסוכנים** שמחוברים למידע אישי יכולים כבר היום לתזכר. זה מתחרה
- **אפשר למשוך את ההוראות מהמרשם** שכבר נמצא אצל הקופה

"שכחה" או "אי-היענות"

> **כל מה שאתם אומרים צריך להיות סגור מכל הפינות.** אם אומרים שהסיבה היא שכחה, צריך ממצא שמראה את זה. אחרת אני אגיד שזה בגלל משהו אחר, אמציא מוצר לבעיה הלא נכונה, והוא לא יצליח.

והניסוח שתיקן את זה: **לא שכחה, אלא אי-היענות.** את הסיבה עוד לא יודעים. אולי שכחה, ואם יתברר שלא, מנסים משהו אחר.

מה המרצה העירה

- **לא לקפוץ קדימה.** הקבוצה סיפרה כבר בהתחלה מה המוצר יעשה. זה מקומו של ה-Value Proposition Canvas ומסע הלקוח. קודם מדברים הרבה על הבעיה
- **"הוצאה נמנעת" לא ברור.** אם הכוונה לפוטנציאל חיסכון, לכתוב **פוטנציאל חיסכון**. ולשים את מקור הנתון
- **פרסונה ואדם אמיתי:** אם הסיפור האישי פותח, הוא כבר הפרסונה. לא צריך להביא דמות נוספת לפני שמגיעים לקהלים
- **ההבחנה בין משתמש למשלם כבר בשלב השוק:** מעולה. אבל להחזיר את השקף הזה גם בסגמנטציה, כדי לזכור את הרופא ולא לצלול רק למטופלים
- **למה לא משתמשים באפליקציה של אפל?** היא כבר בכל אייפון, ולכן מתחרה חזק. לבדוק ביקורות של משתמשים באפליקציות האלה, למשל "קשה לי להקליד"
- **הייחוד צריך להופיע בניתוח הפיצ'רים.** אם הדגש הוא טיפולים מורכבים, לשים אותו בטבלה ולהראות שלאף אחד אין אותו
- **מסע הלקוח:** חסר המצב של היום וה-pains שלו. ואחר כך מסע חדש, של העולם עם המוצר
- **Value Proposition Canvas:** חסרו העיגול והריבוע. רק שורה אחת הוצגה

ההנחה המסוכנת ביותר: שהקופות ישתפו פעולה, ולא יבנו את זה בעצמן. ההצעה של המרצה:

> **להגיע עם מוצר עובד.** קופה לא צריכה רעיון, היא יכולה לפתח לבד. היא צריכה לראות מערכת שרצה, עם משתמשים, שיודעת לקלוט הרבה אנשים. אז יש יתרון לעבוד איתכם.

והדרך לשם בלי הקופות: **צילום של המרשם.** מטפלים או ילדים מצלמים, ו-OCR מוציא את ההוראות. וגם אם רוב המרשמים דיגיטליים, אפשר להעביר אותם ולסרוק.

ולגבי הקהל המבוגר: סגמנטציה מחדש. עצמאיים ולא עצמאיים. אם מישהו אחר מתקין את האפליקציה, המסע שונה, וזו החלטה ל-go-to-market. **אבל הצלצול חייב להיות אצל המטופל.** ועדיף תזכורת נעימה, עם חיוך ותמונה של הנכדה, ולא משהו שמעצבן.

אחרי ה-Product Market Fit

מחזור חיי המוצר נראה כמו פעמון: עלייה, שיא, וירידה. ולא רוצים להגיע לירידה. עד עכשיו עבדנו על הפיתוח וההגעה ל-Product Market Fit. **מה שעבד בשלב החדירה, ה-hockey stick הראשון, לא עובד בשלב המאוחר.**

כי בשלב הזה יש הרבה יותר קולות:

- **לקוחות קיימים** שרוצים דברים, בטח ב-B2B
- **תחזוקה:** למה לקוחות נוטשים, churn
- **חוב טכני** שנצבר כשרצו מהר
- **המכירות:** "תעשי לי את הפיצ'ר הזה, ואני סוגרת עסקה גדולה"
- **התחרות** שמשתנה

ולצמוח שוב, לקהל אחר, דורש ניהול אחר. מחוברים לרווחיות, אבל לא רק לה.

ארבע דרכים לצמוח: מטריצת אנסוף

שני מימדים: **השוק**, והמוצר.

	מוצר קיים	מוצר חדש
שוק קיים	**Market penetration:** להגדיל את נתח השוק	**Product development:** עוד פיצ'רים ומוצרים ללקוחות שכבר יש
שוק חדש	**Market development:** קהלים או מקומות חדשים	**Diversification, חדשנות:** מוצר אחר, בשוק אחר

Market penetration: אותו מוצר, אותו שוק

בלי לפתח כלום. שלושה מקומות שבהם נמצאים הלקוחות:

מי	מה עושים
הלקוחות שלי	שישתמשו בי **בכל פעם** שיש להם את הבעיה. באפליקציה לתרופות פעם בשבוע לא מספיק
אצל המתחרים	מעבירים אותם אלינו בעזרת הבידול
לא משתמשים בכלל	לפעמים הכי קלים: רק צריך להסביר להם למה כדאי

שתי דוגמאות: אפליקציות חניה. כמעט כל הכיתה משתמשת רק באחת. ויש מי שיש להם כמה חשבונות בנק, למשל משפחה. **כל בנק ירצה שההלוואות יהיו אצלו.**

Product development: עוד מוצרים ללקוח שכבר יש

זה רוב העבודה היום-יומית של מנהל מוצר: עוד יכולות ועוד פיצ'רים. וגם מוצרים חדשים לגמרי לאותו לקוח. **ההכנסה גדלה, כי הוא משתמש לא רק ב-X אלא גם ב-Y.** מי שכבר נמצא אצל לקוח עסקי במחלקת השיווק, מכיר את החברה ויכול למכור גם למחלקת ה-IT.

מה עוד נחשב Product development, לפי המרצה: - **אמזון שנכנסה לנעליים.** זה עדיין אותו מוצר, מסחר אונליין, ואותו קהל שקונה אונליין. הסל מתרחב - **רשת חברתית שמוסיפה כלים למפרסמים.** האפליקציה עדיין לקהל צרכני. עסקים פשוט משתמשים בפיצ'רים של הפרסום

Market development: שוק חדש

- **גיאוגרפיה:** התחלתי בישראל, עכשיו באירופה
- **פלטפורמה:** הייתי רק באנדרואיד, ועכשיו גם באייפון
- **קהלים חדשים:** גילאים אחרים, מגדר אחר. ההלבשה היא הדוגמה הקלאסית: מקו לילדים לקו לגברים

ובאפליקציה לתרופות: התחלתם במבוגרים, ואפשר להיכנס **לצעירים שעברו לחיים בריאים** ורוצים תזכורות לוויטמינים ולחלבונים.

Diversification: מוצר חדש בשוק חדש

AWS. לא קשור לחנות, ולא לקהל שקונה בה. אנשים טכנולוגיים בעולם העסקי, שצריכים אחסון. ועדיין מחובר לחזון: שירות טוב ללקוח, בעולם הדיגיטלי.

> **החדשנות צריכה להתחבר לחזון**, גם כשהיא בתחום אחר לגמרי.

	התחיל ב-	ונכנס ל-	החיבור
מישלן	צמיגים	**מדריך מסעדות**	לעודד נסיעות. נוסעים יותר, הצמיגים נשחקים. ושלושה כוכבים: שווה לנסוע במיוחד
Caterpillar	טרקטורים	**הנעלה**	נעלי עבודה, ולא נעלי ערב. המותג מתאים

ומדריך מישלן הפך לעולם בפני עצמו, שגם מחזיר כבוד למותג של הצמיגים.

האסטרטגיות הגנריות של פורטר

שתי שאלות: **שוק רחב או צר?** ו**מובילים במחיר, או בבידול?**

	מחיר	בידול
שוק רחב	**Cost leadership.** רמי לוי, גם כשהוא נכנס לחשמל	**Differentiation.** מותגים חזקים: אדידס ונייקי, שנכנסו גם להנעלה יומיומית
שוק צר	**Cost focus.** נעליים זולות, רק לגברים	**Focus differentiation.** נעליים יוקרתיות לגברים

איפה OKR חי בארגון

OKR הוא הכלי המרכזי של האסטרטגיה. הסדר: החזון, ה-Value Proposition Canvas עם ה-pains, ומשם יעדים מדידים. **זה המסגור שבו נמצאים כל הזמן:** כל יוזמה צריכה לקדם לעבר החזון.

- **OKR לא כותבים כל בוקר.** אבל כל בוקר עוברים על הדרישות, הפידבקים, הבאגים והאנליטיקה. **ואת החלק החזרתי הזה, לפי המרצה, יעשה agent:** אחרי שנותנים לו baseline, הוא מחפש קשרים בין הדברים, ומה חדש אצל המתחרים
- **בארגון, הכל בתוכנית עבודה אחת:** ב-Jira, או ב-DevOps של מיקרוסופט. בבנקים שעבדה איתם: יעדים, מהם יוזמות גדולות, מהן פרויקטים, ומהם פיתוחים במוצרים

OKR בשיעור: משכנתה דיגיטלית

המרצה בנתה טבלה בשיעור, עם הכיתה. **הבסיס: הפרסונות מהשיעור על סגמנטציה** (שיעור 5): זוג צעיר שקונה דירה ראשונה, משפחה שמתרחבת ומשדרגת, והמשקיע. ובצד הבנק, הנציגים והמנהלים. **המוצר: משכנתאות של בנק, שעוברות לדיגיטל.** אותו מוצר, באותו שוק, רק בערוץ חדש.

והמיקוד של כל בנק בעולם הזה? **הלקוח החדש.** ואולי גם האקטיביציה: שכל החוויה תהיה דיגיטלית, בלי נציג. ככה הרווח עולה, והסגירה מהירה יותר.

לקוחות חדשים

מאיפה	Key Result
לקוחות הבנק	**70% מלקוחות הבנק שלקחו משכנתה אצלו עשו את זה בדיגיטל, בשנת 2027**
בנקים אחרים	עלייה של 30% במשכנתאות שנסגרות אצלנו ללקוחות של בנקים אחרים
עוד לא לקחו משכנתה	50% מהזוגות שפנו למשכנתה לדירה ראשונה סגרו אותה בבנק, בשנת 2027

שני מדדים שהתקפלו לאחד. הניסוח הראשון היה "50% מלקוחות הבנק בוחרים לעשות משכנתה עם הבנק, בדיגיטל". אבל 50% מהלקוחות זה כבר יעד בפני עצמו, של מנהל המוצר של המשכנתאות, בכל ערוץ. מנהל המוצר של הדיגיטל מודד **כמה מהם עשו את זה בדיגיטל.** ומה עוד חסר כדי שיהיה SMART? **זמן.**

יוזמה: מי שמחכה שבועיים ליועץ משכנתאות, לנתב לדיגיטל.

ולמה אפשר לקחת משכנתה בלי להיות לקוח של הבנק? כי למה לוותר על כל הלקוחות של הבנקים האחרים. פותחים חשבון למשכנתה בלבד, ומשם אולי הם נעשים לקוחות. באותו היגיון, לפי המרצה, בנק מחזיק אפליקציית תשלומים שעוד לא מרוויחה: היא מגיעה לקהל עצום.

אקטיבציה

מה נחשב לקוח חדש: מי שהשאיר פרטים, ליד. **אקטיבציה טובה היא יותר מזה:** שהוא ממשיך. ה-pain של זוג צעיר הוא חוסר ידע, ולדעת אם יש לו זכאות ואם יאשרו לו.

Key Result	
80% מהלקוחות בודקים זכאות	
לקוח מקבל אישור עקרוני בדיגיטל	
עלייה של 50% בשימוש בפורטל המידע	
עלייה של 20% בשימוש במחשבון המשכנתה	יוזמה לרבעון הראשון

ומה מודדים בדרך: כמה דפי מידע ראו, איפה נטשו, האם השתמשו במחשבון.

לקוחות חוזרים

משכנתה היא לשלושים שנה, ולכן חזרה נראית אחרת:

- **מחזור משכנתה:** 90% מהלקוחות עושים אותו אצלנו
- **בתוך התהליך:** אחרי האישור העקרוני, 80% חוזרים להשלים את המשכנתה המלאה, עם הטפסים
- **המשפחה שמתרחבת:** 80% מאלה שלוקחים משכנתה שנייה ב-2027 נשארים אצלנו

הכנסות והפניות

70% מהמשכנתאות בדיגיטל, ועוד פניות מבנקים אחרים. **והפניות:** לקוחות שסיימו והיו מרוצים, ממליצים.

Key Result או KPI?

שיעור הנטישה הוא לא Key Result. הוא **KPI** שמודדים כל הזמן כדי להגיע ל-Key Result. כמו מדדי הקלט מהשיעור הקודם. אם בעמוד אחד נוטשים הרבה, משפרים אותו, והמדד עולה.

ו-AAARRR?

שאלה מהכיתה: יש גם גרסה עם A נוסף בהתחלה, **Awareness.** לפי המרצה, **מודעות ו-Consideration הם משפך של שיווק, לא של מוצר.** השיווק מייצר מודעות כדי שיגיעו. לפעמים גם הלקוחות החדשים עצמם שייכים למכירות ולא למוצר. תלוי במבנה הארגון.

הבנקים עובדים רק על הלקוח החדש

יש מערכת יחסים של עשר, עשרים, שלושים שנה עם אותם אנשים. ואף אחד לא מנהל אותה.

המרצה סיפרה שבבנק שעבדה איתו, כל מסע הלקוח היה סביב הרכישה. **רק כשמיפו את כל המסע**, שאלו: מה עם כל אלה? איך הם ממליצים? איך הם חוזרים למחזור, ולקנייה הבאה? ומשם נולדו יעדים חדשים, ללקוחות הקיימים.

יעדים שהם לא AARRR

לא חייבים להישאר במשפך, במיוחד בעולם חדש. היעד יכול לבוא מהערכים שבחזון:

המוצר	היעד
אפליקציה לאנגלית	מערכת תגמולים אפקטיבית
משחק	ויראליות
משכנתה	**מהירות:** לפתוח משכנתה מהר וקל, בלי להיפגש עם אף אחד
מוצר פיננסי חדש	אבטחת מידע ופרטיות
עזרה בבית	הביטחון והפרטיות של שני הצדדים

מה הלאה

- **התרגיל: OKR לפרויקט**, עם מדדי AARRR או עם יעדים מהחזון
- **הבא בתור: מפת דרכים**, ואיך יוזמות נכנסות לתעדוף
- את ה-OKR של הקבוצה שהציגה עצרו בכוונה: הוא יוצג במצגת הסיום

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