שיעור 12 · 28.10

מפת דרכים ותעדוף

1:32 שעות הקלטה, בלי פיצול. בזום. קצר מהרגיל: ההקלטה עוצרת כשהקבוצות בחדרים ובהפסקה, ובעשר הדקות הראשונות אין קול. שכבות המוצר על חדר במלון, מאיפה מגיעות הבקשות, RICE ו-MoSCoW, מטריצת אימפקט ומאמץ, ומפת דרכים של Now, Next, Later.

להאזין לשיעור

כ-7 דקות

0:00 / 0:00

מפת השיעור

19 חלקים

דקות	מה קורה שם
0–10	אין קול בהקלטה
10–14	פתיחה: מה-OKR ליוזמות, ומהן למפת הדרכים
14–19	אף קבוצה עוד לא הגיעה ל-North Star. חדרים על OKR, לא מוקלט
19–21	שכבות המוצר, ומה זה core benefit
21–30	**חדר במלון, שכבה אחרי שכבה, והשוקולד על הסדין המלוכלך**
30–32	פוטנציאל כבר עכשיו, ולא להרשים סתם. הפסקה, לא מוקלטת
32–35	נוכחות
35–44	**Bottom up: מאיפה מגיעות הבקשות, ולמה קודם מקשיבים**
44–50	Top down: מיוזמה לפיצ'רים, טבלה אחת, וה-backlog
50–53	**RICE, ICE, ומאיפה בא ה-Confidence**
53–58	**RICE בפועל: המוקד מול מינהל הסיעוד**
58–60	build or buy כתעדוף אסטרטגי
60–63	MoSCoW
63–73	**מטריצת אימפקט ומאמץ**
73–79	רק מה שקל? לפרק, וספינה מול סירות
79–83	מפות דרכים פתוחות לציבור
83–85	**Now, Next, Later**
85–88	מפת דרכים לפיצ'ר אחד: הנחה על הנחה
88–93	התרגיל: טבלה מספר 3, וחדרים

מה-OKR למפת הדרכים

מצגות האמצע נגמרו. ומי שעובד עם כלי AI: **לעבור על מה שיצא, ולהיות ביקורתיים עוד יותר.** כך גם ההנהלה תסתכל על המידע שתציגו.

הסדר מכאן: ה-OKR, היוזמות (חלקן כבר עלו ב-Value Proposition Canvas), ומהן **מפת הדרכים**, מתועדפת ומנומקת מול יעדים.

> **כל פיצ'ר שמפותח צריך להזיז KPI מסוים**: עסקי (לקוחות משלמים, רווח), מוצרי (Retention, שימוש) או טכני (תקלות ובאגים).

אבל אף קבוצה עוד לא הגיעה ל-North Star מוסכם. "אם אתם לא יודעים לאן אתם רוצים להגיע, יהיה לכם קשה לגזור מדדים אחרים." אז רבע שעה בחדרים, לפחות Objective אחד ו-Key Result אחד. ההצעה של המרצה: להעלות את המצגת כ-PDF ל-ChatGPT, לבקש שיציע, ולבדוק אם זה מה שאתם חושבים.

שכבות המוצר

תהליך הבנייה מתחיל בחיבור ל-Mission Statement. השלב השני: **מפת שכבות המוצר.** מה שהמרצה אוהבת בה: **היא ממקדת ב-core benefit**, במה שהמוצר בא לתת ללקוח.

המוצר	ה-core benefit
iRobot	בית נקי
Wix	אתר לעסק, שדרכו העסק מכניס כסף ומקבל כלים לנהל את עצמו
גוגל	להציג את המידע בצורה מסודרת, קלה, רלוונטית ויעילה

חדר במלון, ארבעה כוכבים

את התרגיל עשו על משהו לא טכנולוגי, שכולם מכירים.

השכבה	מה זה	בחדר במלון
Core benefit	מה הלקוח בא לקבל	מקום לישון ולנוח, גם באמצע היום, להתקלח ולשים את הדברים. **תחליף זמני לבית**
Generic	המוצר הכי בסיסי שעונה על זה. **זה ה-MVP**	דלת שנסגרת, מיטה עם סדינים, מקלחת ושירותים, מגבות, תאורה, מקום לדברים
Expected	מה שמצפים לו כשנכנסים	סדינים ומגבות נקיים, מים חמים, שולחן לדברים, מזגן. בארבעה כוכבים גם טלוויזיה. ומהכיתה: כספת ומגהץ
Augmented	המשופר, וכבר לא רק בחדר	קוקטייל וולקאם בכניסה, חוברת על המקומות המיוחדים במלון, ספא
Potential	מה שעושה **delightfulness** וחוויה מיוחדת	עיצוב מטורף, חדר חכם, יין ושוקולד על הכרית, מצעים מכותנה מצרית, מזרן מפנק

ומה לימדו התיקונים בדרך:

- **ארוחה? נופש?** ארוחה אפשר גם במסעדה, ואפשר לישון במלון גם בנסיעת עבודה. **ה-core הוא מה שכל מי שמזמין חדר צריך**, בלי קשר לסיבה
- **שולחן כתיבה** יש כמעט בכל חדר, ועדיין הוא לא הבסיס: אפשר בלעדיו. הוא עבר ל-Expected. **מה שנמצא בכל מקום הוא לא בהכרח הבסיס**
- **מזגן:** מהכיתה אמרו שזו חובה. לפי המרצה, באירופה עוד לא מצפים לזה. **מה שמצופה תלוי בשוק**
- **קוקטייל וולקאם** כבר לא בחדר. לכן הוא שכבה אחרת, Augmented

השוקולד על הסדין המלוכלך

> **אם יש שוקולד על הכרית, אבל הסדין מלוכלך, זה לא פינוק.** כנראה מישהו פשוט השאיר אותו שם.

קודם סוגרים את הבסיס ואת המצופה "בצורה הרמטית", ורק אז השוקולד. **מי שלא מקבל את מה שהוא מצפה לו, לא ייהנה מהפוטנציאל.** מהכיתה עלתה ההשוואה לפירמידה של מאסלו. וזה מתחבר למודל קאנו: הבסיס לא מלהיב כשהוא קיים, אבל בלעדיו גם ה"וואו" לא עובד.

ולא חייבים לחכות עם הפוטנציאל לעתיד הרחוק. אפשר להביא נושא אחד עד הפוטנציאל כשאחרים מתעכבים, כל עוד ההתקדמות מאוזנת. אבל קודם בונים אמון במה שהלקוח מצפה לו:

> **אם המוצר לא יציב, אין טעם להראות ללקוח AI מדהים.** לא לנסות להרשים סתם.

Bottom up: מאיפה מגיעות הבקשות

את רשימת הפיצ'רים בונים משני כיוונים, **bottom up ו-top down**, ואז מחברים: mix and match.
Bottom up הוא מה שמגיע מהשטח:

- **המנכ"ל, הלקוחות והמשתמשים.** לפעמים הלקוח הוא אחד, והמשתמשים בכלל בתוך הארגון שלו
- **הפיתוח:** "אני צריך זמן להקים תשתית", אחרי שעשו quick and dirty. ולהשלים את זה לא מגיעים כמעט אף פעם
- **לקוחות פנימיים:** שיווק, business development
- **מכירות, ותמיד דחוף:** "בלי הפיצ'ר הזה אני לא יכולה לסגור את העסקה"
- **הנתונים:** באגים, סטטיסטיקה, BI

קודם מקשיבים

מה הדבר הכי חשוב לעשות עם בקשה? מהכיתה ענו: לתעדף. **קודם מקשיבים**, ומבינים את הכאב ואת מקור הבעיה.

> **הלקוחות באים עם הפתרון.** "אני צריך כפתור." והוא לא בהכרח הפתרון הטוב: הלקוח לא רואה את כל הקהלים שישתמשו בו, ולא יודע מה המשמעויות הטכניות מול הפיתוח.

רק אחרי שמבינים, אפשר לענות ולתקשר את השיקולים: דחוף או לא, **והאם זה בכלל חלק מהיעדים שלנו.**
הרבה פעמים מגיעים עם דברים שלא מקדמים אף אחד מה-OKR.

Objective משותף, Key Results שונים

באסטרטגיה טובה, **לכולם, גם ללקוחות הפנימיים, יש Objective משותף עם Key Results שונים.** גם בפיתוח: מנהלי מוצר נמדדים על האימפקט, מנהלי פרויקטים על משימות שהסתיימו, ו-QA על באגים שפתחו. כולם רוצים שהמוצר יצליח.

ולכן שווה **לבקש מהלקוחות הפנימיים לתעדף בעצמם** את הבקשות שלהם: הם מרגישים חלק, והם המומחים בתחום שלהם. "זה עושה וונדרס."

מנהל מוצר לא מחכה לבקשות

רואים ב-BI ש-flow מסוים לא עובד, ועושים discovery **בלי שמישהו ביקש.**

> **זה היופי של מנהל מוצר: הוא לא מחכה שיתנו לו דרישות.** וכשבקשות מגיעות, הוא מחבר אותן לסטטיסטיקה, ומגיע לעומק הבעיה.

כל בקשה מחוברת ליעד

הדוגמה: השנה המיקוד הוא להביא לקוחות חדשים ולשמר אותם, ופחות רווחים. מישהו מציע פיצ'ר מטורף של רווחים. התשובה: "רעיון נהדר. שמה אותו ב-backlog המוצרי, וכשנרצה לממש רווחים, אולי אפעיל אותו."

לכל בקשה רושמים:

- **ה-Objective, או עדיף ה-Key Result** שהיא מזיזה. ככה יודעים על איזה מדד היא תעבוד
- **Summary:** תיאור קצר
- **מי ביקש.** יש הבדל בין בקשה של התמיכה לבקשה של המנכ"ל

Top down: מיוזמה לפיצ'רים

כאן מתחילים מה-OKR: אילו רעיונות יזיזו את ה-Key Result, או איזה KPI אני רוצה לשפר נקודתית.

יוזמה גדולה מדי להשוואה. מפרקים אותה לפיצ'רים, ושמים פיצ'ר מול פיצ'ר. משהו שמושך אותי מאוד אבל דורש המון זמן פיתוח, מול משהו עם אימפקט יפה ומאמץ קליל? עדיף קודם את הקליל, ולראות אם הוא משפיע: **quick wins.**

טבלה אחת

הפיצ'רים מה-top down והבקשות מה-bottom up נכנסים **לטבלה משותפת**: תיאור, יעד ו-Key Result, מי ביקש, ועוד שתי עמודות:

	הסולם
Impact	1 עד 5. חמש הוא הגבוה
Time	T-shirt size: S, M, L, XL, XXL. או סדרת פיבונאצ'י: 1, 2, 3, 5, 8

כל הזמן קפצתם לפתרונות. עכשיו זה הזמן. כל הפתרונות רשומים, ומשווים ביניהם באימפקט ובזמן הפיתוח.

מחפשים **אימפקט גבוה וזמן נמוך**, כדי להביא ערך ללקוח כמה שיותר מהר. ו**איך, הטכני, זה לא אנחנו.** אותו מפרקים בהמשך לדרישות ול-user stories.

הרשימה הזו היא עוד לא מפת דרכים. זה ה-backlog המוצרי. מפת דרכים היא מה שיוצא ממנו אחרי התעדוף.

RICE ו-ICE

Reach	על כמה אנשים זה ישפיע, במספרים, מה-BI
Impact	כמה זה ישפיע. למי שהמציא את השיטה יש לזה סולם קבוע
Confidence	רמת הביטחון בהערכה
Effort	כמה זמן זה ייקח

מזה יוצא Reach :**RICE score** כפול Impact כפול Confidence, חלקי Effort. **ובמוצר חדש אין R:** אין עוד מספר משתמשים, ולכן מדברים על **ICE**, התעדוף המקובל יותר בתחום. RICE מתאים למוצר שכבר עובד ויש לו נתונים. הדוגמה הקלאסית: תהליך הרישום של לקוחות.

מאיפה בא ה-Confidence

> **"אני חושבת שזה יצליח" זה חמישים-חמישים. או שכן, או שלא.** ביטחון מגיע מנתונים מהימנים, לא מתחושה.

מה יש לי	רמת הביטחון
שכנעתי את עצמי	נמוכה מאוד
דיברתי עם קולגות, עשיתי ניסוי, בדקתי את נתוני השוק	בין לבין
שחררתי, ויש לי נתונים אם משתמשים בזה ואם שווה להמשיך	גבוהה מאוד

יש מי שמוותרים על ה-C, כי בעולם התוכנה כולם בטוחים בעצמם ממילא. המרצה ממליצה להשאיר אותו: **"בואו לא נספר לעצמנו סיפורים."**

RICE בפועל: המוקד מול מינהל הסיעוד

פרויקט במשרד הבריאות, בסביבות 2019: תקשורת עם האזרחים, כמה כלים על השולחן, ולא ברור בשביל מי. הבקשה הגיעה ממינהל הסיעוד, שישב ממש ליד. **אבל בנתונים, רוב הפניות הגיעו מהמוקד.**

האימפקט דומה בשניהם, וזמני הפיתוח, שבעה או חמישה עשר ימי אדם, לא עושים את ההבדל. **ה-Reach עושה אותו: מאה אלף אזרחים, מול ששת אלפים אנשי סיעוד.** ולכן הערוץ בוואטסאפ למוקד קודם, **למרות שמינהל הסיעוד הוא זה שצועק.**

מכירים את אלה שצועקים חזק כדי לקבל ראשונים? כשמראים להם את הניקוד, הם מבינים ומקבלים את זה בעצמם.

שתי הסתייגויות:

- **אם הפער היה קטן,** אולי הייתי מקדימה את מינהל הסיעוד, כדי להוריד את הרעש. מול פער כזה, זה בטל בשישים
- **מה יש בתוך מאה האלף?** אם אלה הרבה נושאים, חמישים פניות בכל אחד, הניקוד של המוקד בפילוח הזה יורד, ושל מינהל הסיעוד עולה. **את הבוט מאמנים לפי נושא**, וזה משנה את המאמץ ואת האיכות

ועוד דוגמה: תורים שהתפנו

אפליקציה שמעבירה תור שהתפנה, לרופא או לעיסוי, למי שצריך אותו. אחרי הניקוד: **קודם התראות בזמן אמת, אחר כך סנכרון, ואז הזמנת בן משפחה לחשבון.**

זה נשמע לי סופר הגיוני. **אבל אני צריכה שזה יהיה מבוסס מדדים**, ולו רק כדי לתקשר את זה אחר כך למי שצריך.

build or buy: תעדוף אסטרטגי

כבר דיברנו על זה בשיעור 3. בונים לבד את מה שבליבת המשימה או מבדל אותנו בשוק. **מה שלא:** לוקחים שותף, או עושים את המינימום הנדרש, למשל ברגולציה. **זה תעדוף אסטרטגי**, מה נכנס לצוות שלי בכלל. RICE הוא התעדוף בתוך הפיצ'רים שכבר החלטתי לתת לצוות.

MoSCoW

בפיצ'ר חדש, כשעוד אין נתונים על כמה נופלים בתהליך, וגם בפרויקטים בקורס: **MoSCoW.**

Must have	חובה. במלון: מיטה, מקלחת ושירותים, מקום לדברים. **ולפי המרצה, גם סדינים נקיים**
Should have	חשוב, ייתן ערך נהדר, אבל לא חיוני
Could have	nice to have. מדליק, אבל אפשר לדחות
Won't have	במה לא מתמקדים עכשיו. כמו ב-user story, שאומרים בו גם מה לא עושים

והסבונים הקטנים? לא נורא אם אין את כולם, ויש בקבוק אחד גדול שתקוע שם.

> **הקושי הוא להבדיל בין Must ל-Should.** תחשבו כל הזמן על ה-MVP הכי טוב שאפשר.

ב-SAFe מתעדפים גם ברמת ה-delivery, אבל זה כבר ניהול פרויקטים. **מבחינה מוצרית, MoSCoW ו-RICE, או ICE, הם הכלים החזקים.**

מטריצת אימפקט ומאמץ

במקום נוסחה, אפשר לבחור את המימדים בעצמכם. הבסיסיים: **אימפקט, ומאמץ.**

	מאמץ נמוך	מאמץ גבוה
אימפקט גבוה	**הכי טוב.** היינו רוצים שהכל יהיה כאן	רוצים אותו, כי הוא נותן הרבה ערך. **מפרקים**
אימפקט נמוך	הבעיה היא הערך. **מנסים להעלות אותו**	לא

אימפקט נמוך, מאמץ נמוך: להעלות את האימפקט

אולי חשבנו רק על קהל אחד. אם נרחיב את השוק, כמו באסטרטגיות הצמיחה, או נוסיף יכולת, עוד אנשים ישתמשו בו. **צריך לפצח איך הוא עולה למעלה**, ולהסתכל ב-BI איפה נופלים.

אימפקט גבוה, מאמץ גבוה: לפרק

> **יש לי חתיכה גדולה, ואני צריכה לדעת איך לחתוך.** החלק הראשון שומר על האימפקט, עם מאמץ קטן יותר.

זו התפיסה האג'ילית: epics גדולים ו-stories גדולים מפרקים לחבילות קטנות, **שמהרגע הראשון מביאות ערך ללקוח. לא את הכל.** וגם quick wins נבנים לפי מפת השכבות: קודם הבסיסי, לבדוק שהרעיון נכון ושמשתמשים בו, ואז מהר את ה-Expected, בחבילה הבאה.

ובמספרים: אימפקט 1 עד 5, ומאמץ בסולם 1 עד 5 הפוך, שבו חמש הוא מאמץ נמוך. מכפילים, וחמש כפול חמש נותן 25: "בוננזה". בתרגיל מספיקים אימפקט, זמן ו-MoSCoW.

רק מה שקל?

שאלה מהכיתה: **אם תמיד בוחרים לפי מאמץ נמוך, האיכות של המוצר לא תרד?** המרצה הסכימה. וגם קל יותר להעתיק דברים פשוטים. אין כאן קסמים.

ולכן צריך גם דברים גדולים: מורכבים, תשתיתיים, או ייחודיים כמו התוכן המקורי של נטפליקס. **אבל לא כקופסה אחת של מאמץ ענק**, שלוקחת חודשים על חודשים על הנחת יסוד שהיא תהיה בוננזה. כל פעם מתקפים עם משהו קטן יותר, נותנים ערך, ומקבלים אינדיקטורים ראשונים: שווה לעשות את הקופסה הגדולה, או קופסה אחרת?

ספינה מול סירות

הדוגמה הקלאסית מעולם האג'ייל: **ספינה גדולה שיצאה מהנמל קשה לשנות.** אם היא מכוונת לא נכון, מפספסים את המטרה. **סירות קטנות, אחת אחרי השנייה:** אם אחת פספסה, היא קטנה, ולמדת משהו. השאר פוגעות בול. וזה גם יותר cost-effective, כי היכולת של הצוות רק משתכללת.

> **קחו את האימפקט והמאמץ כמשהו שמנחה אתכם**, ואתם כבר בכיוון הנכון, ויותר טובים מרוב הקולגות שלא מכירים את התפיסה הזו.

מפת הדרכים

מפות דרכים פתוחות לציבור

יש חברות שמשתפות את מפת הדרכים עם הלקוחות. מיקרוסופט מציגה מה כבר זמין ומה coming soon, עם סינון לפי מוצר. אחרות מחלקות לפי Exploring, Planned, In progress ו-Shipped, ויש שמציינות גם מה הושהה. **Buffer** מפרסמת גם את המדדים שלה. **אין להן סיבה להסתיר:** הן רוצות שתדעו מתי יגיע הפיצ'ר.

Outcome Based Roadmap: Now, Next, Later

	מתי	מה זה אומר
Now	שישה השבועות הקרובים	מה שכבר ירד לפיתוח. **כל האפיונים והמסכים מוכנים**
Next	חצי השנה הקרובה	מכאן מושכים כל פעם, ומכינים את ששת השבועות הבאים
Later	שש שנים	להראות שלא מסתכלים רק על השנה הקרובה. המאגר האינסופי

6-6-6: שישה שבועות, שישה חודשים, שש שנים.

ומה שלא נכנס? חלק מהבקשות ב-backlog יורדות כל הזמן, עד מקום 100. מדי פעם עושים **grooming**, ומוציאים את מה שלא הגיע לעדיפות גבוהה מספיק, כי תמיד יש משהו דחוף וחשוב יותר.

מפת דרכים לפיצ'ר אחד: הנחה על הנחה

גם לפיצ'ר אחד אפשר לבנות מפת דרכים. הדוגמה: הנחה על הנחה.

1. **POC, proof of concept, רק במובייל.** זה ה-MVP: השפעה גדולה במאמץ קטן. המדדים: **AOV** (Average Order Value), **ARPU** (ההכנסה הממוצעת למשתמש) ו-**Add to cart**
2. **אם זה עובד**, אנשים קונים יותר וההכנסות עולות: **מרחיבים לכל הפלטפורמות**
3. **ואז פרסונליזציה**

בכל שורה בתבנית: הנושא, תיאור קצר, **ולאיזה יעד אסטרטגי או Key Result זה עוזר.** המחיר הוצג עם מחיקה כפולה, זה השפיע על המדדים, והם עברו לשלב ב'.

התרגיל: טבלה מספר 3

סוף סוף מגיעים למה שיהיה במוצר. לכל פיצ'ר, רעיון או בקשה, מהראיונות, מה-OKR ומהפידבק על המצגות:

- **Summary:** תיאור קצר
- **היעד האסטרטגי,** ואיך הפיצ'ר יעזור ל-Key Result להשתנות
- **Source:** לא חובה. רוב הרעיונות יהיו שלכם, אבל אם יש משתמשים, להשאיר
- **Impact, Time ו-MoSCoW**

ורק אחרי הטבלה: **מפת דרכים בצורה של Now, Next, Later.**

מה הלאה

- **ביום ראשון.** המוצר מתחיל לקרום עור וגידים: **פיצ'רים שעונים על הצרכים ומזיזים את היעדים.** ומשם מורידים לפיתוח
- **התרגיל:** טבלה מספר 3, ומפת דרכים של Now, Next, Later. לפי המרצה, זה ה-holy grail שלנו
- מי שנתקע עם תעדוף בעבודה יכול להביא דוגמה, והמרצה תעזור מחוץ להקלטה

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