



מדריך לניהול מוצר

◀ התחלה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם

ניהול מוצר הוא תחום דינמי ומרתק המזוהה לעיתים עם המגזר הפרטי אך בעל חשיבות גבוהה במגזר הציבורי.

תפקידנו כמנהלי מוצר הוא **לשלב בין חזון וחדשנות למתן מענה לצורכי התושבים והעסקים הציבוריים**, תוך התחשבות באילוצים חיצוניים כגון: ניהול תקציב ציבורי, עמידה ברגולציות ובמדיניות ממשלתית וניהול ההחלטות מול הרשויות והאינטרסים הציבוריים.

אנו אחראים על הפיכת רעיונות ותובנות לפתרונות מעשיים, תוך מתן דגש על הסינרגיה בין האתגרים הארגוניים וצורכי הציבור.

ערך המוצר שאנו מפתחים נמדד, בין היתר, לפי **יכולתו לשפר את השירותים הציבוריים ולהקל על חיי היום-יום של התושבים** באמצעות הפחתת הנטל הבירוקרטי, הגברת אמון התושבים בשירותים הציבוריים וכן באופטימיזציה של תהליכי עבודה פנימיים.

המדריך הנוכחי הוא **כלי עבודה פרקטי** שילווה אותנו בעבודתנו כמנהלי מוצר, החל משלב גיבוש הרעיון ועד להטמעתו, כולל עבודה על מוצרים קיימים ושיפורם.

כל פרק מבוסס על **עקרונות עבודה וכלים מעשיים שנועדו לסייע לנו לנווט בהצלחה בתפקידנו**.

בין אם אנו מנהלי מוצר מתחילים או מנוסים, המדריך יעניק לנו תובנות חשובות ויאפשר לנו לשפר את יכולותינו המקצועיות.

כיצד מנווטים כאן? עמוד 2/3



יחזיר אתכם
לעמוד הבית

ניתן לנווט במדריך גם
באמצעות לחיצה על
האפשרויות הבאות:

יעביר אתכם
בין השקופיות
באותו נושא

יעבירו אתכם בין
הנושאים השונים.

יסייעו לכם לעבור
לשקופית הבאה / קודמת

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם

דף הבית עמוד 3/3

המדריך יעסוק בנושאים הבאים:
לחצו על כל אחד מהנושאים להרחבה

עקרונות בניהול מוצר



תפקיד מנהל מוצר



מושגים מרכזיים



כלי עבודה



ממשקי עבודה



ממדי ניהול מוצר

בניית אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום המוצר

שיווק המוצר



דוגמאות מהארץ ומהעולם (Case Studies)



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מושגים מרכזיים בניהול מוצר



לחצו על המושגים להרחבה:

טכנולוגיה

- א. אבטחת מידע
- ב. בינה מלאכותית (AI)
- ג. מחשוב ענן

ניטור ובקרה

- א. מדידה

אסטרטגיה עסקית

- א. תפיסת "הלקוח במרכז"
- ב. מודל עסקי
- ג. מוצר מדף מול מותאם
- ד. חדשנות

שוק ורגולציה

- א. רגולציה
- ב. שוק מטרה
- ג. ממשקים G2G/G2C

מתודולוגית פיתוח

- א. פיתוח זמיש (אג'ילי)
- ב. מוצר מינימאלי בר-קיימא (MVP)

הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית
ניטור ובקרה
טכנולוגיה
מתודולוגית פיתוח
שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



א. תפיסת "הלקוח במרכז" עמוד 1/2



תפיסת "הלקוח במרכז" היא גישה אסטרטגית שמנחה את תהליכי העיצוב, הפיתוח והניהול של מוצרים ושירותים דיגיטליים במגזר הציבורי. גישה זו שמה את **הלקוח במרכז תהליך החשיבה** ומבטיחה שכל החלטה מתקבלת מתוך הבנה עמוקה של הצרכים, הרצונות והחוויות שלו, כדי לייצר מוצר שמספק ערך אמיתי ומהותי לכל לקוח.

הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



א. תפיסת "הלקוח במרכז" עמוד 2/2



כאשר קהל היעד טרם נחשף למוצר או עשה בו שימוש, נתייחס אליו כאל 'לקוח' (משתמש פוטנציאלי). אותו קהל היעד שכבר נמצא באינטראקציה עם המוצר יהיה 'משתמש'. בשני המקרים נקפיד על **העקרונות המרכזיים הבאים** ליישום התפיסה ששמה את הלקוח או המשתמש במרכז:

1

הבנת הלקוח: נזהה ונמחיש את הצרכים, הציפיות והכאבים של הלקוחות באמצעות מחקר (ראו הרחבה בפרק מחקר שוק) ויצירת פרסונות.

2

עיצוב ממוקד משתמש (UX) נגיש ופונקציונאלי: נדאג ליוצר ממשק אינטואיטיבי, נגיש וקל לשימוש המאפשר ללקוח לבצע פעולות במהירות וביעילות בהתאם לעקרונות עיצוב השירות.

3

מעורבות ושיתוף פעולה: נבצע איסוף משובים ממשתמשים באופן מתמשך כדי לאפשר שיפור מתמיד של המוצר על בסיס צורכיהם האמיתיים.

4

התאמה אישית: נאפשר להתאים את המוצר לצרכים האישיים של כל לקוח, למשל באמצעות פרופילים מותאמים אישית.

5

בדיקות שיפור מתמיד: נבצע מדידת תפוקות וביצועים לזיהוי נושאים לשימור ולשיפור.

הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



ב. מודל עסקי עמוד 1/3



מודל עסקי מתייחס לאופן בו נתכנן, נפתח, נספק שירותים ונתחזק מוצרים כדי לייצר ערך לקהל היעד שלנו בהתאם לאסטרטגיה הארגונית ומטרות המוצר.

במגזר הציבורי, המודל העסקי יתמקד בעיקר בשיפור השירותים הציבוריים, בהשגת יעילות תפעולית ובשימוש מושכל במשאבים הציבוריים. זאת, בניגוד למגזר הפרטי בו המודל העסקי יתמקד לרוב בהשגת רווחים.

המודל העסקי יכלול את הנתונים הבאים:

- ▶ מאפייני קהל היעד שלנו לרבות משתמשי הקצה
- ▶ תיאור המוצר/שירות
- ▶ דרכי הטמעה
- ▶ תשומות נדרשות
- ▶ היבטים לוגיסטיים

הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



ב. מודל עסקי עמוד 2/3



דוגמה



מודל עסקי עבור "המשרד לרווחת התושב"

- 1. תיאור קהל היעד העיקרי:** תושבים מקומיים מכל הגילים, משפחות עם ילדים, קשישים ואנשים עם מוגבלויות, עולים חדשים ותיירים, עסקים מקומיים וארגונים קהילתיים.
- 2. תיאור המוצר/שירות:** "תושב פלוס" - פלטפורמה דיגיטלית לרווחת התושב. פלטפורמה דיגיטלית שמרכזת את כל השירותים החברתיים, הבריאותיים והחינוכיים שמציע המשרד לרווחת התושב. המוצר כולל מידע על פעילויות פנאי, חינוך, תמיכה לקשישים ואנשים עם מוגבלויות, שירותים לעולים חדשים ותיירים ושיתוף פעולה עם עסקים מקומיים.
- 3. דרכי הטמעה**
 - קמפיינים להעלאת מודעות לפלטפורמה בקרב התושבים.
 - סדנאות והדרכות לשימוש בפלטפורמה עבור תושבים, במיוחד קשישים ואנשים עם מוגבלויות.
 - שיתוף פעולה עם ארגונים קהילתיים ועסקים מקומיים לקידום הפלטפורמה.
- 4. תשומות נדרשות:** צוות פיתוח תוכנה (מתכנתים, מעצבים, מומחי UX/UI, שרתים ואחסון נתונים, מדריכים ומנחים לסדנאות והדרכות, תקציב לפיתוח הפלטפורמה).
- 5. היבטים לוגיסטיים:** הגדרת תהליכי עבודה ונהלים לניהול ועדכון המידע והשירותים, ניהול מערך התמיכה הטכנית ושירות הלקוחות, יצירת שיתופי פעולה עם ארגונים קהילתיים, עסקים מקומיים וגורמים ממשלתיים.

הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



ב. מודל עסקי עמוד 3/3



הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם

חזון המוצר והמודל העסקי הם מרכיבים מרכזיים בתהליך ניהול המוצר המשפיעים זה על זה באופן משמעותי.

חזון המוצר הוא הצהרה רחבה שמתארת את המטרות והשאיפות ארוכות הטווח של המוצר. הוא מגדיר את הכיוון האסטרטגי של המוצר, את הערך שהוא מביא למשתמשים ואת הבעיות שהוא פותר.

המודל העסקי מתאר כיצד הארגון מתכנן לעמוד במדדי התפוקות והתוצאה של המוצר. הוא כולל את מבנה התקציב, קהל היעד, הצעת הערך, ערוצי ההטמעה ועוד. זו התוכנית המעשית שמבוססת על חזון המוצר ומפרטת כיצד החזון יתורגם להצלחה.

איך הקשר בין השניים בא לידי ביטוי?

התאמה אסטרטגית בין המודל

העסקי לחזון:

חזון המוצר: מגדיר את הכיוון הכללי

והשאיפות של המוצר.

המודל העסקי: מגדיר כיצד ניתן להשיג את

השאיפות הללו מבחינה מעשית.

אם **החזון** הוא לספק פתרון חדשני לבעיה

מסוימת, **המודל העסקי** צריך להגדיר כיצד

הפתרון הזה יאפשר לעמוד ביעדים שהוגדרו.

קהל יעד:

חזון המוצר: מגדיר למי המוצר

מיועד (קהל היעד).

המודל העסקי: מגדיר כיצד ניתן

להגיע לקהל הזה.

הצעת ערך:

חזון המוצר: מתאר את הערך שהמוצר

מביא למשתמשים.

המודל העסקי: מתאר כיצד הערך הזה

יתורגם לשימושים.



ג. מוצר מותאם ומוצר מדף עמוד 1/3



במגזר הציבורי ניתן לחלק את הפתרונות הקיימים ל-3 רמות עיקריות:

פתרונות קבועים מראש: פנייה לערוצים אחידים לצריכת שירותים.

לדוגמה: גישה לספקים מומחים אשר מסייעים באופן מיטבי בביצוע של תהליכי פיתוח, מודרניזציה והגירה לענן (רובד 3 בנימבוס).

מוצר רחבי - מרכזי: מוצר המשמש מגוון עסקים, שמציע סט של יכולות בתחום מסוים עם אפשרויות התאמה מוגבלות.

לדוגמה: רכישת רישוי למוצר לניהול תורים במתחמי המתנה המשמש גופים ציבוריים שונים.

מוצר מותאם (פיתוח עצמאי): במקרה זה, העסק יפתח באופן עצמאי פתרון בהתאם לצרכיו הייחודיים.

לדוגמה: פיתוח עצמאי של אפליקציה לשיפור איכות החיים של התושב על ידי המשרד לרווחת התושב.

הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



ג. מוצר מותאם ומוצר מדף

עמוד 2/3



נבחן את היתרונות והחסרונות של **פיתוח עצמאי** מול **פתרון רחבי/קבוע**:

פתרון רחבי/קבוע

פתרון טכנולוגי מוכן לשימוש שפותח כך שיתאים עבור מגוון רחב של משתמשים ועסקים. מדובר במוצר גנרי שניתן להתאים בצורה מוגבלת באמצעות הגדרות וקונפיגורציות. דוגמה: פלטפורמת Workday.

יתרונות: ניתן להטמיע את המוצר במהירות, העלויות לרוב נמוכות כיוון שלא נדרש פיתוח ייעודי, הגעה שוטפת של עדכונים ותמיכה טכנית מהחברה שפיתחה את המוצר, איתור המלצות וניסיון קודם.

חסרונות: אם יש צורך בפתרונות ייחודיים, לעיתים לא יהיה מענה מדויק. קיימת תלות בספק לטובת שינויים ותוספות. לעיתים המוצר מכיל פונקציות שאינן רלוונטיות.

פיתוח עצמאי

פתרון טכנולוגי שנבנה במיוחד לצרכים הספציפיים של הארגון. מדובר בפיתוח ייחודי שמתאים בדיוק לדרישות הארגון.

יתרונות: המוצר מתוכנן בדיוק לפי הצרכים והדרישות של הארגון. הארגון הוא זה שקובע איך המוצר יעבוד ויכול להוסיף תכונות כרצונו.

חסרונות: הפיתוח כרוך בהשקעה כספית משמעותית, זמן הפיתוח ארוך משמעותית, הארגון אחראי על תחזוקה, עדכונים ותמיכה.

הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



עמוד 3/3

ג. מוצר מותאם ומוצר מדף



איך נבחר בין הפתרונות השונים?
 בין אם נתלבט בין צריכת שירותים באמצעות ערוצים אחדים (כמו אלה שמוצעים בנימבוס) לבין פנייה לשירותים הללו באופן עצמאי, או בין פיתוח עצמאי של מוצר לשימוש במוצר רוחבי ממשלתי קיים/מוצר מדף, נרצה לקבל החלטה באמצעות **תהליך השוואת חלופות**.
 לצורך כך, נגדיר **קריטריונים שיסייעו לנו לבחון מהי החלופה המתאימה ביותר עבור המוצר באחריותנו**.
 את הקריטריונים נבחר לפי העקרונות האלו:

- מטרת המוצר
- המשאבים הזמינים לנו (כספיים ואנושיים)
- סיכונים פוטנציאליים
- היכולת של הארגון לתחזק את הפתרון לאורך זמן
- יצירת חווית משתמש חיובית וכד'.

לאחר מכן, נאסוף נתונים, **נבצע השוואה** כולל ניתוח עלות-תועלת ונסכם את הממצאים כדי להחליט על חלופה נבחרת.

קריטריונים לדוגמה לביצוע ההשוואה

- ◀ עד כמה המוצר/שירות יכול לתת מענה לדרישות המוצר?
- ◀ משך זמן ההטמעה הנדרש
- ◀ עלויות
- ◀ יכולות תמיכה
- ◀ ניסיון מוכח
- ◀ תמיכה בתהליכים מורכבים
- ◀ יכולת התממשקות עם מערכות אחרות
- ◀ שליטה על תהליך הפיתוח



הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



ד. חדשנות

עמוד 1/6



מהי חדשנות?

חדשנות היא התהליך של יצירת רעיונות, מוצרים, שירותים, תהליכים חדשים או משופרים שמביאים ערך מוסף ומשמעותי. התהליך כולל פיתוח ויישום של פתרונות יצירתיים ופורצי דרך שמטרתם לשפר את המצב הקיים או לענות על צרכים חדשים.

סוגי חדשנות

חדשנות מדורגת: בעלת סיכון נמוך יותר וגם הנפוצה ביותר.

לדוגמה: שיפור מוצר קיים כמו התפתחות הווקמן - מכשיר השמעת מוזיקה אישי ששוחרר על ידי חברת סוני בשנת 1979 שמשלב מכשיר שמע מבוסס קסטה ואוזניות. המוצר התפתח אחרי שמנכ"ל סוני רצה ליהנות ממוזיקת אופרה במהלך הנסיעות הבינלאומיות הארוכות שלו וביקש ממעצב סוני שיבנה לו אבטיפוס על גבי מוצר קיים של סוני. זו לא הייתה פריצת דרך טכנולוגית, אלא חדשנות מחשבתית.

חדשנות רדיקלית: יצירה של מוצר חדש לחלוטין. בעלת סיכון גבוה יותר ויכולה להשפיע על שווקים שלמים.

לדוגמה: השקת האייפוד של חברת Apple. המוצר לא רק שיפר מכשירי שמע ניידים, אלא גם הפך את המוזיקה הדיגיטלית ליותר פופולרית, יצר לראשונה את הגישה חנות האפליקציות של Apple והשפיע על תעשיית המוזיקה כולה.

הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



עמוד 2/6

ד. חדשנות



גישות לניהול חדשנות

◀ **חדשנות מתמדת (Lean Innovation):** גישה לניהול ופיתוח מוצרים ושירותים שמטרתה להקטין סיכון ולהגביר יעילות על ידי התמקדות בצורכי הלקוח ובקידום שיפור מתמיד. הגישה מבוססת על עקרונות של Lean Manufacturing ו- Lean Startup, והיא כוללת מספר עקרונות מרכזיים:

- הבנת הלקוח באמצעות תצפיות, ראיונות, סקרים וכד'
- פיתוח מהיר של אבטיפוס לקבלת משוב מהיר מלקוחות
- ביצוע למידה מתמדת תוך ניתוח נתונים ומשוב ללקוחות
- התמקדות בפעילויות עם ערך ללקוח
- עבודה בצוותים בין-תחומיים ליצירת פתרונות חדשניים
- שימוש בתהליך מדידה למעקב אחר התקדמות.

◀ **חדשנות פתוחה (Open Innovation):** גישה לניהול חדשנות שבה נשתמש ברעיונות, במשאבים ובטכנולוגיות שמגיעים גם ממקורות פנימיים וגם ממקורות חיצוניים כדי לפתח מוצרים ושירותים חדשים.

להלן עקרונות מרכזיים של הגישה:

- **שיתוף פעולה עם גורמים חיצוניים:** עבודה עם ספקים, לקוחות, אוניברסיטאות, מכוני מחקר, סטארטאפים וארגונים אחרים, כולל רכישת טכנולוגיות, פטנטים ורעיונות ממקורות חיצוניים כדי לשפר את המוצרים והשירותים הקיימים ולפתח רעיונות חדשים.
- **שיתוף פעולה פנימי:** עידוד שיתוף פעולה בין מחלקות שונות בתוך הארגון כדי לנצל את הידע והכישורים של כל חלקי הארגון, כולל יצירת סביבה שבה ידע ומידע זורמים בחופשיות בין כל חלקי הארגון.

חזרה למושגים מרכזיים בניהול מוצר

הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



ד. חדשנות

עמוד 3/6

הקשר בין מנהלי המוצר וחדשנות

מנהלי מוצר ממלאים תפקיד מכריע בהנעת חדשנות על ידי שילובה בתהליכי טרנספורמציה דיגיטלית. באחריותנו לעודד חדשנות על ידי שיתוף פעולה עם החברות הנכונות, לפתח רעיונות פורצי דרך וליצור סביבה תומכת חדשנות. זה כרוך במינוף טכנולוגיות מתקדמות כמו בינה מלאכותית (AI) כדי לשפר את יכולות המוצר ולייעל תהליכים. **לדוגמה:** הטמעת AI יכולה לייעל את קבלת ההחלטות, להפוך משימות שגרתיות לאוטומטיות ולספק תובנות חשובות באמצעות ניתוח נתונים, ובכך להאיץ את החדשנות.

כמנהלי המוצר עלינו:

- ◀ להיות בעלי **חשיבה חדשנית** שמתחילה בפתיחות ללמוד נושאים חדשים ולחבר את הנקודות בין רעיונות שונים. אילון מאסק, למשל, חיבר בין נושאים שונים כמו רכבות מהירות ויישוב מאדים. הרעיונות שלו מחברים בין תחומים שונים.
- ◀ לקדם צורת **חשיבה של "מספיק" על פני "מושלם"**. המתנה לשלמות עלולה לגרום לנו לפספס את האפשרות לחדשנות. לכן, חשוב שנהיה מסוגלים להגדיר מטרה בת השגה ולפעול להשגתה.
- ◀ להיות בעלי **יכולת שכנוע**. במקרה של מתנגדים לרעיון נרצה למצוא דרך למשוך אותם ולעיתים גם למצוא את היתרונות בנקודת המבט שלהם ולבחון אילו התאמות ניתן לבצע בנקודת המבט שלנו כדי לרתום אותם לרעיון.

הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



ד. חדשנות

עמוד 4/6

אתגרים בקידום חדשנות כמנהל מוצר

לחדשנות יש פרשנות שונה ברחבי הארגון ודרכים שונות לקדם אותה. יש הרבה שאלות לגבי מי אחראי עליה ואיך מוציאים אותה לפועל. כמנהלי המוצר נצטרך לפעול בתוך אזור האי-ודאות, בייחוד מאחר שהחדשנות עוסקת בנושאים שאין לנו את כל התשובות אליהן בנקודת ההתחלה.

מתודה שימושית לזיהוי בעיה עבורה נדרש פתרון חדשני

מודל ה-5 Why: כלי פשוט אך עוצמתי לפתרון בעיות שמטרתו לזהות את שורש הבעיה על ידי שאילת השאלה "למה?" חמש פעמים ברציפות. המודל פותח על ידי סאקיצי טויודה, מייסד חברת טויוטה, והוא חלק מהפילוסופיה של Lean Manufacturing

איך עובד מודל ה-5 Why?

- ❏ זיהוי הבעיה. נתחיל בזיהוי הבעיה הברורה והנראית לעין.
- ❏ נשאל "למה?" לגבי הבעיה שזוהתה. התשובה לשאלה זו תוביל אותנו לשלב הבא.
- ❏ נחזור על השאלה "למה?" חמש פעמים, כאשר כל תשובה מובילה לשאלה הבאה.

המטרה: להגיע לשורש הבעיה.



הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



עמוד 5/6

ד. חדשנות



איך מודל ה-5 Why יכול לסייע בזיהוי בעיות שמצריכות פתרון חדשני?

על ידי זיהוי וטיפול בשורש הבעיה, ניתן להפחית בזבז של משאבים וזמן ולשפר את היעילות הארגונית.

המודל מסייע בזיהוי תהליכים לקויים או חסרים בארגון ומאפשר לפתח תהליכים חדשים ומשופרים שמונעים את הישנות הבעיה.

תהליך שאילת השאלות מעודד חשיבה מעמיקה ויצירתית, ומוביל לגילוי תובנות חדשות שיכולות להוביל לפתרונות חדשניים.

על ידי הבנת הסיבות העמוקות לבעיה, ניתן לפתח פתרונות שמטפלים בשורש הבעיה ולא רק בתוצאותיה. פתרונות כאלה הם לרוב יותר אפקטיביים ניתנים לביצוע.

המודל מאפשר לזהות את שורש הבעיה ולא רק את הסימפטומים שלה. זהו שלב קריטי לפיתוח פתרונות חדשניים שמטפלים בבעיה מהיסוד.

הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

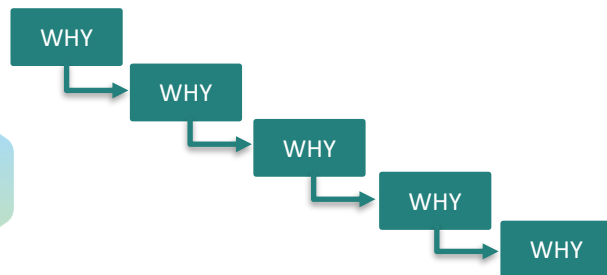
כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



ד. חדשנות

עמוד 6/6



אבחון הבעיה	הגדרת הבעיה	שאלת "5" למה	פתרונות אפשריים
		למה #1:	
		למה #2:	
		למה #3:	
		למה #4:	
		למה #5:	

בעיה: יש תלונות רבות מצד התושבים על חוסר זמינות של שירותים מקוונים

|- - למה? כי האתר של המשרד לא מתפקד כראוי.

|- - למה האתר של המשרד לא מתפקד כראוי? כי יש תקלות טכניות רבות.

|- - למה יש תקלות טכניות רבות? כי המערכת לא מתוחזקת כראוי.

|- - למה המערכת לא מתוחזקת כראוי? כי אין צוות טכני מספיק.

|- - למה אין צוות טכני מספיק? כי התקציב לתחזוקה טכנית לא מספיק.

הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



א. מדידה עמוד 1/11



תהליך המדידה משמש אותנו בהערכת ביצועי המוצר ביחס למטרות שהצבנו בתחילת הדרך, ביצירת תובנות מבוססות נתונים לטובת קבלת החלטות וביצירת שיפור מתמיד. דרך ביצוע מעקב אחר תהליך הפיתוח אנו מסוגלים **להיות בעיות בזמן אמת ולבצע את ההתאמות הנדרשות כדי לייצר מענה שתואם לחזון ולמפת הדרכים של המוצר.**

תהליך המדידה יהיה מבוסס על **חשיבה תוצאתית**. לפי גישה זו, נתחיל עם הגדרת התוצאות שאותן נרצה להשיג באמצעות המוצר/השירות באופן תחום וברור. באופן זה, תהליך החשיבה שלנו מתחיל **מהסוף להתחלה**.

**איך נגדיר לעצמנו את התוצאה הרצויה?**

נשאל את עצמנו: מהו השינוי אותו נרצה לחולל?
לדוגמה, באמצעות מוצר לניהול תורים במרפאות, נרצה לאפשר זמני המתנה קצרים יותר במרפאות וגישה טובה יותר לטיפולים רפואיים ציבוריים. באופן זה נדע בכל נקודת זמן לאן אנחנו רוצים להגיע ובבטיח שכל פעולה תתרום באופן ישיר להשגת מטרת המוצר.

הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



עמוד 2/11

א. מדידה



מודל לוגי הוא כלי אסטרטגי המאפשר לנו להגדיר מערך מדידה לטובת ניהול מבוסס תוצאות. הפעולות שנבצע בפועל כדי להגיע לתוצאות הרצויות מוגדרות במודל לוגי. לכל מוצר נבנה מודל לוגי משלו שמבוסס על מה שאנחנו רוצים שיקרה, על מה אנחנו עושים בשביל זה ולמה בחרנו דווקא בפעולות הללו.

בהתאם לעקרונות החשיבה התוצאתית, המודל הלוגי יוגדר **מהסוף להתחלה**: אנו מתחילים בהגדרת התוצאה הרצויה ולאחר מכן גוזרים אחורנית את הפעולות הנדרשות להשגתה, כולל זיהוי המהלכים שיגרמו לתוצאה לקרות במובנים של **תפוקות ותשומות**.



הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



עמוד 3/11

א. מדידה



הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם

המודל הלוגי מחולק ל-4 שלבים מדורגים:

1 הגדרת האימפקט הנדרש
התוצאה - איזה שינוי נרצה
לייצר באמצעות
המוצר/שירות?

2 זיהוי הפעולות שיביאו
את השינוי לידי ביטוי
מה אנחנו צריכים לעשות
כדי לייצר את השינוי?

3 הגדרת התוצרים הישירים
תפוקות של הפעולות
הללו. מה נייצר בפועל?

4 הגדרת המשאבים
התשומות הנדרשות לבניית
המוצר כוללות: תקציב,
כוח אדם, ציוד וטכנולוגיה.
באמצעות מה? נוכל למדוד
את היקף ההשקעה
הנדרשת לביצוע הפעולות
המתוכננות.



עמוד 4/11

א. מדידה



דוגמה: הגדרת מודל לוגי עבור מוצר לניהול תורים במרפאות ציבוריות



הגדרת התשומות הנדרשות

עלויות פיתוח האתר
והאפליקציה, כולל עיצוב
ממשק משתמש ובדיקות
איכות, עלויות הטמעה,
עלויות הכנת תקשורים וכד'.

הגדרת התוצרים הישיבים

אתר אינטרנט ואפליקציה
ייעודית.

זיהוי הפעולות שיביאו את השינוי

פיתוח מוצר מסוג מערכת
מקוונת לניהול תורים, אתר
אינטרנט ואפליקציה ייעודית,
יצירת קבוצות מיקוד, ביצוע
בנצ'מרק להגדרת היכולות
הנדרשות וכד'.

הגדרת האימפקט הנדרש

מוצר לניהול תורים באופן
מקוון יאפשר לתושבים לקבוע
תורים למרפאות ציבוריות
באופן עצמאי, לצפות בזמני
ההמתנה בזמן אמת ולקבל
תזכורות אוטומטיות על תורים
קרובים.

עכשיו כשיש לנו מודל לוגי, נוכל באמצעות הגדרת יעדים מדידים וביצוע פעולות בקרה וניטור
(כפי שנראה בהמשך) לבדוק עד כמה הצלחנו לייצר את השינוי המיוחל, אם הפעולות שביצענו סייעו לנו בהשגת השינוי
וכך גם לגבי התוצרים שבנינו והמשאבים שהשקענו.

הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



א. מדידה עמוד 5/11



הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם

דרך **הצבת יעדים** נגדיר בצורה ברורה ומדידה את המטרות וההישגים הרצויים של המוצר/ שירות. אותם יעדים ישמשו בסיס עבור יצירת תובנות מבוססות נתונים.

יעדים מוגדרים היטב מספקים מסגרת עבודה ברורה ומסייעים להבין האם הפעולות שננקטו תרמו באופן ישיר להשגת מטרות המוצר.

הצעד הראשון בהגדרת היעדים כחלק מתהליך המדידה הוא ביצוע **בנצ'מרק** – (Benchmarking) תהליך של השוואת ביצועים, תהליכים ומדדים מול מקורות חיצוניים או פנימיים. בנצ'מרק מאפשר להבין את המצב הנוכחי ביחס לסטנדרטים מקובלים או למתחרים, ומספק בסיס להשוואה ולהערכת ההתקדמות.

שלבים בביצוע בנצ'מרק:





א. מדידה

עמוד 6/11



הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם

לאחר ביצוע הבנצ'מרק, נגדיר **יעדים מבוססי מדדים** (KPIs - Key Performance Indicators).
יעדים אלו צריכים להיות ספציפיים, מדידים, ברי השגה, רלוונטיים ומוגבלים בזמן (SMART).

מוגבלים בזמן
Timebound

היעדים צריכים להיות
מוגבלים בזמן עם
תאריך יעד ברור.

רלוונטיים
Relevant

היעדים צריכים
להיות רלוונטיים
למטרות הפרויקט.

ברי השגה
Achievable

היעדים צריכים
להיות מציאותיים
וברי השגה.

מדידים
Measurable

היעדים צריכים
להיות ניתנים
למדידה כמותית או
איכותית.

ספציפיים
Specific

היעדים צריכים
להיות ברורים
וממוקדים.

נעשה שימוש **במדדי תפוקה ותוצאה** כדי להעריך את הצלחת המוצר ביחס למטרות והיעדים שהגדרנו מראש.
מדדי תפוקה: התוצרים הישירים של הפעולות שקידמנו, כמו מספר הרכיבים שפיתחנו במוצר.
מדדי תוצאה: התמקדות בהשפעות הרחבות וארוכות הטווח של הפעולות, כמו אחוז המשתמשים שדיווחו על שיפור תוצאות בדיקות דם לאחר שימוש באפליקציה לניהול אורח חיים בריא.

בבחין בין **מדדי התוצאה** להגדרת **האימפקט** של המוצר: מדד התוצאה מסייע לנו לבצע מעקב אחר ביצועים בטווח הקצר בעוד שהאימפקט מספק תמונה רחבה יותר של השפעת המוצר בטווח הארוך.

לדוגמה, במקרה של השקת אפליקציה לניהול אורח חיים בריא על ידי המשרד לרווחת התושב, מדד תוצאה אפשרי יהיה מספר המשתמשים שהורידו את האפליקציה, בעוד שהאימפקט הרצוי עשוי להיות שיפור באיכות החיים והבריאות הכללית של המשתמשים.

המדדים מאפשרים לנו לבצע מעקב אחר ביצועים, לזהות בעיות ותחומים הדורשים שיפור, לקבל החלטות מושכלות ולבצע שיפור מתמיד על ידי מדידה והערכה שוטפת.



עמוד 7/11

א. מדידה



הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם

דוגמאות למדדים ויעדים מתאימים:

דוגמה 1



מדד תוצאה: אחוז השיפור ברמת שביעות הרצון של התושבים מהשירותים הניתנים על ידי המשרד לרווחת התושב.

יעד: העלאת שביעות רצון התושבים מהשירותים הניתנים על ידי המשרד לרווחת התושב ב-15% עד סוף שנת 2024, כפי שנמדד בסקר שביעות רצון שנתי.

דוגמה 2



מדד תוצאה: מספר הבקשות לסיוע כלכלי שטופלו באמצעות מערכת מקוונת לניהול בקשות סיוע על ידי המשרד לרווחת התושב.

יעד: טיפול ב-10,000 בקשות לסיוע כלכלי באמצעות המערכת המקוונת לניהול בקשות סיוע במהלך שנת 2024.



א. מדידה עמוד 8/11



במקרה שבו **אין לנו גישה לנתוני עבר פנימיים**, ניתן להשתמש בנתונים חיצוניים כמקור להשוואה ולהגדרת יעדים. באופן זה ניתן ללמוד מניסיון של אחרים וליישם את המסקנות והמדדים שלהם בבסיס להתייחסות.

לצורך כך:

- ◀ **נזהה** את מקורות הידע החיצוניים כמו דוחות מחקר, מאמרים אקדמיים, נתוני ממשלה או נתונים של ארגונים בינ"ל ומדינות אחרות.
- ◀ **נבצע** איסוף נתונים וננתח אותם כדי להבין את הסטנדרטים והביצועים המקובלים.
- ◀ לבסוף, **נבצע** התאמה להקשרים הפנימיים של המוצר.

דוגמה: תהליך ביצוע בנצ'מרק מנתונים חיצוניים עבור מוצר/ שירות לשיפור השירותים הרפואיים בעיר. 💡



חזרה למושגים מרכזיים בניהול מוצר

הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



עמוד 9/11

א. מדידה



הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם

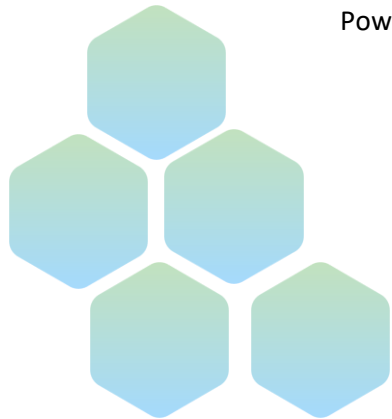
לאחר שהגדרנו את ממדי ההצלחה, אספנו נתונים השוואתיים והצבנו יעדים מדידים - נבחן **האם עמדנו בממדי התפוקה והתוצאה**. נרצה להבין האם התפוקות שיצרנו, אבני דרך שהשגנו והתשומות שהשקענו - סייעו לנו להשיג את השינוי (אימפקט) הנדרש. תהליכי הניטור והבקרה מאפשרים לנו לעקוב אחר התפתחות המוצר באופן שיטתי, לזהות בעיות בזמן אמת ולבצע התאמות נדרשות.

להלן כלים נפוצים באמצעותם אנו יכולים לבצע בקרת נתונים:

◀ כלים לבקרת עמידה בלוחות זמנים, תקציב ומשאבים (כלים פרויקטאליים) - כמו MS Project, Monday, JIRA

◀ כלים לניטור ביצועים (למשל כמות כניסות למוצר) כמו - Power BI ,Tableau ,Google Analytics

◀ יצירת דוחות תקופתיים להערכת העמידה בממדי הביצוע שהוגדרו





דוגמה

המשרד לרווחת התושב השיק שירות חדש של תמיכה טלפונית לתושבים בנושאים כמו בריאות, רווחה ושירותים ציבוריים.
להלן פעילויות הניטור והבקרה שבוצעו לאורך תהליך פיתוח השירות ובסיומו:

עמידה במדדי ההצלחה של השירות

תכנון: זמן התגובה לא יעלה על 2 דקות | ביצוע: זמן תגובה ממוצע הוא 3 דקות | מסקנה: יש לבחון מהן הסיבות לעיכוב (למשל: מחסור בכוח אדם) ואילו התאמות נדרשות כדי להתגבר על הפער (למשל: גיוס עובדים נוספים או שיפור תהליכי עבודה).

עמידה בלוחות הזמנים

תכנון: השקת השירות תתבצע ב-1 בינואר | ביצוע: השירות הושק ב-15 בינואר | מסקנה: קיים עיכוב של 14 ימים בין התכנון לביצוע. נדרש להבין מה הסיבה לפער בלוחות הזמנים וכיצד נוכל להשתפר בפעם הבאה.

מעקב אחר תפוקות מתוכננות

תכנון: קבלת 1,000 שיחות ביום במערכת התמיכה הטלפונית | ביצוע: קבלת 1,200 שיחות ביום | מסקנה: התפוקות בפועל עלו על התכנון. מומלץ להבין מה איפשר את ההתייעלות כדי לשמר את התהליך ולאפשר ייעול תהליכים דומים.

עמידה בתקציב

תכנון: התקציב הכולל לפרויקט הוא 500,000 ש"ח | ביצוע: ניתוח הנתונים מראה כי ההוצאות בפועל היו 550,000 ש"ח | מסקנה: זוהתה חריגה של 50,000 ש"ח בין התכנון לביצוע. מומלץ להבין מה גרם לחריגה והאם היה תכנון לקוי.

הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



א. מדידה עמוד 11/11



הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם

בשלב זה, חשוב לבצע הערכה מקיפה של כל התהליך שעברנו, החל מתכנון המוצר ועד לנקודת הזמן הנוכחית. נבחן את ההישגים, האתגרים והלקחים שנלמדו לאורך הדרך.

כפי שנראה בהמשך, בשלב האחרון של מחזור חיי המוצר נרצה לבחון אילו שיפורים/שינויים נדרש לשלב בו. שלב זה יהיה מבוסס על המסקנות שנייצר באמצעות תהליך בקרת הנתונים.

מה נבחן בתהליך ההערכה?



חזרה למושגים מרכזיים
בניהול מוצר



א. אבטחת מידע עמוד 1/8



תחום אבטחת המידע תפס תאוצה במיוחד בעידן הנוכחי כשנתונים דיגיטליים הם נכס קריטי בארגון. ניהול מוצר בתחום אבטחת מידע הוא תפקיד קריטי במיוחד בעסקים ציבוריים שבהם יש צורך להגן על מידע רגיש וקריטי.

כמנהלי מוצר עלינו להבטיח שהמוצר שבאחריותנו בטוח לשימוש, להבין את האיומים והסיכונים הקיימים ולהבטיח שהמוצר עומד בתקני אבטחה מחמירים. אבטחת מידע שאינה מנוהלת כראוי עלולה להוביל לפרצות אבטחה, לפגיעה באמון המשתמשים וכן לחשוף את הארגון לתביעות משפטיות.

מה חשוב שנכיר בתחום?

עקרונות אבטחת מידע

3

תקני אבטחת מידע ורגולציות

2

הבנת האיומים והסיכונים

1

חינוך והדרכה

6

ניהול אירועי אבטחה

5

תכנון והטמעת אמצעי אבטחה

4

שיתוף פעולה עם גורמים נוספים

7

הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



1. הבנת האיומים והסיכונים

מה חשוב שנכיר בתחום?

סוגי האיומים השונים, כגון התקפות סייבר, תוכנות זדוניות, פישנינג, והתקפות DDoS. נבין את הסיכונים שמגיעים הן מתוך הארגון (כגון עובדים לא אמינים) והן מחוצה לו (כגון האקרים).

הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



2. תקני אבטחת מידע ורגולציות

מה חשוב שנכיר בתחום?

- ◀ **תקנים בינלאומיים:** היכרות עם תקנים כמו NIST, ISO/IEC 27001, GDPR.
- ◀ **רגולציות מקומיות:** היכרות עם הרגולציות המקומיות הרלוונטיות לאבטחת מידע בארגון ציבורי.

הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



א. אבטחת מידע

עמוד 4/8



3. עקרונות אבטחת מידע

מה חשוב שנכיר בתחום?

- ◀ **סודיות:** (Confidentiality) הבטחת השמירה על מידע רגיש מפני גישה לא מורשית.
- ◀ **שלמות:** (Integrity) הבטחת השמירה על דיוק ושלמות המידע.
- ◀ **זמינות:** (Availability) הבטחת זמינות המידע והשירותים למשתמשים מורשים.



הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



4. תכנון והטמעה של אמצעי אבטחה

מה חשוב שנכיר בתחום?

- ◀ **הצפנה:** שימוש בטכנולוגיות הצפנה להבטחת סודיות המידע.
- ◀ **אימות זהות:** (Authentication) יישום מנגנוני אימות זהות חזקים, כגון אימות דו-שלבי.
- ◀ **ניהול גישה:** (Access Control) הגדרת הרשאות גישה בהתאם לצרכים ולתפקידים בארגון.



הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



א. אבטחת מידע

עמוד 6/8

5. ניהול אירועי אבטחה

מה חשוב שנכיר בתחום?

- ◀ **זיהוי אירועים:** פיתוח יכולות לזיהוי מהיר של אירועי אבטחה.
- ◀ **תגובה לאירועים:** יצירת תוכניות תגובה לאירועים, כולל תהליכים לטיפול באירועי אבטחה בזמן אמת.
- ◀ **שיקום:** תכנון תהליכי שיקום לאחר אירועי אבטחה, כולל שחזור מערכות ומידע.



חזרה לטכנולוגיה: אבטחת מידע



הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



6. חינוך והדרכה

מה חשוב שנכיר בתחום?

◀ **הדרכת עובדים:** פיתוח והטמעה של תוכניות הדרכה לעובדים בנושא אבטחת מידע.

◀ **מודעות לאיומים:** יצירת מודעות בקרב העובדים לאיומים ולסיכונים הקיימים.

הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



7. שיתוף פעולה עם גורמים נוספים

מה חשוב שנכיר בתחום?

◀ **שיתוף פעולה עם מחלקת ה-IT:** עבודה צמודה עם מחלקת ה-IT להבטחת ההטמעה של אמצעי אבטחה.

◀ **שיתוף פעולה עם ספקים חיצוניים:** הבטחת העמידה בתקני אבטחה גם אצל ספקים חיצוניים.



הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



ב. בינה מלאכותית



הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם

בינה מלאכותית (Artificial Intelligence – AI) היא תחום במדעי המחשב המתמקד בפיתוח מערכות ותוכנות שיכולות לחקות או לשפר יכולות אנושיות כמו: למידה, חשיבה, פתרון בעיות, הבנת שפה וזיהוי דפוסים.

מערכות AI מתוכננות לבצע משימות באופן אוטומטי, להסתגל לשינויים ולהשתפר לאורך זמן על בסיס נתונים וניסיון מצטבר.

תחום זה משנה את הדרך שבה עסקים מספקים שירותים. בעוד שבמגזר הפרטי המיקוד הוא בחדשנות ורווחיות, במגזר הציבורי AI משמש אותנו בעיקר ככלי לייעול תהליכים ולשיפור שירותים ציבוריים.

מאפיינים עיקריים:

יכולת חיזוי

שימוש במודלים מתקדמים כדי לחזות תוצאות עתידיות. למשל ניבוי עומסי תנועה לשיפור ניהול התשתיות התחבורתיות בעיר.

קבלת החלטות אוטומטיות

קבלת החלטות מבוססות נתונים למשל להערכת זכאות ולהענקת סיוע כלכלי לתושבים במצבי חירום.

זיהוי דפוסים

שימוש באלגוריתמים כדי לזהות מגמה או דפוס בנתונים כמו איתור ניסיונות הונאה במערכות ציבוריות או זיהוי מסלולים ירוקים למיצוי זכויות.

NLP

היכולת להבין, לנתח וליצור שפה אנושית שמאפשרת אינטראקציה בין אדם למכונה.



ג. מחשוב ענן

מחשוב ענן הוא מודל טכנולוגי שבו שירותי מחשוב (כמו: אחסון ועיבוד תוכנה ותשתית) מסופקים דרך האינטגרציה לפי דרישה, ללא צורך בהתקנת תשתיות מקומיות ופיזיות.

יתרונות מחשוב ענן:

מחשוב ענן מאפשר לנו גמישות, חיסכון בעלויות, שיפור באבטחת מידע ויכולת לספק שירותים מהירים יותר לתושבים ולעובדים. כמו כן, הוא מאפשר התאמה מהירה לשינויים במקרה של עומס מוגבר בתקופות מסוימות.

שירותי מחשוב ענן במגזר הציבורי מאפשרים שיתופי מידע בין גופים בצורה מאובטחת ויעילה, והייעוד העיקרי שלהם הוא בייעול השירותים הציבוריים, בשיפור השקיפות ובחיסכון במשאבים.

השימוש בענן מחייב עמידה בתקנות מחמירות לגבי פרטיות ואבטחת מידע, בייחוד בשירותים ממשלתיים.

פרויקט "נימבוס"

יוזמה ממשלתית שנודעה לתת מענה מקיף לאספקת שירותי ענן ציבורי לממשלה, שכוללת 5 רבדים עבור יצירת ערוץ מרכזי לרכישת שירותי ענן ציבורי, ליווי משרדי הממשלה בתהליך המעבר לענן, יצירת ערוץ התקשרות עם ספקים שונים, מתן כלי ניטור לשימושים בענן והנגשת השירותים הזמינים בקרב ספקי הענן הזוכים.

[לינק לאתר פרויקט 'נימבוס'.](#) 

[לינק לעמוד 'הגירה לענן הציבורי' שבהר הידע.](#) 

[לינק למדריך לניהול פרויקטי דאטה ממשלתיים בענן.](#) 

הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



א. פיתוח זמיש (Agile)

גישת ניהול ופיתוח מוצרים, בדרך-כלל בתחום התוכנה, כוללת את העקרונות הבאים:

- ◀ עבודה בצוותים קטנים
- ◀ שינויים מהירים
- ◀ שיפור מתמיד
- ◀ שיתוף פעולה רציף עם הלקוח

לפי שיטת הפיתוח האג'ילית, במקום לתכנן לפרטים את המוצר כולו (גישת מפל המים - Waterfall) מראש, הצוותים יעבדו בסבבים קצרים (ספרינטים), ילמדו מהתוצאות ויבצעו התאמות מהירות כדי להגיע למוצר סופי איכותי יותר, בזמן קצר יותר, ותוך מענה טוב יותר לצרכי המשתמשים.

למידע נוסף אודות פיתוח זמיש, עיינו [במדריך ניהול פרויקטים](#) ובקרו [במרכז מצוינות אג'יל באתר הר הידע](#).



הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



ב. מוצר מינימלי MVP - Minimum Viable Product



גרסה בסיסית של המוצר המכילה את הפונקציונאליות המינימאלית הדרושה כדי לספק ערך למשתמשים תוך השקעה מינימאלית של זמן ומשאבים.

ה-MVP משמש אותנו כשאנו **צריכים לבצע בדיקה מהירה של רעיונות ולקבל משוב ממשתמשים אמיתיים** לפני שאנו משיכים לפיתוח מלא. לדוגמה, הגרסה הראשונה של האפליקציה Uber כללה רק אפשרות להזמין מונית ולשלם דרך האפליקציה. יתר התכונות (דירוג נהגים, סוגי רכבים ועוד) נוספו לאחר מכן.

מתי נשתמש בפורמט MVP במגזר הציבורי?

כדי לבדוק היתכנות מוצר או שירות חדשים בעיקר בפרויקטים גדולים, כדי לצמצם סיכונים ולוודא את התאמת הפתרון לקהל היעד עוד בשלב התכנון. קיימים אתגרים בביצוע MVP במגזר הציבורי שכן התושבים מצפים למוצר שלם ויציב, מה שעלול לפגוע באמון הציבור וכן כדי להציג הצלחות מהירות. כמו כן, בפיתוח מוצר או שירות לרווחת הציבור אנו נדרשים לעמוד ברגולציות שונות, כך שיתכן קושי בקבלת אישור לגרסה חלקית. עם זאת, ככל שמתאפשר, רצוי לממש MVP גם במגזר הציבורי, למשל על ידי אבחנה בין תת-שירותים שונים במסגרת השירות, ודיגיטציה הדרגתית שלהם.



הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



א. רגולציה, היבטים משפטיים ושקיפות



הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם

רגולציה ושקיפות הם חלק בלתי נפרד מניהול המוצר, בייחוד במוצרים שפועלים בסביבה עם קהלי יעד גדולים, כמו במגזר הציבורי.

הבנת דרישות הרגולציה והבטחת שקיפות בתהליכי העבודה ובמוצר עצמו הם מפתח להצלחה שעוזרים לנו ביצירת יחסי אמון עם המשתמשים והפחתת סיכונים משפטיים.

רגולציה היא סט של חוקים, תקנות ודרישות שמחייבות את הארגון והמוצר. כמנהלי מוצר אנו נדרשים לוודא שהמוצר שבאחריותנו עומד בתנאים הללו כדי להימנע מפגיעה במוניטין המוצר והארגון.

תחומי רגולציה לדוגמה: ניהול מידע אישי אודות משתמשים, שקיפות לגבי אופן השימוש בנתונים, יישום מנגנוני הסכמה מצד המשתמשים לשימוש במידע, עמידה בתקני נגישות, עמידה בתקני בריאות לשמירה על נתוני הבריאות, עמידה בתקני בטיחות בינלאומיים, חובת דיווח על תהליכים אתיים וכד'.

שקיפות תכלול תקשורת פתוחה לגבי אופן השימוש במוצר, לגבי תהליך הפיתוח ועדכונים שוטפים על שינויים ושדרוגים. דוגמאות: הסבר ברור על אופן השימוש בנתונים, יישום מנגנוני פרטיות ומדיניות, דיווח על עדכונים משמעותיים במוצר, הצגת שיקולי תעדוף וכד'.

כדי שנוכל לתת מענה לנושאי רגולציה ושקיפות, עלינו לעבוד בצמוד עם הגורמים המשפטיים ולהתייעץ איתם לגבי סוגיות שעשויות להיות רלוונטיות, לבצע מעקב אחר שינויים ברגולציה שעשויים להשפיע על המוצר ולבצע בדיקות תאימות כמו בדיקות נגישות בתהליך ה-QA.



ב. שוק מטרה עמוד 1/2



הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם

שוק מטרה (או "קהל יעד") הוא קבוצה של תושבים או עסקים שאליהם מיועד המוצר או השירות. במגזר הציבורי, שוק המטרה עשוי לכלול קהלים עם צרכים שונים, כגון תושבים, עובדים ממשלתיים או רשויות מקומיות.

אותן הקבוצות הן משתמשי הקצה - מי שישתמש בפועל במוצר.

כדי להגדיר את קהל היעד, נבצע ניתוח למשתמשים הפוטנציאליים של המוצר (לפי: גיל, מיקום גיאוגרפי, מצב סוציו-אקונומי וכו').

דוגמה



המשרד לרווחת התושב מפתח פורטל דיגיטלי להוצאת דרכון ולהנפקת דרכונים.

חשוב שנגדיר את קהל היעד בצורה מדויקת, שכן לא תמיד התושב הוא המשתמש הסופי של המערכת.
לדוגמה: מערכת שמיועדת לפרקליטים תהיה מכוונת לצרכים ולדרישות של הפרקליטים ולא של התושבים.

הבנה מעמיקה של קהל היעד תאפשר לנו **לפתח מוצרים ושירותים שמותאמים בצורה מיטבית לצורכי משתמשי הקצה**, ובכך לשפר את היעילות והאפקטיביות של השירות או המוצר הציבורי שבאחריותנו.



ב. שוק מטרה עמוד 2/2

הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם

שלבים בהגדרת קהל היעד:

2

ניתוח צרכים

נבין את הצרכים והדרישות של כל קבוצה, וללא אילוצים מיוחדים.

1

זיהוי קהל היעד הפוטנציאלי

נבין מי הם המשתמשים הפוטנציאליים של המוצר או השירות שבאחריותנו.

4

הגדרת יעדים ומדדים

נקבע יעדים ומדדים להצלחה בהתבסס על הצרכים של כל קבוצה (**כפי שלמדנו בפרק המדידה**).

3

אפיון קהלי היעד לשירות או המוצר

נחלק את המשתמשים לקבוצות משנה לפי קריטריונים רלוונטיים (גיל, מיקום גיאוגרפי, מצב סוציו-אקונומי וכו').

חזרה למושגים מרכזיים בניהול מוצר



ג. ממשקים G2G / G2C



במודל העסקי של המוצר, נגדיר מהי צורת ההתקשרות עם קהלי היעד שלו. **שלושת המודלים הנפוצים ביותר הם B2B, B2C ו-B2B2C** כאשר B (Business) מייצג ארגון עסקי, C (Customer) לקוח וצירוף האותיות את הקשר העסקי ביניהם. למשל B2C, מייצג התקשרות בין ארגון ללקוח באופן ישיר. במגזר הציבורי נעשה שימוש דומה במושגים הללו ובמקום B נשתמש ב-G (Government). **המושגים הבאים מתארים את מודלי ההתקשרות הקיימים בניהול מוצר/שירות:**

G2G



מודל G2G (Government-to-Government) מתייחס לשיתוף פעולה והעברת מידע, לשירותים ומשאבים בין גופים ממשלתיים במטרה לשפר את היעילות, האפקטיביות והתיאום בין רשויות למשרדי ממשלה. מודל זה, מאפשר לממשלות לעבוד יחד בצורה חלקה יותר, לחלוק ידע ולספק שירותים ציבוריים משולבים ומתקדמים. **דוגמה:** מערכת שיתוף נתונים בין גופים ממשלתיים למעקב אחר מצב בריאותי של תלמידים בבתי הספר.

G2C



מודל G2C (Government-to-Citizen) מתייחס לאינטראקציה הישירה בין גופים ממשלתיים לתושבים, במטרה לספק שירותים לשיפור השקיפות ולחיצוק אמון התושבים בשירותים הציבוריים. **דוגמה:** פורטל ממשלתי מקוון שבו תושבים יכולים להגיש בקשות להנפקת דרכונים.

מודל G2G2C



מודל G2G2C (Government-to-Government-to-Citizen) מתייחס לשיתוף פעולה בין גופים ממשלתיים שונים (G2G) במטרה לספק שירותים משולבים ומשופרים לתושבים (G2C). מודל זה, משלב את היתרונות של שיתוף פעולה בין גופים ממשלתיים למתן שירותים ישירים לתושבים. **דוגמה:** מערכת משולבת שבה שני גופים משתפים פעולה כדי לספק שירותי רישוי נהיגה.

הקדמה

מושגים מרכזיים

אסטרטגיה עסקית

ניטור ובקרה

טכנולוגיה

מתודולוגית פיתוח

שוק ורגולציה

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



תפקיד מנהל המוצר



לעומת תפקידים אחרים

סקירת תפקידים
מנהל פרויקטים מול מנהל מוצר

תחומי אחריות

הקדמה
החיבור עם השטח
פירוט תחומי אחריות

תפיסת מנהל מוצר

מגזר ציבורי מול פרטי

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



תפקיד מנהל המוצר

עמוד 1/2



כמנהלי מוצר אנחנו אחראים על ייצוג המשתמש הסופי, ולמעשה לדאוג שהמוצר או השירות יענו על צורכי קהל היעד.

תחומי האחריות של מנהל המוצר:

[הגדרת תפקיד מנהל המוצר](#) יכולה להשתנות ממשדד למשרד בהתאם לגודלו והיקף שירותיו. להלן מספר תחומי אחריות שלרוב יאפיינו את מנהל המוצר בשירות הציבורי:

[הגדרת שלבי המוצר וניהול המוצר בפועל](#), לרבות סנכרון בין גורמים, פתרון בעיות בשוטף וכד'.



עבודה מול גורמים טכניים שונים כולל: ניסוח הצרכים והפתרונות המרכזיים בשפה מקצועית והעברתם לצוותים הטכניים לניתוח ויישום; מינוף טכנולוגיות חדשות לפיתוח ותיאום תהליך הפיתוח כולו.



איסוף, הבנה, אפיון והגדרת הצרכים העסקיים אותם משרת המוצר בתחומי טכנולוגיות המידע והתקשוב, תוך עבודה מול היחידות המקצועיות ובאמצעות גורמי הפיתוח, דאטה, חווית המשתמש והתוכן.



זיהוי ותיעדוף צרכים מקצועיים ובהתאם, הגדרת מסמכי אפיון (User Series) מתאימים, גזירתם למשימות פיתוח (Action Items) [ובניית מפת דרכים \(Roadmap\)](#) למוצר.



הגדרת [מדדים](#) ויעדים למוצר.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



תפקיד מנהל המוצר

עמוד 2/2



החשיבות בחיבור של מנהל המוצר עם השטח

לעיתים, לטובת פיתוח המוצר, נסתייע בחברת ייעוץ שתסייע לנו להבטיח שאנו נותנים מענה לכלל הצרכים והיעדים שהוגדרו.

שיתוף הפעולה מאפשר לנו להיות יעילים יותר, לקבל החלטות מושכלות ולנהל את הסיכונים באופן אפקטיבי.

במקרים שבהם חלק מהפעילות מנוהלת על ידי גוף חיצוני, כדאג להיות שותפים פעילים בכל אחד משלבי הפיתוח ולייצר חיבור רציף עם השטח, לטובת הצלחת הפרויקט.

הנה מספר סיבות לכך:

3 קבלת משוב בזמן אמת על ביצועי המוצר, זיהוי בעיות מוקדם, ונקיטת צעדים לתיקון ושיפור.

3

1 הבנת צורכי המשתמשים מאפשרת לנו להבין בצורה מדויקת את הצרכים והבעיות של המשתמשים, ולהבטיח שהמוצר יענה עליהם בצורה מיטבית.

1

4 ניהול סיכונים אפקטיבי על ידי מנהל המוצר כדי להפחית את הסיכוי לבעיות בלתי צפויות.

4

2 שיפור תקשורת ושיתוף פעולה בין כל הגורמים המעורבים על ידי מנהל המוצר כדי למנוע חוסר הבנה או חוסר תיאום.

2

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



תפקיד מנהל המוצר

עמוד 1/9



לפניכם תחומי האחריות של מנהל המוצר. לחצו על הכותרות להרחבה:



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



עמוד 2/9

תחומי אחריות



תחומי האחריות של מנהל המוצר:

הבנת צרכי הלקוחות



- ◀ ביצוע מחקר שוק, ראיונות משתמשים ואיסוף דרישות וצרכים.
- ◀ הגדרת קהל יעד ובניית פרסונות.
- ◀ עבודה צמודה עם גורמי השירות לצורך איסוף משובים.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



עמוד 3/9

תחומי אחריות



תחומי האחריות של מנהל המוצר:

אסטרטגיית מוצר



- ▶ פיתוח החזון, תוכנית המוצר (Roadmap) והאסטרטגיה של המוצר בהתאמה לצורכי השוק והלקוחות.
- ▶ איתור הזדמנויות ורעיונות חדשים להגדלת ערך עבור המשתמשים.
- ▶ בחינת ההשפעה על שירותים ותהליכים ציבוריים לרבות יעול תהליכים תפעוליים והגדרת מדדי ביצוע (KPIs) להערכת השיפור הצפוי.
- ▶ ניתוח פתרונות קיימים בשוק.

חזרה לתפקיד מנהל מוצר



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



עמוד 4/9

תחומי אחריות



תחומי האחריות של מנהל המוצר:

עבודה צמודה עם צוותי פיתוח



- ◀ עבודה עם הצוותים הטכניים וצוותי הפיתוח בפרט לתכנון וליישום הדרישות.
- ◀ קביעת סדר העדיפויות של הרכיבים והמשימות השונות.
- ◀ מעקב ובקרה אחר התקדמות הפיתוח וסיוע בפתרון בעיות או חסמים שעולים במהלך הפיתוח.
- ◀ השתתפות בתהליך הבדיקות כדי לוודא שהמוצר תומך בדרישות שהוגדרו.
- ◀ יצירת "אזור בטוח" לצוות הפיתוח והעצמתו.

חזרה לתפקיד מנהל מוצר



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



עמוד 5/9

תחומי אחריות



תחומי האחריות של מנהל המוצר:

הטמעת מוצר מוצלחת (Go-to-Market)



- ◀ תיאום עם גורמי ההדרכה והדוברות ליישום אסטרטגיית ההטמעה.
- ◀ הדרכת צוותי הטמעה ומתן כלים לשימוש אפקטיבי במוצר.
- ◀ תקשורת שוטפת עם התושבים והעסקים או גופים ציבוריים במקרה של G2G.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



עמוד 6/9

תחומי אחריות



תחומי האחריות של מנהל המוצר:

מדידת הצלחה ושיפור מתמיד



- ◀ מעקב אחר מדדי הצלחה (KPIs).
- ◀ מעקב אחר התגובות והפידבקים של הלקוחות ושיפור בהתאם.
- ◀ ניתוח דוחות נתונים ומגמות לשיפור מתמיד של המוצר.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



עמוד 7/9

תחומי אחריות



תחומי האחריות של מנהל המוצר:



עידוד שותפות ותקשורת בין בעלי עניין

- ◀ עידוד שיתוף וחיבור בין כל המחלקות הרלוונטיות (ייעוץ משפטי, יחידת שירות, יחידות עסקיות, IT וכד').
- ◀ תקשורת שוטפת עם הגורמים העסקיים והשותפים במשרדים השונים.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



עמוד 8/9

תחומי אחריות



תחומי האחריות של מנהל המוצר:

ניהול מחזור חיי המוצר



- ◀ ניהול כל שלבי חיי המוצר: רעיון, הגדרה, פיתוח, השקה ותחזוקה.
- ◀ החלטה על גרסאות.
- ◀ ניהול תהליך הפסקת מוצר (Sunset) במידת הצורך. תהליך הפסקת מוצר מתייחס לסיום הדרגתי של מוצר, שירות או מערכת, כולל הפסקת הפיתוח, התמיכה והשירותים הנלווים, תוך הבטחת מעבר חלק למשתמשים למוצרים או לשירותים חלופיים.



חזרה לתפקיד מנהל מוצר



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



עמוד 9/9

תחומי אחריות



תחומי האחריות של מנהל המוצר:

הגדרת המוצר



- ◀ תרגום הצרכים השונים לדרישות.
- ◀ כתיבת מסמכי דרישות.
- ◀ קביעת תיעדופים למשימות בהתאם לערך המוסף והשפעתם על התושבים והעסקים וכן על הגברת היעילות התפעולית.



חזרה לתפקיד מנהל מוצר



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



עמוד 1/2

הגדרת תפקיד מנהל מוצר לעומת תפקידים אחרים



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם

מנהל מוצר (Product manager)

אחראי להגדרת חזון המוצר, תכנון ופיתוח האסטרטגיה, תיעדוף הדרישות וניהול מחזור החיים של המוצר, תוך שיתוף פעולה עם הצוותים והמשרדים השונים כדי להבטיח שהמוצר יענה על צרכי המשתמשים וישיג את המטרות שהוגדרו. תפקידו להבטיח שהמוצר מתאים לדרישות קהל היעד, ייתן ערך ויביא לצמיחה עסקית. מנהל המוצר מתפקד כנקודת ממשק בין יחידת הטד"מ (טכנולוגיות דיגיטליות ומידע), ההטמעה, השירות, הגורמים העסקיים בארגון וגורמי מטה כמו לשכה משפטית, רכש וחשבות לאורך מחזור חיי המוצר. כמו כן, הוא אחראי להגדרת מרחב הבעיה (הבנה עמוקה של צרכי המשתמשים) ועל מרחב הפתרון (מציאת פתרונות טובים לצרכי המשתמשים).

בעל המוצר (Product owner)

אחראי על מוצר או פיצ'ר ספציפי. במסגרת תפקידו כותב את האיפיונים, מנהל קשר ישיר עם יחידת הפיתוח ומשתתף בכל הפגישות הרלוונטיות לתהליך (יומיות, שבועיות, פגישות דמו וכו').

*לעיתים תפקיד מנהל המוצר ותפקיד בעל המוצר יתבצעו על ידי אותו גורם בארגון.



עמוד 2/2

הגדרת תפקיד מנהל מוצר לעומת תפקידים אחרים



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם

מנהל פרויקט (Project manager)

אחראי על ניהול הפרויקט בהתאם למסגרת הזמן והתקציב שנקבעו מראש תוך שמירה על תכולה ועמידה באבני הדרך. מנהל הפרויקט מתאם בין הצוותים השונים ומבטיח שכולם מתקדמים בהתאם לתוכנית העבודה. תפקידו כולל תכנון לוחות זמנים, ניהול סיכונים והבטחת עמידה במטרות וביעדים שהוגדרו לפרויקט.

מנהל פיתוח (Development manager)

אחראי על ניהול צוות הפיתוח הטכני והובלת תהליכי פיתוח המוצר. מנהל הפיתוח עובד מול מנהל הפרויקט ומנהל המוצר כדי להבין את הצרכים הטכניים של הדרישות ומתרגם אותם למשימות עבור צוותי הפיתוח.



ההבדל בין מנהל פרויקט למנהל מוצר



שני התפקידים, מנהל מוצר ומנהל פרויקט, מצריכים מיומנויות שונות.

בניהול פרויקט נשים דגש על ניהול תהליכים, לוחות זמנים ותקציבים. מנהל פרויקט אחראי על השלמת הפרויקט ולא על השגת מטרה מסוימת. כמו כן, בדרך כלל לפרויקט יש תקציב ולוחות זמנים ואלה מהווים מטרה שצריך להשיג.

מנהל המוצר מתמקד בהבנת צורכי קהל היעד, תכנון אסטרטגי ופיתוח המוצר. הצלחת המוצר נמדדת ביחס למטרות שהוגדרו עבורו (התייעלות תפעולית, שיפור שירות לתושבים, הפחתת בירוקרטיה וכד').

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



עמוד 1/2

ההבדל בין ניהול מוצר במגזר הפרטי לציבורי



ההבדל בין ניהול מוצר במגזר הציבורי למגזר הפרטי בא לידי ביטוי במספר היבטים:

מהירות וגמישות

המגזר הפרטי: תהליך קבלת ההחלטות יהיה מהיר יחסית כדי שהחברה תהיה מסוגלת להתאים את המוצר לשינויים בתנאי השוק.
המגזר הציבורי: פיתוח המוצר יהיה תלוי לרוב בתקציבים קבועים, רגולציות, דרישות אבטחת מידע וכד' מה שלעיתים מגביל את גמישות זמני הפיתוח.

כפיפות לרגולציה ומדיניות

המגזר הפרטי: הדרישה לרגולציה קיימת רק בשווקים ספציפיים כמו השוק הרפואי או הבנקאי.
המגזר הציבורי: קיים צורך קבוע להתאים את המוצר לרגולציה ולמדיניות הקיימת.

איסוף צרכים

המגזר הפרטי: הלקוחות יהיו בדרך כלל צרכנים או חברות.
המגזר הציבורי: קהל היעד יהיו לרוב תושבים, עסקים וגופים ציבוריים.
 בשני המגזרים ההשקעה סביב הבנת צורכי הלקוחות ויצירת ערך עבורם היא משמעותית.

הצלחה של מוצר

המגזר הפרטי: ההצלחה נמדדת בעיקר במדדים פיננסיים (רווחיות, נתח שוק, צמיחה)
המגזר הציבורי: ההצלחה נמדדת במושגי תשומות אך בעיקר באמצעות יעול תהליכים תפעוליים ומתן ערך מוסף לציבור.

ערך אסטרטגי

המגזר הפרטי: יש דגש על בידול המוצר לקבלת יתרון על פני המוצר של המתחרים ושיפור רווחיות.
המגזר הציבורי: יושם דגש על מינוף מהפכת הדיגיטל, הדאטה והבינה המלאכותית לקידום צמיחה חברתית וכלכלית בת קיימא, למען שירות ציבורי פשוט, אחוד, בטוח, אמין, יוזם, מותאם אישית ונגיש לכולם, ולחיזוק אמון הציבור בממשל (בהמשך להחלטת ממשלה 2273 מתאריך 31 באוקטובר 2024).

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



עמוד 2/2

ההבדל בין ניהול מוצר במגזר הפרטי לציבורי



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם

אבטחת מידע

המגזר הפרטי: לרוב לא קיימות דרישות לאבטחת מידע.
המגזר הציבורי: קיימים לעיתים חסמים משמעותיים שעלולים לעכב את האישור לשימוש בטכנולוגיות חדשות.

גישות פיתוח

המגזר הפרטי: אימוץ נרחב יותר של מתודולוגיות אג'יל, לצד פיתוחים מהירים ובניית פרוטוטיפים שלהם עושים סבבי שיפורים תדירים. התהליך מתבסס על דאטה ב- Real time ועל קבלת פידבק מהיר מאוד שמובילים לסבבי פיתוחים וגרסאות מהירים יותר.
המגזר הציבורי: גישת הפיתוח תושפע לרוב מהצורך לעמוד בתקנים ובדרישות רגולטוריות ובניהול הקצאת משאבים ביעילות. זה יכול להביא לתהליכי פיתוח מובנים ומתודיים יותר עם דגש על בדיקות ותיקוף יסודיות כדי לעמוד בדרישות מחמירות שונות. הרחבה על גישות פיתוח ניתן למצוא בפרק 'פיתוח ויישום המוצר'.

תהליכי רכש

המגזר הפרטי:
המגזר הציבורי: תהליכי רכש והתקשרויות כפופים לרגולציות מחמירות ולעיתים קרובות דורשים אישורים רבים, מה שמאט את התהליך ומגביל את הגמישות. בנוסף, עלויות רישוי עשויות להיות גבוהות יותר בשל הצורך ביצירת ערך אסטרטגי (כפי שתואר בהיבט 'ערך אסטרטגי') ועמידה בתקנים ודרישות רגולטוריות מחמירות.

ייעוץ משפטי

המגזר הציבורי, ובחלק מהמקרים גם **במגזר הפרטי** כתלות בתחום הפעילות, קיים לרוב צורך בהתייעצות שוטפת עם יועצים משפטיים כדי להבטיח עמידה בכל הדרישות החוקיות והרגולטוריות.

למרות ההבדלים, יש עקרונות משותפים כמו: ההבנה המעמיקה של צורכי המשתמשים, גיבוש חזון ברור וניהול צוותים מגוונים.



תפיסת מנהל מוצר



מנהל מוצר כתצפיתן

תפיסת התצפיתן שבה מידע מדויק הוא קריטי להצלחה, דומה לתפקיד של מנהל מוצר הנע בתוך שינויים טכנולוגיים מהירים ודינמיקת שוק משתנה. כפי שתצפיתן אוסף מודיעין לצורך קבלת החלטות אסטרטגיות, כך מנהל מוצר מעריך טכנולוגיות מתפתחות, צורכי לקוחות, אילוצים רגולטוריים ובירוקרטיים וכד'.

קריטי ששניהם, תצפיתן ומנהל המוצר, יראו את המציאות כפי שהיא, ולא כפי שהיא נתפסת על ידי ההנהלה הבכירה. מתן עדיפות לנתונים ותצפיות על פני הנחות ודעות מאפשר להם לזהות בעיות והזדמנויות אמיתיות ולהוביל לפתרונות מוצר חדשניים ויעילים. גישה מעשית זו עוזרת לקבוע מטרות מציאותיות, לתעדף תכונות שמוסיפות ערך אמיתי לקהל היעד ולהקצות משאבים ביעילות. בתהליכים של טרנספורמציה דיגיטלית ומוצרים מתקדמים, בהירות ודיוק אלו חיוניים לפיתוח מוצרים שעומדים בציפיות המשתמשים ומניעים צמיחה עסקית ושביעות רצון מצד התושבים והעסקים.

כפי שמודיעין שדה מדויק יכול לקבוע ניצחון, כך גם ראייה ברורה של מנהל מוצר את המציאות יכולה להבטיח את הצלחת המוצר.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



עקרונות בניהול מוצר

לחצו על הכותרות להרחבה:

מחזור חיי המוצר



מוצר, שירות ומה שביניהם



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

מוצר, שירות ומה שביניהם

מחזור חיי מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם

מוצר, שירות ומה שביניהם

בעוד ש**מוצר דיגיטלי** הוא הכלי או הפלטפורמה הטכנולוגית הספציפית (ה'מה'), **השירות הדיגיטלי** הוא התהליך השלם והחווייה הכוללת של המשתמש בדרך להשגת מטרתו (ה'איך' וה'למה' מנקודת מבט המשתמש). מוצרים דיגיטליים מצוינים הם אבני הבניין החיוניות המאפשרות לספק שירותים דיגיטליים איכותיים, יעילים וממוקדי-משתמש.



שירות דיגיטלי (במגזר הציבורי):

שירות דיגיטלי הוא התהליך המלא, מקצה לקצה, שמשתמש (אזרח, עסק, עובד מדינה) עובר על מנת להשיג תוצאה רצויה או להשלים משימה מול גוף ממשלתי, תוך שימוש עיקרי או בלעדי בערוצים דיגיטליים. שירות דיגיטלי עשוי להיות מורכב ממספר מוצרים דיגיטליים, מערכות ותהליכים (גם כאלה שאינם דיגיטליים) הפועלים יחד. ההתמקדות בניהול השירות היא בחוויית המשתמש הכוללת, בפשטות, ביעילות ובאיכות התוצאה שהוא מקבל.

דוגמאות: מתן ייעוץ משפטי לתושבים, שירות חידוש דרכון.



מוצר דיגיטלי (במגזר הציבורי):

מוצר דיגיטלי הוא נכס טכנולוגי מוגדר, כגון אתר אינטרנט, יישום (אפליקציה), מערכת מידע, פלטפורמה או API שפותח ומתוחזק כדי לתת מענה לצורך ספציפי של קהל יעד (אזרחים, עסקים, עובדי מדינה) או כדי לאפשר תהליכים פנימיים באופן יעיל. למוצר יש מאפיינים (features) פונקציונליות וממשק משתמש (במידה ורלוונטי) ברורים, והוא מנוהל לאורך מחזור חיים הכולל פיתוח, השקה, תפעול, שיפור והוצאה משימוש. ההתמקדות בניהול המוצר היא בערך שהוא מספק למשתמשים ובהשגת היעדים הארגוניים.

דוגמאות: כרטיס חכם לתחבורה ציבורית, מערכת ניהול רישיונות נהיגה.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

מוצר, שירות ומה שביניהם

מחזור חיי מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מחזור חיי המוצר

עמוד 1/4

מחזור חיי מוצר הוא מסגרת קריטית בניהול מוצר המוודאת שהמוצר מתפתח בהתאם לצרכים של הלקוח, למגמות השוק ולמטרות העסקיות. בואו נפרק את זה צעד אחר צעד, תוך הדגשת תפקידו של מנהל המוצר בכל שלב במחזור:

לחצו על הכותרות להרחבה:



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

מוצר, שירות ומה שביניהם

מחזור חיי מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מחזור חיי המוצר עמוד 2/4

מעגל פיתוח המוצר חוזר על עצמו באופן רציף, כאשר כל סיבוב מספק הזדמנות לשיפור המוצר ולהתאמתו לצורכי הלקוח. תפקידנו כמנהלי המוצר הוא לנהל את תהליך זה תוך הזרמת פידבק המשתמשים בחזרה לתוך תהליך פיתוח המוצר.

השלבים בתהליך:

פיתוח

◀ **רעיון והגדרת מוצר:** יצירת הרעיון למוצר, חקר שוק, הבנת צורכי קהל היעד והגדרת הדרישות.

◀ **תכנון ופיתוח:** תכנון המוצר, פיתוח אבטיפוס, ביצוע בדיקות ראשוניות ושיפורים.

היכרות

◀ **הכנה לפריסה:** הכנת תוכנית הטמעה והכנת גורמי השירות והדוברות.

◀ **הטמעה ראשונית:** חשיפת המוצר לקהל היעד, ביצוע פעילויות הטמעה ראשוניות.

צמיחה

◀ הגדלת מאמצי ההטמעה, הרחבת הפריסה ושיפור המוצר בהתאם למשוב מהמשתמשים.

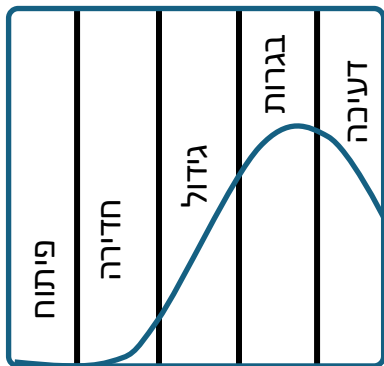
בגרות

◀ שימור קהל היעד באמצעות הכנסת חידושים ושיפורים.

דעיכה

◀ קבלת החלטות לגבי המשך המוצר - האם להפסיק את הייצור, לשדרג או להחליף במוצר חדש.

התהליך מחזורי ולמעשה עוד משלב הבגרות נחזור לתהליך הפיתוח לאפיון השיפורים והחידושים הנדרשים לתמיכה בצורכי קהל היעד.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

מוצר, שירות ומה שביניהם

מחזור חיי מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם

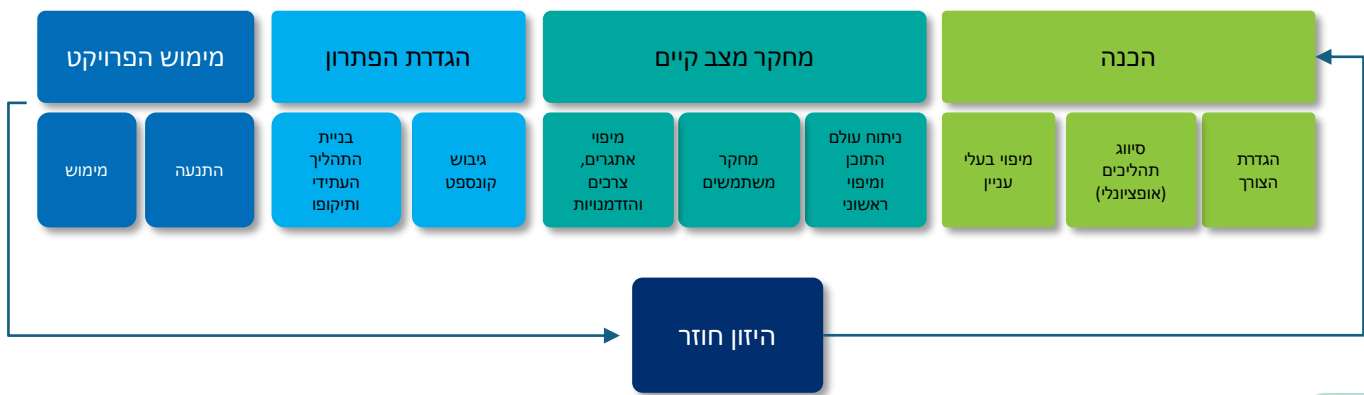


מחזור חיי המוצר

עמוד 3/4

לעיתים במגזר הציבורי, נרצה לחולל שינוי משמעותי (טרנספורמציה דיגיטלית) באמצעות המוצר או השירות.

להלן השלבים לביצוע טרנספורמציה דיגיטלית:



למדריך המלא לביצוע טרנספורמציה דיגיטלית



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

מוצר, שירות ומה שביניהם

מחזור חיי מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מחזור חיי המוצר עמוד 4/4

נקודות מפתח בתהליך ניהול חיי המוצר:

- ◀ **הבנת הלקוח:** נתחיל תמיד בהבנה מעמיקה של קהל היעד שלנו ונוודא שאסטרטגית המוצר נגזרות מהצרכים, מהעדפות ומההתנהגויות של קהל היעד שהם משרתים. מתוכן נגזור את ההחלטות הנדרשות. גישה זו, אשר שמה את הלקוח במרכז, חיונית במגזר הציבורי ומאפשרת ליצור שירותים שהם רלוונטיים, גמישים ומועילים לקהילה. ראו קישור לעקרונות עיצוב השירות אשר מגלמים בתוכם את הגישה של הלקוח במרכז.
 - ◀ **הגדרת KPI:** תרגום תובנות הלקוח ליעדים מעשיים.
 - ◀ **פיתוח:** פיתוח המוצר בתיאום עם צורכי הלקוח תוך שיתוף פעולה עם מפתחים ומעצבים.
 - ◀ **הנגשת השירות לציבור:** השקת השירות עם הצעת ערך ברורה שמתחברת לצורכי הלקוח.
 - ◀ **מעגלי משוב (פידבק):** איסוף נתונים ופידבק אינו דבר שקורה רק אחרי השקת המוצר; זהו חלק אינטגרלי לאורך מחזור החיים של המוצר שמבטיח שיפור מתמיד והתאמה לצורכי השוק.
 - ◀ **גמישות והסתגלות:** נהיה גמישים ומוכנים להתאים את המוצר. המוצר אף פעם לא "גמור"; הוא תמיד מתפתח על פי צורכי הלקוח והמשוב שמתקבל.
 - ◀ **שיתוף פעולה:** נעבוד בשיתוף פעולה עם צוותי פיתוח, שירות, תמיכה, עיצוב, אבטחת מידע ועוד תוך שמירה על קולו של הלקוח.
 - ◀ **איזון בין מטרות קצרות-טווח לארוכות-טווח:** למרות העובדה ששיפורים לטווח הקצר הם קריטיים, נשמור תמיד על חזון ארוך-טווח, ונבטיח שהתפתחות המוצר תואמת למטרות עסקיות רחבות וציפיות קהלי היעד.
- מחזור חיי המוצר מבטיח שמוצר יישאר רלוונטי, בעל ערך ותחרותי בשוק שמתפתח במהירות. מנהלי מוצר ששולטים בתהליך יכולים להבטיח שהמוצרים שלהם יספקו תועלת ללקוחות והצלחה עסקית.

[חזרה לעקרונות בניהול מוצר](#)

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

מוצר, שירות ומה שביניהם

מחזור חיי מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



1. הבנת הלקוח וגילוי הצרכים

בשלב זה נבצע מחקר מעמיק על נקודות הכאב, הרצונות, תהליכי העבודה והאתגרים.

מחקר זה כולל:

◀ ביצוע תצפיות על לקוחות, ראיונות עם משתמשים פוטנציאליים, קבוצות מיקוד וסקרים.

◀ ניתוח מגמות ופידבקים מלקוחות כדי לזהות פערים או הזדמנויות.

◀ עבודה בצמוד לצוותים שנמצאים בקשר רציף עם הלקוחות (צוותי התמיכה, גורמי השירות וכד' כדי לקבל תובנות על התנהגויות ודרישות קהל היעד). בשלב זה, תפקידנו יהיה ליצור דמות לקוח (פרסונה) מפורטת ולמפות את הבעיות שיש לגשר עליהן. הפוקוס יהיה תועלות שניתן לספק כדי לשפר את חוויית הלקוח.

שלב זה מוביל להגדרה ברורה של צורכי הלקוח, ומניח את הבסיס לפיתוח המוצר על ידי מענה על שאלות מפתח כגון איזו בעיה אנחנו פותרים? באיזה קושי הלקוח נתקל?

ראו הרחבה על מחקר שוק ואפיון קהלי היעד של המוצר [בפרק האסטרטגיה](#).



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

מוצר, שירות ומה שביניהם

מחזור חיי מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



2. תרגום הצרכים למפת דרכים של המוצר

בשלב זה נתרגם את צורכי קהל היעד לכדי **מפת דרכים (Roadmap) של המוצר**.

שלב זה מצריך איזון בין צורכי קהלי היעד, אפשרויות טכנולוגיות ומגבלות רגולטוריות ועסקיות. המטרה היא לאפיין מוצר שהוא גם בעל ערך ללקוחות וגם מעשי לפיתוח.

בשלב זה חשוב כי נעבוד בשיתוף עם הגורמים הבאים כדי לדייק את מפת הדרכים שלנו:

גורמים טכנולוגיים

כדי לקבוע מה ניתן לבצע מבחינה טכנולוגית.

גורמי שירות

כדי להבטיח שהמוצר עונה על צורכי השירות של התושבים.

גורמים עסקיים

כדי להתאים את פיתוח המוצר ליעדים ולדרישות העסקיות.

גורמי מטה:

גורמי אבטחת מידע

כדי לוודא שהמוצר עומד בדרישות הפרטיות הנדרשות ועושה שימוש בפרוטוקולים מוסכמים למניעת סיכוני אבטחת מידע.

גורמי רכש

כדי להבין מגבלות תקציב ורכש ולהבטיח זמינות משאבים.

המחלקה המשפטית

כדי להבטיח שהמוצר עונה על דרישות הרגולציה והאילוצים הקיימים.

התוצר בשלב זה: סט דרישות ברור למוצר ומפת דרכים לפיתוח, שיכוונו את צוותי הפיתוח והעיצוב.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

מוצר, שירות ומה שביניהם

מחזור חיי מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



3. פיתוח המוצר

בשלב זה נעבור עם צוותי הפיתוח והעיצוב על המוצר לפי הדרישות שהוגדרו על ידנו.

במהלך שלב זה:

- ◀ נשתף פעולה באופן הדוק עם הגורמים העסקיים, גורמי שירות, גורמים טכנולוגיים וגורמי המטה השונים כדי להבטיח שתהליך הפיתוח תואם ונותן מענה ראוי לצרכים ולדרישות שהוצגו על ידם.
- ◀ בתהליך הפיתוח נבטיח שהמוצר נשאר ממוקד בבעית הלקוח הדורשת פתרון, ושכל פשרה שנעשית במהלך הפיתוח לא תשנה את חווית הלקוח הכללית.

 **התוצר בשלב זה:** מוצר או קבוצת תכונות מוכנות לבדיקה ושיווק/הטמעה.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

מוצר, שירות ומה שביניהם

מחזור חיי מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



4. השקת/הטמעת המוצר

בשלב זה נעסוק בהנגשת המוצר או השירות לקהל היעד שלו.

במהלך שלב זה:

- ◀ נעבוד עם יחידת הדוברות כדי להבטיח שהמוצר מוגש בצורה נכונה לקהלי היעד ושהצוותים מבינים את התועלות המרכזיות שהמוצר מספק לציבור.
 - ◀ בניית אסטרטגיית הטמעה בשיתוף פעולה עם צוותים שונים, למשל: קמפיינים לתקשורת ציבורית, מעורבות בעלי עניין, הדרכת משתמשים ופנייה לתושבים.
- מנהל המוצר ממלא תפקיד מכריע בתיאום מאמצים אלה כדי להבטיח **שהשירות או המוצר החדש יוכנסו ויאומצו ביעילות על ידי הקהילה.**

 **התוצר בשלב זה:** נוודא שהמוצר מגיע לקהל הנכון ומוצג באופן שמדגיש את ערכו.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

מוצר, שירות ומה שביניהם

מחזור חיי מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



5. איסוף פידבק מלקוחות ונתוני קבלה של המוצר

בשלב זה נאסוף פידבק מלקוחות לטובת יצירת תובנות ומסקנות מבוססות להמשך וכן להכנת שיפורים נדרשים למוצר או השירות על בסיסן.

במהלך שלב זה:

- ◀ איסוף פידבק ממשתמשים באמצעות סקרים, "שולחנות עגולים", תהליכי שיתוף ציבור, ראיונות וניתוח נתוני שימוש. תובנות הפעילות עשויות לכלול כיצד הם משתמשים במוצר, אילו תכונות הם אוהבים, והיכן הם נתקלים בבעיות.
- ◀ מעקב אחר מדדי תפוקה ותוצאה כמו: שיעור האימוץ, שיעור השימור, דירוגי שביעות רצון הלקוחות.
- ◀ השוואת ביצועי המוצר מול הסטנדרטים בתחום וציפיות קהל היעד. ננתח מה עבד טוב ומה פחות, האם הבעיות המרכזיות של הלקוח נפתרו? האם היו בעיות בשימוש שלא תוכננו מראש? האם המוצר עמד בציפיות שהוגדרו במהלך ההטמעה?

 **התוצאה בשלב זה:** סט תובנות מקיפות על מה נדרש לשמר ומה מצריך שיפור או התאמה.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

מוצר, שירות ומה שביניהם

מחזור חיי מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



6. חזרה ושיפור המוצר

בשלב זה נבצע חזרה לתהליך הפיתוח ושיפור המוצר בהתבסס על הפידבק והנתונים שנאספו.

במהלך שלב זה נרצה:

◀ לזהות את האזורים שבהם ניתן לשפר את המוצר, בין אם מדובר בהוספת תכונות חדשות, תיקון בעיות או פישוט הממשק.

◀ עדכון מפת הדרכים של המוצר.

◀ בדיקת השערות דרך A/B testing ושיטות אחרות להתאמת תכונות המוצר לצורכי קהל היעד. שלב זה עוסק בשיפור מתמיד ובהתאמת המוצר טוב יותר לצורכי הלקוח.

A/B Testing הוא תהליך שבו משווים בין שתי גרסאות של אלמנט מסוים (כמו תכונות במוצר) כדי לקבוע איזו גרסה עובדת בצורה טובה יותר. במהלך הבדיקה המשתמשים מחולקים באופן אקראי לשתי קבוצות, כאשר כל קבוצה נחשפת לגרסה שונה, והביצועים נמדדים על פי מדדים מוגדרים מראש. המטרה היא לקבל החלטות מבוססות נתונים לשיפור חוויית המשתמש והגדלת ההמרות.

התוצאה בשלב זה: תכונות מוצר מעודכנות, גרסאות משופרות, מפרטי מוצר חדשים ומוכנות להתחיל את המעגל מחדש. לעיתים קיימות מגבלות על יישום A/B Testing בשל סיבות שונות כגון רגולציה, אתיקה, תקציבים מוגבלים או התנגדות לשינויים. עם זאת, יש שיטות חלופיות וגישות שניתן להשתמש בהן כדי לשפר תהליכים ולקבל החלטות מבוססות נתונים גם במגבלות הקיימות.

5. בדיקות משתמשים -

ביצוע בדיקות משתמשים על גרסאות שונות של שירותים או מערכות כדי להבין את חוויית המשתמש והעדפותיו.

4. מודלים סטטיסטיים -

לחיצו תוצאות ולהבנת ההשפעות של שינויים פוטנציאליים.

3. סקרים ומשובים -

איסוף משוב ישיר מהמשתמשים או מהתושבים באמצעות סקרים, ראיונות או קבוצות מיקוד.

2. ניתוח נתונים

היסטוריים - כדי לנתח מגמות ולהזהות דפוסים שיכולים לסייע בקבלת החלטות.

1. פיילוט בקנה מידה

קטן על קבוצה מצומצמת של משתמשים או באזור גיאוגרפי מסוים לפני יישום רחב היקף.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

מוצר, שירות ומה שביניהם

מחזור חיי מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



ממדי ניהול המוצר

לחצו על הכותרות להרחבה:

הגדרת מוצר



מהי הגדרת מוצר?

מפת דרכים

נושאים

תכנון גרסת מוצר

הבנת צרכים
ודרישות

אסטרטגית מוצר



מהי אסטרטגית מוצר?

ניתוח השפעות
רגולטוריות

ערכים

מהות

יעדים

מחקר שוק

אפיון קהלי היעד
לשירות/ למוצר

שיווק מוצר



מהו שיווק מוצר?

מסרים

קהל יעד

במות

כלי שיווק

יישום מוצר



מהו פיתוח יישום מוצר?

גרסאות פיתוח

בדיקות

מעקב

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אסטרטגית המוצר

עמוד 1/2



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם

אסטרטגיה מוצלחת יוצרת חיבור בין חזון ברור להבנה מעמיקה של צורכי התושב.

אסטרטגיה צריכה להיות דינמית, גמישה וכזאת שמתאימה את עצמה לשינויים במגזר הציבורי ולצורכי התושבים והעסקים, תוך שמירה על כיוון ברור והתמקדות בהשגת היעדים העסקיים של הארגון.

כדי להבין מהי אסטרטגיה, עלינו להכיר את המושגים הבאים:

מפת דרכים

כלי לתכנון אסטרטגי המתאר את המסלול להגשמת יעדי המוצר והארגון. ראו הרחבה בפרק ['מפת הדרכים'](#).

כוכב הצפון

מטרה עתידית קונקרטית יותר מהחזון שמשמשת כמדד להצלחה. היא תיגזר מהאסטרטגיה ותשמש כדי למדוד הצלחה והתקדמות.

אסטרטגיה

הדרכים שבהן נפעל כדי להגשים את החזון.

ערכים

העקרונות שמנחים את מאפייני המוצר/ השירות לטובת הגשמת החזון שהוגדר עבורו.

חזון

מענה עתידי אידאלי של המוצר/ השירות המתאר את ההשפעה ארוכת הטווח שנרצה להשיג. החזון מספק כיוון אסטרטגי כללי, מניע את המשתמשים, מעורר השראה ומסייע בקבלת החלטות.

הקשר שבין אסטרטגיית המוצר/ השירות לחזון וערכיו הוא בסיס להצלחה ארוכת טווח וליצירת עקביות והגברת אמון המשתמשים במוצר.



אסטרטגית המוצר

עמוד 2/2



ממדי אסטרטגית מוצר:

ניתוח השפעות רגולטוריות (RIA)

ערכים

מהות

מיפוי מסע לקוח

אפיון קהל היעד לשירות או למוצר

מחקר שוק

יעדים

אסטרטגיה לטווח קצר ולטווח ארוך

ניהול חזון

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אסטרטגיה לטווח קצר ולטווח ארוך

עמוד 1/7

בניית אסטרטגיה מוצלחת דורשת איזון בין מענה לצרכים מיידיים לבין תכנון לטווח ארוך. באופן זה, נוכל לתמוך בצרכים המשתנים של המשתמשים ובמקביל, לבנות תשתית שתבטיח את הצלחת המוצר לאורך זמן.

אסטרטגיה לטווח קצר

מתמקדת בקביעת יעדים ברורים וברי-השגה התורמים לחזון לטווח ארוך. זה כולל זיהוי סדרי עדיפויות מרכזיים, הקצאת משאבים ביעילות והקמת מפת דרכים להצלחה.

דוגמאות: תיקוני באגים, שיפורים קלים בממשק המשתמשים וכד'.



אסטרטגיה לטווח ארוך

מתמקדת בבניית ערך מתמשך ובמימוש חזון המוצר. היא כוללת פיתוח תשתיות וחדשנות טכנולוגית.

דוגמאות: תכונות חדשות, הרחבת השוק ושיפור חוויית המשתמש.



כיצד נשלב בין טווחי האסטרטגיות?

- ◀ ביצוע תיעודף מבוסס ערך.
- ◀ שימוש במפת דרכים דינמית שמאזנת בין פעילויות לטווח קצר וארוך.
- ◀ הגדרת מטרות ברמות שונות לטווחי זמן שונים.
- ◀ מידה מתמדת של הצלחה באמצעות מדדים לטווח קצר וטווח ארוך.
- ◀ תקשורת ושיתוף פעולה מול כלל בעלי העניין להצגת האיזון בין הטווחים.

חזרה לאסטרטגיית מוצר



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אסטרטגיה לטווח קצר ולטווח ארוך

עמוד 2/7

יש מודלים שונים המשמשים לבניית אסטרטגיה מוצרית.

נזכיר את המרכזיים שבהם:

לחצו על כל מודל כדי לקרוא עליו.

Lean Canvas

מודל C5



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אסטרטגיה לטווח קצר ולטווח ארוך עמוד 3/7

מודל C5

Customers, Collaborators, Competitors, Company, Climate לקוחות, שותפים, מתחרים, הארגון שלנו, סביבת פעולות - אקלים

המודל עוזר למפות את קהל היעד של המוצר שבאחריותנו ולזהות נקודות החוזקה והחולשה הקיימות בסביבה שבה אנו פועלים.

◀ **לקוחות (Customers):** מי הם הלקוחות שלנו? האם מדובר בצרכן קצה או עסק אחר? מה אופי הלקוח? האם מדובר בארגון או רשות?

◀ **שותפים (Collaborators):** מי יכולים להיות השותפים שלנו בפרויקט? ומה יכולה להיות התרומה שלהם? האם אלו רשויות מקומיות, משרדי ממשלה או חלקים מהציבור?

◀ **מתחרים (Competitors):** במגזר הפרטי נבדוק מיהם המתחרים שלנו ומה ניתן ללמוד מהם. במגזר הציבורי נבין מי הם הארגונים או הגופים האחרים המספקים שירותים דומים או ממלאים תפקידים דומים לשלנו.

◀ **הארגון שלנו (Company):** מומלץ לבצע מיפוי SWOT של החוזקות והחולשות של הארגון כדי להבין טוב יותר את היכולות והצרכים הפנימיים שלנו.

◀ **סביבת פעילות (Climate):** מה הן המגמות החברתיות, הכלכליות והטכנולוגיות בשוק הפעילות שלנו? האם קיימת רגולציה חדשה שעתידה להיכנס?



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אסטרטגיה לטווח קצר ולטווח ארוך

עמוד 4/7

Lean Canvas

כלי המאפשר למנהלי מוצר לפרוש רעיון על דף אחד באופן פשוט וברור כדי לעזור בצמצום הסיכונים ובהתמקדות בהנחות החשובות ביותר שעשויות להשפיע על הצלחת המוצר בעיני לקוחותיו.

ב- Lean Canvas נמלא 7 נתונים עיקריים:

◀ **בעיה (Problem):** הגדרת הבעיות המרכזיות שהמוצר נועד לפתור.

◀ **פלח לקוחות (Customer Segments):** מי הלקוחות הפוטנציאליים, מה מאפיין אותם, ואיך הם מושפעים מהבעיה.

◀ **הצעת ערך ייחודית (Unique Value Proposition):** מה מבדל את המוצר שלך מהמתחרים, ולמה הלקוחות ירצו להשתמש בו.

◀ **פתרון (Solution):** תיאור קצר של הפתרון שאנו מציעים לבעיה שזיהינו.

◀ **ערוצים (Channels):** באילו ערוצים נשתמש כדי להעביר מסרים ללקוחות ולבצע את ההטמעה.

◀ **מבנה עלויות (Cost Structure):** מהן העלויות העיקריות הכרוכות בפיתוח, בהטמעה ובתפעול המוצר.

◀ **מדדים מרכזיים (Key Metrics):** מהם המדדים הקריטיים להצלחת המוצר שאחריהם נעקוב כדי לדעת שאנו בכיוון הנכון.

במגזר הפרטי נציין **שני משתנים נוספים:** זרם הכנסות ויתרון שיש לנו על המתחרים.

במגזר הציבורי נמיר זאת **להשגת התייעלות תפעולית באמצעות המוצר, להגברת שקיפות, להסרת נטל בירוקרטיה וכד'.**



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אסטרטגיה לטווח קצר ולטווח ארוך

עמוד 5/7

Lean Canvas

באמצעות Lean Canvas נוכל:

- ◀ למקד את הצוות במרכיבים החיוניים להצלחת המוצר.
- ◀ לבחון במהירות הנחות יסוד ולהתאים אותן לאחר משוב לקוחות.
- ◀ לקבל מבט כולל על המוצר בצורה נגישה שתסייע בתקשורת עם בעלי העניין.
- ◀ לנוע מהר יותר בין רעיון ליישום, לזהות מוקדם בעיות ולבצע שינויים "רזים" (Lean), תוך צמצום סיכונים וזמן מבוצז.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אסטרטגיה לטווח קצר ולטווח ארוך

עמוד 6/7

Lean Canvas

הערך המיוחד תארו במשפט קצר את המוצר/השירות כשישאל אתכם הדוד "מה זה עושה?" מה תענו לו? התמקדו בערך ובתוצאה הסופית פחות בתכונות עצמן של המוצר.	יתרון תחרותי מה יש לכם שאין לאחרים?	לקוחות מיהם הלקוחות שלכם? מה מייחד אותם? בני כמה הם? איפה הם גרים? מתי בדיוק הם צריכים את המוצר או השירות שלכם? מה מאפיין אותם?	פתרון מה הפתרון שהמוצר שלכם מציע?	בעיה מהן שלוש הבעיות הכי גדולות של הלקוחות שלכם?
	מדדים עיקריים מה תמדדו כדי לדעת האם העסק עובד? האם רוצים את המוצר?		הוצאות מהן ההוצאות העיקריות בעסק? מה חודשי ומה שנתי?	פתרונות קיימים איך הם פותרים את זה היום? מה הם עושים? איך הם מתמודדים?
מקורות הכנסה חשבו על מקורות הכנסה שונים מהעסק. מה צפויות להיות ההכנסות חודשיות, שנתית?			דרכי שיווק איך תבחרו לשווק את העסק? אונליין? אופליין? פייסבוק? גוגל? טלוויזיה? רדיו? שיתופי פעולה? קמפיין ויראלי? בלוג? סרטונים? פעולות גרילה?	



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אסטרטגיה לטווח קצר ולטווח ארוך

עמוד 7/7

במקביל להגדרת האסטרטגיה ולפני תחילת תהליך הפיתוח, חשוב לכתוב מסמך PRD (Product requirement document)

PRD (Product requirement) document

מסמך הנכתב בדרך כלל כחלק מהגדרת אסטרטגיית המוצר. המסמך יכול את פירוט כלל הדרישות והיכולות הנדרשות לפיתוח המוצר, ומטרתו היא לספק לכלל בעלי העניין את היכולת להבין מה המוצר כולל ואילו אתגרים במצב הקיים הוא יפתור. חשוב לשים לב כי המסמך אינו מסמך דרישה מפורטת, סיפור משתמש (User story), ולא יפרט את המפרט הפונקציונאלי המלא שייכתב לאחר מכן בשלב הפיתוח.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



ניהול חזון עמוד 1/2

חזון מוצר הוא הצהרה שמגדירה את השאיפות מהמוצר ואת התרומה שהוא יעניק למשתמשים ולארגון. הוא מתאר את הכיוון הכללי ולא את הפרטים הטכניים או את מפת הדרכים.



לדוגמה

להפוך שירות חברתי מסוים ליוזם, ובכך לצמצם את הנטל הבירוקרטי ולשפר את היעילות התפעולית.
במגזר הציבורי, החזון יתמקד לרוב בשיפור שירותי ציבוריים, בהגברת השקיפות והנגישות של השירותים והוא יתמקד לרוב בערכים חברתיים. הוא יפנה לאוכלוסיות מגוונות ויתחשב בדרישות הרגולטוריות.

מהו תהליך ניהול חזון מוצר?

- ◀ **הגדרת המטרה המרכזית:** למה המוצר קיים?
איזו בעיה מרכזית הוא פותר?
- ◀ **הבנת קהל היעד:** מיהם הלקוחות המרכזיים?
אילו צרכים ואתגרים יש להם?
- ◀ **שיתוף בעלי עניין:** מעורבות צוותי הפיתוח,
יחידות השירות, הדוברות וכד' בכתיבת החזון.
- ◀ **תקשורת ושימור החזון:** החזון צריך להיות מתוקשר
בבירור לכל הצוותים ולהישמר כקו מנחה בכל שלבי
פיתוח המוצר.

חזון מוצלח יהיה עם המאפיינים הבאים:

- ◀ **מיקוד בלקוח:** החזון יתמקד בצרכים, ברגשות ובערך
שהמוצר יספק ללקוחות.
- ◀ **מעורר השראה:** החזון צריך לספק לצוותים מוטיבציה
ולעודד חדשנות.
- ◀ **ברור ותמציתי:** חזון קצר ופשוט שמובן לכל בעלי
העניין.
- ◀ **מכוון עתיד:** החזון אינו מתאר את המצב הנוכחי, אלא
את שאיפת המוצר לעתיד.
- ◀ **גמיש ועמיד לשינויים:** חזון מוצלח מסוגל להתאים את
עצמו לשינויים בשוק, בטכנולוגיה או באסטרטגיה בלי
לאבד את מהותו.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



ניהול חזון עמוד 2/2

איזון בין חזון המוצר לבקשות משתמשים ובעלי עניין

על ידי איזון בין חזון המוצר לדרישות בעלי העניין והלקוחות, נוכל לתת מתן מענה לצרכים השוטפים באופן שמיושר עם החזון. ננהל את התהליך בהירות: מצד אחד, חזון המוצר מגדיר כיוון אסטרטגי ארוך טווח. מצד שני, משתמשים ובעלי עניין עשויים להעלות בקשות לצרכים מיידיים שעלולים לסתור את החזון.

איך נבצע את האיזון?

◀ **נבין את ערך הבקשה** באמצעות שאלות מפתח (האם הבקשה מתיישבת עם החזון? איזה ערך היא תוסיף למוצר? האם יש קהל רחב שירוויח מהבקשה?).

◀ **נקבע תיעודפים ברורים** כדי להבטיח שמשאבי הפיתוח מושקעים ברכיבים שמקדמים גם את החזון וגם את צורכי המשתמשים.

◀ **נבצע שיתוף והסברה** עבור בעלי העניין לגבי החלטות הפיתוח (למה בקשה מסוימת התקבלה או נדחתה, איך היא משתלבת בתמונה הכוללת של החזון), ננהל ציפיות מול בעלי העניין ונהיה שקופים לגבי היכולות והיעדים של המוצר. דיאלוג פתוח מגביר את יחסי האמון בתהליך.

◀ **ננהל חזון גמיש** ובמידת הצורך נעדכן את החזון כך שישקף מגמות חדשות בשוק.

◀ **נשתמש בנתונים** לטובת החלטות.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



יעדים

מתוך החזון הקיים נגזרות המטרות אשר מהן נגזרים יעדים ומהם מהלכים או פרויקטים שיעזרו להשיג אותם.
יעד מוצרי – (מתוך ויקיפדיה "תוצאה רצויה שאדם או מערכת רואים לנגד עיניהם, מתכננים ושואפים להשיג בזמן מוגדר"

סוגי יעדים מוצריים

- ◀ **יעדים אסטרטגיים:** יעדים ארוכי טווח.
לדוגמה: שיפור היעילות של התחבורה הציבורית והפחתת עומס התנועה העירוני ב 30% בחמש השנים הקרובות.
- ◀ **יעדים טקטיים:** מטרות קצרות טווח שמתמקדות בהשגת תוצאות.
לדוגמה: להוסיף אינטגרציה עם שירותי תשלומים.
- ◀ **יעדים עסקיים:** שיפור חווית המשתמש ופתרון בעיות קיימות.
לדוגמה: הקטנת משך הזמן הנדרש להשלמת תהליך רכישה.

יעד מוצרי מוצלח

- יעד מוצרי מוצלח יהיה:
- ◀ ממוקד תוצאה
- ◀ מוגדר היטב
- ◀ שם את הלקוח במיקוד

במגזר הציבורי יעדים מוצריים יתמקדו בעיקר בשיפור שירותים ציבוריים וגם בהפחתת הנטל הביוקרטי.

לדוגמה

המשרד לרווחת התושב מספק שירותי דרכון דיגיטליים.
היעד המוצרי: צמצום זמני עיבוד בקשת דרכון חדש ל 5-ימים בממוצע עד סוף השנה.
ראו מידע נוסף אודות בניית יעדים [בפרק המדידה](#).

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מהות עמוד 1/2

השוק מתפתח בקצב מהיר ולכן הבנת מהות המוצר היא קריטית בהגדרת אסטרטגית המוצר. מהות המוצר מתייחסת לזהות הגרעינית שלו המוגדרת על ידי הפונקציונאליות שהוא משרת ולא על ידי הטכנולוגיה שהוא משתמש בה.

מהי מהות המוצר?

הגדרה קצרה וברורה של המרכיבים הבסיסיים והחיוניים של המוצר שמסבירים בתמצות את תכונותיו המרכזיות.

לדוגמה: מהות מוצר לניהול פניות דיגיטלית היא להבטיח טיפול מהיר ויעיל בפניות תושבים, לשפר את השקיפות והתקשורת עם הציבור ולהציע ממשק ידידותי למשתמש לניהול ולמעקב אחר פניות.

בהגדרת מהות המוצר/ השירות נתמקד במטרה אותה המוצר/ השירות משרת ובערך שנרצה לייצר עבור המשתמשים. מהות המוצר מאפשרת לנו לבצע מיקוד פונקציונאלי עם גמישות מחשבתית ביחס למאפיינים פיזיים-טכנולוגיים. כלומר, למה המשתמשים בוחרים במוצר ואילו בעיות הוא פותר עבורם. המהות נשאת רלוונטית גם כאשר מוצרים מתפתחים ומקבלים תכונות דיגיטליות נוספות.

מאפיינים מרכזיים של מהות המוצר:

- ◀ **ממוקדת משתמש:** מענה על בעיות ספציפיות או רצונות שדוחפים את המשתמשים למוצר/שירות.
- ◀ **יציבה לאורך זמן:** בעוד שהטכנולוגיה מתקדמת, הפונקציונאליות הבסיסית לרוב נשארת ללא שינוי.
- ◀ **יישום רחב:** הפתרון הפונקציונאלי אינו תלוי בסוג הטכנולוגיה. לדוגמה, המהות של הוצאת רישיונות נהיגה היא אישור כושר נהיגה תקין. אם השירות יתבצע עם אמצעים דיגיטליים מתקדמים או באמצעות פלטפורמה מיושנת - מטרת הליבה נשארת זהה.

[חזרה לאסטרטגית מוצר](#)



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מהות עמוד 2/2

חשיבות ההבנה של מהות המוצר

◀ **עיצוב ממוקד משתמש:** על ידי התמקדות במהות צוותי מוצר יכולים להתאים תכונות ופונקציונליות לצורכי המשתמשים בצורה טובה יותר.

◀ **חדשנות וגמישות:** הבנה ברורה של הזהות הגרעינית של המוצר מאפשרת גמישות מחשבתית ובמה לחדשנות.

◀ **הטמעה אפקטיבית:** הגדרת מהות מסייעת ביצירת מסרים מותאמים לקהלי היעד תוך הדגשת ערכי המוצר.

דוגמאות להגדרת מהות המוצר במגזר הפרטי



נייד חכם: מהות הנייד החכם טמונה ביכולתו לשלב תקשורת, מחשוב וקישוריות במכשיר נייד אחד. בעוד שמותגים שונים משתמשים במערכות הפעלה שונות, חומרה ותכונות שונות - הפונקציונליות הגרעינית נשארת אחת: האפשרות לתקשורת אפקטיבית וגישה נוחה למידע.

מקרר: מהות המקרר היא לשמור על מזון בטמפרטורות בטוחות ולהאריך את חיי המדף של פריטים מתכלים. בעוד שטכנולוגיות חדשות עשויות לשפר את היעילות האנרגטית או את התכונות החכמות, המהות הבסיסית של שמירת מזון אינה משתנה.

רכב: מהות הרכב היא לספק אפשרות להתנייד ממקום למקום. בין אם המנוע מופעל על ידי מנוע בעירה פנימית או מצויד בטכנולוגיית חשמל או נהיגה אוטונומית, הפונקציונליות הגרעינית של ניידות נשארת ללא שינוי.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



ערכים עמוד 1/4

יצירת ערך למוצר מאפשרת לוודא שהמוצר לא רק עונה על דרישות בסיסיות, אלא גם מספק למשתמשים סיבות נוספות לעשות בו שימוש ארוך טווח ואיכותי. ערך מאפשר לנו לספק פתרון לבעיה קיימת ולהוריד אלמנטים שליליים או להעלות אלמנטים חיוביים. למנהל המוצר אחריות ליצירת ערך המוצר / השירות בשלב התכנון (גיבוש הרעיון) ולאחר מכן לתיקופו מול קהל הידע לקבלת משוברים וחיידוד הערך המבוקש.

מאפייני הערך:

הערך יכול לגלם היררכיה של ערכים.

הערך נקבע ביחס לציפיות קהל היעד.

מכיל סט של פרמטרים שמעניקים ערך גבוה למוצר/ שירות בעיני הלקוח. למשל: הפחתת נטל בירוקרטי, הגברת אמון בשירותים ציבוריים, נגישות, שקיפות, יעילות.

מייצר מענה עם משמעות לקהל היעד.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



ערכים עמוד 2/4

כאשר נגדיר את ערך המוצר/ השירות נרצה להתמקד ב**פרמטרים שיש לכם ערך גבוה** עבור קהל היעד של המוצר שבאחריותנו.

איך מייצרים ערך למוצר?

◀ הבנת צורכי קהל היעד באמצעות [ביצוע מחקר משתמשים](#).

◀ [יצירת פרסונות ומסע לקוח](#).

◀ בחירת רכיבי פיתוח (Features) עם ערך משמעותי באמצעות תעדוף התכונות שמספקות את הערך הגבוה ביותר למשתמשים.

◀ [יצירת חוויות משתמש](#) טובה באמצעות עיצוב ממשק פשוט וקל להבנה ועיצוב אינטואיטיבי המותאם לציפיות המשתמשים.

◀ [מדידה](#) ושיפור מתמיד לבחינת שביעות רצון המשתמשים ושימוש במשובי משתמשים לשיפור המוצר.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



ערכים עמוד 3/4

כדי לוודא שהמוצר שלנו מייצר חווית שימוש מיטבית, נתבסס על [עקרונות עיצוב השירות](#) במגזר הציבורי בהתאם להחלטת ממשלה 1366 מ-10.4.2022:

מותאם אישית: אפיון צורכי המשתמש או המשתמשת, הגדרת מטרות השירות וזיהוי נקודות הכאב בשירות הקיים.

לדוגמה:

כאשר משתמש נכנס לאפליקציה, הוא מקבל התראות מותאמות אישית על אירועים קהילתיים קרובים התואמים את תחומי העניין שלו שבהם גילה בעבר עניין.

בשביל כולם: שירות ידידותי ונגיש למשתמשים מסוגים שונים המוודא שאף אחד ואף אחד לא נשארים מאחור.

לדוגמה:

משתמש לקוי ראייה יכול לנווט באפליקציה באמצעות פקודות קוליות, דבר שמאפשר לו להתנהל ללא צורך בסיוע מאדם אחר. כמו כן, מקיימים ערוצי שירות לא דיגיטליים עבור אלה שאינם יכולים או רוצים לצרוך את השירות בערוצים הדיגיטליים.

מקצה לקצה: המשתמשים והמשתמשות תופסים את השירות כתהליך אחד, גם אם מאחוריו עומדים כמה גופים.

לדוגמה:

משתמש יכול להגיש בקשה להיתר בנייה, לתזמן בדיקה ולשלם תשלומים וקנסות, הכול בתוך האפליקציה, ללא צורך בביקור במספר משרדי ממשלה או אתרי אינטרנט.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



ערכים עמוד 4/4



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם

באפס מאמץ: המשתמשים והמשתמשות מצפים לשירות שפשוט יעבוד. שירות מסובך ולא מובן מבזבז זמן ומשאבים, גם של המשתמשים וגם של נותני השירות, ומערער את האמון בשירות הציבורי.

לדוגמה:

כאשר תושב ממלא טופס פנייה למשרד ממשלתי, המידע הקיים כבר במערכת (כגון פרטי כתובתו) מוזן אוטומטית לטופס, או משתמש יכול לקבוע פגישת ייעוץ וידאו עם רופא ולבצע את השיחה ישירות דרך האפליקציה, כשהמערכת ממלאת באופן אוטומטי את המידע האישי וההיסטוריה הרפואית שלו מהפרופיל שלו.

מוגן ובטוח: בתהליכי שירות אנחנו במקרים רבים מחזיקים במידע אישי ורגיש של המשתמש או המשתמשת, ומוטלת עלינו החובה להגן עליו.

לדוגמה:

בעת גישה למידע רגיש, כגון רישומי המס שלהם, המשתמשים נדרשים לאמת את זהותם באמצעות אימות רב-שלבי כדי להבטיח שהנתונים שלהם נשארים מאובטחים.

שירות יזום: שירות יזום שלא רק מחכה לפעולות של המשתמש או המשתמשת, אלא גם מתריע בפניהם על חובות, על זכויות ועל פעולות שעליהם לבצע. הוא שירות שמקדם מיצוי זכויות, מונע מהמשתמש קנסות ומצמצם תופעות לא רצויות, כמו תעודות ואישורים פגי תוקף.

לדוגמה:

תושב מקבל הודעה כי נמצא זכאי לזכות על סמך מאפייניו, וזאת בלי שיזם פנייה למשרד הרלוונטי לקבלה.



ניתוח השפעות רגולטוריות (RIA) עמוד 1/3

RIA - Regulatory Impact Assessment

רגולציה בשירותים ציבוריים כוללת סט של חוקים, תקנות, חקיקה ראשית ומשנית שנקבעו על ידי הממשלה כדי להבטיח אספקה בטוחה, יעילה ושוויונית של שירותים חיוניים. רגולציה זו נועדה להגן על הציבור, לקדם תחרות הוגנת, ולוודא שהשירותים ניתנים בצורה אחראית ומקצועית.

תקנות אלו מגנות על האינטרסים הציבוריים, מקדמות תחרות הוגנת ומבטיחות איכות ואמינות במגזרים כמו שירותי בריאות, תחבורה. רגולציה אפקטיבית מאזנת את צורכי הגופים מספקי השירות וצורכי קהלי היעד שלו.

ניתוח השפעות רגולטוריות בניהול מוצר הוא תהליך שיטתי שבו בוחנים את ההשפעות האפשריות של שינויים או החלטות הנוגעות לשירות והמוצר במטרה להבין איך שינויים בתחומים שונים (למשל תהליכית, אסטרטגית) עשויים להשפיע על המוצר, על משתמשיו ועל בעלי העניין.



דוגמאות

מה תהיה ההשפעה של המוצר/שירות על הרגולציה הקיימת במקרה של טרנספורמציה דיגיטלית ליישוב סכסוכים אונליין.

דה-רגולציה של משרד האנרגיה במקרה של אימוץ תו תקן אירופאי חדש.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



ניתוח השפעות רגולטוריות (RIA) עמוד 2/3

נבצע ניתוח השפעות במקרים הבאים:

- ◀ **הוספת תכונות חדשות למוצר:** כדי להבין איך הן ישפיעו על השימוש הקיים במוצר.
- ◀ **טרנספורמציה דיגיטלית:** שינוי עמוק של תהליכים בירוקרטיים תוך שימוש באמצעים דיגיטליים מתקדמים. נבחין בין דיגיטציה - מעבר של שירות פסי, כמו טופס למשל, לתצורה הדיגיטלית שלו, לבין טרנספורמציה דיגיטלית מלאה - שינוי עמוק של תהליך הכולל מינוף של יכולות הדיגיטל, הדאטה והבינה המלאכותית.
- ◀ **שינוי ב-Roadmap הקיים:** למשל במקרה של תיעדוף מחדש של פיצ'רים קיימים או הסרת פיתוחים קיימים.
- ◀ **תיקוני באגים:** כדי לוודא שהתיקון לא יגרום לבעיות אחרות.
- ◀ **שינוי שוק:** כמו שינוי ברגולציה שמחייבת בהתאמות במוצר.
- ◀ **שינוי אסטרטגי:** כמו מיקוד בקהל יעד חדש.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



ניתוח השפעות רגולטוריות (RIA) עמוד 3/3

שלבי העבודה בניתוח השפעות:



כלים עיקריים בניתוח ההשפעות

מפת תלויות: להמחשת הקשרים בין רכיבי המוצר.

טבלת השפעות: להצגת עוצמת ההשפעה של כל שינוי על תחומי הפעילות השונים.

תרחישי What-if: לבדיקת ההשפעות האפשריות בתרחישים השונים.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מחקר שוק עמוד 1/7

לפני שניגש ליישום רעיון המוצר או השירות שבאחריותנו, נרצה לוודא שאנחנו מבינים היטב את **האטמוספירה** של המוצר שמורכבת מגורמי השפעה שונים:

■ באיזו סביבה אנו פועלים? ■ מיהם הלקוחות (קהל היעד) הפוטנציאליים שלנו? ■ אילו עוד גופים מספקים מענה דומה? ומהם צורכי קהל היעד?

מחקר שוק הוא כלי מרכזי להבנת הלקוחות שלנו לא רק מבחינת איך שהם פועלים, אלא גם מדוע הם פועלים כך. מסיבה זו הוא מהווה בסיס לקבלת החלטות אסטרטגיות בתכנון המוצר.

מושגי יסוד

קהל יעד

קבוצת אנשים שהמוצר או השירות מכוונים אליהם בהתאם למאפיינים דמוגרפיים, פסיכוגרפיים והתנהגותיים.

פילוח (סגמנטציה)

חלוקת הסביבה שבה אנו פועלים לקבוצות על בסיס מאפיינים משותפים, כדי לפתח מסרים המותאמים לכל קבוצה.

נפח שוק

הערכת כמות המשתמשים הפוטנציאליים שעשויים להיות מושפעים מהשינוי וההטמעות הנדרשות כתוצאה מכך.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מחקר שוק עמוד 2/7

כדי להבין לעומק את צורכי קהל היעד והעדפותיו נבצע מחקרים מסוגים שונים, לפי הצורך:

זיהוי דפוסים והתנהגויות: ניתוח נתונים אנליטי ממקורות פנימיים וחיצוניים, כולל מדיה חברתית וניתוח חיפושים בגוגל.

מחקרים שמאפשרים לספק תובנות על חווית השימוש: חקר מסעות לקוח, פרוטוטיפים ומחקר משני.

מחקרים שמאפשרים איסוף מידע ישיר מהלקוחות: סקרים, קבוצות מיקוד, ראיונות עומק ותצפיות.

במגזר הציבורי, גיוס משתתפים למחקר יכולה להיות משימה מאתגרת מכיוון שלא ניתן להציע תגמול כספי או תמריצים אחרים כמו בשוק הפרטי. לכן המוטיבציה של המשתתפים להשתתף במחקר עשויה להיות נמוכה ובמקרים מסוימים, אנשים עשויים להיות חשדניים כלפי מחקרים המבוצעים על ידי גופים ציבוריים.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מחקר שוק עמוד 3/7



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם

כדי להתמודד עם האתגרים הללו, ניתן לנקוט במספר גישות:



1. להבהיר למשתתפים הפוטנציאליים את החשיבות וההשפעה של המחקר על החברה, הקהילה או השירותים הציבוריים.
2. להדגיש כיצד השתתפותם במחקר יכולה לשפר את השירותים שהם מקבלים או את איכות חייהם.
3. להעניק תעודות הוקרה או מכתבי תודה למשתתפים.
4. להציע גישה למידע או להכשרות שיכולים להיות מועילים למשתתפים.
5. להדגיש שהשתתפותם תאפשר להם להשפיע על קבלת החלטות ועל שיפור השירותים הציבוריים.
6. שיתוף פעולה עם עמותות ועסקים קהילתיים: להשתמש ברשתות הקיימות של עסקים קהילתיים כדי לגייס משתתפים.
7. שימוש במנהיגים קהילתיים: לגייס מנהיגים קהילתיים שיכולים לעודד את חברי הקהילה להשתתף במחקר.
8. להבטיח שהתהליך יהיה פשוט ונוח עם אפשרויות להשתתף בזמנים ובמקומות נוחים למשתתפים.
9. להציע אפשרות להשתתף במחקר באופן מקוון, מה שיכול להקל על המשתתפים.
10. להבטיח שהמידע שנאסף יישמר בצורה מאובטחת ושהמשתתפים יידעו זאת.
11. להשתמש בקמפיינים תקשורתיים כדי להעלות מודעות לחשיבות המחקר ולעודד השתתפות.
12. לנצל את המדיה החברתית כדי להגיע לקהל רחב ולעודד השתתפות.



מחקר שוק עמוד 4/7

מחקר שוק זמיש (אג'ילי) פועל לפי עקרונות של דינמיות וגמישות. גישה זו מיועדת להתמודד עם שינויים מהירים ובלתי צפויים והיא מתמקדת באיסוף וניתוח נתונים באופן מתמשך, תוך התאמה לתובנות חדשות ושינויים שוטפים.

מחקר שוק אג'ילי מאמץ עקרונות מהמתודולוגיה האג'ילית המשמשת פרויקטים ותהליכי פיתוח, ומיישם אותם על תהליכי מחקר שוק.

עקרונות מרכזיים:

- איטרציות קצרות**
המחקר מתבצע במחזורים קצרים (ספרינטים), המאפשרים הערכה ושיפור מתמידים.
- שיתוף פעולה צמוד**
עם צוותים פנימיים ובעלי עניין כולל לקוחות ומשתמשים פוטנציאליים כדי להבין את הצרכים והדרישות המשתנים.
- תגובה לשינויים**
בניית תוכנית מחקר גמישה שניתן לבצע בה התאמות בהתאם לתובנות חדשות שעולות בתהליך.
- תובנות בזמן אמת**
שימוש בכלים ובטכנולוגיות שמאפשרים איסוף וניתוח נתונים בזמן אמת כדי לקבל החלטות מהירות ומבוססות נתונים.
- פידבק מתמשך**
קבלת פידבק מתמשך מהלקוחות ומהמשתמשים לגבי תובנות המחקר לטובת דיוק ספרינט המחקר הבא.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מחקר שוק עמוד 5/7

מחקר שוק הוא תהליך שמטרתו להבין את הצרכים, הציפיות והדרישות של קהל היעד. הוא מסייע לנו לזהות את הפערים בין מה שקיים היום לבין מה שהמשתמשים מחפשים, כדי שנוכל להתאים את המוצר/ שירות באופן טוב יותר לצרכים האמיתיים של המשתמשים.

מרכיבי מחקר דרישות:

איסוף נתונים ראשוניים

- ◀ **סקרים:** שאלונים שמופנים למשתמשים פוטנציאליים וקיימים כדי להבין את הצרכים וההעדפות שלהם.
- ◀ **ראיונות עומק:** שיחות מעמיקות עם משתמשים פוטנציאליים כדי לקבל תובנות מפורטות על הצרכים והדרישות שלהם.
- ◀ **קבוצות מיקוד:** דיונים קבוצתיים עם לקוחות פוטנציאליים כדי להבין את הצרכים המשותפים והייחודיים שלהם.

איסוף נתונים משניים:

- ◀ **נתונים קיימים:** שימוש בדוחות ובמחקרים שנעשו על ידי גופים אחרים כדי לקבל תמונה רחבה על הסביבה העסקית.
- ◀ **נתונים סטטיסטיים:** ניתוח נתונים ממקורות רשמיים כמו משרדי ממשלה, ארגונים בינלאומיים.

ניתוח נתונים

- ◀ **זיהוי מגמות:** הבנת המגמות בתחום והכיוונים שאליהם הוא מתפתח.
- ◀ **זיהוי פערים:** הבנת הפערים בין צורכי הלקוחות לבין ההיצע הקיים היום.

הפקת תובנות

אחר שזיהינו את הצרכים המרכזיים של קהל היעד, נגבש המלצות לפעולה על בסיס תובנות המחקר.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מחקר שוק עמוד 6/7

מחקר ספרינט עיצובי (Design Sprint) הוא תהליך מהיר וממוקד לפיתוח פתרונות יצירתיים לבעיות מורכבות באמצעות עקרונות של עיצוב ממוקד משתמש. התהליך נמשך בדרך כלל מספר ימים ומאפשר לצוותים לעבור משלב הרעיון לשלב האב טיפוס (Prototype) והבדיקה בזמן קצר מאוד.

התהליך יבוצע באמצעות הגישה "חשיבה עיצובית". חשיבה עיצובית היא גישה ממוקדת – משתמשים בה ליצירת חדשנות ולפתרון בעיות המתמקדת בהבנת הצרכים והחוויות של המשתמשים. בהקשר של מחקר שוק, חשיבה עיצובית מסייעת לחשוף תובנות עומק אודות המשתמשים ומבטיחה שהפתרונות מותאמים לצרכים האמיתיים שלהם, ולא מבוססים על הנחות.

תהליך זה הוא איטרטיבי וגמיש, מה שהופך אותו לאידיאלי לפיתוח מוצרי תוכנה.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מחקר שוק עמוד 7/7

סקירה של תהליך חשיבה עיצובית

לחצו על הכותרות להרחבה בנושא יישום חשיבה עיצובית במחקר שוק עבור מוצר לניהול תחבורה ציבורית חכמה:

רעיונות (Ideate)



סיעור מוחות ליצירת מגוון רחב של פתרונות אפשריים ללא הגבלות.

הגדרה (Define)



ניסוח ברור של הבעיה בהתבסס על תובנות שנאספו בשלב ההזדהות.

הזדהות (Empathize)



הבנת המשתמשים על ידי התבוננות, מעורבות והקשבה לצרכים ולאתגרים שלהם.

בדיקה (Test)



ניסוי באב-טיפוס עם משתמשים אמיתיים, איסוף פידבק ושיפור בהתבסס על מה שנלמד.

אב-טיפוס (Prototype)



יצירת גרסאות מהירות, בעלות נאמנות נמוכה, של הרעיונות לצורך בדיקה ואימות.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מחקר שוק

הזדהות (Empathize)



בשלב ההזדהות (Empathy) בחשיבה עיצובית ננסה להבין לעומק את המשתמשים, הצרכים שלהם, האתגרים שהם מתמודדים איתם והרגשות שלהם.

תהליך:

- ▶ התבוננות דרך ביקור בשטח, תיעוד התנהגות המשתמשים וזיהוי דפוסים. למשל: ביקור בתחנת אוטובוס, רכבת תחתית ותחנת רכבת כדי לצפות בהתנהגות המשתמשים בזמן אמת. ננסה לזהות דפוסי התנהגות כמו: חיפוש מידע על לוחות זמנים, שאלות על מסלולים, חיפוש תחנות וכו'.
- ▶ קיום ראיונות עם משתמשים. למשל: קיום ראיונות עם משתמשים - נוסעים יומיים, תיירים, נוסעים בעלי מוגבלויות וכו'.
- ▶ הקשבה לתשובות המשתמשים בלי הפרעות והצעת פתרונות. תוך כדי כך יבוצע תיעוד תובנות כולל ציטוטים ישירים שמבטאים את הצרכים והאתגרים של המשתמשים. כמו כן יבוצע תיעוד להגשות המשתמשים כשהם מספרים על חווית השימוש בתחבורה הציבורית (תסכול, שמחה, חוסר ודאות).

תוצאה:

יצירת תובנות מעמיקות לצרכים הספציפיים של המשתמשים בתחבורה הציבורית. **לדוגמה:** משתמשים רבים מתוסכלים מחוסר הוודאות לגבי זמני ההגעה של האוטובוסים והרכבות; נוסעים יומיים רוצים לקבל התראות בזמן אמת על עיכובים ושינויים במסלולים; תיירים מתקשים למצוא את התחנות הנכונות ולהבין את המסלולים; אנשים עם מוגבלויות זקוקים למידע נגיש על תחנות עם גישה נוחה.

חזרה לסקירה של תהליך חשיבה עיצובית



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שייווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מחקר שוק

הגדרה (Define)



בשלב זה הארגון מנסה לזהות ולהגדיר בצורה מדויקת את הבעיות והאתגרים המרכזיים שעומדים בפני קהל היעד שלו. זהו שלב שבו הארגון מנסה להבין את השורשים של הבעיות ואת ההשפעה שלהן על המשתמשים.

תהליך:

- ◀ ארגון התובנות לפי נושאים מרכזיים, לדוגמה: זמני הגעה, התראות בזמן אמת, נגישות, מידע לתיירים.
 - ◀ זיהוי דפוסים חוזרים בתובנות, כמו חוסר ודאות לגבי זמני הגעה, צורך בהתראות בזמן אמת, קושי במציאת תחנות ומסלולים ובצרכים המרכזיים (כגון: צורך במידע מדויק וזמין על זמני הגעה).
 - ◀ ניסוח בעיות עיצוב באופן ברור ומומקד במשתמשים ובצרכים שלהם.
- לדוגמה:** משתמשים בתחבורה הציבורית מתקשים לדעת מתי האוטובוס או הרכבת יגיעו, מה שגורם לתסכול וחוסר ודאות; נוסעים יומיים זקוקים להתראות בזמן אמת על עיכובים ושינויים במסלולים כדי לתכנן את הנסיעה שלהם בצורה יעילה.

תוצאה:

הגדרת חזון לפתרון שייתן מענה לבעיות העיצוב שהוגדרו. החזון צריך להיות ממוקד במשתמשים ובצרכים שלהם. לדוגמה: "אפליקציה לניהול תחבורה ציבורית שתספק מידע מדויק וזמין על זמני הגעה, התראות בזמן אמת על עיכובים ושינויים, ומידע נגיש וברור על תחנות ומסלולים".

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מחקר שוק

רעיונות (Ideation)



בשלב הרעיון (Ideation) ניצור מגוון רחב של רעיונות יצירתיים וחדשניים לפתרון הבעיות שהוגדרו בשלב ההגדרה.

תהליך:

- ◀ עריכת סדנאות סיעור מוחות בין-תחומיות שבהן שותפים בעלי תפקידים שונים (כמו מנהלי מוצר, מפתחים, מעצבים וצוותי הצלחת לקוחות) תורמים רעיונות, עם דגש על יצירת סביבה פתוחה ויצירתית שבה כל רעיון מתקבל בברכה.
- ◀ עידוד לחשיבה יצירתית תוך התמקדות כיצד טכנולוגיה יכולה לפתור את נקודות הכאב המרכזיות שנחשפו במהלך המחקר (כמו לוחות מחוונים בזמן אמת, תחזוקה רצויה, התראות ניידות). למשל, יצירת רעיונות למתן מידע מדויק על זמני הגעה, על התראות בזמן אמת על עיכובים ושינויים.
- ◀ בחירת רעיונות מובילים לפי קריטריונים של ישימות, חדשות והשפעה על משתשמים.

תוצאה:

רשימה של פתרונות חדשניים שיכולים להתמודד עם האתגרים שנמצאו ופיתוח קונספטים לרעיונות הנבחרים כולל תיאור הפתרון, תיאור, סקיצה ומודל ראשון.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מחקר שוק

אב-טיפוס (Prototype)



בשלב אב-טיפוס (Prototype) ניצור דגמים ראשוניים של הפתרונות שנבחרו בשלב הרעיון. באופן זה הצוות יוכל לבדוק את הרעיונות בפועל, לקבל משוב ממשתמשים אמיתיים ולבצע שיפורים לפני הפיתוח הסופי.

תהליך:

- ◀ תכנון אב טיפוס על ידי הגדרת מטרות (לדוגמה: לבדוק את חוויית המשתמש).
- ◀ בחירת כלים וטכנולוגיות מתאימים, לדוגמה: כלי עיצוב ממשק משתמש (UI) כמו Figma או Sketch, כלי פרוטוטיפינג כמו InVision או Adobe XD.
- ◀ עיצוב ממשק המשתמש של האפליקציה, כולל מסכים עיקריים, תפריטים, כפתורים ואלמנטים גרפיים אחרים.
- ◀ פיתוח תסריטי שימוש שמדגימים את האינטראקציות העיקריות באפליקציה. לדוגמה: תסריט שימוש להצגת זמני הגעה בזמן אמת.
- ◀ בניית אב-טיפוס אינטראקטיבי שמדמה את חוויית השימוש באפליקציה כולל המסכים העיקריים והאינטראקציות המרכזיות.

תוצאה:

גרסה מוחשית של האפליקציה שניתן להציג למשתמשים פוטנציאליים.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מחקר שוק

בדיקה (Test)



בשלב הבדיקה (Test) נבדוק את הפתרונות שפותחו באמצעות אב-טיפוס עם משתמשים אמיתיים, כדי לקבל משוב מפורט ולבצע שיפורים נוספים ככל שידרש.

תהליך:

- ◀ בחירת משתמשים אמיתיים לבדיקה כולל: נוסעים יומיים, ייקים, נוסעים בעלי מוגבלות וכד'.
- ◀ הצגת האב-טיפוס למשתמשים שנבחרו לטובת איסוף פידבק על השימושיות, הרלוונטיות והביצועים.
- ◀ קיום סשנים של בדיקות משתמשים בהן המשתתפים משתמשים באב-טיפוס לצורך ביצוע משימות אמיתיות (כמו סקירת מצב מכונה או תכנון משימת תחזוקה).
- ◀ איסוף תובנות לגבי מה עובד היטב ומה נדרש לשפר.

תוצאה:

איטרציות ושיפורים בתוכנה בהתבסס על פידבק מהעולם האמיתי. לדוגמה, שיפור ממשק המשתמש כדי להקל על הניווט ועל האינטראקציה.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מחקר שוק

חשיבות מחקר שוק

המחקר משמעותי בזיהוי הערך האמיתי שהמוצר יכול לייצר לקהל היעד. נמנע מלהישען על הנחות או חוויות עבר כדי לקבוע מה קהל היעד שלנו צריך ורוצה. באופן זה, נוכל לוודא ניצול הזדמנויות מיטבי וקבלת החלטות מבוססות נתונים.

להלן מספר סיבות עיקריות לכך שמחקר שוק הוא קריטי להצלחת המוצר:
לחצו על הסיבות כדי ללמוד עוד.

אימות הצגת הערך



הבנת הצרכים והקשיים של
הלקוח



הימנעות מהטיות והנחות



הפחתת סיכון



פיתוח מוצר בעזרת תפיסת
"הלקוח במרכז"



זיהוי הזדמנויות לחדשנות



בניית תרבות ממוקדת לקוח



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מחקר שוק

הימנעות מהטיות והנחות

המחקר מאפשר נקודת מבט אובייקטיבית ומבוססת נתונים שמאתגרת את הנחות היסוד. ללא מחקר, יש סיכון לעצב מוצרים או שירותים על פי צרכים המבוססים על תפיסתנו האישית ולא על פי צרכי קהל היעד בפועל.

דוגמה

צוות הפיתוח עשוי להניח שתכונה של התראות בדחיפה היא החשובה ביותר למשתמשים ולכן יתעדף אותה בפיתוח המוצר. עם זאת, מחקר שוק עשוי לחשוף שהלקוחות למעשה מעדיפים השקעה בממשק חיפוש נוח דמוי Google ולכן יש לתעדף השקעה בשיפור מנגנון החיפוש על פני הוספת התראות בדחיפה.

צוות עשוי להניח שכאשר יוסיפו עוד תכונות, המוצר יהיה מושך יותר. אך מחקר עשוי לחשוף שהלקוחות מעריכים פשטות ונוחות שימוש על פני מורכבות, והתכונות הנוספות עלולות לפגוע בחוויית המשתמש.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מחקר שוק

הבנת הצרכים והקשיים של הלקוח



מחקר לקוחות עוזר לחשוף את הקשיים, הצרכים והאילוצים המרכזיים איתם הלקוחות מתמודדים. פעמים רבות, הלקוחות אינם מנסחים את הבעיות הללו בצורה ברורה או שיש להם צרכים חבויים שהם לא מודעים להם. המחקר מסייע לזהות את נקודות הכאב הללו ומאפשר לפתח מוצרים שפותרים בעיות אמיתיות ולא רק משפרים את המצב הקיים באופן זניח או מוסיפים תכונות מיותרות.

דוגמה



על ידי ראיון עם לקוחות ותצפית על תהליכי העבודה שלהם, ייתכן שתגלו שהבעיה הגדולה ביותר אינה היעדר תכונה בממשק, אלא הקושי בניווט בממשק. תובנה זו עשויה לשנות את המיקוד משיפור התכונות לפשטות השימוש.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מחקר שוק

אימות הצגת הערך



כשנציג את ערך המוצר באחריותנו והסיבה שקהל היעד צריכים להשתמש בו, נרצה להתבסס על היתרונות האמיתיים שהוא מספק. המחקר עוזר להבין אם המוצר אכן מספק ערך ואם הערך הזה נתפס כפי שאנחנו רואים אותו.
הוא גם יכול לחשוף מה הכי חשוב לקהל היעד ובכך לאפשר לנו למקד את תהליך ההטמעה במסרים מתאימים.

דוגמה



מחקר שוק עשוי לגלות שלמשתמשים לא אכפת כל כך ממהירות המוצר (שאנו רואים כערך גבוה), והם מעוניינים באמינות המוצר או בתמיכה ללקוח. תובנה זו תאפשר לנו להתאים את המסרים ואת סדרי העדיפויות בפיתוח.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מחקר שוק

זיהוי הזדמנויות לחדשנות

המחקר יכול לעזור לזהות צרכים לא מסופקים או לא מנותבים ובכך לזהות הזדמנויות לחדשנות. לעיתים הזדמנויות אלו אינן ברורות ודורשות חקירה מעמיקה לאופן שבו קהל היעד עושה שימוש במוצרים ושירותים קיימים.

דוגמה

מחקר משתמשים עשוי להראות שמשתמשים עוקפים מגבלות במוצרים קיימים בדרכים שונות. הבנת הדרכים העוקפות הללו יכולה להוביל לפיתוח תכונות חדשות שמספקות פתרון חלק יותר.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מחקר שוק

פיתוח מוצר בעזרת תפיסת "הלקוח במרכז"



על ידי המחקר נוכל להבטיח שהמוצר יהיה ממוקד בלקוח וההחלטות יתבססו על הצרכים וההתנהגויות האמיתיות של קהל היעד, בהתאם לתפיסת "הלקוח המרכז". באופן זה נוכל לייצר אמון במוצר מצד המשתמשים שמרגישים שצורכיהם נלקחו בחשבון.

דוגמה



על ידי שיתוף פעולה עם המשתמשים בתהליך הפיתוח (דרך סקרים, קבוצות מיקוד או בדיקות שימושיות), נוכל לשפר את המוצר בצורה הדרגתית על סמך פידבק אמיתי.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מחקר שוק

הפחתת סיכון

הבאת מוצר או תכונה חדשה לשוק כרוכה בסיכון שקהל היעד שלנו לא יצליח להתחבר למוצר או שהבעיה הקיימת לא תיפתר כפי שרצינו. מאחר שהמחקר נשען על תובנות מבוססות נתונים, הסיכון פוחת. במקום להטמיע מוצר על בסיס 'תחושת בטן', נוכל להטמיע אותו בביטחון משום שאנו יודעים שקיימת דרישה אמיתית שהמוצר נותן לה מענה.

דוגמה

ניתוח שוק יסודי עשוי לחשוף שיוזמה מוצעת לשירות הציבור אינה הכרחית מכיוון ששירותים קיימים כבר מטפלים בצורה מספקת בנושא או כי סדרי העדיפויות של התושבים השתנו. תובנה זו יכולה לחסוך משאבים ציבוריים ולהבטיח שהמאמצים מכוונים ליוזמות בעלות השפעה ורלוונטיות גבוהות יותר.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מחקר שוק

בניית תרבות ממוקדת לקוח



כאשר המחקר משתלב בצורה עמוקה בתהליכים העסקיים והטכניים, הוא מסייע לבנות תרבות ניהול מוצר ממוקדת לקוח. זה משנה את החשיבה ממוקדת מוצר ("איך נוכל לשפר את המוצר הזה?") לממוקדת לקוח ("איך נוכל לפתור את בעיית הלקוח הזה בצורה יעילה יותר?"). שינוי תרבותי זה מוביל פעמים רבות לקבלת החלטות טובה יותר ולחיזוק אמון המשתמשים עם הארגון.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מחקר שוק

עמוד 1/6

קיימים מגוון כלים שיכולים לשמש אותנו בביצוע מחקרי שוק.
חילקנו אותם ל 3-קטגוריות עיקריות:



ניתוח משתמשים



ניתוח שוק



איסוף נתונים



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מחקר שוק עמוד 2/6

כלים לאיסוף נתונים ולביצוע מחקר ראשוני:

שיטות דגימה

דרכים לבחירת מדגם מייצג
כמו דגימה אקראית או
דגימת שכבות.

מחקר כמותי

איסוף נתונים מספריים
באמצעות סקרים, שאלונים
או ניתוח מקרים קיימים.

מחקר איכותני

איסוף תובנות עומק
באמצעות ראיונות, קבוצות
מיקוד ותצפיות.

מכרזים

בקשת הצעות מספקים
ונותני שירותים תוך הבטחת
תמחור ואיכות תחרותיים.

שיתוף הציבור

עירוב תושבים ומשתמשי קצה
בתהליך קבלת ההחלטות,
להבטיח שהשירותים יעמדו
בצורכיהם ובציפיותיהם.

שולחנות עגולים

ליצירת דיונים בין בעלי עניין,
לרבות מומחים בתעשייה,
פקידי ממשל ונציגי קהילה.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מחקר שוק

עמוד 3/6

כלים מרכזיים בביצוע מחקר שוק:

Benchmark

להשוואת ביצועי החברה
מול ארגונים דומים לטובת
זיהוי פערים והמלצות
לשיפור.
ראו הרחבה [בפרק המדידה](#).

PESTLE Analysis

לניתוח השפעת גורמים
פוליטיים, כלכליים,
חברתיים וטכנולוגיים על
השוק.

SWOT Analysis

לניתוח חוזקות, חולשות,
הזדמנויות ואיומים של
המוצר או החברה בשוק.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מחקר שוק

עמוד 4/6

כלים מרכזיים בביצוע מחקר שוק:

SWOT Analysis

איומים
אתגרים חיצוניים
שעלולים להשפיע לרעה
על הארגון

הזדמנויות
גורמים חיצוניים שיכולים
להועיל לצמיחה



חוזקות
יתרונות פנימיים
המעניקים לארגון יתרון
תחרותי

חולשות
תחומים פנימיים
הדורשים שיפור או
עלולים להוות סיכון



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מחקר שוק עמוד 5/6

כלים מרכזיים בביצוע מחקר שוק:

PESTLE Analysis



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מחקר שוק עמוד 6/6

כלים לניתוח התנהגות משתמשים ומגמות:

Customer Journey Mapping

מיפוי מסע המשתמש, שלב אחר שלב, בשימוש עם המוצר או השירות.

Trend Analysis

זיהו מגמות בשוק שיכולות להשפיע על פיתוח המוצר.

Customers Insights

הבנת דפוסי ההתנהגות והצרכים של הלקוחות על בסיס ניתוח נתונים מעמיק.

[ראו הרחבה על הכלים לאפיון התנהגות ומאפייני קהל היעד.](#)

[חזרה לאסטרטגיית מוצר](#)



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אפיון קהלי היעד לשירות או למוצר

עמוד 1/2

בחלק זה נדון **באפיון קהל היעד**, תוך התמקדות בזיהוי ובהבנת: הצרכים, הרצונות והמאפיינים הדמוגרפיים של לקוחות המוצר הפוטנציאליים. אפיון מדויק של קהל היעד יסייע בהתאמת המוצר לצרכיהם **האמיתיים** מתוך ההבנה שמוצר אינו יכול לשרת את כולם.

מהו קהל יעד?

קבוצה של אנשים שיש להם:

◀ דרישות דומות מהמוצר או השירות.

◀ תכונות דומות. למשל, במקרה של מוצר שמשרת תושבים (G2C), נבחן מאפייני דמוגרפיה, גיאוגרפיה, התנהגות משותפת וכן רמת אוריינות דיגיטלית. במקרה של מוצר שמשרת ארגונים (G2G) נבחן מאפייני התעשייה, גודל וגיאוגרפיה.

תהליך אפיון קהלי היעד

תהליך של חלוקת אנשים לתתי קבוצות או סגמנטים בהתבסס על תכונות דומות. כאשר נאפיין את קהלי היעד, נזהה את הקבוצות הקיימות ונבין במי נכון לנו להתמקד.

אסטרטגיות אפיון

בהתאם לאופן ההתקשרות הרצויה שהגדרנו במסגרת המודל העסקי (G2G/G2C), נזהה מהי אסטרטגית האפיון המתאימה עבורנו:

◀ קהל ידע פרטי (כמו תושבים) – דמוגרפיה, התנהגות, גאוגרפיה.

◀ קהל יעד עסקי (כמו ארגונים ציבוריים/ממשלתיים) – סוג תעשייה, גודל, גאוגרפיה.

הגדרת קהל היעד במגזר הציבורי יכולה להיות תהליך מורכב ומאתגר, מכיוון שהיא כוללת מגוון רחב של גורמים וצרכים שונים.

במגזר הציבורי, קהלי היעד יכולים להיות הן הלקוחות העסקיים (כגון משרדי ממשלה, רשויות מקומיות וכדומה), והן תושבים או משתמשי הקצה. לכן, חשוב בתהליך אפיון הצרכים לכלול שיתוף פעולה בין הגורמים השונים כדי להבטיח שהשירותים עונים על הצרכים של כלל הלקוחות.



[חזרה לאסטרטגיית מוצר](#)



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אפיון קהלי היעד לשירות או למוצר

עמוד 2/2

עקרונות באפיון קהל היעד

לחצו כדי לקרוא.



ניתוח נתונים



אופקי



אנכי



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אפיון קהלי היעד לשירות או למוצר

אפיון קהל יעד אנכי



מתמקד בזיהוי קבוצות יעד על בסיס מאפיינים דמוגרפיים, גיאוגרפיים ופסיכוגרפיים.



מאפיינים דמוגרפיים:

- ◀ **גיל:** ילדים (0-12), בני נוער (13-18), מבוגרים (19-64), קשישים (+65)
- ◀ **מין:** גברים, נשים
- ◀ **מצב משפחתי:** רווקים, נשואים, משפחות חד-הוריות
- ◀ **השכלה:** ללא השכלה, השכלה תיכונית, השכלה אקדמית
- ◀ **הכנסה:** נמוכה, בינונית, גבוהה



מאפיינים גיאוגרפיים:

- ◀ **אזור מגורים:** עירוני, כפרי, פרברי
- ◀ **אזור גיאוגרפי:** אזורים שונים במדינה, שכונות ספציפיות



מאפיינים פסיכוגרפיים:

- ◀ **עמדות וערכים:** עמדות כלפי בריאות, חשיבות אורח חיים בריא
- ◀ **אינטרסים והעדפות:** תחומי עניין כמו ספורט, תזונה בריאה, רפואה מונעת



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אפיון קהלי היעד לשירות או למוצר

↔ אפיון קהל יעד אופקי

מתמקד בזיהוי קבוצות יעד על בסיס התנהגות, צרכים ושימוש בשירותים.

התנהגות:



- ◀ **שימוש בשירותי בריאות:** תדירות הביקורים במרפאות, סוגי השירותים הנצרכים (רפואה כללית, מומחים, טיפולים מונעים)
- ◀ **הרגלי בריאות:** הרגלי בריאות כמו עישון, פעילות גופנית, תזונה

צרכים:



- ◀ **צרכים בסיסיים:** גישה לשירותי רפואה כללית, חיסוני, טיפולים דחופים
- ◀ **צרכים מיוחדים:** שירותים לנכים, טיפול במחלות כרוניות, שירותי בריאות נפשית

שימוש בשירותים:



- ◀ **שירותים ואוריינות דיגיטלית:** שימוש בשירותים מקוונים כמו קביעת תורים, ייעוץ רפואי מרחוק
- ◀ **שירותים פיזיים:** שימוש בשירותים במרפאות ובבתי חולים.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אפיון קהלי היעד לשירות או למוצר

ניתוח נתונים



מתמקד במדדים שמאפשרים לנתח את פעילות קהל היעד ואת אפקטיביות המוצר עבורם.



מדדים כמותיים:

- ◀ **מדדי ביצוע:** מספר המשתמשים בשירותי הבריאות, תדירות השימוש בשירותים, שביעות רצון הציבור
- ◀ **מדדי איכות:** איכות השירות, זמן תגובה, פתרון בעיות



איסוף נתונים:

- ◀ **סקרים ושאלונים:** איסוף נתונים באמצעות סקרים ושאלונים מהציבור לגבי שביעות רצון, צרכים והעדפות
- ◀ **נתוני שימוש:** ניתוח נתוני שימוש בשירותי הבריאות, כמו מספר ביקורים במרפאות, סוגי השירותים הנצרכים



הערכה ושיפור:

- ◀ **משוב מתמשך:** איסוף משוב מתמשך מהציבור לשיפור השירותים באמצעות סקרים, ראיונות וקבוצות מיקוד
- ◀ **ניתוח נתונים:** ניתוח הנתונים שנאספו כדי להעריך את האפקטיביות של האסטרטגיות והפעולות, זיהוי מגמות ושינויים בצרכים
- ◀ **שיפורים מתמשכים:** ביצוע שיפורים מתמשכים על בסיס הנתונים והמשוב שנאספו, כמו התאמת השירותים לצרכים המשתנים, שיפור איכות השירות והנגשת שירותים חדשים



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אפיון קהלי היעד לשירות או למוצר

כדי להבין טוב יותר את קהל היעד המשמעותי ביותר למוצר/ שירות, נעשה שימוש בכלי ה"פרסונה".

מהי פרסונה?

דמות עשירה בתוכן עם הקשר למוצר (דמות עגולה). היא מאפשרת לנו לתרחש באופן ריאליסטי את המפגש של קהל היעד עם המוצר שלנו ולהבין מהם הצרכים והדרישות שלהם ממנו. הפרסונה לא חייבת להיות אדם אמיתי והיא יכולה לגלם משתמש שיאתגר אותנו במציאת פתרונות.

למה דרושות פרסונות?

הצורך בפרסונות עשוי להשתנות בהתאם לאופי המוצר, שלב ההתפתחות שלו וההיכרות של הצוות עם המשתמשים. בואו נבחן מדוע בדרך כלל יש צורך בפרסונות, וגם נספק התייחסות למקרים שבהם הן עשויות לא להיות הכרחיות.



הטמעה אפקטיבית



תיאום בין בעלי עניין סביב הבנה משותפת של המשתמש



עיצוב ופיתוח מותאמי לקוח



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אפיון קהלי היעד לשירות או למוצר



עיצוב ופיתוח מותאמי לקוח

פרסונות עוזרות להבהיר ולהבין את הצרכים, ההתנהגויות ונקודות הכאב הייחודיות של קהל היעד שלנו. על ידי יצירת ייצוגים בדיונים מבוססי נתוני משתמשים, הצוותים יכולים להבין בצורה טובה יותר כיצד כל פרסונה מתקשרת עם המוצר.

זה מקל על עיצוב פתרונות לצרכים אמיתיים, לפי תפיסת "הלקוח במרכז", בניגוד לפתרונות מבוססי הנחות. כמו כן, הבנה זו מסייעת בתעדוף תכונות מוצר (Features) שנותנות מענה לנושאים קריטיים על פני קידום נושאים אחרים.

על ידי יצירת פרסונות, הצוותים מבטיחים שתכונות המוצר (Features), הממשקים ואסטרטגיות ההטמעה יתאימו לקהל היעד המיועד.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אפיון קהלי היעד לשירות או למוצר

תיאום בין בעלי עניין סביב הבנה משותפת של המשתמש



הגדרת פרסונות היא דרך לתאם את נקודת המבט של הצוותים השונים (לדוגמה: צוותים טכנולוגיים, גורמים עסקיים, גורמי שירות, מחלקות משפטיות, רכש) סביב נקודות המבט שלהם על המשתמשים. באופן זה, כלל הצוותים המעורבים יסתכלו על המשתמשים באותו הראי. לדוגמה: צוות ההטמעה יוכל לייצר מסרים באמצעות קמפיינים בדגש על חווית שימוש ממוקדת משתמש, בסנכרון עם צוות העיצוב.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אפיון קהלי היעד לשירות או למוצר

הטמעה אפקטיבית



פרסונות ממלאות תפקיד חשוב בעיצוב אסטרטגיות ההטמעה. הן עוזרות להגדיר את הטון, המסרים והערוצים שיהיו האופטימליים ביותר למשוך את קהל היעד, ומבטיחות שהמסרים יהיו עקביים עם הצרכים והערכים של הלקוחות.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אפיון קהלי היעד לשירות או למוצר

סוגי פרסונות:

- ◀ **המשתמש:** האדם שבפועל עושה שימוש במוצר או בשירות.
- ◀ **המחליט:** האדם או הגורם האחראי לקבלת ההחלטה הסופית לגבי השימוש במוצר או השירות. המחליט מתמקד לרוב בהיבטים כמו עלות - תועלת ולכן חשוב לספק לו מידע מפורט ומדויק.
- ◀ **המשפיע:** האדם או הגורם שמייעץ או משפיע על תהליך קבלת ההחלטות של המחליט. המשפיע יכול להיות מומחה בתחום, קולגה, או אפילו חבר קרוב, ודעתו יכולה להטות את הכף לטובת המוצר או נגדו.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אפיון קהלי היעד לשירות או למוצר

שם ותמונה של הפרסונה



◀ **שם:** מתן שם תיאורי או מציאותי לפרסונה (למשל, "התושבת דניאל" או "רן, נותן השירות"). זה מייחד את הפרסונה ומסייע לצוות להתחבר אליה כדמות אמיתית.

◀ **תמונה:** תמונה הופכת את הפרסונה למוחשית יותר. התמונה צריכה להתאים למאפיינים הדמוגרפיים ולתפקיד המקצועי של הפרסונה.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אפיון קהלי היעד לשירות או למוצר

תיאור ותפקיד



◀ **תיאור:** נכתוב את תיאור התפקיד של הפרסונה כולל מידע רקע רלוונטי (למשל, נותן שירות ותיק במוקד לרווחת התושב).

◀ **אחריות:** נפרט את המשימות היומיומיות של הפרסונה, סמכויות, קבלת החלטות ואיך הן משפיעות על הארגון או הציבור (אם הפרסונה היא עובד ציבורי למשל) או על אופן צריכת השירות על ידה (אם הפרסונה היא תושב/ת).

◀ **כישורים/מומחיות:** נציין את כישורי הפרסונה, השכלתה והאוריינות הדיגיטלית הרלוונטיות שלה.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אפיון קהלי היעד לשירות או למוצר

תיאור ותפקיד



◀ **תיאור:** נכתוב את תיאור תפקיד הפרסונה כולל מידע רקע רלוונטי (למשל, נותן שירות ותיק במוקד לרווחת התושב).

◀ **אחריות:** נפרט את המשימות היומיומיות של הפרסונה, סמכויות קבלת החלטות ואיך הן משפיעות על הארגון או הציבור (אם הפרסונה היא עובד ציבורי למשל) או על אופן צריכת השירות על ידה (אם הפרסונה היא תושב/ת).

◀ **כישורים/מומחיות:** נציין את כישורי הפרסונה, השכלתה והאוריינות הדיגיטלית הרלוונטיות שלה.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אפיון קהלי היעד לשירות או למוצר

דמוגרפיה



- ◀ **גיל:** נרשום טווח גילים או גיל ספציפי (למשל, 35-45).
- ◀ **מגדר:** נכלול את המגדר אם להבנתנו הוא רלוונטי למוצר.
- ◀ **מיקום:** נציין את המיקום הגיאוגרפי של הפרסונה (למשל: עירוני/כפרי, מדינה וכו').
- ◀ **השכלה:** נכלול את הרקע החינוכי של הפרסונה (למשל: תואר ראשון במנהל עסקים).
- ◀ **ניסיון מקצועי:** נפרט את שנות הניסיון בתפקיד (למשל: +3 כנותן שירות במוקדים טלפוניים).
- ◀ **אוריינות דיגיטלית:** נפרט את רמת המיומנות הדיגיטלית של הפרסונה (למשל: מיומנות באופן בינוני בשימוש בשירותים דיגיטליים). (כולל רמת אוריינות דיגיטלית).



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אפיון קהלי היעד לשירות או למוצר



נתונים פסיכוגרפיים

◀ **מניעים:** מה מניע את הפרסונה בחיים המקצועיים והאישיים? (למשל: התקדמות קריירה, ביטחון תעסוקתי, יעילות, הישגים אישיים, ביטחון אישי וכד').

◀ **ערכים:** נכלול את הערכים המרכזיים שמשפיעים על מהלך העבודה וההחלטות שלה (למשל: בקרת איכות, בטיחות, חדשנות או איזון עבודה-חיים).

◀ **אתגרים/תסכולים:** מהם הכאבים או התסכולים של הפרסונה? (למשל: קושי באיתור מידע רפואי אמין ומעודכן).



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

◀ אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אפיון קהלי היעד לשירות או למוצר

מטרות ויעדים



◀ **מטרות קצרות טווח:** מזהה את היעדים המיידיים או מדדי הביצוע שהפרסונה מתמקדת בהם.
לדוגמה: קבלת מידע רפואי מעודכן ואמין תוך 2 קליקים באתר או באפליקציה.

◀ **מטרות ארוכות טווח:** נבין מהם היעדים הרחבים וארוכי טווח שהפרסונה שואפת להשיג.
לדוגמה: שמירה על בריאות מיטבית של כל בני המשפחה באמצעות בדיקות שגרתיות וטיפולים מונעים.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אפיון קהלי היעד לשירות או למוצר

טכנולוגיה וכלים



◀ **כלים קיימים:** נפרט את הכלים, המערכות או הטכנולוגיות שהפרסונה משתמשת בהם כרגע שרלוונטיות למוצר (לדוגמה: מערכת לניהול ביצועים מיושנת, מכשיר נייד, אפליקציית זימון תורים של הקופה).

◀ **רמת ידע טכנולוגי:** נציין את רמת הנוחות של הפרסונה עם הטכנולוגיה (לדוגמה: מתמצאת מאוד בטכנולוגיה, מאמצת בזירות או ברמה בינונית).

◀ **כלים רצויים:** נבין אילו כלים או טכנולוגיות הפרסונה מכונה לאמץ כדי להשיג את יעדיה.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אפיון קהלי היעד לשירות או למוצר

התנהגויות



◀ **הרגלי עבודה:** נתאר את הרגלי העבודה הטיפוסיים של הפרסונה.
(לדוגמה: מבצעת מספר משימות במקביל, עובדת בשעות היום, מבצעת סידורים אחה"צ).

◀ **תהליך קבלת ההחלטות:** נזהה כיצד הפרסונה מקבלת החלטות: האם היא נתמכת בנתונים או בהשערות?
האם היא כוללת אחרים בתהליך קבלת ההחלטות (לדוגמה: צוותים, הנהלה בכירה, משפחה)?

◀ **העדפות תקשורת:** כיצד הפרסונה מעדיפה לתקשר (לדוגמה: דואר אלקטרוני, פגישות פנים אל פנים, שיחות קצרות או מצגות פורמליות)?



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אפיון קהלי היעד לשירות או למוצר



נקודות כאב ואתגרים

- ◀ **תסכולים נוכחיים:** נזהה את נקודות הכאב הספציפיות הקשורות לתהליך עליו המוצר או השירות נותנים מענה. (לדוגמה: חוסר נתונים בזמן אמת, תצוגה לא ברורה של השירותים הזמינים והמיקומים שלהם).
- ◀ **צרכים לא מסופקים:** נזהה מה הפרסונה מתקשה להשיג עם הכלים או התהליכים הנוכחיים שלה? (לדוגמה: הפחתת הזמן המושקע באיתור מידע רלוונטי).



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אפיון קהלי היעד לשירות או למוצר

איך המוצר עוזר?



- ◀ **רלוונטיות המוצר:** נתאר כיצד המוצר פותר את נקודות הכאב של הפרסונה ועוזר לה להשיג את מטרותיה. נדגיש את התכונות החשובות ביותר לפרסונה (לדוגמה: האפליקציה מאפשרת קביעת תורים בקלות ובמהירות באמצעות ממשק ידידותי למשתמש, כולל אפשרות לבחירת תורים בשעות נוחות).
- ◀ **הצעת ערך:** נסביר מדוע המוצר שלנו מתאים במיוחד לפתרון הבעיות של הפרסונה ועוזר לה להצליח בהשגת מטרותיה.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אפיון קהלי היעד לשירות או למוצר

ציטוט (אופציונלי)



◀ **ציטוט ישיר:** נוסף ציטוט בדיוני אך מציאותי הממחיש את החשיבה או האתגרים של הפרסונה (לדוגמה: "אני מרגישה שאני כל הזמן רודפת אחרי הזמן וזקוקה לפתרון פשוט לניהול בריאות המשפחה בלי להוסיף לחץ לחיים").



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

◀ אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אפיון קהלי היעד לשירות או למוצר

עמוד 1/4

דוגמאות



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אפיון קהלי היעד לשירות או למוצר

עמוד 2/4



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם

דוגמה לתיאור פרסונה

הדוגמה מטה כוללת תיאור נתוני דמוגרפיה, פסיכוגרפיה, אוריינטציה דיגיטלית ותיאור התנהגויות והרגלים וכן כאבים/אתגרים מרכזיים.

הכירו את קרן

קרן בת 35, נשואה ואם לשלושה, מתגוררת בגבעתיים. היא מורה.

היא סובלת ממוגבלות פיזית ונעזרת בקב כדי ללכת.

היא חברותית ואהובה מאוד על תלמידיה המרגישים נוח להתקשר אליה

מחוץ לשעות הלימודים, בנוסף יש לה קשרים חברתיים ענפים.

היא פעילה ברשתות החברתיות - בפייסבוק ובאינסטגרם, ומרבה להביע

את דעותיה החברתיות והפוליטיות.

היא משתמשת ברוב המקרים בנייד לתקשורת ולרשתות חברתיות,

ומתחברת למחשב פעם ביום כדי להכניס ציונים והערות למערכת הבית

ספרית. לעיתים נדרשת להעביר שיעורים בזום דרך המחשב, אך פחות

אוהבת את זה. מעדיפה את המגע הישיר עם התלמידים, ומתקשה

לתפעל את המחשב לשימושים מורכבים או במקרי תקלות, אבל

מסתדרת מצוין עם האיפון שלה.

קרן מתקשה להפריד בין עבודתה לחייה הפרטיים.

היא מצהירה על כך ששעות אחר הצהריים מוקדשות לילדיה, אך מרבה

לדבר בערב עם תלמידיה או עם עמיתיה המורים.





אפיון קהלי היעד לשירות או למוצר

עמוד 3/4

דוגמה לתיאור פרסונה ממחקר משתמשים ממשלתי

רקע

תומר ערן, סוכן מכס ותיק, עוסק בתחום כ-10 שנים. מסייע בייבוא של מגוון גדול של מוצרים עבור מגוון גדול של לקוחות (יבואנים) ופועל מול כל משרדי הממשלה והרגולציה. מספק בנוסף לשירות העמילות גם את שירות השילוח ללקוחותיו. מסייע ללקוחותיו בהבנת חוקיות היבוא הנדרשת ואף מייצג את לקוחותיו מול רשויות המכס.

ציטוטים שמאפיינים אותי:

- אנחנו, עמילי מכס, נשאף להביא את כל שרשרת האספקה – שילוח ועמילות. כי את יודעת את כל המסלול ויש לך את כל הפרטים המלאים עד שהניירת מגיעה אלינו.
- התפקיד שלי הוא לחסוך ללקוח כסף ולקצר לו את הזמן מבחינת עיכובים.
- אני עושה מאמץ להוציא אישורי רגולציה לפני שהמשלוח מגיע לארץ עד כמה שניתן. שלא יהיו לי עיכובים כשהמשלוח מגיע לארץ ושהוא יקבל אישור (התרה) מהמכס במקום.
- יש את הניסיון הקודם שלי על איזה פריטי מכס אפשר לקבל פטור. מתי אפשר ומתי לא.
- אם ליבואן יש כרטיס חכם, הוא יכול להיכנס למערכת המסלול ולראות סטטוס. לרוב הלקוחות אין את הזמן להיכנס לזה. הם עסוקים בלהביא לקוחות. הם סומכים עלינו בעיניים.
- עצומות שנעשה עבורם הכול בדרך הכי טובה שיכולה להיות.
- צריך שאם יש משהו מסוים, לפרט יותר מה זה מכיל. לדוגמה – תחליפי מזון – לא יודע מה כלול בפנים. אני לא מהנדס מזון.
- במשרד התקשורת צריך להיות מהנדס. אני לא מבין באלקטרוניקה.
- הרבה פעמים אני יודע על בסיס הניסיון שהמוצר אמור לקבל תל"ח. בפועל, אין לי שום דרך לדעת את זה עד שאני לא מגיש בקשה למכון התקנים.

מאפיינים:

תדירות והיקף היבוא	0	●	●	●	●	●	●	●	●
גיוון מוצרים	0	●	●	●	●	●	●	●	●
מוכנות ללקיחת סיכונים	0	●	●	●	●	●	●	●	●
היקף רגולציה נדרשת	0	●	●	●	●	●	●	●	●
נטייה להסתמך על ידע פנימי	0	●	●	●	●	●	●	●	●
היכרות של פרטי התהליך	0	●	●	●	●	●	●	●	●

תומר ערן - סוכן מכס תפקיד: סוכן מכס
גיל: בסביבות 35

המטרות שלי:

- שביעות רצון הלקוח
- ייעול העבודה, הושקעו מינימום משאבים
- הגדלת תיק הלקוחות

המוטיבציות שלי:

- להיות אחראי על כמה שיותר שלבים בתהליך הייבוא מול היבואן (כולל שילוח)
- לשחרר את המשלוח מהמכס כמה שיותר מהר, למנוע סרבול וביורוקרטיה מיותרת,
- לצמצם צווארי בקבוק

התסכולים שלי:

- הזנה כפולה של נתונים במגוון מערכות.
- קשה לראות תמונה כוללת של כל תהליך קבלת האישורים מהמשרדים השונים
- עבודה עם ריבוי מערכות שלא מחוברות אחת לשנייה
- וללא יכולת לראות תמונה רחבה וכוללת של כל התהליך.

הציפיות שלי:

- לעבוד עם מערכת אחת אינטגרטיבית
- שמאפשרת שקיפות של מידע וסטטוס
- התהליך לכל אורך תהליך הייבוא, מול כל הגורמים המעורבים.
- אפשרות להזין בקשות חדשות על בסיס בקשות קודמות, עם קבלת אפשרות עדכון.
- אפשרות לתקן בקשות שהועלו, ללא הצורך להזין בקשות חדשות.
- לראות "השתלשלות" של אישור שעובר ממכון התקנים למשרד הכלכלה בבקשה אחת, ולא כמו היום שזה 2 בקשות נפרדות במערכת.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אפיון קהלי היעד לשירות או למוצר

עמוד 4/4

דוגמה לתיאור פרסונה ממחקר משתמשים ממשלתי

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שייוק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם

נקודות כאב

+לא מקבלים התראה על כך שתוקף התג יפוג מראש, זה יוצר לחץ רב ודחיפות לבקשת תג חדש

+הממשק באתר של משרד התחבורה מסובך ולא נגיש, מסתבכת עם הבנת ההוראות

וחיבור הקבצים לצרופה אחת, ולכן מחליטה לשלוח רק אישור רפואי

+המייל האוטומטי על קבלת המסמכים לבדיקה לא מספק מספיק מידע ואין חיווי או סטטוס של התקדמות הבקשה שלה במערכת

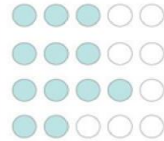
+התקשורת מצד המשרד חד צדדית ונעשית בדואר, זמני ההמתנה ארוכים ואי אפשר לדעת כמה זמן זה יקח.

מאפייני המוגבלות

+מגבלה מוטורית בעקבות מחלה
+קושי בהליכה למרחקים ארוכים ללא מקל הליכה
+אחוזי נכות: 100%

+נכות לצמיתות, זכאית לתג זמני
+מערכת תמיכה: בן זוגה והילדים

מאפיינים



מצב סוציו אקונומי

אוריינות דיגיטלית

פרואקטיביות

צורך בליווי אישי

רקע

אילנה גל 61, מירושלים

נשואה, אמה ל 3, סבתא לנכדה

עובדת במשרד רואי חשבון

חולה במחלה כרונית כבר 7 שנים. כשחלתה הרופאה שלה המליצה לה להגיש בקשה לתג חניה לנכה כדי להקל עליה את הניידות בעיר.

במהלך השנים האחרונות קיבלה בכל פעם תג חניה זמני לשנה עד שנתיים, אף על פי שהמחלה שלה כרונית ולא יחול שיפור במצב.

לפני כמה ימים גילתה במקרה שתוקף התג יפוג בעוד שבוע ושהיא צריכה לחדש אותו.

בפעמים הקודמות שהגישה בקשה הלכה פיזית למשרד התחבורה, אבל הפעם החליטה לבדוק אם כבר קיים אתר מקוון. לאחר חיפוש קצר בגוגל, מצאה את האתר של משרד התחבורה והתחילה למלא אחר ההוראות להגשה.

"לא הייתי בטוחה אילו מסמכים צריך לצרף והיה רק מקום לאחד, הוספתי את האישור הרפואי, זה היה נראה לי הכי הגיוני"





אפיון קהלי היעד לשירות או למוצר

בעוד שכלי ה'פרסונות' הוא יעיל וחשוב בהבנת קהל היעד, צרכיו וכאביו, יש מצבים שבהם נבחר לייצר אפיון מצומצם יותר של הפרסונה.

מתי נבצע אפיון מצומצם?

פיתוח מוצר או שירות עבור משתמשים בעלי מאפיינים דומים או במקרה של יצירת שינוי משמעותי עבור קהל יעד שיש לנו ידע מעמיק עליו.

לחצו על הכותרות למידע נוסף.

מוצרים בשלים עם
התאמה שוק מבוססת



כלים פנימיים או מוצרים G2G
עם בסיס משתמשים מוגבל



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אפיון קהלי היעד לשירות או למוצר



כלים פנימיים או מוצרים G2G עם בסיס משתמשים מוגבל

כלים פנימיים או מוצרי G2G (B2B) עם מיקוד על בסיס משתמשים קטן ומוכר. במקרים אלו, ייתכן שהפרסונות יציפו עבורנו תובנות מוכרות ולא נצליח לייצר באמצעותן תובנות חדשות. במקרה זה נבצע תהליך אפיון מקוצר וממוקד כדי להתמקד בפעולות שיסייעו לנו לייצר ערך נוסף על פני תהליך אפיון פרסונה מלא. ייתכן שנבחר לבצע תהליך קצר וממוקד יותר.



דוגמה

כלי שנבנה עבור מחלקה פנימית, כמו מערכת HR לארגון אחד, עשוי להכיל בסיס משתמשים צר שהצוות מכיר היטב, מה שהופך את הפרסונות לפחות רלוונטיות.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אפיון קהלי היעד לשירות או למוצר

מוצרים בשלים עם התאמת שוק מבוססת



◀ במקרה של מוצרים בשלים שכבר עברו מחקר מעמיק ויש להם בסיס משתמשים מבוסס היטב, ייתכן שלצוות כבר תהיה הבנה טובה של צורכי המשתמשים.

דוגמה



מוצר שנמצא בשוק כבר כמה שנים עם דפוס ישימוש יציבים ושינויים מינוריים בדמוגרפיית המשתמשים.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

◀ אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מיפוי מסע לקוח

עמוד 1/9

מיפוי מסע לקוח הוא תהליך לזיהוי ולניתוח השלבים שבהם הלקוח באינטראקציה עם המוצר או השירות שבאחריותנו. תהליך זה מאפשר לנו:

- להבין טוב יותר את חווית השימוש (הקיימת או הצפויה).
- לחדד עבורנו את צורכי הלקוח והאתגרים הניצבים בפניו בכל נקודת מגע בתהליך.
- לשפר את חווית השימוש ולהגביר את שביעות הרצון של הלקוחות מהמוצר.

שלבים עיקריים בתהליך מיפוי מסע לקוח:

➤ **הגדרת מטרה ברורה:** נעדיף להתמקד במטרה פשוטה בת השגה. לטובת כך נשאל איזו בעיה עסקית אנחנו רוצים לפתור. המטרה שנגדיר תעזור לנו להתמקד במסע הרלוונטי ביותר.

נרצה לערב את בעלי העניין הרלוונטיים (יחידת השירות, הלקוח העסקי, צוות העיצוב וכד') כדי לדייק את המטרה. על ידי כך נוכל לוודא שהיא אכן עונה על הצרכים העסקיים הדחופים ביותר וכן נרתום את בעלי העניין לתהליך כדי לקבל את תמיכתם בהמשך.



דוגמה

מטרת המשרד לרווחת התושב במיפוי מסע הלקוח היא להגביר את מעורבות התושבים בתהליכי קבלת ההחלטות של המשרד על ידי זיהוי נקודות שבהן ניתן לשלב את התושבים בצורה פעילה יותר.

➤ **זיהוי הלקוח:** נעשה שימוש בפרסונות שזיהינו בשלב מחקר השוק ונייצג אותן במסע הלקוח תוך שיקוף צורכיהן והאתגרים שזיהינו עבורן.

➤ **זיהוי שלבי המסע:** בהגדרת שלבי המסע נפרק מהי נקודת החשיפה של הלקוח עם המוצר שלנו? איך הוא יבצע את הפעולות הרצויות? איזה מענה יינתן לו כשהוא זקוק לעזרה? מהן האינטראקציות שלו עם המוצר? אילו תחושות נוצרות בכל שלב?

➤ **ניתוח כאבים:** בכל אחד מהשלבים שזיהינו, נזהה אתגרים שעלולים לצוץ כדי שבהמשך נוכל לוודא מענה במוצר או להתאים את המסרים ללקוח באופן שמשקף את הבנתנו את צרכיו.

[חזרה לאסטרטגיית מוצר](#)



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מיפוי מסע לקוח

עמוד 2/9

מפת מסע הלקוח אינה צריכה להיות תמונת מראה של המצב הנוכחי, **אלא איך הדברים ייראו כשהלקוח יפגוש במוצר**. מדובר בתהליך מתמשך שמתפתח ככל שהמוצר, השירות ונקודות המגע עם המשתמשים מתפתחים גם הם.

להלן 6 דגשים לבניית מסע לקוח ממוקד משתמש:

שלב 1

נשים דגש על הבנת המסע האמיתי שהלקוח חווה, במקום המסע שאנחנו חושבים שקורה.

שלב 5

ננסה לחזות שינויים ארוכי טווח כדי לוודא שהחוויה תישאר חיובית לאורך זמן.

שלב 2

נאתר את נקודות החיכוך כדי להפוך אותן להזדמנות ליצירת חוויה חיובית.

שלב 6

ככל שעובד מתקדם, הוא מתרחק מהלקוח. לכן, חשוב לדבר עם מי שנמצא בקשר ישיר עם המשתמשים. אפשר לאסוף מידע בהאזנה, בצפייה או בשאלון. מומלץ להשאיר מקום לשאלות פתוחות כמו: "מה עוד חשוב לך לספר?" ו"איך היית מתאר את המשתמשים בשלוש תכונות?"

שלב 3

נאתר מאמצים כפולים, דרכים בהן קיימות חוסר יעילות ותחושות לא נעימות עבור הלקוח.

שלב 4

נזהה תחושות מתח מצד הלקוח ביחס למוצר/שירות.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מיפוי מסע לקוח

עמוד 3/9

שימוש בנתונים להרכבת מסע הלקוח

בכל אחת מהטכניקות הקיימות לבניית מפת מסע לקוח נרצה לעשות שימוש בקטגוריות הנתונים הבאות:

פרופיל לקוח: מידע על גיל, מין, מיקום גיאוגרפי, מצב משפחתי, השכלה, עיסוק וכדומה לרבות תחומי עניין, העדפות אישיות, ורקע כללי. 

אינטראקציה ותקשורת: ערוצי התקשורת בהם הלקוח משתמש (טלפון, דוא"ל, צ'אט, רשתות חברתיות), תדירות ואופי האינטראקציות עם המוצר. 

ביצועים ומדדים כמותיים: זמני תגובה ושירות, מדדי ביצוע מרכזיים (KPIs) כגון: שביעות רצון לקוחות, שיעור פתרון בעיות. 



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מיפוי מסע לקוח

עמוד 4/9

שימוש בנתונים להרכבת מסע הלקוח

בכל אחת מהטכניקות הקיימות לבניית מפת מסע לקוח נרצה לעשות שימוש בקטגוריות הנתונים הבאות:

חוות שימוש: חוויות חיוביות ושליליות של הלקוח עם המוצר (או דומיו) לרבות נקודות כאב ותסכולים שחווה במהלך השימוש.



דפוסי שימוש: תדירות השימוש בשירותים או במוצרים וזיהוי נקודות שבהן הלקוח מפסיק להשתמש בהם.



רמת אוריינות דיגיטלית: יכולת הלקוח להשתמש בטכנולוגיות דיגיטליות בצורה יעילה כולל הבנה, הערכה ויצירה של תוכן דיגיטלי. אוריינות דיגיטלית כוללת מיומנויות כמו חיפוש מידע, תקשורת מקוונת, ושימוש בכלים דיגיטליים שונים.



הנתונים מאפשרים לנו לייצר נקודת מבט אובייקטיבית על ההתנהגות של הלקוחות בפועל, למשל באיזה שלב של השירות המשתמשים נוטשים את התהליך בהתבסס על נתונים ממערכות המידע הקיימות. את הנתונים הללו נצליב עם תובנות מצפיות, מראיונות, משוברים (VOD) וכד' כדי לצייר תמונת מסע מלאה.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם

חזרה לאסטרטגיית מוצר

* VOC (Voice of the Customer): תהליך של איסוף, ניתוח ושימוש במשובי משתמשים כדי להבין את הצרכים, הציפיות והחוויות שלהם עם מוצר או שירות.



מיפוי מסע לקוח עמוד 5/9

כדי להבין את הלקוחות, נתחיל מנקודת מבט פנימה - החוצה על המשתמשים: כפי שאנו רואים אותם, מתוך הבנה של התהליכים הפנימיים, המוצרים והשירותים שאנו מציעים. לאחר מכן נתרחב החוצה כדי לראות כיצד הלקוחות חווים את אותם תהליכים ושירותים בפועל.

גישה זו מאפשרת לנו להבין את הפערים בין מה שאנו מציעים לבין מה שהלקוחות באמת חווים ומצפים לקבל.

נתחיל את תיעוד ההבנות הללו ממפגש פיזי עם כל בעלי העניין הרלוונטיים.



איך תיראה הפגישה?

חדר הישיבות יכול לוחות מחיקים או לוחות חלקים המאפשרים תליית פתקיות. נרצה שכל מי שנמצא בחדר יחשוב כמו לקוח וכל מה שנרשום ונזהה יהיה מנקודת המבט של הלקוח (המשפטים יתחילו ב-"...") נרשום את פעולות הלקוח שנרצה לחקור (חיפוש מידע אודות שירותים, רישום לשירותים, פנייה לעזרה וכד') לבסוף, נרשום את המחשבות והרגשות של הלקוח עבור כל אחת מהפעולות שאנו ממפים.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מיפוי מסע לקוח עמוד 6/9

כדי לתמוך בתהליך החשיבה ולוודא שהוא מקיף מספיק, נעודד את המשתתפים באמצעות שאלות שיעוררו את המחשבה שלהם ויאפשרו להם לחשוב על כל האספקטים הקיימים במסע הלקוח. אם אנחנו לא מצליחים למלא את המפה ברעיונות, נמשיך להציג שאלות או נברר לגבי מידע על התהליך והשלבים בו.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מיפוי מסע לקוח

עמוד 7/9

נקודות שיא ושפל במסע הלקוח (MOT – Moments of Truth)

MOT הם הממצאים המשמעותיים ביותר במסע הלקוח. נמצא אותם על ידי מעבר על המפה שהרכבנו ונסמן את הנושאים שאנחנו חושבים שהם המשמעותיים ביותר. כך, נוכל לבצע תיעדוף ולהתמקד בנקודות השיא והשפל של הלקוח המסע.

דוגמה לנקודת שיא:



תושב מגיש בקשה למשרד לרווחת התושב ומקבל דרכון חדש דרך פורטל מקוון. קלות השימוש, זמן העיבוד המהיר וההוראות הברורות תורמים לחוויה חיובית, מה שהופך זאת לנקודת שיא במסע.

דוגמה לנקודת שפל:



תושב שנתקל בזמני המתנה ארוכים וניירת כאשר הוא מגיש בקשה לדמי אבטלה במשרד ממשלתי. התסכול עקב העיכובים, ההוראות הלא ברורות והצורך לבקר במספר משרדים הופכים זאת לנקודת שפל במסע.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מיפוי מסע לקוח

עמוד 8/9

תיקוף מפת המסע מול המשתמשים

ככלל, נרצה לקבל את נקודות המבט של הלקוחות על המפה שהרכבנו כדי לבצע יישור קו בין מה שחשבנו עליהם ובין המצב בפועל.

יש מספר דרכים לשתף אותם כשהמרכזיות הן:

- ◀ ביצוע סדנה עם נציגי לקוחות (פיזית או באמצעות כלי מפגש מרוחקים).
- ◀ ביצוע ראיונות למשתמשים שבהם נרצה לשאול: איך הייתה חווית השימוש? האם תחזור להשתמש במוצר? למה כן? ולמה לא?
- ◀ ביצוע תצפיות שיכולות להתרחש בסביבה הטבעית של הלקוחות או בסביבה מלאכותית. תוך כדי התצפית נשאל את הלקוחות לגבי הציפיות שלהם בתהליך ולתחושות שלהם. גם אם המשתמשים לא יביעו את התחושות שלהם בכתב או בעל פה כמו בסדנאות ובראיונות, בעזרת התצפיות נוכל להבין את תחושת המשתמשים מצפייה בלבד.

טיפים לקבלת משוב מוצלח:



- ◀ חשוב שהלקוחות יידעו שאנחנו רוצים משוב כנה.
- ◀ נוודא שהסביבה מוכנה ומסודרת מראש.
- ◀ ככל הניתן, נציע תמריץ על השתתפות בסדנה (כמו קופון או כרטיס מתנה). אם אפשרות זו אינה זמינה, נדגיש את התרומה של ההשתתפותם בהשגת מטרות משמעותיות כמו הסרת חסמים ביוקרטיים, הגברת השקיפות לתושבים.
- ◀ נשאל שאלות מנחות: מה קרה? מה ציפית שיקרה? אם הלקוחות מתארים את הרגשות שלהם באופן מעומעם, תשאלו אותם שאלות נוספות כדי לקבל את המידע הנדרש.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם

[illegible]

דוגמאות מהארץ והעולם

כלי עבודה

ממשקי עבודה

שיווק מוצר

יישום מוצר

הגדרת מוצר

אסטרטגיית מוצר

ממדי ניהול המוצר

עקרונות בניהול מוצר

תפקיד מנהל המוצר

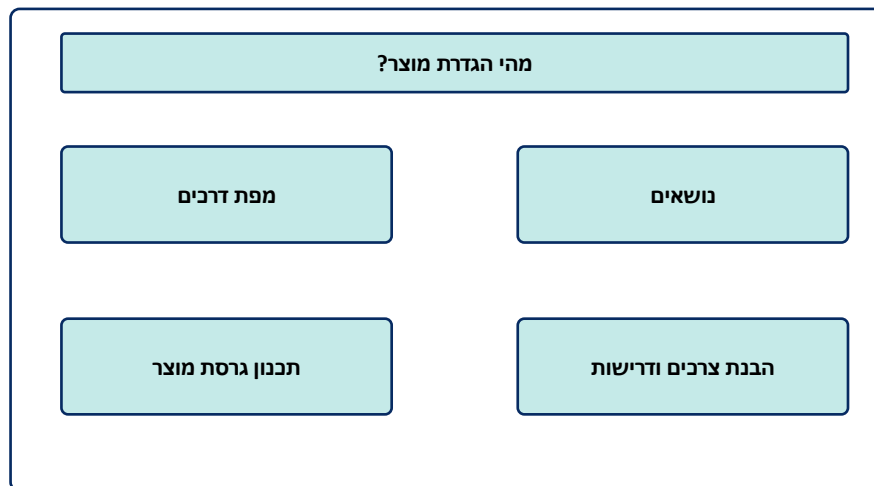
מושגים מרכזיים

הקדמה



הגדרת מוצר

ממדי הגדרת מוצר:



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



נושאים עמוד 1/3

הגדרת הנושא (Theme) היא הצעד הראשון בהגדרת הפתרון המרכזי של המוצר במסגרת הגישה האג'ילית (ראו מידע נוסף אודות הגישה האג'ילית [במדריך ניהול פרויקטים](#)). הנושאים מוגדרים על פי מטרות אסטרטגיות רחבות של המוצר, והם מסייעים לנו להגדיר את השלבים בתהליך שעליו המוצר הולך לתת מענה.

לדוגמה: במוצר דיגיטלי ליישוב סכסוכים אונליין נגדיר את הנושאים הבאים: אפיון המקרה, סיוע ביצירת כתבי טענות והגשתן, ניהול מו"מ, דיון והכרעה.

על ידי מסגור תכונות המוצר כנושאים, נוכל לפרק אותם עוד יותר לסיפורי משתמש ספציפיים ולשפר את הבהירות והמיקוד בתהליך הפיתוח. גישה זו לא רק תומכת במתודולוגיה של [האג'יל \(Agile\)](#), אלא גם מבטיחה שהמוצר עונה ביעילות על צורכי המשתמש בכל שלב בתהליך הפתרון.

כדי לבחור את הנושאים המובילים של המוצר, נשאל את השאלות הבאות:

- ◀ מיהי הפרסונה המרכזית של המוצר? איזה ערך אנחנו רוצים לייצר עבורה? נתמקד בפרסונות שהאימפקט עליהם הוא הגדול ביותר.
- ◀ מהו המסר שנרצה להעביר למשתמשים? שאלה זו תלווה אותנו גם בהתאמת מסרים בתהליך ההטמעה וניהול השינוי.
- ◀ מהו מועד סיום הגרסה הנוכחית של המוצר?



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



נושאים עמוד 2/3

לאחר שהגדרנו את הנושאים שנרצה לכלול במוצר, ניגש לבניית רשימת דרישות (Backlog) שתהיה מורכבת מנושאים אלו:

- ◀ **אפיק/אפוס (Epic):** בעיה או פתרון רחבים שמתארים מטרה גדולה שיש להשיג בלי לפרט יכולות ספציפיות. באמצעות חלוקה לאפוסים אנחנו יכולים לאחד פתרונות דומים לידי מענה אחד.
לדוגמה: אפוס של "לספק התראה למנהל על כל בקשת סיוע חדשה" במשרד לרווחת התושב יכול להתממש בכמה דרכים כמו שליחת מייל, SMS או התראה באפליקציה. ייצוג הפתרון באותו האפוס יאפשר יצירת מענה אחד יעיל יותר.
- ◀ **תכונות (Feature):** פתרון שניתן לייצר באמצעותו ערך למשתמש. תכונה היא יחידה קטנה וברורה שניתן לפתח ולהשלים באופן עצמאי. אפוס מחולק לתכונות ובכך אנו מפרקים מטרה גדולה לפעולות קטנות וברורות.
- ◀ **סיפורי משתמש (User stories):** תיאור קצר של דרישה או צורך של משתמש מנקודת מבטו, שמסביר מה הוא רוצה להשיג ולמה. סיפור משתמש מתאר את התכונה בצורה פשוטה וממוקדת, תוך התמקדות בערך שהמשתמש מקבל.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



נושאים עמוד 3/3

מאפיינים	סוגי פריטי בקלוג
- מתאר דרישה גדולה בעלת פונקציות רבות וערך רב ברמת מערכת\פרויקט שלמים. - ממומשת ע"י בקלוג של פיצ'רים. - משך פיתוח יכול להיות יותר מרבעון ובמסגרת של שנה.	אפיק/ אפוס - EPIC
- מתאר יכולת משמעותית במסגרת ה-EPIC. - הארכיטקטים והפיתוח מעצבים ומתכננים את הפתרון. - יישום ע"י המפתחים בצוות אחד או יותר, דרך בקלוג של User Stories. - מפותח מקצה לקצה במסגרת רבעון. זמן מומלץ שלושה עד חמישה שבועות.	תכונות - Feature
- נגזר מ- Feature ונוצר במהלך תכנון של Feature. - יישום ע"י צוות אחד מתאים מהקבוצה. ניתן לחלק למשימות Task. - מפותח במסגרת ספרינט בודד. זמן מומלץ של כשבוע.	סיפור משתמש – User Story

נתעד את פריטי הבקלוג דוגמת Jira, Azure, DevOps, Monday ודומיו.

[חזרה להגדרת מוצר](#)



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מפת הדרכים של המוצר

עמוד 1/6

לפני שניגש לתעדוף תכולת העבודה במוצר, נבנה עבורה **מפת דרכים (Roadmap)**.

מפת דרכים היא טבלה או ציר זמן שעליו נוכל לתכנן ולהציג את ההתקדמות ואת בשלות המוצר שלנו. זהו כלי המראה איך אנחנו הולכים לייצר ערך אסטרטגי במסגרת זמן מסוימת.

מפת הדרכים צריכה להיות **במבט על ולשקף את אסטרטגיית המוצר שלנו**. חשוב שנחזור אל מפת הדרכים ונעדכן אותה מדי פעם. כמו כן, באמצעות שיתוף מפת הדרכים עם בעלי העניין אנו מיישרים איתם קו ובונים אמון כדי לוודא שכלל הצדדים מבינים כיצד התוכניות העתידיות צפויות לתמוך ביעדי הארגון. במהלך השיתוף, נציג את כיווני הפיתוח והתיעדופים הקיימים והעתידיים של המוצר.

מהם היתרונות של מפת דרכים למוצר?

תעדוף יכולות

הצגת רצף התקדמות
אבני הדרך הגדולות
בפיתוח המוצר

שיקוף למנהלים בכירים
ולצוותי המוצר את
הפעילויות המתוכננות
באופן שתומך בהוצאה
לפועל של תוכנית
העבודה

תקשור להנהלה הבכירה
את התפתחות המוצר
שלנו, שיקוף סיכונים
והצלחות כדי לרתום אותם
לתהליך פיתוח המוצר.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מפת הדרכים של המוצר

עמוד 2/6

דוגמה למפת דרכים (Roadmap)



15 דקות	20 דקות	30 דקות	40 דקות	60 דקות	
70%	60%	50%	30%	20%	
5	5	4	3	3	

KPI
זמן הגשת בקשה
בקשות דיגטליות %
NPS

חזרה להגדרת מוצר



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מפת הדרכים של המוצר

עמוד 3/6

סוגי מפות דרכים

פנימית

מיועדת לשימוש בתוך הארגון ומסייעת לצוותים השונים לתכנן, לתאם ולבצע את התוכניות שלהם בצורה מסודרת וממוקדת. היא כוללת מידע מפורט יותר על תהליכי הפיתוח, המשאבים הנדרשים ולוחות הזמנים.

חיצונית

מיועדת לשיתוף בעלי עניין חיצוניים, כמו לקוחות ושותפים עסקיים. היא כוללת מידע כללי יותר על התוכניות העתידיות של המוצר ומספקת תמונה כוללת על הכיוון האסטרטגי של המוצר.

מפת דרכים מוצרית: כלי תכנון ועדכון שוטף ואינה משימה חד פעמית. היא מתארת מתווה, חזון אסטרטגי ואבני דרך משמעותיות בהשגת מטרות המוצר. בעוד שהיא מספקת את הכיוון הנדרש היא גם מאפשרת גמישות והתאמות.

המפה כוללת את המרכיבים הבאים:

תיאור חזון ומטרות המוצר.

אבני דרך מרכזיות (השקות גרסאות, עדכונים משמעותיים, או אירועי הטמעה).

פירוט הנושאים במוצר שעל בסיסם נגדיר את השלבים בתהליך שעליהם המוצר ייתן מענה.

תכונות ופונקציות חדשות שהמוצר יכלול בעתיד, שיפורים לתכונות קיימות ושדרוגים למערכת.

לדוגמה: שיפור ממשק משתמש, יצירת ממשק למערכת חיצונית, הוספת מחולל דוחות, העלאת השירות לענן.

סדר עדיפויות לפיתוח ולשחרור תכונות חדשות ושיפורים כולל קריטריונים לפיהם נקבע סדר העדיפויות, כמו השפעה על המשתמשים, עלות הפיתוח, או התאמה לאסטרטגיה העסקית.

חלוקה לשלבים עם לוחות זמנים ברורים לכל שלב כולל תכנון מפורט לטווח הקצר ותכנון כללי יותר לטווח הארוך וכן ניתוח אילוצים חיצוניים (חקיקה, או אירוע לאומי כמו קורונה) ופנימיים (זמני פיתוח, אילוצי משאבים, תלות בספקים) ללוחות זמנים.

צוותים ואנשים האחראים על פיתוח ושחרור התכונות.

חזרה להגדרת מוצר



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מפת הדרכים של המוצר

עמוד 4/6



איך נדע שהגדרנו מפת דרכים טובה?

- ◀ המפה קובעת כיוון ומיקוד באופן שמאפשר לצוותים פנימיים וחיצוניים להבין את מטרותיהם העיקריות ולכן הם שואפים להגיע.
- ◀ המפה מאפשרת תקשורת ושקיפות בין צוות מוצר, הנהלה, בעלי העניין ולקוחות.
- ◀ המפה מאפשרת תיעודף יעיל ומהיר של תכונות ומשימות בהתבסס על הערך שהן מביאות ללקוחות תוך התחשבות במשאבים, בלוחות זמנים ובאסטרטגיה הכוללת.
- ◀ המפה מאפשרת גמישות והתאמה לשינויים וניתן לעדכנה בהתאם לשינויים בשוק (כמו רגולציות חדשות), משוב מלקוחות או מטרות ארגוניות.
- ◀ המפה מאפשרת מדידה והערכת הצלחה לבקרת התקדמות מול יעדים ולזיהוי מוקדם של סיכונים.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מפת הדרכים של המוצר

עמוד 5/6

הגדרת מטרות ותוצאות מדידות OKR (Objectives and Key results)

לאחר שהגדרנו מפת דרכים, נתעדף את אבני הדרך ואת יכולות המוצר שנרצה להשיג. כדי לעשות זאת, נגדיר תחילה את המטרות והמדדים של המוצר שלנו.

מטרות ומדדים מתרגמים את האסטרטגיה ואת מפת הדרכים שמספקים תמונה כוללת למטרות תקופתיות.

Objectives: המטרות שנרצה להשיג בפיתוח המוצר.

Key results: התוצאות המדידות, כלומר, האופן שבו נמדוד את השגת המטרות.

דוגמה להגדרת OKR:

Objectives - הגדלת מספר המשתמשים החדשים למוצר.

Key results - הגדלת מספר המשתמשים החדשים ב-20% ברבעון הקרוב.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מפת הדרכים של המוצר

עמוד 6/6

מודלים ליצירת סדרי עדיפויות במפת הדרכים:

חלוקת התכונות לפי רמת הדחיפות בהתבסס על הערך שלהם ללקוחות:

חובה (Must Have): תכונות שאינן ניתנות למשא ומתן והכרחיות לחלוטין. לקוחות לא ישקלו לעשות שימוש במוצר ולא ניתן לספק ערך בלעדיהן.

רצוי שיהיה (Should Have): תכונות בעלי עדיפות לא קריטית שמוסיפים ערך משמעותי. נושאים אלה מאפשרים לייצר ערך משמעותי אך המוצר יתפקד גם בלעדיהם.

יכול להיות (Could Have): תכונות נחמדות שיהיה אפשר לפתח בעתיד. הן אינן חיוניות כרגע, אך קיימת אינדיקציה לכך שהן יוסיפו ערך.

לא יהיה (Won't Have): תכונות שלא נתמקד בהן כרגע. ייתכן שנרצה לבחון אותן שוב בעתיד.

מתן ציון לתכונות לפי החישוב הבא:

במונה: מספר המשתמשים עבורם הדרישה תספק את הערך הנדרש X **רמת הביטחון** שהדרישה תספק את הערך המבוקש (0) - 100 רמת ההשפעה של הדרישה על הערך (0-100).

במכנה: סה"כ המאמץ (הזמן) הנדרש מכל חברי הצוות להשגתה.

Reach X Impact X Confidence

= RICE Score

Effort



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

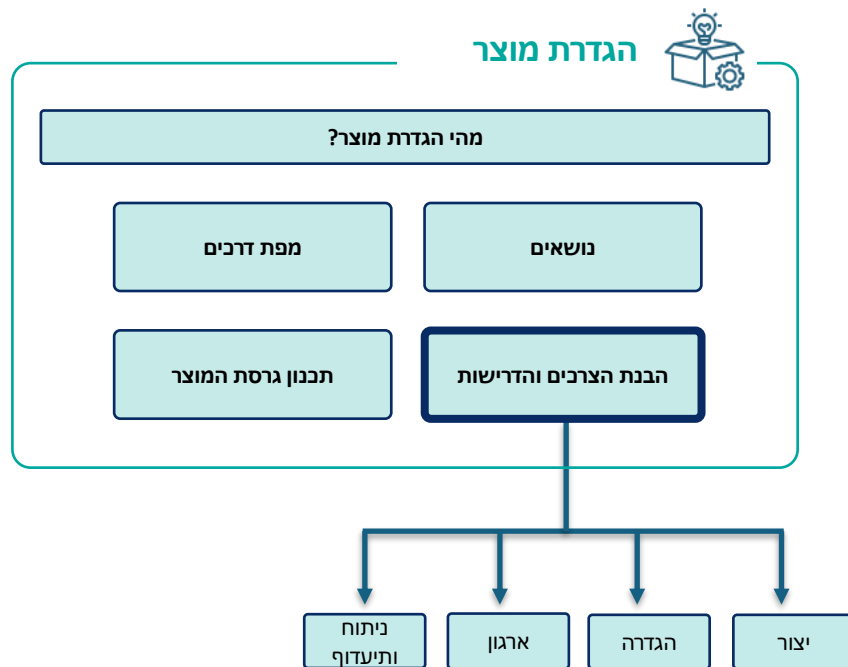
דוגמאות מהארץ והעולם



הבנת הצרכים והדרישות

עמוד 1/5

בשלב הגדרת הדרישות נפעל לפי תהליך מובנה הכולל שיתוף פעולה בין מספר קבוצות חיוניות, קבלת החלטות אסטרטגיות שתואמות למפת הדרכים שלנו תוך שילוב התובנות שצברנו עד כה.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



הבנת הצרכים והדרישות

עמוד 2/5

איסוף הדרישות יתבצע מול מקורות פנימיים וחיצוניים:

- 1. מקורות פנימיים** - איסוף תובנות מבעלי עניין בארגון כמו: גורמים מקצועיים בגופים, סמנכ"לי אסטרטגיה, שירות, מנהלי אגפים מקצועיים, פיתוח, תמיכה, דוברות וייעוץ משפטי; שימוש בנתונים היסטוריים, ניתוח משוּבִי משתמשים ודוחות פרויקטים פנימיים.
- 2. מקורות חיצוניים** - תובנות ממחקרי שוק שביצענו, שימוש בסקרי תושבים, השתתפות בפורומים ציבוריים ויצירת שיתופי פעולה עם גופים נוספים ליצירת מגוון רחב של נקודות מבט ותובנות, ביצוע בנצ'מרק, פגישות עם גורמים מקצועיים כמו: רופאים/ עו"ס/ עו"ד/ מורים/ מנהלים/ סוכני מכס.
- 3. בדיבוס הדרישות** נפעיל חשיבה ביקורתית ונקיים מפגשי סיעור מוחות כדי לייצר פתרונות חדשניים לאתגרים שזיהינו. נכלול בתהליך את התובנות שאספנו בשלב מחקר השוק, נעודד מעורבות פעילה עם בעלי עניין לרבות גופים ממשלתיים, תושבים ומומחים בתחום כדי לחדד רעיונות ולאסוף משוּבִים. כמו כן, נוודא שהדרישות מתיישבות עם חזון המוצר והאסטרטגיות שגיבשנו בשלב התכנון.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



הבנת הצרכים והדרישות עמוד 3/5

בתהליך יצירת הדרישות נכלול את הקבוצות הבאות:

1. **קבוצת האפיון** - מתמקדת בזיהוי צרכים ודרישות של בעלי העניין, כולל תושבים, גופים ממשלתיים וארגונים ציבוריים. קבוצה זו נדרשת לבצע ניתוח צרכים מתמשך, ניתוח אתגרים במגזר הציבורי וזיהוי הזדמנויות לשיפור השירות לציבור.
2. **קבוצת המוצר** - עוסקת בהגדרת תכונות ופונקציות שעשויות לתת מענה יעיל לצרכים המזוהים. היא מאזנת בין חדשנות לבין היתכנות כדי להבטיח שהמוצר יהיה בעל השפעה ומעשי בזמנית.
3. **קבוצת הטכנולוגיה** - מבטיחה שההיבטים הטכנולוגיים של המוצר הם בני קיימא, ניתנים להרחבה וניתנים ליישום. כמו כן, קבוצה זו עוקבת אחרי טכנולוגיות קיימות ומתפתחות שעשויות לייעל את המוצר. משתתפים לדוגמה: גוף הפיתוח, ארכיטקטים, תמיכה טכנית, מומחים טכניים, מערך הדיגיטל.
4. **קבוצת קבלת ההחלטות** - אחראית על קבלה של החלטות אסטרטגיות בנוגע להיקף המוצר, מאמץ מושקע וכיוון כללי. היא משלבת תובנות והמלצות מכל הקבוצות האחרות כדי לגבש אסטרטגיה מקיפה. משתתפים לדוגמה: סמנכ"ל השירות, סמנכ"ל אסטרטגיה, נציגי אגפים מקצועיים בגופים הציבוריים, נציגי שלטון מקומי.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



הבנת הצרכים והדרישות

עמוד 4/5

תיאור הדרישה יכלול את ההיבטים הבאים:

1. הצהרת הבעיה או הפער הקיים בשוק שעליה היכולת שתפותח במוצר תיתן מענה.
2. קהל היעד שיצרוך את היכולת במוצר.
3. תיאור הפתרון ב-High level.
4. מסע המשתמש - תיאור האירועים המרכזיים בחוויית השימוש במוצר או ביכולת שעליה מתמקדים, היבטים דוגמת מודעות, תוצאה של השלב במסע ועוד.
5. השפעה - מה תהיה ההשפעה של פיתוח היכולת הזו על בשלות המוצר והתועלת שלו, או לחלופין, ההשפעה על המוצר אם יכולת זו לא תפותח.
6. מטרת פיתוח היכולת - מה נשיג באמצעות הפיתוח.
7. גורמים מושפעים בארגון - צוותי פיתוח, צוותי מוצר אחרים.
8. תיאור High-level של הפתרון ושל הדרישה הפונקציונלית.
9. מדדי הצלחה - כיצד נמדוד את הצלחת היכולת הזו לאחר שתוטמע.
10. סיכונים צפויים שיש לקחת בחשבון.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



הבנת הצרכים והדרישות עמוד 5/5

סיפורי המשתמש (User stories) - הוא כלי באמצעותו נגדיר את התכונות החדשות עבור המוצר שלנו. זהו כלי לשיתוף פעולה בין הצוותים הטכניים ומנהלי המוצר, לתיאור היכולות הנדרשות ותעדוף התכונות שנרצה [לכלול בסבבי הפיתוח והגרסאות המתוכננות](#).

סיפור המשתמש יכלול את ההיבטים הבאים:

- 1. תיאור** קצר לפי התבנית הבאה: "כמשתמש [סוג המשתמש], אני רוצה להיות מסוגל [מה המשתמש רוצה לעשות] כדי [הסיבה/המטרה]". **דוגמה:** "כמנהל פרויקט, אני רוצה להוסיף משימות חדשות ללוח המשימות כדי לעקוב אחר התקדמות הפרויקט".
 - 2. קבלה (Acceptance Criteria)** - רשימת תנאים ומדדים המגדירים מתי סיפור המשתמש הושלם. לדוגמה: המשתמש יכול להוסיף משימה חדשה.
 - 3. הערכת גודל (Estimation)** - הערכת הזמן והמשאבים הנדרשים להשלמת סיפור המשתמש.
 - 4. עדיפות (Priority)** - קביעת סדר העדיפויות של סיפור המשתמש ביחס לסיפורים אחרים. דוגמה: עדיפות גבוהה (High Priority).
- עדיפות סיפור המשתמש תקבע את גרסת הפיתוח אליה הוא ישויך.



לדוגמה:

תיאור: "כמשתמש קצה, אני רוצה להיות מסוגל לשנות את הסיסמה שלי כדי להבטיח את אבטחת החשבון שלי".
קבלה: המשתמש יכול לשנות את הסיסמה בהצלחה ולקבל הודעת אישור על השינוי.
הערכת גודל: 3 ימים עבודה.
עדיפות: בינונית (Medium Priority).



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



תכנון גרסת המוצר

תכנון גרסאות מוצר הוא תהליך אסטרטגי לשחרור גרסאות חדשות של המוצר בצורה מסודרת, מתואמת ויעילה. התהליך משקף את הכיוון האסטרטגי של המוצר, מאפשר לנו לפעול לפי סדרי העדיפויות וכן לבצע יישור קו בין הצוותים השונים המעורבים בתהליך הפיתוח.

תכנון גרסאות מוצר הוא תהליך דינמי המצריך גמישות והתאמה לצרכים המשתנים של הלקוחות. על ידי תכנון נכון ומסודר, ניתן להבטיח שהמוצר ימשיך להתפתח ולהשתפר, יענה על צרכי המשתמשים ויאפשר התייעלות מתמשכת.



כל גרסת פיתוח תכלול:

- תיאור התכולה המתוכננת
- הגדרת לוחות זמנים
- משאבים נדרשים

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

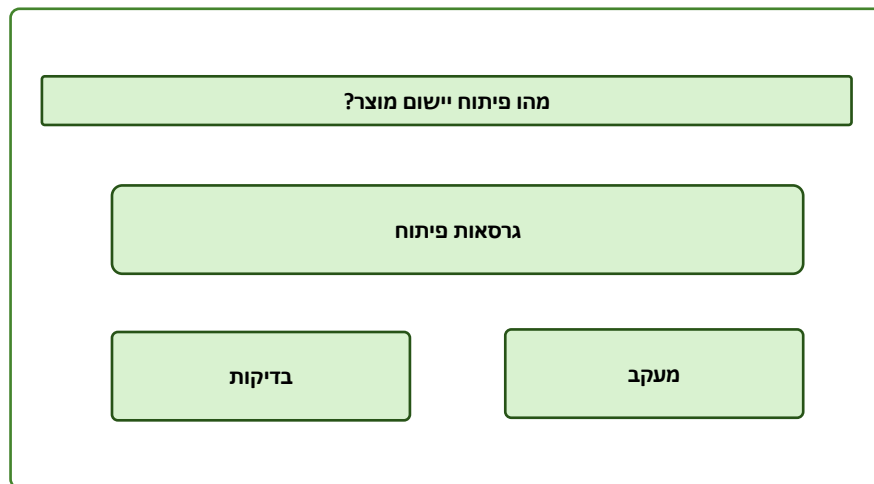
כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



יישום מוצר

ממדי יישום מוצר:



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



פיתוח ויישום מוצר



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם

בעת, כשקבענו מטרות ומדדים והגדרנו את הדרישות ויכולות המוצר במבט על, נוכל להתקדם לתהליך הפיתוח. משמעות תהליך הפיתוח היא תרגום האסטרטגיה המוצרית לכדי דרישות מפורטות בסבבים [אג'ילים](#) (על מתודולוגיית אג'ייל [במדריך ניהול פרויקטים](#)). בסביבה אג'ילית, גרסאות הפיתוח כוללות רכיבי פיתוח ורכיבי משנה הניתנים במחזורים קצרים (ספרינטים). גישה איטרטיבית זו מאפשרת גמישות ושיפור מתמיד על סמך משוב המשתמש. תהליך הפיתוח יכול להיות **פנימי או חיצוני**.

פיתוח פנימי: מנוהל על ידי צוות הארגון עצמו. הוא מאפשר שליטה טובה יותר והתאמה למטרות.
פיתוח חיצוני: נעשה באמצעות מיקור חוץ. הוא מחייב הסכמים ברורים וסקירות התקדמות קבועה לניהול איכות הפיתוח.

תהליך הפיתוח כולל:

- ◀ פירוק תכונות שהוגדרו בשלב התכנון
- ◀ תכנון גרסאות פיתוח
- ◀ הנחיה ותמיכה
- ◀ מעקב ובקרה
- ◀ ניהול שינוי
- ◀ בדיקות



גרסאות פיתוח

פירוק התכונות

הוא תהליך שבו נפרק רכיב פיתוח (Feature) גדול ומורכב למספר רכיבים קטנים יותר הנקראים "פירוקי משנה" (Sub-features) או "משימות" (Tasks). תהליך זה מאפשר לצוותי הפיתוח להבין טוב יותר את הדרישות, לתכנן את העבודה בצורה מסודרת ולהעריך את המאמץ הנדרש לכל רכיב. פירוק רכיבי פיתוח נעשה [במתודולוגיות Agile](#) ובתכנון ספרינטים, שכן הוא מאפשר לצוותים לעבוד בצורה ממוקדת ויעילה וכן לשפר את ההערכות לגבי משך הזמן, העלות והאיכות. אף על פי שזה דורש מאמץ ממנהל המוצר וצוות הפיתוח, פירוק רכיבי הפיתוח משפר את יכולת הניבוי להצלחת תהליך הפיתוח ומפחית סיכונים.

תכנון גרסאות פיתוח

כדי לנהל סיכונים, מנהלי מוצר משתמשים בגרסאות פיתוח המאפשרות לשלוט בלוחות זמנים ועלויות. באמצעות ביצוע התאמות סדירות של הספרינט אנו יכולים לשמור על מיקוד תהליך הפיתוח. יצירת הגרסאות מאפשרת לנו לתכנן את העבודה לחודש הקרוב כדי להמיר את סיפורי המשתמשים לתוצר עובד. תשומת הגרסה תהיה סיפורי משתמש מוכנים מוכנים לביצוע. תוצרי הגרסה יהיו רשימת משימות לספרינט (יעד הספרינט). בהתאם למתודולוגיה ה-Agile הגרסאות ינוהלו על ידי מוביל הספרינט (Scrum Master). בתחילת כל ספרינט ייפגשו: המפתחים, מנהל המוצר, נציג צוות העיצוב וכלל הגורמים הרלוונטים.

במהלך הפגישה:

- ◀ מנהל המוצר סוקר את סיפורי המשתמש לפי התיעודך ומוודא הבנה של הצוות.
- ◀ הצוות מקבל עליו את הסיפור כמשימה או מחלק למספר משימות, כולל הערכת מאמץ, צרכים ויעדי איכות.
- ◀ המוביל מוודא שהצוות משאיר זמן לטיפול בבלת"ם ולא לוקח על עצמו יעד לא סביר.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שייוק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



בקרה וניהול שינויים

בקרה

בבצע באופן שוטף פעולות בקרה אחר תהליך הפיתוח כדי לוודא שהדרישות ורכיבי הפיתוח שהוגדרו לגרסת הפיתוח אכן נכנסו לתכולה כמתוכנן, באיכות הנדרשת ושהצוותים המעורבים עומדים בלוחות הזמנים שהוגדרו ובמגבלות התקציב. כמנהלי המוצר, עלינו לבצע בקרה שוטפת באמצעות:

- ◀ פגישות סטטוס
- ◀ פגישות מעקב יומיות ושבועיות
- ◀ מפגשי דמו
- ◀ ביצוע הדגמות לא פורמליות
- ◀ ביצוע בדיקות מקדימות.

ניהול שינויים

מנהל המוצר עשוי להיתקל בשינויים (שינוי בתהליך העבודה הקיים, הימצאות נתונים חדשים שלא היו לנו בתחילת הדרך, קבלת נתונים פנימיים חדשים כמו יכולות טכנולוגיות שהתפתחו, צורך בשינוי ארכיטקטורה, שינויי תקציב וכד'). שינויים אלה עשויים להשפיע על תכנון גרסאות הפיתוח ולגרום להכנסת רכיבי פיתוח חדשים לתכנון הקיים.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



בעידן הדיגיטלי, חווית המשתמש (UX) ועיצוב ממשק המשתמש (UI) הם מרכיבים קריטיים בהצלחתם של מוצרים דיגיטליים. חווית משתמש מוצלחת מבטיחה שהמשתמשים יוכלו להשתמש במוצר בצורה יעילה, נוחה ומהנה, בעוד שעיצוב ממשק משתמש איכותי מבטיח שהממשק יהיה אסתטי, אינטואיטיבי ונגיש.

אפיון חווית המשתמש (UX): תכנון המבנה והזרימה של המוצר כך שיתאים לצורכי המשתמשים. התוצרים של שלב זה:

◀ **User Flows** להצגת המסלול שהמשתמש עובר במוצר/שירות (ראו מידע נוסף אודות יצירת מסע לקוח).
 ▶ **Wireframes** לשרטוט פריסת המסכים והיררכיית התוכן בצורה נוחה וברורה.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם

עיצוב ממשק המשתמש (UI): עיצוב ויזואלי של המוצר תוך שימוש באלמנטים עיצוביים כמו צבעים, אייקונים ותמונות. העיצוב יבוצע תוך שמירה על עקרונות של עיצוב ממוקד משתמש (User-Centered Design, UCD) כדי לוודא שהמוצר מספק חוויית משתמש אופטימלית הכוללת את הבנת צורכי המשתמשים, התנהגותם והעדפותיהם, כפי שזיהינו בשלב מחקר השוק.

יצירת אבטיפוס: יצירת אבטיפוס אינטראקטיבי מאפשרת ללקוחות או בעלי העניין לחוות את המוצר ולספק משוב לפני פיתוח מלא. שלב זה מתבצע באמצעות כלים כמו Figma.

בתום אפיון חוויית המשתמש, ממשק המוצר ובחינת השניים באמצעות אבטיפוס, יעבוד צוות העיצוב מול צוות הפיתוח לביצוע העברה של העיצובים הסופיים תוך שמירה על שיתוף פעולה לוודא התאמה בין התכנון לביצוע.



אחריות מנהל המוצר בשלב העיצוב

כמנהלי מוצר אנו אחראיים לוודא שגם אפיון המוצר וגם עיצובו תומכים במטרותיו. נדאג להזרים תובנות מהלקוחות או מהמשתמשים לצוותי העיצוב והפיתוח כדי להבטיח שהמוצר עונה על צורכיהם וציפיותיהם. נרצה לבנות שיתוף פעולה יחסי עבודה צמודים עם המעצבים כדי לוודא שהחזון העסקי נשמר תוך התחשבות בהיבטים הטכניים. עלינו להיות שותפים פעילים בבדיקת האבטיפוס ולזהות נקודות לשיפור.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



בדיקות משתמשים (QA)

בדיקות משתמשים (QA) הוא שלב חשוב בהבטחת איכות המוצר. המטרה העיקרית של התהליך היא לזהות בעיות במוצר ולוודא שהוא עומד בדרישות העסקיות תוך שמירה על חווית שימוש איכותית. מנהל המוצר, אף שאינו אחראי באופן ישיר על הבדיקות, אחראי לוודא שהמוצר אכן תואם לדרישות שהוגדרו.

שלוש עיקריים בתהליך ה-QA:

- ◀ **הגדרת מטרת הבדיקה:** מה נרצה לבדוק?
- ◀ **הכנת תוכנית בדיקות:** יצירת מסמך מפורט המתאר את סוגי הבדיקות, מקרי הבדיקות והתוצאות הרצויות.
- ◀ **ביצוע הבדיקות בפועל:** זיהוי תקלות (באגים) באמצעות אינטראקציה עם המוצר. במקרים מסוימים זיהוי התקלות ייעשה באמצעות בדיקות אוטומטיות שמבוססות על הרצת תסריטים שנכתבו מראש לזיהוי בעיות חוזרות.
- ◀ **תיעוד תקלות (באגים):** כל תקלה שתועד במערכת ייעודית כמו Jira עם תיאור התקלה, צעדים לשחזור התקלה ותיעדוף.
- ◀ **משובים ותיקונים:** תיקון התקלות על ידי צוות הפיתוח וביצוע בדיקות חוזרות לאישור תיקון.
- ◀ **בדיקות קבלה (UAT (User Acceptance Testing:** ביצוע בדיקות על ידי הלוקוחות או הגורמים העסקיים כדי לוודא שהמוצר עומד בדרישות המקוריות.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



עלייה לאוויר

עלייה לאוויר

יש לתכנן את העלייה לאוויר של המוצר כך שתתבצע לאחר סבבי הבדיקות ואישור בדיקות המשתמשים.

סוגי שחרור גרסאות:

עלייה ראשונה לאוויר

חשיפת המוצר לשוק הרחב בפעם הראשונה מלווה בשיווק ופעילויות תקשור נרחבות, תדרוש תקציב ייעודי לטובת התכנון ומימון פעילויות העלייה לאוויר.

לדוגמה: הצגת פורטל מקוון חדש לשירותי בריאות הציבור. השקה זו תלווה בפעילויות דוברות נרחבות, למשל, הודעות לעיתונות, קמפיינים במדיה חברתית ותוכניות הסברה קהילתיות, הדורשות תקציב ייעודי.

עלויות נוספות לאוויר לצורכי שיפור

עלייה לאוויר של גרסאות נוספות הכוללות שיפורים ותוספות ליכולות המוצר, בדרך כלל תכלול גם רכיב של שיווק ותקשור של היכולות הנוספות שהושקו.

לדוגמה: השקת גרסה מעודכנת של אפליקציית תחבורה ציבורית הכוללת תכונות חדשות כמו מעקב בזמן אמת וכרטוס נייד. העלות הגרסאות הנוספות הללו לאוויר תכלול גם רכיב דוברות כדי לידע את המשתמשים על היכולות החדשות ובהודעות שירות לציבור והתראות בתוך האפליקציה.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



הטמעה

הטמעת המוצר מסמנת את המעבר מתכנון ופיתוח המוצר לשימוש מעשי על ידי הלקוחות (שלאחר ההטמעה יהפכו למשתמשי המוצר). תהליך זה דורש תכנון קפדני, תיאום ושיתוף פעולה בין צוותי המוצר וכן הוצאה לפועל של מפת הדרכים כדי להבטיח שהמוצר יוטמע בצורה מוצלחת וישיג את מטרותיו העסקיות.

השלבים המרכזיים בתהליך הטמעת המוצר:

- ▶ **הגדרת מטרות ההטמעה:** קביעת מטרות ברורות להצלחת ההטמעה. לדוגמה: יצירת מודעות למוצר, הבנת ערך המוצר.
- ▶ **הבנת קהל היעד:** שימוש בניתוח הלקוחות שעתידים להשתמש במוצר באמצעות מחקרי השוק שביצענו בשלב התכנון.
- ▶ **הכנת המוצר להטמעה:** בשלב זה נוצר שהמוצר מוכן לחלוטין לשימוש ולא קיימות תקלות משמעותיות.
- ▶ **בניית תוכנית הטמעה:** פיתוח אסטרטגיית הטמעה שתשיג חשיפה חיובית ומירבית.
- ▶ **הכנת הצוותים המעורבים:** כדי לוודא שהם מוכנים לתמוך בתהליך ההטמעה על ידי הדרכות פנימיות ומתן גישה לחומרי תמיכה.
- ▶ **מעקב ובקרה לאחר הטמעה:** באמצעות איסוף נתונים, ניתוחם והסקת מסקנות בהתאם, בדרך כלל באמצעות שימוש בכלי אנליטיקה וניתוח משוברים ישירים מהמשתמשים לניתוח מספר המשתמשים ושיעור שביעות רצון.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מה זה SEO

Search Engine Optimization הוא תהליך שמטרתו לשפר את הנראות של המוצר הדיגיטלי במנועי חיפוש כמו גוגל. בתהליך זה נרצה לוודא שתוכן המוצר, המבנה והביצועים שלו מתאימים לדרישות של מנועי החיפוש כדי להגדיל את התנועה אליו ולמשוך אליו משתמשים רלוונטיים.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אסטרגיית SEO

יישום אסטרגיית SEO מצריכה משאבים, זמן והשקעה בשיפור מתמיד. כשמבוצע נכון, SEO יכול לעזור לנו להגיע לכמות גדולה של משתמשי קצה ולתת לאותם המשתמשים בדיוק את מה שהם צריכים. אחת מהתועלות הגדולות של ה-SEO היא היכולת לבדוק עד כמה התוכן אפקטיבי במשיכת המשתמשים לבצע את הפעולות שאנו רוצים. כדי להבטיח יישום אפקטיבי, נשלב בה את הצעדים הבאים:

- ◀ **ניטור ובקרה:** נשתמש בבלים כמו Google Analytics כדי לנתח נתוני משתמשים, שיעורי קליקים (CTR) ומדדי מפתח אחרים. ניתוח זה יסייע לנו להבין אילו דפים ותכנים מושכים יותר משתמשים ואילו פחות, ולאפשר לנו לבצע התאמות ושיפורים בתוכן ובמבנה האתר.
- ◀ **שיפור תוכן:** נבצע אופטימיזציה לתוכן הקיים על ידי שימוש במילות מפתח רלוונטיות, יצירת תוכן איכותי ומקורי ושיפור מבנה התוכן כך שיהיה קל לקריאה ולהבנה. כך נוכל להגדיל את הסיכוי שהאתר יופיע במקומות גבוהים יותר בתוצאות החיפוש.
- ◀ **קישורים פנימיים וחיצוניים:** נבנה מערך קישורים פנימיים וחיצוניים איכותיים. קישורים פנימיים יסייעו למשתמשים לנווט באתר בצורה יעילה יותר, וקישורים חיצוניים מאתרים אמינים יגבירו את האמינות והדירוג של האתר במנועי החיפוש.
- ◀ **שיפור חוויית המשתמש (UX):** נבצע שיפורים בחוויית המשתמש על ידי שיפור מהירות האתר, התאמתו למכשירים ניידים, והבטחת ניווט קל וברור. חוויית משתמש טובה יותר תוביל לשיעורי נטישה נמוכים יותר ולזמן שהייה ארוך יותר באתר, מה שישפר את דירוג ה-SEO.
- ◀ **אנליטיקה מתקדמת:** נמנף ניתוחים מתקדמים כדי לקבל תובנות מעמיקות יותר לגבי התנהגות המשתמש, לעקוב אחר ביצועים לאורך זמן ולקבל החלטות מונחות נתונים. תובנות אלו יסייעו לנו לזהות מגמות ושינויים בהתנהגות המשתמשים, ולהתאים את אסטרגיית ה-SEO שלנו בהתאם. על ידי הטמעת אסטרטגיות אלו, אנו יכולים לחדד באופן מתמיד את מאמצי ה-SEO שלנו כדי להשיג נראות טובה יותר, דירוג גבוה יותר ותנועה מוגברת.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

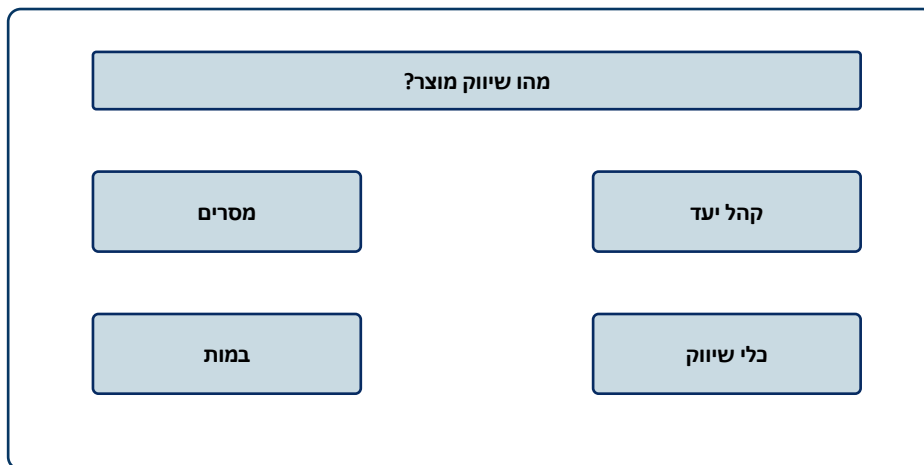
דוגמאות מהארץ והעולם



שיווק מוצר



ממדי שיווק המוצר:



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



הגברת המודעות למוצר

באמצעות כלי השיווק השונים נרצה להגביר את מודעות קהל היעד שזוהה כרלוונטי ביותר למוצר שבאחריותנו.

כלי השיווק יכללו:

- ◀ דפי שירות ב-GOV.IL המיועדים לספק מידע ושירותים מקוונים לאזרחים, לתושבים, לעסקים ולגורמים נוספים בצורה ברורה, נוחה וזמינה לכלל הציבור.
- ◀ קידום במרכזי שירות ומרכזים טלפוניים עבודה עם גורמים מקצועיים.
- לדוגמה: עובדים סוציאליים עבור שירותים לאנשים עם מוגבלות, קופות חולים וכו'.

נייצר חומרי שיווק קצרים וויזואליים (בעיקר מצגות) כדי למשוך את קהל היעד שלנו, להגביר את המודעות שלהם בנוגע לערכי המוצר ולרתום אותו להשתמש בו.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



מסרים

המסר הוא כלי מרכזי בתקשורת עם קהל היעד. מסר צריך להיות ברור וקליט ולאפשר לנו להעביר את הערך והיתרונות של המוצר בצורה מהירה ומובנת וליצור חיבור רגשי עם המשתמשים הפוטנציאליים. מסר מוצלח הוא בסיס לקמפיינים שיווקיים, פרסומים, ומאמצי הטמעה.

מאפייני מסר מוצלח

- ▶ המסר צריך להיות **קצר, פשוט וקליט**, כך שניתן לזכור אותו בקלות ולהעביר אותו במהירות.
- ▶ המסר צריך להיות **ברור וממוקד** ולהעביר את הערך המרכזי של המוצר בצורה ישירה וחדה.
- ▶ המסר צריך **לשקף את החזון והערכים** שהוגדרו עבור המוצר, ולהיות תואם למטרות האסטרטגיות של החברה.
- ▶ המסר צריך ליצור **חיבור רגשי** עם קהל היעד, ולהיות משמעותי ורלוונטי לצרכים ולרצונות שלהם.

דוגמאות למסרים מוצלחים

תחבורה ציבורית: "חיבור קהילות, שיפור חיים".
מסר זה מדגיש את הערך המרכזי של תחבורה ציבורית - חיבור בין קהילות ושיפור איכות החיים של המשתמשים.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



במות

במה היא **האמצעי שמאפשר למנהל המוצר להנגיש את המוצר** ולהפיץ את המסר העיקרי שלו לקהל היעד.
במות קיימות: רשתות חברתיות, אתר האינטרנט של המשרד ו/או של גופים ציבוריים אחרים, יחידות הדוברות, מרכזי שירות, מוקדים טלפוניים, טלוויזיה, כנסים, פגישות, קבוצת משתמשים, סמינרים, וובינרים ועוד.

במגזר הציבורי לרוב פעולות ההנגשה יבוצעו על ידי **יחידת הדוברות**.
 במקרה זה, המטרה תהיה להעלות את מודעות הציבור לשירותים וליוזמות ציבוריות, לשפר את התקשורת עם הציבור, ולהגביר את האמון והמעורבות של התושבים באמצעות הפצת מידע באמצעי התקשורת השונים, כולל הודעות לעיתונות, לרשתות חברתיות, לאתרי אינטרנט ממשלתיים, ולקמפיינים ציבוריים.

דגשים עיקריים:



שקיפות, בהירות המסרים, התאמת התכנים לקהלי היעד השונים, ושמירה על עקביות ואמינות המידע המועבר לציבור.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

אסטרטגיית מוצר

הגדרת מוצר

יישום מוצר

שיווק מוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



ממשקי העבודה

מתוקף תפקידנו כמנהלי מוצר, עלינו לעבוד מול בעלי עניין שונים בארגון ומחוצה לו כדי לקדם את תהליך הפיתוח וההטמעה של המוצר. לכן, אחת מהמיומנויות החשובות שצריכות להיות למנהל מוצר היא **תקשורתיות**.
להלן ממשקי העבודה העיקריים של מנהל המוצר במהלך כלל ממדי הניהול שלו:

לחצו על הכותרות להרחבה:

ממשקי עבודה נוספים



גורמים טכניים



גורמים עסקיים



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

גורמים עסקיים

גורמים טכניים

ממשקי עבודה נוספים

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



גורמים עסקיים

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

גורמים עסקיים

גורמים טכניים

ממשקי עבודה נוספים

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם

הגורמים העסקיים מייצגים את האינטרסים העסקיים-אסטרטגיים של הארגון ויש להם תפקיד מרכזי בהגדרת הדרישות למוצר.

דוגמאות לגורמים עסקיים:



מנהלי מחלקות, אסטרטגיה, שירות, פיננסים, הנהלה בכירה.

במגזר הציבורי הדרישות העסקיות לרוב יגיעו מהגורמים העסקיים, ותהליך איסוף הצרכים יתבצע מולם. עבודה ממוקדת, שקופה ושיתופית עימם תבטיח שהמוצר יספק מענה הולם לצורכיהם.

חשוב שנבצע עימם לאורך כל הדרך תיאום ציפיות ושיקוף של לוחות זמנים, תוצרים צפויים ותהליך העבודה, וכן נעדכן אותם באופן שוטף במצב הפרייקט כדי לשמור על תהליכי עבודה תקינים.

אנו נהדק את שיתוף הפעולה במקרים שבהם נדרש לבצע החלטות קריטיות או שינויים מהותיים. כמו כן, נרצה לוודא שמפת הדרכים משקפת את סדר העדיפויות העסקי ולקבל משוב מהגורמים העסקיים בנוגע לאסטרטגית המוצר.



עמוד 1/4

גורמים טכניים - QA

ממשק עבודה יעיל בין מנהל המוצר לצוות ה-QA מבטיח שהמוצר יעמוד בדרישות המשתמשים ובמטרות העסקיות תוך שמירה על חווית משתמש איכותית ונטולת תקלות.

מטרת שיתוף הפעולה:

- ▶ הבטחת איכות המוצר ושחרור פתרון תקלות למשתמשי הקצה.
- ▶ וידוא שהמוצר מממש את היעדים והפונקציונליות כפי שהוגדרו.
- ▶ זיהוי בעיות שמישות ותיקון לפי ההשקה.

תחומי האחריות של מנהל המוצר בממשק העבודה עם צוות ה-QA:

- ▶ הגדרת קריטריונים (Acceptance Criteria) לקבלת המוצר אחרי שלב הפיתוח.
- ▶ הגדרה ברורה של הדרישות והגדרה של תרחישי בדיקות לפני שלב הפיתוח.
- ▶ הכנת תוכנית בדיקה באמצעות זיהוי מקרי שימוש (Use Cases), הכנת מסמך בדיקות Tests Plan ותיעדוף הבדיקות בהתאם לחשיבותן לארגון או למשתמשים.
- ▶ ניהול תקלות ופתרון בעיות באמצעות תיעוד ברור ומדויק של תקלות, תיאום הפתרונות מול צוות הפיתוח ומעקב אחרי בעיות חוזרות לשיפור תהליך הפיתוח.
- ▶ בדיקות שמישות (UX Testing) לבדיקת חווית המשתמש ולזיהוי בעיות שמישות, מעבר לתקלות טכניות.
- ▶ אישור לשחרור המוצר אחרי וידוא שאכן התקלות הקריטיות טופלו.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

גורמים עסקיים

גורמים טכניים

ממשקי עבודה נוספים

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



גורמים טכניים - פיתוח עמוד 2/4

אחד ההיבטים החשובים ביותר בתפקיד מנהל המוצר הוא העבודה השוטפת והאפקטיבית עם צוותי הפיתוח וההנדסה. ממשק זה משפיע ישירות על הצלחת המוצר, מאחר שהוא מגלם את הקשר בין הצד העסקי של המוצר לטכנולוגי-ביצועי.

בשיתוף פעולה עם הפיתוח נרצה להשיג:

- ◀ תרגום של הדרישות העסקיות לשפה טכנית ברורה
- ◀ תיעודף פיתוח תכונות ומענה לצרכים קריטיים
- ◀ פתרון אתגרים טכניים שעולים במהלך הפיתוח

תחומי האחריות של מנהל המוצר בממשק העבודה עם צוות הפיתוח:

- ◀ הגדרת דרישות המוצר באמצעות תיעוד ברור ומפורט של הפונקציות, היכולות והשימושים הצפויים.
- ◀ ניהול תהליך הפיתוח מהצד העסקי באמצעות תכנון, ביצוע ומעקב אחר פגישות לסקירת התקדמות. כמו כן, ננהל את התהליך באמצעות מתודולוגיות שונות (כמו אג'יל) למעקב אחר אבני דרך בתהליך הפיתוח ותיעודף משימות.
- ◀ בדיקות איכות באמצעות תהליכי בדיקה לטובת זיהוי ותיקון תקלות.
- ◀ עמידה בזמנים וזיהוי עיכובים פוטנציאליים, כולל הצעת פתרונות כדי לאפשר מצד אחד שחרור מהיר של המוצר ומצד שני שמירה על איכותו.

בשיחות עם גורמי הפיתוח עלינו להקפיד להיות מאוד מפורטים כדי לוודא שהמפתחים מבינים את הדרישות, האתגרים ומסוגלים לספק את הפתרון הראוי.

לטיפים בנושא אופן העברת מסרים ועבודה משותפת עם צוות הפיתוח היכנסו [לאתגרים ודרכי התמודדות](#).

[חזרה לממשקי עבודה](#)

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

גורמים עסקיים

גורמים טכניים

ממשקי עבודה נוספים

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



עמוד 3/4

גורמים טכניים עיצוב וניהול תוכן

ממשק העבודה בין מנהל המוצר לצוותי העיצוב וניהול התוכן מבוסס על **שיתוף פעולה הדוק ותיאום בין חזון המוצר, הצרכים העסקיים לעיצוב החזותי-פונקציונאלי של המוצר.**

מטרות שיתוף הפעולה:

- יצירת חווית משתמש מיטבית באמצעות עיצוב ידידותי, אינטואיטיבי וממוקד משתמש כשהתוכן הוא חלק בלתי נפרד ממנו.
- וידוא שהתוכן משקף את ערכי המוצר ועונה על צרכים עסקיים, ושאלו עושים שימוש בשפה אחידה בכל חלקי המוצר.
- שילוב בין אסתטיקה לפונקציונאליות והעברת המסר הנכון.
- תיאום בין תהליך העיצוב, פיתוח ובעלי עניין על מנת להבטיח שהמוצר מעוצב ומיושם כראוי ומותאם לקהל היעד.

תחומי האחריות של מנהל המוצר בממשק העבודה עם צוות העיצוב וניהול התוכן:

- הצגת מטרות המוצר ושיתוף תובנות ממחקרי שוק כדי לעזור למעצבים ולמנהלי התוכן להבין את קהל היעד, והצעת עקרונות עיצוביים והעדפות תוכן, בהתאם לערכי המוצר.
- הבנת הזרימה של המשתמשים בממשק, ביצוע בדיקות שימושיות.
- וידוא שהעיצובים ניתנים ליישום בצורה טכנית ונכונה. חשוב לוודא שהתוכן משתלב היטב בממשק המשתמש ובחווית המשתמש.
- יצירת אסטרטגיית תוכן (בלוגים, מדריכים, סרטונים, הודעות שיווקיות).
- ניהול גרסאות עיצוב כדי לבצע מעקב אחרי שינויים ולהבטיח אחידות.
- פתרון בעיות, התמודדות עם אילוצים טכניים ו/או עסקיים שעשויים להשפיע על העיצוב.
- בדיקת אפקטיביות התכנים באמצעות נתונים כמו: זמן שהייה, כמות קליקים.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

גורמים עסקיים

גורמים טכניים

ממשקי עבודה נוספים

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



עמוד 4/4

גורמים טכניים - עיצוב וניהול תוכן

בדומה לאינטראקציה עם צוות הפיתוח, גם כשניגש לשיחה עם צוותי העיצוב והתוכן נדאג **להקפיד על הדגשים הבאים:**

◀ ניתן לצוותים להרגיש בנוח לחקור את המרחב היצירתי בלי להגביל אותם מראש.

◀ נשתף את הצוותים בכל התהליכים שעשויים להשפיע על העיצוב והתוכן ולא רק על האג'נדה הספציפית לשיחה, כדי לתת להם הזדמנות לראות את התמונה הרחבה ולספק פתרונות הולמים.

◀ למעצבים ולמנהלי התוכן יש הרבה ידע לגבי המוצר, ולכן כדי לקבל מהם משוב שעשוי להיות בעל ערך משמעותי לתהליך חשוב לשתף אותם בשלבים מוקדמים יותר שאינם עוסקים באופן ישיר בעיצוב או תכנים.

◀ כאשר נבקש שינוי, נגיע מוכנים עם נתונים, כמו הצגת משובי משתמשים שנוגעים לממשק המשתמש או הבנת התכנים במוצר על ידי המשתמש.

◀ במקום להגיד לצוות מה צריך להיות, נתאר בצורה רחבה את הצורך וניתן להם את המרחב להגדיר את הפתרון.

◀ נקפיד לתאר את בעיות המשתמשים ברמת צורך ואתגר ולא ברמת פתרון.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

גורמים עסקיים

גורמים טכניים

ממשקי עבודה נוספים

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



עמוד 1/2

(אסטרטגיה, לשכה משפטית, רכש, אבטחת מידע)

ממשקי עבודה נוספים

בדומה לאינטראקציה עם צוות הפיתוח, גם כשניגש לשיחה עם צוותי העיצוב והתוכן נדאג **להקפיד על הדגשים הבאים:**

ניתן לצוותים להרגיש בנוח לחקור את המרחב היצירתי בלי להגביל אותם מראש.

נשתף את הצוותים בכל התהליכים שעשויים להשפיע על העיצוב והתוכן ולא רק על האג'נדה הספציפית לשיחה, כדי לתת להם הזדמנות לראות את התמונה הרחבה ולספק פתרונות הולמים.

למעצבים ולמנהלי התוכן יש הרבה ידע לגבי המוצר, ולכן כדי לקבל מהם משוב שעשוי להיות בעל ערך משמעותי לתהליך חשוב לשתף אותם בשלבים מוקדמים יותר שאינם עוסקים באופן ישיר בעיצוב או תכנים.

כאשר נבקש שינוי, נגיע מוכנים עם נתונים, כמו הצגת משובי משתמשים שנוגעים לממשק המשתמש או הבנת התכנים במוצר על ידי המשתמש.

במקום להגיד לצוות מה צריך להיות, נתאר בצורה רחבה את הצורך וניתן להם את המרחב להגדיר את הפתרון.

נקפיד לתאר את בעיות המשתמשים ברמת צורך ואתגר ולא ברמת פתרון.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

גורמים עסקיים

גורמים טכניים

ממשקי עבודה נוספים

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



יחידת השירות

עמוד 2/2

יחידת השירות היא גוף מרכזי שתפקידו להבטיח את איכות השירותים הניתנים לתושבים וללקוחות הגופים הציבוריים. היחידה אחראית על מתן מענה לפניות הציבור וכן מייצרת את התשתית לשיפור מתמיד של השירותים הציבוריים באמצעות ביצוע סקרים ואיסוף משובים מלקוחות הארגון.

ממשק העבודה בין מנהל המוצר ליחידת השירות הוא משמעותי ביצירת ערך אמיתי למוצר, שכן ליחידת השירות יש הבנה מעמיקה של צורכי המשתמשים והבנת האתגרים הניצבים בפניהם.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

גורמים עסקיים

גורמים טכניים

ממשקי עבודה נוספים

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



כלי העבודה

מנהלי מוצר משתמשים במגוון כלים כדי לנהל את מחזור חיי המוצר, לתכנן, לפתח, לשווק ולנתח ביצועים. הנה רשימה של כלים מרכזיים הנפוצים ביותר:



ניהול דרישות



ניהול משימות



מידת ביצועים



בדיקות שימושיות



מרכז תכנון מדיניות



דיגיטק



ניהול תקציב

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

ניהול משימות

ניהול דרישות

בדיקת שימושיות

מידת ביצועים

דיגיטק

מרכז תכנון מדיניות

ניהול תקציב

דוגמאות מהארץ והעולם



ניהול משימות עמוד 1/2



ניהול משימות הוא חלק בלתי נפרד מעבודתו של מנהל המוצר. הכלים הקיימים מאפשרים לנו לבצע ניהול יעיל יותר, מעקב אחר התקדמות משימות וזיהוי מראש של סיכונים ל"ז ומשאבים.

מתי נשתמש בכלים לניהול משימות?

- ◀ **תכנון פיתוח המוצר:** יצירת תוכניות עבודה מפורטות, הגדרת משימות ותתי-משימות, תזמון מועדי ביצוע.
- ◀ **מעקב אחר התקדמות:** מעקב אחר ביצוע המשימות, השלמת אבני דרך מרכזיות, זיהוי עיכובים והצפת אתגרי ל"ז ומשאבים.
- ◀ **שיתוף פעולה:** שיתוף מידע אודות סטטוס משימות עם צוות המוצר ובעלי עניין ויצירת תקשורת יעילה לגבי התקדמות המשימות.
- ◀ **תיעוד ודיווח:** יצירת דוחות לטובת מעקב אחר ביצועים.

מה הכלים מאפשרים לנו?

1. ניהול משימות לפי מתודולוגית Agile
2. תזמון משימות
3. תכנון ספרינטים
4. מתן אפשרות לצוותים לעקוב אחר התקדמות המשימות בצורה יעילה ושקופה
5. יצירת שיתופי פעולה בין חברי הצוות
6. ניהול תקלות
7. יצירת דוחות ולוחות עבודה מותאמים אישית לטובת מעקב וניטור ביצועים

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

ניהול משימות

ניהול דרישות

בדיקת שימושיות

מדידת ביצועים

דיגיטק

מכרז תכנון מדיניות

ניהול תקציב

דוגמאות מהארץ והעולם



ניהול משימות

עמוד 2/2



טיפים לניהול משימות בצורה מוצלחת:

- ◀ הציגו את סטטוס המשימות וקצב ההתקדמות באופן ויזואלי לבעלי העניין וחברי הצוות כדי לרתום אותם לתהליך הפיתוח, לעודד תקשורת פתוחה ושקיפות.
- ◀ השתמשו בתבניות כדי לייעל את ניהול המשימות ולאפשר חיסכון בזמן במקרה של משימות חוזרות.

לכלים רלוונטיים בארגונכם היוועצו עם אגף טד"מ או עם יחידת ה- CIO הממשלתי במערך הדיגיטל הלאומי.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

ניהול משימות

ניהול דרישות

בדיקת שימושיות

מדידת ביצועים

דיגיטק

מרכז תכנון מדיניות

ניהול תקציב

דוגמאות מהארץ והעולם

204



ניהול דרישות



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

ניהול משימות

ניהול דרישות

בדיקת שימושיות

מדידת ביצועים

דיגיטק

מרכז תכנון מדיניות

ניהול תקציב

דוגמאות מהארץ והעולם

205

ניהול דרישות הוא תהליך מרכזי בניהול מוצר שנועד להבטיח שהמוצר יענה על הצרכים והציפיות של בעלי העניין וקהל היעד שלנו. בפרויקטים מורכבים בעלי דרישות רבות ומגוונות, השימוש בכלים ובטכניקות ייעודיות לניהול דרישות הוא משמעותי אף יותר.

מה מאפשר לנו כלי ניהול הדרישות?

1. **תיעוד הדרישות** בצורה מסודרת ומובנית באופן שיאפשר לנו לחזור אליהן בכל עת.
2. **מעקב אחר שינויים** לאורך מחזור חיי המוצר כולל תיעוד ואישור השינויים.
3. **תיעדוף דרישות** על פי חשיבותן והשפעתן על הפרויקט.
4. **יצירת שיתוף פעולה** בין כל בעלי העניין: צוות המוצר, לקוחות ומנהלים סביב תכולת הדרישות לפיתוח, תאריכי יעד, תעדופים וכד'.
5. **מעקב אחר התקדמות** קצב יישום הדרישות וביצוע בקרה בהתאם לתכנון.

טיפים לניהול דרישות בצורה מוצלחת בכלים:

- ◀ הקפידו לרשום את הדרישות בצורה מפורטת וברורה כך שכל חברי הצוות יבינו אותה באופן זהה.
- ◀ שייכו לדרישה מסמכים ופריטי ידע שסייעו לצוות להבין את התמונה המלאה.
- ◀ תעדו את הדרישות באופן עקבי ודאגו לעדכן אותן במקרה של שינויים כדי לייצר בסיס מידע מהימן.

לכלים רלוונטיים בארגונכם היוועצו עם אגף טד"מ או עם יחידת ה-CIO הממשלתית במערך הדיגיטל הלאומי.



חזרה לכלי עבודה



בדיקת שימושיות



בדיקות השימושיות מאפשרות לצוות המוצר להעריך את איכות חוויית המשתמש ולזהות מראש אתגרי שימוש כדי לשפר את המוצר בהתאם.

מה מאפשרים לנו הכלים לבדיקות שימושיות?

1. קבלת משוב מהיר ממשתמשים אמיתיים.
2. צפייה בהקלטות שמראות את השימוש בפועל במוצר.
3. ניתוח חוויית המשתמש.
4. זיהוי בעיות שימושיות.

טיפים לשימוש מוצלח בכלים לבדיקות שימושיות:

- ◀ נבחר משתמשים המייצגים את קהל היעד שלנו כדי לקבל תובנות אמיתיות ומדויקות.
- ◀ נשתמש בכלים לתיעוד תוצאות הבדיקות בצורה מסודרת כך שנוכל לחזור אליהן ולבצע ניתוח מעמיק.
- ◀ ננתח את תוצאות הבדיקה כדי להבין האם כדאי להשקיע בשיפורים לשיפור חוויית המשתמש.

לכלים רלוונטיים בארגונכם היוועצו עם אגף טד"מ או עם יחידת ה-CIO הממשלתית במערך הדיגיטל הלאומי.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

ניהול משימות

ניהול דרישות

בדיקת שימושיות

מדידת ביצועים

דיגיטק

מרכז תכנון מדיניות

ניהול תקציב

דוגמאות מהארץ והעולם



מדידת ביצועים



מדידת ביצועים מתבצעת כדי לאפשר לצוות הפיתוח והתשתיות להעריך את יעילות ביצועי המוצר בתנאים שונים.

מה מאפשרים לנו הכלים למדידת ביצועים?

1. ביצוע בדיקות עומס לאפליקציות Web.
2. ניטור ביצועים בזמן אמת.
3. זיהוי בעיות בזמן אמת.
4. זיהוי יכולת המערכת להתמודד עם עומסים גבוהים.
5. זיהוי צווארי בקבוק בתהליך.
6. ניתוח זמני תגובה.

טיפים לשימוש מוצלח בכלים למדידת ביצועים:

- ◀ נבחר תרחישי בדיקה שמייצגים את השימוש האמיתי במערכת כדי לקבל תובנות מדויקות.
- ◀ נשתמש בכלים לתיעוד תוצאות הבדיקות בצורה מסודרת כך שנוכל לחזור אליהן ולבצע ניתוח מעמיק.

לכלים רלוונטיים בארגונכם היוועצו עם אגף טד"מ או עם יחידת ה-CIO הממשלתית במערך הדיגיטל הלאומי.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

ניהול משימות

ניהול דרישות

בדיקת שימושיות

מדידת ביצועים

דיגיטק

מרכז תכנון מדיניות

ניהול תקציב

דוגמאות מהארץ והעולם



דיגיטק



מרכז הדיגיטק הוא מכרז ממשלתי המאפשר למשרדי הממשלה לרכוש שירותים טכנולוגיים מספקים שונים במטרה:

1. **לייעל את תהליכי הרכש** ולהקל על משרדי הממשלה והגופים הציבוריים ברכש שירותים ומוצרי ICT (Communication Technology Information and).
2. **לשפר את איכות השירותים** והמוצרים לפי סטנדרטים גבוהים של איכות וביצועים.
3. **לחסוך בעלויות** באמצעות השגת מחירים תחרותיים.
4. **לייצר שקיפות ותחרותיות** כדי לאפשר לספקים רבים להשתתף ולהציע את שירותיהם.

מודל המכרז מבוסס תפוקות כך שהמשרדים יקבלו מוצר מוגמר לפי התחייבות הספק במהירות, אג'יליות כולל גישה למומחים בתחומי המכרז.

שירותי המכרז כוללים:

- ▶ **פיתוח** מערכות מידע, אפליקציות, אתרי אינטרנט ועוד.
- ▶ **תחזוקה** שוטפת של מערכות קיימות, תמיכה טכנית ושירותי Help Desk.
- ▶ ייעוץ בתחום ה-ICT, הטמעת מערכות חדשות והדרכת משתמשים.
- ▶ **רכישת** מחשבים, שרתים, ציוד תקשורת, תוכנות רישוי ועוד.
- ▶ שירותי אחסון, עיבוד וניהול נתונים **בענן**.

למידע נוסף הכנסו לאתר [מכרז דיגיטק](#).

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

ניהול משימות

ניהול דרישות

בדיקת שימושיות

מדידת ביצועים

דיגיטק

מכרז תכנון מדיניות

ניהול תקציב

דוגמאות מהארץ והעולם



מכרז תכנון מדיניות



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

ניהול משימות

ניהול דרישות

בדיקת שימושיות

מידת ביצועים

דיגיטק

מכרז תכנון מדיניות

ניהול תקציב

דוגמאות מהארץ והעולם

209

מכרז לתכנון מדיניות הוא מכרז מרכזי לאספקת שירותי ייעוץ שמטרתו לספק **שירותי ייעוץ** עבור משרדי הממשלה ויחידות הסמך לטובת המשך **הטמעה וחיזוק של תכנון עבודת הממשלה**, באמצעות סיוע בתוכניות עבודה, תכנון מדיניות ואסטרטגיה וכן בתחומים נלווים כמו מחקר ונתונים, סקירת הוצאות, שיתוף ציבור והון אנושי.

רכיבים עיקריים במכרז: תוכניות עבודה, תכנון מדיניות, אסטרטגיה, תכנון תקצוב וסקירת הוצאות, מחקר ונתונים, שיתוף ציבור, הון אנושי וכלים חדשניים לתהליכי חשיבה.

יתרונות המכרז:

- ▶ אפשרות להוסיף ולהתאים פעילויות ותוצרים בהתאם לצרכים המשתנים של הממשלה.
- ▶ שימוש במערכת התיחורים הדיגיטלית לניהול יעיל ושקוף של תהליך הפנייה והבחירה.
- ▶ כולל תחומים נלווים כמו מחקר ונתונים, שיתוף ציבור והון אנושי המאפשרים תמיכה רחבה בתהליכי מדיניות והובלת שינויים.
- ▶ חלוקה ברורה בין פרויקטים קטנים וגדולים עם אפשרות לשינוי היקפים בהתאם לצרכים.
- ▶ תהליך מקוצר באופן משמעותי ביחס למכרז פומבי מלא.
- ▶ הליך מקוצר של אישורים.



ניהול תקציב



מנהל מוצר צריך להכיר את הכלים והטכניקות לניהול תקציב המוצר כדי לעשות שימוש יעיל במשאבים הכספיים הקיימים ולוודא שהמוצר עומד במסגרת התקציבית.

כלים מרכזיים לניהול תקציבים:

הכלי המרכזי שמשמש את מנהלי המוצר הוא ה- Microsoft Excel כלי גיליונות אלקטרוניים רב-תכליתי המאפשר יצירת תקציבים, מעקב אחר הוצאות וניתוח נתונים. הכלי נפוץ בשל הפשטות והגמישות שלו.

כיצד ניתן למקסם את יכולות הכלי לטובת ניהול תקציב יעיל?

- ◀ יצירת תבניות תקציב מותאמות אישית.
- ◀ שימוש בפונקציות ובנוסחאות לחישובים אוטומטיים.
- ◀ יצירת גרפים ודיאגרמות להצגת נתונים בצורה ויזואלית.
- ◀ שימוש בתכונת ה- Pivot Table לניתוח נתונים מתקדם.

קיימים כלים נוספים שמשמשים בעיקר את צוותי הכספים והרכש כמו: SAP ו-Oracle. כמו כן, מערכות מסוימות לניהול משימות יכללו תכונות לניהול הוצאות.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

ניהול משימות

ניהול דרישות

בדיקת שימושיות

מדידת ביצועים

דיגיטק

מרכז תכנון מדיניות

ניהול תקציב

דוגמאות מהארץ והעולם



דוגמאות מהארץ ומהעולם

דוגמאות מהעולם
לחצו על הכותרות להרחבה



כשלונות ללמוד מהם



סיפורי הצלחה



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



סיפורי הצלחה

סיפורי הצלחה
לחצו על הסיפורים להרחבה.



הגדרת פרסונות
Airbnb

הנגשת מוצרים לאזרחים
"ממשל זמין"

יצירת אסטרטגיית מוצר
Waze

הגדרת אסטרטגיית מוצר
Apple

הגדרת מפת הדרכים
Amazon

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



סיפורי הצלחה עמוד 1/2

העברת בעלות רכב מקצה לקצה - טרנספורמציה דיגיטלית לרישום שינוי בעלות רכב

בעבר, העברת בעלות על רכב דרשה הגעה פיזית לסניף הדואר ובזבוז זמן יקר. משרד התחבורה פיתח שירות דיגיטלי חדש שמאפשר למוכר ולקונה לבצע את העברת הבעלות תוך שתי דקות מהבית. השירות הוקם בשיתוף פעולה עם מערך הדיגיטל הלאומי, שסייע בפיתוח מהיר ובשימוש בסטנדרטים גבוהים של ממשק משתמש ואבטחת מידע. כמו כן, שיתוף הפעולה עם כל הגורמים הרלוונטיים במשרד התחבורה יצר מחויבות גבוהה לתהליך ולמוצר. השירות חוסך לתושבים זמן, כסף ומאמץ, ומצמצם טעויות הקלדה. סקר שביעות רצון הראה שהמשתמשים מרוצים מהפשטות ומהמהירות של התהליך, והוחלט להרחיב את השירות גם לסוחרי רכב ולחברות וכך סוחרי הרכב מסייעים לתושבים להירשם לאזור האישני ולהשתמש בשירות. היום ניתן לבצע העברת בעלות בין תושב לתושב, לחברה או לסוחר בצורה קלה ונוחה עם שיפור משמעותי בחוויית השירות.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

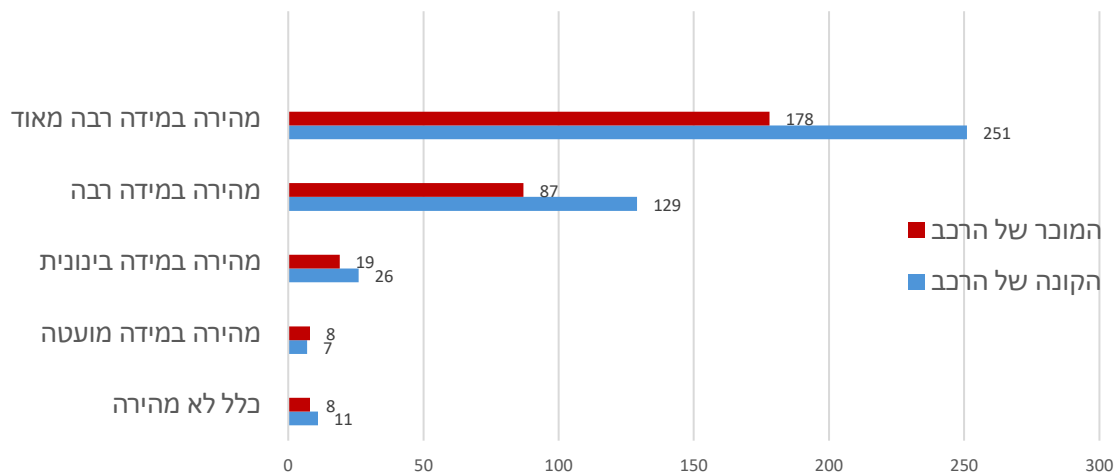
דוגמאות מהארץ והעולם



סיפורי הצלחה עמוד 2/2

העברת בעלות רכב מקצה לקצה - טרנספורמציה דיגיטלית לרישום שינוי בעלות רכב

גרף



87% (265 מתוך 303) מכלל קבוצת המוכרים השיבו מהירה במידה רבה מאוד / מהירה במידה רבה.
88% (380 מתוך 430) מכלל קבוצת הקונים השיבו מהירה במידה רבה מאוד שלש מהירה במידה רבה.

[חזרה לסיפורי הצלחה](#)

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם

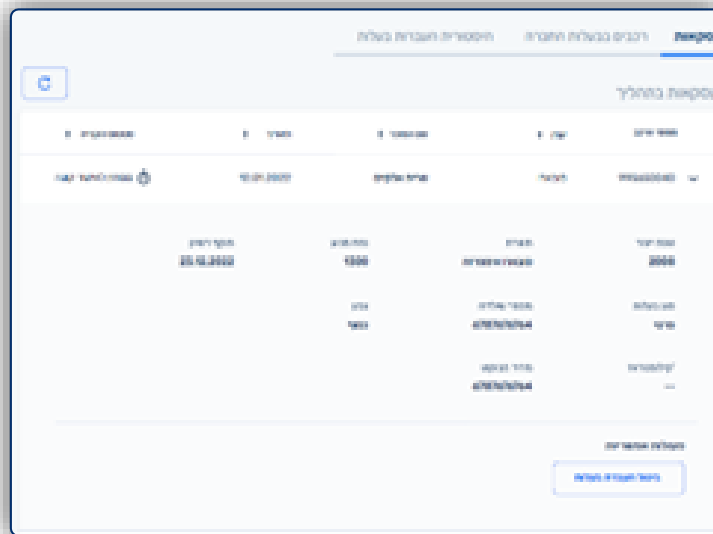


סיפורי הצלחה

שינוי רישום בעלות מסוחר (ח"פ) לאזרח - תיאור התהליך

אזור אישי מוכר –

הסוחר יכול לראות תחת "עסקאות" כי העסקה ממתינה לאישור הקונה. כדי לראות את רשימת עסקאות שנמצאות בתהליך, יש להיכנס ל"רכבים" שנמצאים תחת "המידע שלי".



[להרחבה](#)

[חזרה לסיפורי הצלחה](#)

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



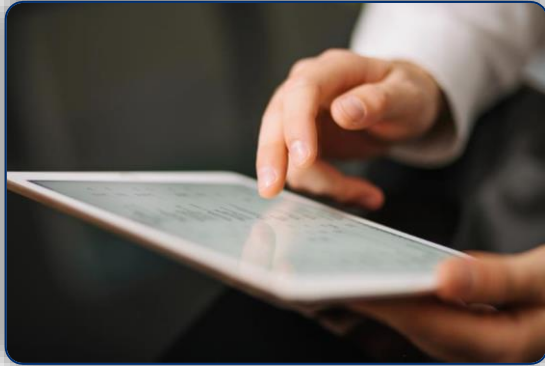
סיפורי הצלחה

הגדרת אסטרטגית מוצר על ידי חברת Apple:

חברת Apple ידועה ביכולתה להגדיר ולהוציא לפועל אסטרטגיות מוצר חדשניות ומצליחות. אסטרטגיית המוצר של Apple מתמקדת ביצירת מוצרים איכותיים, מעוצבים בקפידה ומותאמים לצורכי המשתמשים בצורה מושלמת.

דוגמאות למוצרים שהפכו לאייקונים בזכות אסטרטגיה זו:

ה-iPhone, ה-iPad, ה-MacBook וה-Apple Watch. ה-iPhone, למשל, שינה את פני שוק הסמארטפונים והפך למוצר הדגל של החברה, עם מיליוני משתמשים ברחבי העולם. הצלחתה של Apple נמדדת ביכולתה לייצר **נאמנות לקוחות יוצאת דופן** וכן בהישגים כלכליים מרשימים, עם הכנסות ורווחים גבוהים שממשיכים לגדול מדי שנה.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



סיפורי הצלחה

אסטרטגיית המוצר של Amazon

Amazon היא אחת מחברות המסחר האלקטרוני והטכנולוגיה הגדולות בעולם. Amazon הצליחה לבסס את מעמדה בזכות אסטרטגיית מוצר ייחודית ומוצלחת שמאפשרת לה להגיב במהירות לשינויים בשוק ולצרכים המשתנים של הלקוחות, תוך התמקדות בשיפור מתמיד של חוויית המשתמש והרחבת היצע המוצרים והשירותים שלה.

דוגמאות בולטות להצלחתה כוללות את Amazon Prime ו-AWS Amazon Web Services

- **Amazon Prime:** שירות המנויים של Amazon המציע משלוחים מהירים, גישה לתכני וידאו ומוזיקה, הנחות בלעדיות ועוד. ההשקעה ב-Amazon Prime הובילה להגדלת נאמנות הלקוחות, מה שבא לידי ביטוי בגידול במספר המנויים ובהכנסות החברה. מנויי Prime נוטים לבצע רכישות רבות יותר ולהישאר נאמנים לשירות לאורך זמן, מה שתורם להצלחתה הכלכלית של Amazon.
- **Amazon Web Services (AWS):** שירותי הענן של Amazon המספקים פתרונות מחשוב ענן לחברות וארגונים בכל העולם. AWS הפכה למובילה בתחום הענן והגדילה משמעותית את הכנסות החברה בזכות החדשנות והפתרונות המתקדמים שהיא מציעה.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



סיפורי הצלחה

הגדרת פרסונות על ידי חברת Airbnb:

Airbnb, פלטפורמת השכרת הנכסים לטווח קצר, הצליחה לבסס את מעמדה בזכות תהליך הגדרת פרסונות מדויק וממוקד. כאשר החברה הוקמה, היא התמודדה עם אתגרים רבים ונאבקה למצוא את מקומה בשוק.

מאז, Airbnb שמה דגש רב על הבנת הצרכים והרצונות של המשתמשים שלה באמצעות ביצוע מחקרי משתמשים מעמיקים ובניית פרסונות לייצוג קבוצות משתמשים שונות ופיתוח מוצרים ושירותים מותאמים אישית. אחד הכלים המרכזיים שפיתחה היה "Snowflake", כלי פנימי שאיפשר לצוותי העיצוב והפיתוח לשתף פעולה וליצור ממשקים ידידותיים ונוחים לשימוש.

הגישה של Airbnb הובילה להצלחה כלכלית מרשימה. החברה הצליחה להגדיל את שיעור ההמרות ולהפוך למובילה עולמית בתעשיית הנסיעות. מעבר להצלחה הכלכלית, היא הגדירה מחדש את מהות הנסיעות, והפכה להיות זמניות לזיכרונות מתמשכים.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



סיפורי הצלחה

הגדרת אסטרטגית מוצר על ידי חברת Waze:

Waze הוקמה בשנת 2008 על ידי אהוד שבתאי, אמיר שנער ואורי ליון, מתוך מטרה ליצור אפליקציית ניווט שמבוססת על נתוני משתמשים בזמן אמת. הרעיון היה פשוט אך פורץ דרך: לאפשר למשתמשים לשתף מידע על תנועה, תאונות, מכשולים מהירות ומכשולים אחרים בכביש, ובכך לספק מידע עדכני ומדויק לכל הנהגים.



אסטרטגיית המוצר החדשנית מתמקדת **בעקרונות הבאים:**

- שימוש בנתונים בזמן אמת
- חווית משתמש מתקדמת ויצירת קהילת משתמשים פעילה.

בהמשך, האסטרטגיה התרחבה וכללה את רכישת החברה על ידי Google. כמו כן, כחלק מאסטרטגית החדשנות התווספו פיתוחים ושיפורים של ניווט מבוסס קול ואינטגרציה עם שירותי מוזיקה.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



כשלוניות ללמוד מהם

סיפורי היעדר הצלחה

לחצו על הסיפורים להרחבה.



הגדרת מפת דרכים
Windows Phone

הגדרת אסטרטגיה
ICQ

הגדרת אסטרטגיה
Google Glass

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



כשלוניות ללמוד מהם

הגדרת אסטרטגית מוצר Google Glass

Google Glass, המשקפיים החכמים עם יכולות מציאות רבודה שהושקו על ידי Google, הם דוגמה מובהקת לאי-הצלחה בשוק הטכנולוגיה, למרות ההייפ הראשוני והפוטנציאל הרב. Google השיקה את Google Glass בשנת 2013 עם חזון לשנות את הדרך שבה אנשים מתקשרים עם העולם הדיגיטלי. המשקפיים החכמים כללו מצלמה, מסך קטן ומיקרופון, ואפשרו למשתמשים לצלם תמונות, להקליט וידאו, לקבל התראות ולבצע פעולות נוספות באמצעות פקודות קוליות.



בהתחלה, Google Glass זכו להייפ רב ולעניין גדול מצד התקשורת והציבור. המוצר הוצג כחדשני ופורץ דרך, והבטיח לשנות את הדרך שבה אנשים מתקשרים עם הטכנולוגיה והעולם סביבם. Google השקיעה רבות בשיווק המוצר והציגה אותו באירועים טכנולוגיים גדולים. למרות ההייפ הראשוני, Google Glass התמודדו עם מספר בעיות מרכזיות שהובילו לאי-הצלחה בשוק:

- בעית פרטיות שנבעה מהחשש לגבי צילום והקלטה ללא ידיעת הסובבים
- מחיר גבוה
- חוסר היכולת לספק ערך מוסף לרוב המשתמשים.

המוצר לא זכה לפופולריות הצפויה ולא הצליח לחדור לשוק בצורה משמעותית. בשנת 2015, Google הודיעה על הפסקת הייצור והשיווק של Google Glass לצרכנים פרטיים, והחברה עברה להתמקד בשימושים תעשייתיים ומקצועיים של הטכנולוגיה.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



כשלוניות ללמוד מהם

הגדרת מפת דרכים על ידי חברת Windows Phone

Microsoft השיקה את Windows Phone בשנת 2010 עם חזון להיכנס לשוק המובייל ולהתחרות במערכות ההפעלה הפופולריות של iOS ו-Android. המערכת כללה ממשק משתמש חדשני בשם "Metro" שהתבסס על אריחים חיים (Live Tiles) שהציגו מידע עדכני על גבי המסך הראשי.

בהתחלה, Windows Phone זכתה לשבחים על החדשנות והעיצוב הייחודי שלה. הממשק היה שונה מהמתחרים והציע חוויית משתמש רעננה. Microsoft השקיעה רבות בשיווק המערכת וביצירת שותפויות עם יצרני מכשירים כמו Nokia.

למרות החדשנות והפוטנציאל, Windows Phone התמודדה עם מספר בעיות מרכזיות שהובילו לאי-הצלחה בשוק:

- מפתחים רבים העדיפו לפתח אפליקציות ל-iOS ול-Android, מה שהוביל לפער משמעותי במגוון האפליקציות הזמינות ב-Windows Phone.
- המערכת לא הצליחה לחדור לשוק בצורה משמעותית ולא הצליחה לשכנע משתמשים לעבור ממערכות ההפעלה הקיימות.
- מחסור במפת דרכים ברורה ומוגדרת לפיתוח המערכת הוביל לאי-ודאות בקרב המשתמשים והשותפים. העדכונים והפיתוחים לא היו עקביים, מה שהוביל לאובדן אמון במערכת.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



כשלוניות ללמוד מהם

הגדרת אסטרטגית מוצר על ידי חברת ICQ:

ICQ הושקה בשנת 1996 על ידי חברת Mirabilis הישראלית, והייתה אחת מתוכנות המסרים המיידיים הראשונות שהציעה למשתמשים אפשרות לתקשר בזמן אמת דרך האינטרנט. התוכנה זכתה לפופולריות רבה והפכה לכלי תקשורת מרכזי עבור מיליוני משתמשים ברחבי העולם.

בהתחלה, ICQ זכתה להצלחה עצומה והפכה לאחת מהתוכנות המוכרות והפופולריות ביותר בתחום המסרים המיידיים. החברה נרכשה על ידי AOL בשנת 1998 בסכום של כ- 407 מיליון דולר, מהלך שהדגיש את הערך הרב של התוכנה ואת הפוטנציאל שלה להמשיך ולהתפתח.

למרות ההצלחה הראשונית, ICQ התמודדה עם מספר בעיות מרכזיות שהובילו לאי-הצלחה בשוק:

- בניגוד לפלטפורמות מתחרות כמו WhatsApp ו-Facebook Messenger, ICQ נותרה מאחור ולא הצליחה להתאים את עצמה לשינויים בשוק ולדרישות המשתמשים.
- האסטרטגיה של ICQ לא הייתה ברורה וממוקדת והחברה לא הצליחה לזהות את הכיוונים הנכונים לפיתוח ולשיווק המוצר. לבסוף החברה לא הצליחה לשווק את עצמה בצורה שתמשוך משתמשים חדשים ותשמור על המשתמשים הקיימים.



הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אתגרים - דרכי התמודדות

בעוד שאין דרך אחת לבנות מוצר, נוכל ללמוד ממקרי הבוחן הבאים כיצד להתמודד עם אתגרים ולהשתמש בתובנות שלהם כדי לשפר את המוצר שלנו ולהגדיל את סיכויי ההצלחה שלו.

אתגר בחיבור צוות הפיתוח
לצורך העסקי

אתגר בהעברת מסרים בצורה
ברורה ופשוטה לחברי הצוות

חוסר ידע טכני של מנהל המוצר
בטכנולוגיה חדישה

ריבוי שחקנים בתהליך
בניית המוצר

עיכוב הפיתוח עקב בעיית
משאבים

פער בהבנה ובשיקוף דרישות בין
הפיתוח למנהל המוצר

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אתגרים - דרכי התמודדות

חוסר ידע טכני של מנהל המוצר בטכנולוגיה חדישה

האתגר

כאשר למנהל המוצר קיים פער טכני, הדבר יכול להוביל לתקשורת לא יעילה מול הגורמים הטכנולוגיים, במיוחד בהבנת ההשפעה של ההחלטות הטכניות על המוצר, וכן על מידת ההתאמה של הפיתוח לצורך העסקי.

כתוצאה מכך, עלולים להיווצר הסיכונים הבאים:

- ◀ חוסר דיוק בהגדרת הדרישות
- ◀ קביעת לוחות זמנים לא ריאליים
- ◀ תעדוף לא נכון של משימות וקושי לזהות אילוצים טכניים
- ◀ צורך להסתמך יותר על צוות הפיתוח
- ◀ עיכוב בתהליך קבלת ההחלטות או קבלת החלטות שגויות
- ◀ שעלולות להוביל לעלויות גבוהות או פתרונות שאינם אופטימליים

איך נתמודד עם האתגר?

- ◀ למידה עצמאית של הטכנולוגיה - קריאת חומרים מקצועיים, השתתפות בקורסים, שימוש במדריכים טכניים.
- ◀ הבנת מושגי יסוד לרכישת ידע בסיסי שמאפשר ניהול שיחה טכנית וחיבור ההיבט הטכנולוגי לעסקי של המוצר.
- ◀ שיתוף פעולה עם מומחים - בניית קשרים עם צוותי הפיתוח, מינוי יועץ טכני שיעבוד בצורה צמודה עם מפתח מוביל.
- ◀ לא לחשוש לשאול שאלות בסיסיות כדי להבהיר נושאים טכניים.
- ◀ שימוש במודלים ובכלים נגישים לטובת תרגום מושגים טכניים.
- ◀ תיעודף תכונות בהתאם לערך העסקי - גם כאשר יש חוסר ידע טכני נוכל להתמקד בערך העסקי של הדרישות ולשתף פעולה עם צוות הפיתוח כדי לבצע תיעודף נכון.
- ◀ ניהול קהילה פנימית ללמידה שוטפת על ידי יצירת פורום פנימי לשיתוף ידע ולמידה.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אתגרים - דרכי התמודדות

העברת מסרים בצורה ברורה ופשוטה כדי לרתום את אנשי הצוות השונים בארגון

איך נתמודד עם האתגר?

בין אם אנו מציגים את המוצר לצוות שלנו או לארגון כולו, נשתדל להקפיד על מבנה סיפור ברור ומובנה. מבנה סיפור לדוגמה: ראשית, נציג את המצב הנוכחי והפערים הקיימים. לאחר מכן, נבצע Zoom out לעתיד כדי לאפשר לקהל לדמיין מצב שבו הפערים שתיארנו לא קיימים. נסביר שהמוצר ייתן פתרון לסוגיות הללו ויוביל למצב טוב יותר. באמצעות כך, נוכל להפוך את הרעיון שלנו ליותר אישי ונעזור לקהל להתחבר אליו רגשית. ברגע שהסבנו את הרעיון, נחזור אחורנית לתיאור המצב הקיים ונחזק עם עובדות ונתונים כדי להדגיש את הערך של המוצר. המרכיב האחרון בסיפור טוב הוא תשוקה. תשוקה מדבקת ותגרום לקהל להיות מרותק לסיפור.

האתגר

האתגר מגיע מהצורך לוודא שכל חברי הצוות מבינים את המטרות והיעדים של הפרויקט בצורה אחידה. לעיתים קרובות, מסרים מורכבים או טכניים עלולים להתפרש בצורה שונה על ידי חברי צוות שונים, מה שעלול להוביל לאי-הבנות ולחוסר תיאום. בנוסף, קיים צורך להתאים את המסר לסגנון התקשורת וההבנה של כל חבר צוות כדי להבטיח מעורבות ושיתוף פעולה מלאים.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אתגרים - דרכי התמודדות

פער בהבנה ובשיקוף דרישות בין הפיתוח למנהל המוצר

האתגר

מנהל מוצר צריך להיות בעל מיומנות גבוהה של תקשורתיות ולדעת להתאים את המסרים לכל אחד מחברי הצוות שנוגעים במוצר.

יחסי האמון עם אנשי הפיתוח והטכנולוגיה הם מפתח ליצירת שיתוף פעולה מוצלח עימם וכן להצלחת המוצר. מאחר שהמפתחים מתמחים בפרטים הקטנים, חשוב בהעברת המסרים אליהם להיות מפורטים ככל הניתן.

לעיתים, כדי שהם יוכלו לפתח באופן יעיל הם צריכים לדעת דברים שאינם רלוונטיים לאחרים.

איך נתמודד עם האתגר?

מה חשוב לדעת כשניגשים לשיחה עם חבר צוות פיתוח?

- ◀ ניקח אחריות על הצלחת המוצר. גם במקרה שבו רכיב פיתוח אינו עובד כמצופה בגלל שלמפתח לא היה את כלל המידע הנדרש, חשוב שניקח אחריות וננחה אותו בהתאם.
- ◀ כשנסביר למפתח על רעיון חדש, חשוב שתהיה לנו ההבנה מה צפוי לקרות עם הרכיב בעתיד. כשנתאר למפתח מה צפוי לקרות עם הרכיב בהמשך זה יאפשר לו לבצע תכנון טוב יותר של הפתרון.
- ◀ נבצע עבודה מקדימה לפני השיחה עם המפתח כדי להגיע עם כל המידע הרלוונטי. באופן זה נראה לו שהזמן שלו חשוב לנו.
- ◀ נסמוך על שיקול הדעת של המפתח לגבי סדר הפעולות הרצוי כדי להימנע ממקרים של "חוב טכנולוגי" (- Tech Debt משהו שצריך להתעסק איתו בהמשך כתוצאה מטעות שנוצרה במהלך הדרך).
- ◀ ניתן למפתח הזדמנות להעביר משוב לגבי תהליך תכנון המוצר. נצרף אותו לפגישות התכנון ונשתף אותו בפגישות הסטטוס, כדי לאפשר לו להביע את דעתו מנקודת מבט של הפיתוח.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אתגרים - דרכי התמודדות

חיבור צוות הפיתוח לצורך העסקי

האתגר:

מאחר שצוות הפיתוח מתמקד באספקטים הטכניים ואינו נחשף ישירות לחווית המשתמש, עלולה להיווצר אצלו חוסר הבנה לגבי ההקשר האמיתי בו המוצר נמצא בשימוש. כתוצאה מכך, עולה הסבירות לפיתוח תכונות לא רלוונטיות וחוסר הבנה לגבי הדחיפות או ההשפעה של הבעיה מצד צוות הפיתוח.

דרכי ההתמודדות:

- ◀ הזמנת אנשי פיתוח להשתתף במפגשי אפיון ואף בתהליך הראיונות עם המשתמשים.
- ◀ עידוד המפתחים להאזין לשיחות עם אנשי השירות כדי לשמוע את ההתנהגות ואת אתגרי המשתמשים.
- ◀ הצגת נתוני שימוש אמיתיים לצוות הפיתוח.
- ◀ שיתוף סקרים ומשובים מצד המשתמשים.
- ◀ שיתוף צוות הפיתוח בתהליכי קבלת ההחלטות.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אתגרים - דרכי התמודדות

עיכוב של הפיתוח עקב היעדר משאבים

האתגר:

עיכוב בפיתוח עקב חוסר משאבים (כוח אדם, תקציב, זמן או טכנולוגיה) הוא אתגר נפוץ בניהול מוצר. מצב זה מחייב תיעדוף יעיל, תיאום בין הגורמים השונים ולעיתים קבלת החלטות קשות לשמירה על התקדמות הפרויקט תוך מינימום פגיעה באיכות המוצר או לוחות הזמנים.

סיכונים אפשריים כתוצאה מכך: דחיות בלו"ז, דחייה של תכונות מרכזיות, ירידה באיכות הפיתוח, ירידה בפרודוקטיביות, פגיעה באיכות התוצר ואובדן אמון מצד המשתמשים ובעלי העניין.

דרכי ההתמודדות:

- ◀ הגדרת תיעדוף ברור והתמקדות בפיצ'רים המספקים את הערך הגבוה ביותר למשתמשים.
- ◀ חלוקת הדרישות ל-Should , Could Have, Must have
- ◀ Have ו-Won't Have.
- ◀ עדכון על עיכובים והשלכותיהם תוך הצגת תוכנית חלופית.
- ◀ הצגת ההשלכות של חוסר במשאבים ובקשת תמיכה כגון תקציב נוסף.
- ◀ איתור צווארי בקבוק בתהליך.
- ◀ רתימת הצוות והשגת שיתוף פעולה למשל על ידי עדכון הצוות לגבי אתגרי המשאבים.
- ◀ הפגנת אמפתיה לצוות שעובד בתנאים מאתגרים כמו הפגנת חיזוקים חיוביים.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם



אתגרים - דרכי התמודדות

ריבוי שחקנים בתהליך בניית המוצר

האתגר:

בניית מוצר מערבת שחקנים רבים, כולל: צוותי פיתוח, עיצוב, שירות, דוברות, שירות לקוחות ובעלי עניין נוספים. מעורבתם מגוונת וחשובה, אך ריבוי השחקנים עלול להוביל לאתגר בתיאום פעולות, קונפליקטים ועיכובים בתהליך הפיתוח.

הסיכונים שעלולים להיווצר כתוצאה מכך: חוסר בהירות לגבי כיוון המוצר, עיכוב בקבלת החלטות, פיתוח לא מותאם ובזבוז זמן ומשאבים.

ניהול נכון של השחקנים חיוני להבטחת התקדמות חלקה והשגת מטרות המוצר.

דרכי ההתמודדות:

- ◀ הסברת תחומי האחריות של כל גורם לכלל השחקנים כדי למנוע כפילויות.
- ◀ הצגת שלבים ברורים בתהליך הפיתוח ושיתוף כלל הגורמים.
- ◀ שימוש בכלי שיתוף משימות כמו: Jira, Monday, לצורך תיעוד ושיתופי פעולה.
- ◀ קיום פגישות סדורות בין הצוותים השונים לצורכי שיתוף ידע והתייעצויות.
- ◀ קבלת החלטות על בסיס נתונים כמותיים איכותיים ולא על בסיס דעות בלבד.
- ◀ תיעוד דרישות תוך שיתוף כלל בעלי העניין.
- ◀ ביצוע תזכורת קבועה לצוותים לגבי החזון והמטרות של המוצר.

הקדמה

מושגים מרכזיים

תפקיד מנהל המוצר

עקרונות בניהול מוצר

ממדי ניהול המוצר

ממשקי עבודה

כלי עבודה

דוגמאות מהארץ והעולם