פרק 1

עולמם של מנהלי המוצר

45 דקות לפי הקורס. מה מנהל מוצר עושה, עם מי הוא עובד, ואיך התפקיד משתנה מחברה לחברה.

להאזין לפרק כ-4 דקות

0:00 / 0:00

מפת הפרק 7 חלקים

חלק	מה יש שם	מה קורה שם
1.1	סרטון פתיחה	מה ילמדו בקורס, ולמי הוא מיועד
1.1	**סרטון**	**התפקיד: שלושה מעגלים, וניהול ללא סמכות**
1.1	קריאה	מושגי יסוד
1.2	קריאה ותרגול	הממשקים של מנהלי המוצר בארגון
1.3	**קריאה**	**שלושה סוגי ארגונים, ומה כל אחד דורש**
1.3	פודקאסט	שני מנהלי מוצר מספרים איך זה נראה ביום-יום
1.4	סיכום	אין דרך אחת לנהל מוצר

1.1 · מנהלי מוצר: מתחילים

מי הם מנהלי המוצר? האחראים על **החזון**, **סדרי העדיפויות** ו**תוכנית העבודה** של המוצר. הם הגורם שמחבר בין שלושה עולמות: **הארגון** והצרכים שלו, **הלקוחות והמשתמשים**, ו**הטכנולוגיה**. התפקיד הוא לוודא שהמוצר פותר בעיה אמיתית, ובדרך הנכונה.

ניהול מוצר לא מסתכם בהייטק. בנקים, חברות ביטוח, ארגוני בריאות וחברות תקשורת מפתחים מוצרים ושירותים דיגיטליים, וצריכים מי שינהל אותם.

שלושה מעגלים קובעים איזה מנהל מוצר תהיו

ההגדרה למעלה היא רק ההתחלה. בפועל התפקיד משתנה מאוד לפי הסביבה, וזה נקבע בשלושה מעגלים:

המעגל	השאלה	מה משתנה
הארגון	חברת ענק או סטארט-אפ?	בארגון גדול: תהליכים מובנים, הרבה פוליטיקה, שינוי איטי. בסטארט-אפ: הכל מהיר וכאוטי, והתפקיד משתנה כל שעה
המוצר	מוצר ליבה או מוצר פנימי?	במוצר ליבה כל פיצ'ר משפיע על ההכנסות ועל המותג. במוצר פנימי, כמו פורטל ארגוני, המדדים הם יעילות תפעולית ושקט
האדם	מה הרקע שלכם?	יש מי שמגיע מעיצוב ויצירה וחולם בגדול, ויש אנשי ביצוע שהופכים רעיון לתוכנית עבודה

אין כאן נכון או לא נכון, רק **התאמה.** אותו אדם יכול לפרוח בארגון אחד ולסבול בארגון אחר.

מה לא משתנה

- **חקרנות.** לשאול תמיד "למה", לא לקבל שום דבר כמובן מאליו, ולצלול לנתונים ולראש של המשתמש
- **קבלת החלטות רדיקלית.** לחתוך, לומר "לא" להרבה רעיונות טובים, ולבחור נתיב אחד ברור כשהכל מסביב רועש
- **עבודה עם אנשים.** את ה"לא" הזה צריך לומר כך שהאנשים עדיין ירצו להשקיע במוצר

ניהול מוצר הוא ניהול ללא סמכות. המפתחים לא מדווחים לכם, והמעצבים לא עובדים בשבילכם. כדי להזיז דברים צריך **כישורים רכים** (Soft skills): לרתום אנשים, ליצור אמפתיה, לספר סיפור ולשכנע. בלי זה, המסמכים הכי טובים נשארים במגירה.

מושגי יסוד

- **חוויית משתמש** (UX): איך המשתמש מרגיש ומתנהל מול המוצר. כמה קל, נעים וברור השימוש בו
- **מעצבי UI/UX**: אחראים על המראה (UI) ועל חוויית השימוש (UX)
- **מחקר משתמשים** (User Research): איסוף מידע ישיר ממשתמשים, בראיונות, סקרים ותצפיות, כדי להבין צרכים, כאבים והתנהגויות
- **Design Sprint**: תהליך מרוכז, בדרך כלל שבוע, שבו הצוות מגדיר בעיה, מפתח פתרונות ובודק אותם מול משתמשים
- **יעדים עסקיים**: מה הארגון רוצה להשיג. צמיחה בהכנסות, לקוחות חדשים, הפחתת עלויות. מנהל המוצר מוודא שהמוצר תומך בהם
- **מפת דרכים** (Product Roadmap): תוכנית ויזואלית של מה יפותח, באיזה סדר ובאיזה לוח זמנים

1.2 · הממשקים של מנהלי המוצר

התפקיד לא קיים בוואקום. הוא נבנה מעבודה שוטפת מול צוותים רבים בארגון, וכל צוות מביא מומחיות משלו. ככל שמכירים טוב יותר את דרך העבודה של כל צוות, כך אפשר להוציא ממנו את המיטב.

בקורס הצוותים מוצגים באופן אינטראקטיבי, ובסופו של החלק שלוש שאלות: בכל אחת תרחיש מהעבודה, ובוחרים את הצוות שהכי נכון להתייעץ איתו.

איפה זה תופס אתכם: הממשקים הם לא "עוד ישיבה". הם הדרך היחידה שיש לכם להזיז דברים, כי לאף אחד מהם אתם לא הבוס.

1.3 · ניהול מוצר בחברות שונות

סוג הארגון משנה את אופי העבודה. הקורס מבחין בין שלושה:

הארגון	מה הוא עושה	מה נדרש ממנהל המוצר
מוכוון טכנולוגיה	טכנולוגיה אחת מרכזית, שמותאמת לשווקים שונים. למשל חברה שגובה תשלומים בסלולר, וכל מדינה דורשת התאמות בגלל רגולציה	להבין לעומק את הטכנולוגיה, לזהות שווקים חדשים, ולהוביל את ההתאמה לכל שוק
מוכוון שוק	קהל יעד אחד, וכמה מוצרים בשבילו. Intuit, למשל, מוכרת לעסקים קטנים כלים לחשבוניות, יומן ובניית אתרים	להיות **הקול של הלקוח**: להבין מה הקהל צריך, לזהות פערים ולהוביל פתרונות
מוכוון פרויקטים	אין מוצר משלו. מקבל פרויקט ובונה לו פתרון מטכנולוגיות קיימות, כמו מערכת "התו הירוק" בקורונה	ניהול פרויקט מורכב: דרישות מדויקות, תיאום בין גורמים, לוחות זמנים ותקציב

מהפודקאסט: איך זה נראה בשטח

בפודקאסט של הפרק משתתפים שני מנהלי מוצר, ושניהם הגיעו לתחום ממקום אחר:

- **מחוויית משתמש.** הניסיון ב-UX נתן לה את היכולת לדבר עם לקוחות, לראיין משתמשים ולדבר עם כל בעל עניין בשפה שלו. הפער היה בצד **העסקי**, ואותו היא השלימה בשנים הראשונות
- **מפיתוח.** כחמש-עשרה שנה בפיתוח ובניהול פיתוח. השפה המשותפת עם המפתחים עוזרת לדעת מתי משהו באמת קשה. גם לו חסרה בהתחלה **הפרספקטיבה העסקית**, במיוחד ב-B2B

התפקיד במשפט אחד, כמו שעלה בשיחה: להחליט **מה בונים**, ולא פחות חשוב מזה **מה לא בונים, ולמה.** ההחלטה מתקבלת אחרי שיחות עם לקוחות וחקר שוק, אבל האחריות עליה היא שלכם. ונוספה לזה האחריות מול הלקוחות ומול כל בעלי העניין.

הכי כיף: לפגוש לקוחות בסביבה שלהם ולראות איך הם עובדים. **הכי קשה:** הוויתורים (Trade-offs). המרחק בין המוצר שדמיינתם למוצר שיוצא, והמון החלטות קטנות כל יום.

1.4 · סיכום

אין דרך אחת לנהל מוצר. ההצלחה תלויה ביכולת להתאים את סגנון העבודה לארגון: הדגש הטכנולוגי, ההבנה העמוקה של השוק, או ניהול פרויקט מורכב. ומה שחוזר בכל אחד מהם: **קבלת החלטות**, ולדעת להסביר למה החלטתם.

בדיקה עצמית

1. בין אילו שלושה עולמות מנהל המוצר מחבר?
2. למה אומרים שניהול מוצר הוא "ניהול ללא סמכות"?
3. מוצר פנימי ומוצר ליבה: במה שונים המדדים שלהם?
4. חברה מקבלת משימה לבנות מערכת לגוף ממשלתי, מטכנולוגיות קיימות. איזה סוג ארגון זה, ומה נדרש ממנהל המוצר שם?
5. מה מבדיל בין מנהל מוצר בארגון מוכוון שוק למנהל מוצר בארגון מוכוון טכנולוגיה?

תשובות. 1: הארגון וצרכיו, הלקוחות והמשתמשים, והטכנולוגיה. 2: המפתחים והמעצבים לא כפופים לו, ולכן הוא מזיז דברים בכישורים רכים: רתימה, אמפתיה ושכנוע. 3: במוצר ליבה כל פיצ'ר משפיע על ההכנסות ועל המותג. במוצר פנימי מודדים יעילות תפעולית ושקט, ולא ויראליות. 4: ארגון מוכוון פרויקטים. נדרש ניהול פרויקט מורכב: דרישות, תיאום, לוחות זמנים ותקציב. 5: בארגון מוכוון שוק הוא הקול של הלקוח, ומזהה פערים אצל קהל אחד. בארגון מוכוון טכנולוגיה הוא מבין לעומק טכנולוגיה אחת, ומתאים אותה לשווקים חדשים.

קורס לדוגמה ב-EzClever. מתוך הקורס "ניהול מוצר PRODUCT" של מערך הדיגיטל הלאומי בקמפוס IL.