

# نجات محصول از تله تولید

چگونه مدیر محصول می تواند ارزش واقعی خلق کند؟



ملیسا پری  
جمشید صادق



نویسنده: ملیسا پری

مترجم: رضا (جمشید) صادق

ترجمه ویرا: محمدعلی معین فر

طراح جلد و صفحه‌آرا: رامین مهری

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: واژه پرداز اندیشه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۴۳-۱

نوبت چاپ: اول، زمستان ۱۴۰۳

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۲

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: AryanaGhalam.com

رسم‌الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است. تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است. تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: پری، ملیسا / Perri, Melissa

عنوان و نام پدیدآور: نجات محصول از تله تولید: چگونه مدیر محصول می‌تواند ارزش واقعی خلق کند؟

ملیسا پری؛ مترجم رضا (جمشید) صادق.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۴۰۳.

مشخصات ظاهری: ۳۱۲ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۴۳-۱

وضعیت فهرست‌نویسی: فینپا

عنوان اصلی: Escaping the Build Trap: How Effective Product Management Creates Real Value. [2019]

موضوع: مدیریت کالا / product management

موضوع: مشتری‌شناسی / customer relations

موضوع: موفقیت در کسب‌وکار / success in business

شناسه افزوده: صادق، رضا، ۱۳۵۶-، مترجم

رده‌بندی کنگره: HF5415/15

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۵

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۹۸۵۰۰۲۹

\* کار ترجمه ویرا مقابله متن ترجمه‌شده با متن اصلی آن است، که به قصد اطمینان یافتن از صحت و دقت ترجمه و نیز برابری‌ها و ارزش‌های ترجمه و متن اصلی انجام می‌گیرد. برگرفته از بازاندیشی در مباحثی از نشر و ویرایش، نوشته عبدالحسین آذرننگ (ققنوس، ۱۳۸۴)



## پیشگفتار مترجم

خانم ملیسا پِری در کتاب نجات محصول از تله تولید به رشته نوظهور «مدیریت محصول» می پردازد، رشته ای که از تعامل سه حوزه کسب و کار، فناوری، و طراحی تجربه کاربری پدید آمده و رویکردهای مدیریتی آن به شدت از روش های مدیریت پروژه های نرم افزاری و دانش راه اندازی و مقیاس افزایی شرکت های استارت آپی تأثیر پذیرفته است.

پدیداری این رشته نوظهور را باید ناشی از ترکیبی از بروز تحول بنیادین در ابزارهای خلق ارزش برای مشتریان و درهم تنیدگی روزافزون زندگی مردم با پلتفرم های نرم افزاری و ابزارهای دیجیتال دانست. به بیان دیگر، اگر تا پیش از رخداد انقلاب دیجیتال محصولات فیزیکی عامل اصلی خلق ارزش برای مشتریان بودند، در سالیان اخیر پلتفرم های نرم افزاری، محصولات دیجیتال و دارایی های ناملموس به عامل اصلی خلق ارزش برای مردم و کسب درآمد برای شرکت ها بدل شده اند.

در این شرایط بسیاری از بنگاه های بزرگ و کوچک برای عقب نماندن از قافله خلق ثروت از طریق محصولات دیجیتال به اتخاذ رویکردهای مدیریتی مبتنی بر فلسفه تولید و بهبود مستمر روی آورده اند، زیرا مدیران این شرکت ها بر این باورند که تنها از طریق افزودن مستمر ویژگی های جدید می توانند جایگاه محصولاتشان را در بازار حفظ و درآمد کسب کنند. اما این رویکرد اغلب به افزودن بی پایان ویژگی های بی حاصل جدید به محصولات موجود

می‌انجامد، مشکلی که پری در این کتاب آن را با جزئیات تحلیل کرده است. از این منظر، نجات محصول از تله تولید محصول زمانه خویش است، زمانه‌ای که مدیریت محصول در مقام رشته‌ای نوظهور در حال شکوفایی است. ملیسا پری در این کتاب با الهام از اصول «تولید ناب»، جنبش استارت‌آپ ناب و رویکرد مدیریتی تویوتا راهکاری جامع و عملی برای جلوگیری از گرفتار شدن در چرخه بی‌پایان تولید ویژگی‌های بی‌اثر ارائه داده است.

پری معتقد است شرکت‌ها باید تولید ویژگی‌هایی را که برای مشتریان ارزش نمی‌آفرینند متوقف و آنها را از چرخه تولید خود حذف کنند، زیرا اتخاذ این رویکرد از سوی شرکت‌ها باینکه در ظاهر واکنشی منطقی برای پاسخ‌گویی به رقابت در بازار به نظر می‌رسد، اما سرانجامی جز گرفتار شدن در تله تولید نخواهد داشت.

نجات محصول از تله تولید، به دلیل برخورداری از پشتوانه علمی قوی و کاربردی بودن راهکارهای ارائه شده، در میان کتاب‌های مدیریت محصول جایگاه ویژه‌ای دارد. تأکید پری بر گفت‌وگوی مستقیم متخصصان محصول با مشتریان و همچنین توضیح دقیق مفهوم تله تولید، این اثر را برای متخصصان محصول، به‌ویژه در ایران، به مرجعی ضروری تبدیل کرده است. اگرچه نویسنده تلاش کرده از ادبیات فنی اجتناب کند، برخی اصطلاحات تخصصی نظیر «بک‌لاگ»، «استوری پوینت»، «نرخ تبدیل»، «تکرار»، «دیزاین اسپرینت»، و «کادانس» را بدون توضیح به کار برده است. به همین دلیل، مترجم برای روشن‌تر شدن این مفاهیم، پانویس‌هایی توضیحی به متن افزوده است.

در پایان، از دوستان و همکارانم در انتشارات آریانا قلم به‌ویژه سرکار خانم محمدی، برای معرفی این کتاب جهت ترجمه، و آقایان معین‌فر و یعقوبی‌زاده، برای راهنمایی‌های عالمانه و اثربخش ایشان در طول مدت ترجمه و ترجمه‌ویرایی، صمیمانه سپاسگزارم.

جمشید صادق



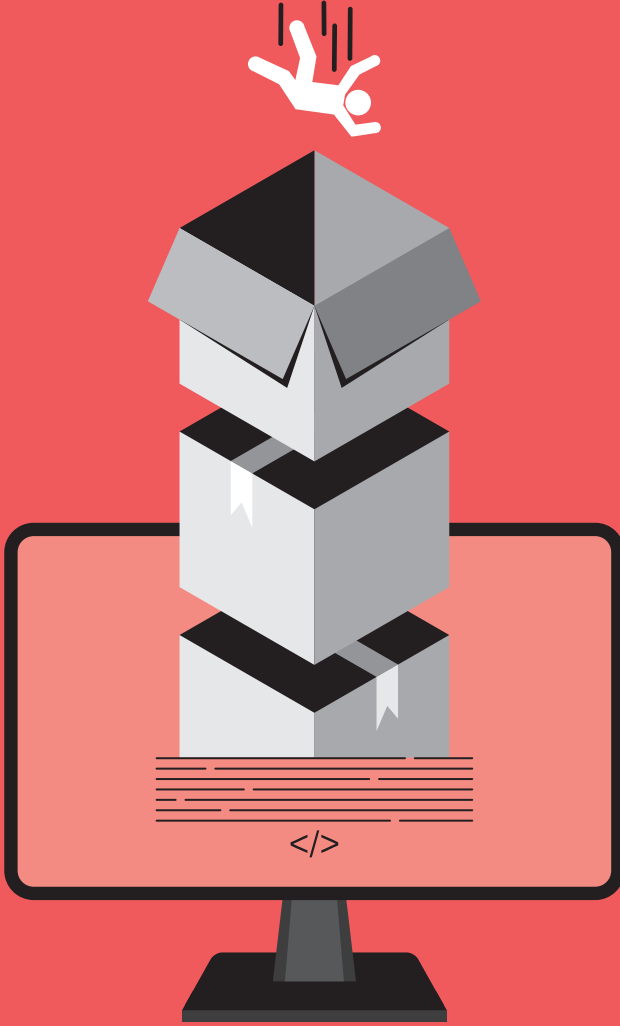
## فهرست

مقدمه	۱۱
<b>بخش اول. تله تولید.</b>	<b>۱۹</b>
۱. سیستم تبادل ارزش	۳۳
۲. محدودیت‌های سیستم تبادل ارزش	۳۹
۳. مقایسه پروژه‌ها، محصولات و خدمات با یکدیگر	۴۳
۴. سازمان محصول محور	۴۷
۵. آنچه می‌دانیم و آنچه نمی‌دانیم	۵۳
<b>بخش دوم. نقش سازمانی مدیر محصول</b>	<b>۵۷</b>
۶. نمونه‌های بارز مدیر محصول بد	۶۳
۷. مدیر محصول عالی	۷۳
۸. مسیر شغلی مدیر محصول	۹۱
۹. سازمان‌دهی کردن تیم‌ها	۱۰۳
<b>بخش سوم. استراتژی</b>	<b>۱۱۳</b>
۱۰. استراتژی چیست؟	۱۲۳
۱۱. شکاف‌های استراتژیک	۱۲۷
۱۲. ایجاد چهارچوب استراتژیک مناسب	۱۳۷
۱۳. چشم‌انداز در سطح شرکت و نیت استراتژیک	۱۵۱
۱۴. چشم‌انداز محصول و سبد محصول	۱۶۱

## نجات محصول از تله تولید

- بخش چهارم. فرایند مدیریت محصول ..... ۱۶۹
۱۵. کاتای محصول ..... ۱۷۷
۱۶. درک مسیر و تعیین سنججه‌های موفقیت ..... ۱۸۳
۱۷. بررسی مشکل ..... ۱۹۹
۱۸. بررسی راه حل ..... ۲۱۷
۱۹. تولید و بهینه‌سازی راه حل ..... ۲۴۳
- بخش پنجم. سازمان محصول محور ..... ۲۵۷
۲۰. اطلاع‌رسانی متمرکز بر دستاورد ..... ۲۶۵
۲۱. پاداش و مشوق ..... ۲۷۹
۲۲. امنیت و یادگیری ..... ۲۸۳
۲۳. بودجه‌ریزی ..... ۲۹۱
۲۴. مشتری‌مداری ..... ۲۹۵
۲۵. مارکتلی: شرکت محصول محور ..... ۲۹۹
- مؤخره. فرار از تله تولید برای مبدل شدن به شرکت محصول محور ..... ۳۰۳
- ضمیمه. شش پرسش برای تعیین اینکه آیا شرکتی محصول محور هست یا نه ..... ۳۰۷

# تلہ تولید



تله تولید زمانی پدید می‌آید که سازمان‌ها به جای آنکه موفقیت خود را بر مبنای دستاوردها ارزیابی کنند، گرفتار سنجش میزان موفقیت براساس خروجی‌ها می‌شوند. این تله هنگامی پدید می‌آید که سازمان‌ها به جای آنکه اغلب بر روی ارزش واقعی ویژگی‌ها تمرکز کنند، روی این دیدگاه متمرکز می‌شوند که تا می‌توانند ویژگی‌های بیشتری توسعه دهند و به بازار عرضه کنند. هنگامی که شرکت‌ها تولید ارزش واقعی برای کاربران را متوقف می‌کنند، رفته‌رفته سهم بازار خود را از دست می‌دهند، که این امر به دیگران اجازه می‌دهد تا با استفاده از نوآوری‌های تحول‌آفرین<sup>۲</sup>، جایگاه آنها در بازار را مختل کنند. شرکت‌ها می‌توانند از طریق آماده کردن خود برای توسعه شیوه‌های مطمئن مدیریت محصول از تله تولید بگریزند. در آن صورت، مدیران محصول می‌توانند فرصت‌هایی را برای بیشینه کردن ارزش برای مشتری و کسب‌وکار بیابند.

- 
1. output
  2. disruptive innovation





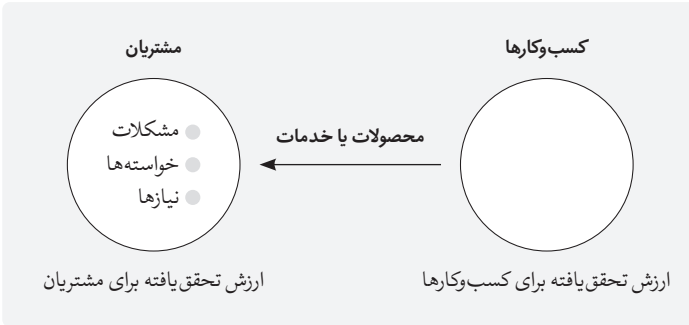
## سیستم تبادل ارزش

وقتی شرکت‌ها مفهوم ارزش را اشتباه درک می‌کنند در تله تولید گرفتار می‌شوند. شرکت‌های گرفتار در تله تولید به جای ربط دادن ارزش با دستاوردهایی که می‌خواهند برای کسب‌وکارها و مشتریانشان خلق کنند، آن را با تعداد چیزهایی که تولید می‌کنند، ارزیابی می‌کنند. مارکتلی نمونه روشنی از چنین شرکت‌هایی است: رهبران آن به دلیل عرضه ده ویژگی به بازار طی یک ماه جشن گرفتند، اما هیچ‌کدام از این ویژگی‌ها به اهداف خود دست نیافتند.

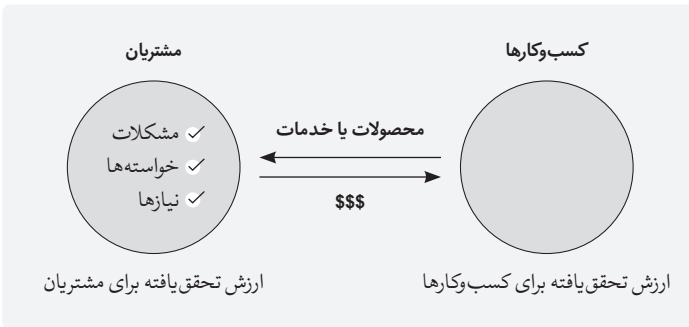
بیایید برای تعیین چستی ارزش حقیقی مروری بر مفاهیم اولیه و تعاریف داشته باشیم. اساساً، شرکت‌ها در نظام تبادل ارزش فعالیت می‌کنند، که در شکل ۱-۱ نشان داده شده است.

در این شکل، در یک سو مشتریان و کاربران قرار دارند که مشکلات، خواسته‌ها و نیازهایی دارند. در سوی دیگر، کسب‌وکارها هستند که محصولات یا خدماتی را تولید می‌کنند که این مشکلات را برطرف می‌کنند و به نیازها و خواسته‌ها پاسخ می‌دهند. مشتری تنها هنگامی ارزش را درک می‌کند که مشکلات رفع و خواسته‌ها و نیازها برآورده شوند. همان‌طور که در شکل ۱-۲ نشان داده شده است، مشتریان فقط و فقط در صورت فراهم آمدن ارزش مزبور است که ارزش مطلوب کسب‌وکار را به آن بازمی‌گردانند.

## نجات محصول از تله تولید



شکل ۱-۱ تبادل ارزش



شکل ۱-۲ تبادل ارزش تحقق یافته

ارزش، از دیدگاه کسب و کار، مفهوم بسیار سراسری دارد. ارزش هر آن چیزی است که می‌تواند جانی به کسب و کار بدهد: پول، داده، دانش، سرمایه یا تبلیغات<sup>۱</sup>. در جایگاه شرکت، هر ویژگی که تولید می‌کنید و هر اقدام ابتکاری<sup>۲</sup> که انجام می‌دهید باید گونه‌ای از دستاورد را در پی داشته باشد که با ارزش کسب و کار مرتبط باشد.

1. promotion
2. initiative



## محدودیت‌های سیستم تبادل ارزش

مشتریان و کاربران تحت تأثیر افرادی قرار می‌گیرند که با آنها معاشرت می‌کنند—یعنی افراد خانواده، دوستان و اجتماعات خود. آنها همچنین تحت تأثیر سایر فناوری‌ها هم قرار می‌گیرند—یعنی آن چیزهایی که در دسترس آنها قرار دارند و همین حالا در بازار موجودند. مشتریان و کاربران شما در خلأ زندگی نمی‌کنند. بنابراین، نیازها و خواسته‌های آنها براساس چیزهایی که در اطرافشان وجود دارد تغییر می‌کند. به همین ترتیب، فرصت‌های شما برای چگونگی پاسخ به این نیازها و خواسته‌ها نیز پیوسته در حال تغییرند. کنترل مستقیم این عوامل محیطی از اختیار شرکت‌ها خارج است. بنابراین، تنها کاری که می‌شود انجام داد این است که آنها را بهتر درک کنیم تا بدانیم که چطور باید عمل کنیم. از سوی دیگر، کسب‌وکارها هم با محدودیت‌های خود مواجه‌اند. برای تحقق بخشیدن به بیشترین میزان ارزش، سازمان‌ها به افراد مناسب، فرایندهای مناسب، سیاست‌های سازمانی صحیح، استراتژی مناسب و فرهنگ سازمانی مناسب نیاز دارند. باینکه کنترل بسیاری از محدودیت‌ها و عوامل تأثیرگذار در سمت مشتری خارج از اختیار ماست، کسب‌وکارها کاملاً بر روی محدودیت‌های خود و شیوه رسیدگی کردن به آنها کنترل دارند. اما، هرگاه فشار ناشی از این محدودیت‌ها سیستم را در تنگنای شدید قرار می‌دهد، ارزش در هر دو سوی سیستم قربانی می‌شود.



## مقایسه پروژه‌ها، محصولات و خدمات با یکدیگر

یکی از الزامات روی آوردن به نحوه تفکر استراتژیک تغییر طرز تفکرمان در مورد توسعه محصول است. بسیاری از شرکت‌ها براساس چرخه توسعه پروژه محور عمل می‌کنند. براساس این چرخه، آنها کاری را که باید انجام شود بررسی می‌کنند، موعدهای تحویل و نقاط عطف پروژه را ایجاد می‌کنند و بعد انجام کارهای پروژه را به تیم‌ها می‌سپارند. سازمان‌های پروژه محور، پس از پایان پروژه به سراغ پروژه بعدی می‌روند. بسیاری از این پروژه‌ها برای ارزیابی دستاوردها معیارهای خود را دارند، اما هیچ استراتژی فرادستی که آنها را با هم همسو کند وجود ندارد. این روزها، چهارچوب‌ها و گواهی‌های متعددی برای تجربیات برتر در بازار وجود دارند که اندیشیدن از نوع مدیریت پروژه را ترویج می‌کنند، از جمله پرینس<sup>۲</sup>، مؤسسه مدیریت پروژه و راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه<sup>۳</sup>. شرکت‌هایی که در تله تولید گیر می‌افتند معمولاً این چهارچوب‌ها را با چهارچوب‌های مدیریت محصول اشتباه می‌گیرند. برای درک مدیریت محصول و تفاوت آن با مدیریت پروژه، باید نخست محصول را تعریف کنیم و ببینیم که چرا مهم است.

- 
1. milestones
  2. PProjects IN Controlled Environments (PRINCE2)
  3. Project Management Body of Knowledge (PMBOK)



## سازمان محصول محور

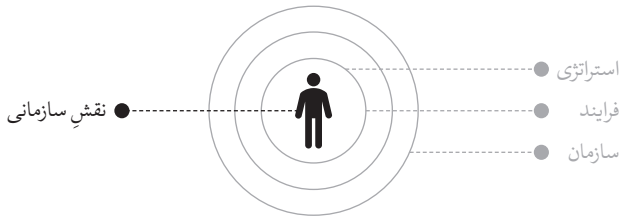
شرکت های محصول محور می دانند که موفقیت محصولاتشان محرک اصلی رشد و ایجاد ارزش برای شرکت است. این شرکت ها اولویت بندی، سازمان دهی و تدوین استراتژی های خود را با محوریت موفقیت محصول انجام می دهند. چنین رویکردی آنها را از تله تولید خارج می کند. اگر شرکتی محصول محور نباشد، پس چگونه شرکتی ممکن است باشد؟ بسیاری از شرکت ها حول یکی از سه محور زیر هدایت می شوند: فروش، افراد آینده بین<sup>۱</sup> یا فناوری. تمام این روش های سازمان دهی می توانند شما را در تله تولید گرفتار کنند.

### شرکت های فروش محور

شرکت های فروش محور اجازه می دهند که قراردادهایشان استراتژی محصول را تعیین کنند. مثال من در مورد آن پلتفرم داده را به یاد بیاورید که ۳۰ ویژگی داشت و هیچ کس از آنها استفاده نمی کرد. آن شرکت، شرکتی فروش محور بود. وعده هایی که به مشتریان داده می شد تعیین کننده و محرک رهنگاشت محصول و مسیر حرکت شرکت بود، بی آنکه این وعده ها با استراتژی کلی شرکت همسو شده باشند.

---

1. visionaries



مدیریت محصول نوعی حرفه است و نه صرفاً نقشی سازمانی که آن را در تیم ایفا کنید. مدیر محصول هم از کسب و کار و هم از مشتریان درک عمیقی دارد و از این درک برای شناسایی فرصت‌های درست برای تولید ارزش استفاده می‌کند. مدیران محصول مسئول تلفیق داده‌های متعددی‌اند از قبیل اطلاعات حاصل از ابزارهای تحلیل رفتار کاربر، بازخورد مشتری، تحقیقات بازار و نظرات ذی‌نفعان، و از این رهگذر تعیین می‌کنند که تیم باید در چه مسیری حرکت کند. مدیران محصول تمرکز تیم را بر روی پرسش چرا حفظ می‌کنند - چرا این محصول را می‌سازیم و این محصول چه دستاوردی به دنبال خواهد داشت؟ مدیر ارشد محصول<sup>۲</sup> سنگ بنای تیم محصول در شرکت به شمار می‌رود. او به برقراری پیوند بین دستاوردهای کسب و کار با رهنگاشت محصول کمک می‌کند و تأثیر برقراری چنین پیوندی را به هیئت‌مدیره نشان می‌دهد. شرکت‌ها برای حفظ توان رقابتی خود در بازار امروز، باید مسیر شغلی استاندارد برای مدیریت محصول پدید آورند تا بتوانند افراد مستعد را جذب و فرصت‌های رشد را برای آنان فراهم کنند.

---

1. user analytics

2. the chief product officer



## مدیر محصول عالی

نقش واقعی مدیر محصول در سازمان همکاری با تیمی است که هدفش تولید محصولی مناسب است، محصولی که توازن لازم را میان نیازهای کسب و کار و حل مشکلات کاربر برقرار می‌کند. برای انجام این کار، مدیران محصول باید مسئولیت‌های متعددی را بر عهده بگیرند. مدیر محصول کارآمد برای اینکه بتواند شغل خود را به طور اثربخش انجام دهد باید جوانب زیادی از امور شرکت را درک کند: او باید بازار و چگونگی عملکرد کسب و کار را درک کند؛ باید چشم‌انداز و هدف شرکت را واقعاً درک کند؛ همچنین برای درک نیازهای مشتری، باید همدلی عمیقی با مشتریانی داشته باشد که محصولات را به خاطر آنها تولید می‌کند.

عنوان «مدیر محصول» به خودی خود گمراه‌کننده است. درحقیقت، مدیر محصول کارآمد مدیر در معنای متعارف محسوب نمی‌شود، زیرا این موقعیت شغلی اختیارات مستقیم چندانی در اختیارش نمی‌گذارد. مدیران محصول برای اینکه رهبران مؤثری در تیمشان باشند باید نقاط قوت اعضای تیم را شناسایی و برای دستیابی به هدف مشترک با آنها همکاری کنند. آنها باید تیم خود و سایر اعضای شرکت را متقاعد کنند که آنچه برای تحققش تلاش می‌کنند محصول صحیحی است که باید تولید شود. برای همین مهارت‌های تأثیرگذاری بر دیگران برای مدیران محصول ضروری‌اند.

یکی از بزرگ‌ترین تصورات نادرست در مورد نقش مدیر محصول این است که او مالک تمام محصول است و بنابراین می‌تواند به تمام افراد بگوید که چه چیزی را تولید کنند. اگر به این روش عمل کنید تمام اعضای تیم را از خود بیزار خواهید کرد. مدیران محصول در واقع مالک «چرایی» آنچه تولید می‌کنند هستند. آنها از اهداف شرکت در آینده نزدیک اطلاع دارند و مسیری را که تیم، بسته به استراتژی شرکت باید به سوی آن حرکت کند درک می‌کنند. به علاوه، اطلاعات مرتبط با این مسیر را با سایر اعضای تیم در میان می‌گذارند.

مدیر محصول برای توسعه ایده با سایر اعضای تیم همکاری می‌کند و سپس هنگامی که اعتبار نیازمندی‌ها تأیید شد فوراً دست به کار می‌شود تا مطمئن شود که محصول ایجاد شده اهداف مشتری، کاربر و کسب‌وکار را محقق می‌کند. در گام بعد، او تلاش می‌کند تا به چشم‌انداز محصول استحکام ببخشد، و این کار را با ساختن و پرداختن هنرمندانه چشم‌انداز محصول و اطلاع‌رسانی درباره آن و سپس پشتیبانی از آن انجام می‌دهد. اما در پایان این تیم است که به شکل جمعی مالک واقعی محصول است - یعنی مالک چپستی آن.

پی بردن به آنچه باید تولید شود نیازمند رویکردی استراتژیک و تجربه‌گراست. مدیر محصول باید رهبری این آزمایش‌ها را به دست بگیرد و درعین حال به شناسایی و آشکار ساختن تمام مجهولات شناخته شده ادامه دهد. در ابتدای توسعه محصول، مجهولات شناخته شده معمولاً پیرامون بررسی مشکل و رفتار مشتری هستند، که نمود آن را می‌توان در بیان جملاتی از این قبیل مشاهده کرد: «درست نمی‌دانیم که درحال حل چه مشکلی برای مشتری هستیم.» در ادامه، همان‌طور که وضعیت این مجهولات رفته‌رفته روشن‌تر می‌شود، عدم قطعیت به سمت آنچه مشکل مشتری را حل خواهد کرد تغییر می‌کند.

مدیران محصول از طریق کنار هم گذاشتن و ترکیب اطلاعات





## مسیر شغلی مدیر محصول

هنگامی که سازمان‌ها کوچک‌اند، تیم‌های محصولشان نیز کوچک‌اند. این یعنی افراد حاضر در این تیم‌ها، به معنای واقعی کلمه، هر کاری را انجام می‌دهند. آنها وظایف متعددی را پوشش می‌دهند — و باید — برای حصول اطمینان از موفقیت شرکتشان چنین کنند. همان‌طور که مقیاس شرکت‌ها رفته‌رفته افزایش می‌یابد، مقیاس تیم‌های محصولشان هم باید به تناسب افزایش یابد، و مسئولیت‌های افراد به‌طور دقیق‌تر تعریف شوند. یک نفر حتی با کار شبانه‌روزی و ۲۴ ساعته هم نمی‌تواند به‌تنهایی تمام کارهای لازم را برای حمایت از سبد محصولات شرکت انجام دهد. این مسئله سطوح مدیریتی بیشتری را وارد تشکیلات مدیریت محصول می‌کند و مسئولیت‌های این افراد بسته به میزان کار تاکتیکی، استراتژیک و عملیاتی که آنها انجام می‌دهند تغییر می‌کند.

کار تاکتیکی مدیر محصول بر اقدامات کوتاه‌مدت‌تر درخصوص تولید ویژگی‌ها و عرضه آنها به بازار تمرکز می‌کند. این کار شامل اینها می‌شود: فعالیت‌های روزانه بررسی و تقسیم کار با توسعه‌دهندگان نرم‌افزار و طراحان، به علاوه پردازش حجم عظیمی از داده‌های خام برای تعیین فعالیت بعدی.

کار استراتژیک مدیر محصول به معنای جایگاه‌یابی محصول و شرکت برای کسب پیروزی در بازار و تحقق اهداف است. کار استراتژیک

وضعیت آینده محصول و شرکت را بررسی می‌کند و مشخص می‌کند که برای رسیدن به این وضعیت انجام چه کارهایی مورد نیاز است. کار عملیاتی مدیر محصول یعنی پیوند زدن استراتژی با کار تاکتیکی. این همان نقطه‌ای است که مدیران محصول ره‌نگاشتی به وجود می‌آورند که بین وضعیت فعلی محصول و وضعیت آینده آن ارتباط برقرار کند و تیم‌ها را حول کار همسو کند.

مهارت‌هایی وجود دارند که مدیران محصول در هریک از سطوح سازمان باید همواره از آنها برخوردار باشند، نظیر مبانی کار با تیم توسعه نرم‌افزار، بررسی دقیق مشکلات و نیازهای فردی کاربر، و ارزیابی داده‌ها. درک پیامدهای فنی تولید نرم‌افزار یا سخت‌افزار، اطلاع از شیوه اثرگذاری تجربه کاربر بر ارزش کاربر و پیوند دادن آن با اهداف کسب‌وکار عناصر اصلی سازنده این رشته هستند. با وجود این، همان‌طور که مقیاس محصول یا سبد محصولات افزایش می‌یابد، برای اینکه مطمئن شوید همه چیز در کنار هم در قالب یک سیستم کار می‌کند، باید از افراد حوزه محصول بخواهید که رفته‌رفته دیدگاهی کلی‌تر نسبت به این دانش کسب کنند و آن را تنها در سطح ویژگی محصولات در نظر نگیرند. به همین دلیل، همان‌طور که در شکل ۸-۱ می‌بینید، هرچه جایگاه مدیر محصول در سازمان ارتقا می‌یابد، ماهیت کار او از کار تاکتیکی فاصله بیشتری می‌گیرد.

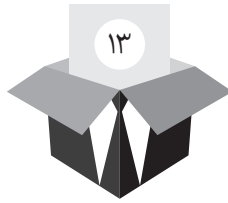
بیاید در اینجا جزئیات مسیر شغلی معمول در مدیریت محصول را بررسی کنیم:

- دستیار مدیر محصول<sup>۱</sup>
- مدیر محصول<sup>۲</sup>

---

1. associate product manager

2. product manager



## چشم انداز در سطح شرکت و نيات استراتژيك

### چشم انداز شرکت

چشم انداز شرکت رکن اصلی معماری استراتژی است. چشم انداز مسیر حرکت شرکت را مشخص می کند و به هرآنچه در پی آن می آید معنا می بخشد. برخورداری از چشم اندازی قدرتمند چهارچوبی برای تفکر پیرامون محصولاتتان در اختیار شما قرار می دهد.

شرکت آمازون نمونه شرکتی با چشم انداز و استراتژی عالی است، که هر دوی این موارد به خوبی در خدمت محصولات این شرکت اند. آمازون در وبسایتش یادآور شده که چشم انداز شرکت از این قرار است: «مستری مدارترین شرکت در کره زمین که مشتریان می توانند هرآنچه را در آن جست و جو و پیدا کنند که ممکن است بخواهند آنلاین بخرند، و شرکت تلاش می کند تا کمترین قیمت های ممکن را به مشتریان خود ارائه کند.»

کسب و کار این شرکت شامل خطوط محصول بسیار متنوعی است، از خدمت پریم ویدئو گرفته تا فرایند سفارش گردانی<sup>۱</sup> و سایت آمازون. هرکدام از محصولات به شرکت آمازون کمک می کنند تا از طریق خلق

---

۱. Fulfillment: این سرویس شرکت آمازون به فروشندگان در زمینه ذخیره سازی، بسته بندی و حمل و نقل کمک می کند.



## چشم انداز محصول و سبد محصول

اقدامات ابتکاری محصول اهداف کسب و کار را به مسئله‌هایی تبدیل می‌کنند که ما از طریق محصولمان حلشان می‌کنیم. اقدامات ابتکاری محصول به پرسش چگونه پاسخ می‌دهند: چگونه می‌توانم اهداف کسب و کار را از طریق بهینه‌سازی محصولاتم یا با تولید محصولاتی جدید محقق کنم؟ در مورد شرکت نتفلیکس، مهم‌ترین کاری که این شرکت باید انجام می‌داد تا خدمت پخش آنلاین رونق پیدا کند این بود که کاری کند که مردم هروقت که می‌خواستند بتوانند نتفلیکس را روی هر دستگاهی تماشا کنند. آن وقت‌ها را به یاد بیاورید. اگر چیزی را دانلود می‌کردید فقط می‌توانستید آن را روی لپ‌تاپ ببینید. آن زمان هیچ دستگاه دیگری قابلیت اتصال به اینترنت را نداشت. از طرف دیگر، هیچ‌کس دلش نمی‌خواهد برنامه‌های تلویزیونی را مدام روی صفحه‌نمایش کوچک لپ‌تاپ خود ببیند. چرا؟ چون اولاً وقتی چیزی را روی لپ‌تاپ می‌بینید دارید می‌گویید که نمی‌خواهید کس دیگری آن محتوای تلویزیونی را با شما تماشا کند و ثانیاً، تجربه تماشای فیلم در یک صفحه‌نمایش ۱۳ اینچی به هیچ‌وجه تجربه‌ای از جنس حال و هوای تماشای فیلمی در محیط سینما و با دیگران را خلق نمی‌کند.

نتفلیکس یک اقدام ابتکاری محصول ایجاد کرد تا این مشکل را برای کاربران حل کند. اگر این اقدام ابتکاری را در فرمت داستان کاربر

بیان کنیم، به چنین روایتی می‌رسیم: «من به‌عنوان مشترک نتفلیکس می‌خواهم بتوانم نتفلیکس را به راحتی در هر جایی و به همراه هرکسی تماشا کنم.» این جمله بیانگر اقدام ابتکاری محصول این شرکت است. نتفلیکس در گام بعد بسیاری از راه‌حل‌های ممکن را بررسی کرد - از جمله، تأسیس شرکت روکو، شراکت با ایکس باکس و تولید اپلیکیشن اختصاصی برای آن، و در نهایت فعال‌سازی تمام دستگاه‌های متصل به اینترنت تا حد امکان. تمام این راه‌حل‌ها که من آنها را گزینه‌ها می‌نامم، با این اقدام ابتکاری محصول همسو بودند.

گزینه‌ها شرط‌بندی‌های شما هستند، همان‌طور که شرکت اسپاتیفای آنها را چنین می‌نامد. آنها نمایانگر راه‌حل‌های ممکن‌اند که تیم‌ها برای حل اقدام ابتکاری محصول بررسی خواهند کرد. امروزه، براساس تجربیات برتر یا کارهای انجام‌شده در گذشته، راه‌حل‌گاهی خودبه‌خود مشخص است یا پی بردن به آن کار ساده‌ای است، اما در سایر موارد، برای پیدا کردن آن باید دست به آزمایش بزنید.

اقدامات ابتکاری محصول مسیر را برای تیم‌های محصول جهت بررسی گزینه‌ها تعیین می‌کنند. این اقدامات اهداف شرکت را با مشکلی که ما می‌توانیم آن را برای کاربران یا مشتریان حل کنیم مرتبط می‌کنند. مدیران محصول باید اطمینان حاصل کنند که اقدامات ابتکاری محصول و گزینه‌ها با چشم‌انداز محصول فعلی یا سبد محصول همسو هستند. برای اینکه این مشکلات را برای کاربران حل کنید، گاهی ممکن است حتی نهایتاً محصولات جدیدی خلق کنید. چشم‌انداز محصول و چشم‌انداز سبد محصول نمی‌گذارند که شما از بررسی مشکلات مورد نظر و راه‌حل‌های آنها منحرف شوید.

### چشم‌انداز محصول

طی دو سال گذشته، من از بیش از دوازده شرکت بازدید کرده‌ام که با

# فرایند مدیریت محصول





بهترین راه حل‌ها به مشکلات واقعی‌ای ربط دارند که کاربران خواستار حل شدن آنها هستند. مدیران محصول از فرایندی استفاده می‌کنند تا تشخیص دهند کدام یک از این مشکلات را تیم می‌تواند حل کند، و با حل شدن چنین مشکلاتی است که کسب و کار پیشرفت می‌کند و استراتژی محقق می‌شود. مدیران محصول برای پرورش ذهنیت درست تجربه‌گرا می‌توانند روی کمک فرایند کاتای محصول حساب کنند تا به جای اینکه عاشق راه حل شوند به مشکل عشق بورزند. آنها به تکرار این فرایند تا هنگام تحقق دستاورد ادامه می‌دهند.



## کاتای محصول

همان‌طور که پیش‌تر بحث شد و در شکل ۱۵-۱ نیز دیده می‌شود، کاتای محصول فرایندی است که ما با استفاده از آن راه‌حل‌های صحیح برای تولید را آشکار می‌کنیم. این فرایند روشی نظام‌مند است و به مدیران محصول می‌آموزد که از دیدگاه حل مسئله به سراغ تولید محصولات بروند. فرایند کاتای محصول به افرادی که با محصول سروکار دارند کمک می‌کند که عادات فوق‌العاده اثربخشی در خود شکل دهند. درست مانند فنون کاتا در هنرهای رزمی، انجام مکرر این فرایند باعث عجین شدن آن با ذهن‌تان می‌شود. به عبارت دیگر، پس از مدتی تمرین، این الگوی تفکر به طبیعت ثانویه‌تان تبدیل می‌شود. ما این مراحل را گام به گام طی می‌کنیم تا اقدامات ابتکاری محصول و گزینه‌ها را آشکار کنیم.

اولین وظیفه در این مسیر پرداختن به موضوع اقدام ابتکاری محصول است. برای انجام این کار، ابتدا باید نیت استراتژیک را درک کنید، سپس وضعیت فعلی نیت استراتژیک را در مورد آنچه محصول‌تان می‌تواند به آن کمک کنند ارزیابی کنید و نهایتاً تعیین کنید که چه مشکلاتی را می‌توانید حل کنید تا نیت استراتژیک مذکور را تحقق ببخشید. این همان کاری بود که مارکتلی در طول تحقیقات و تحلیلش انجام داد تا به



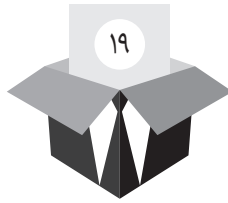
## نجات محصول از تله تولید



شکل ۱۵-۱ کاتای محصول، روشی علمی و سیستماتیک برای تولید محصولات بهتر (ارائه شده توسط ملیسا پری)

اقدامات ابتکاری محصول مورد نظر برسد، که عبارت بود از افزایش میزان محتوای وبسایت و ایجاد نظام ارزیابی توانمندتر.

گزینه‌هایی که به تحقق اقدام ابتکاری محصول کمک می‌کنند می‌توانند زیاد باشند، که نمونه‌اش را در مورد سه گزینه‌ای که برای تولید بیشتر محتوا در مارکتلی داشتیم دیدیم. شاید یکی از گزینه‌ها یا تمام آنها همان چیزی باشد که ما را به خواسته خود یعنی کسب دستاورد موفقیت‌آمیز از اقدام ابتکاری برساند، و، بنابراین، مسئله وجود چند گزینه برای تحقق اقدام ابتکاری اشکالی ندارد. برای اینکه معلوم کنیم که آیا به تحقق اقدام ابتکاری محصولمان نزدیک‌تر شده‌ایم یا نه، باید معیارهای موفقیت را به واحدهای کوچک‌تر تقسیم کنیم تا بتوانیم آنها را در مقیاس زمانی کوتاه‌تر ارزیابی کنیم. این واحد کوچک‌تر را هدف تیم می‌نامیم، و میزان موفقیت گزینه را با این شیوه ارزیابی می‌کنیم. دستیابی به هدف اقدام ابتکاری محصول ممکن است شش ماه یا بیشتر طول بکشد، اما هدف تیم باید چیزی باشد که بتوانیم پس از هر بار انتشار



## تولید و بهینه‌سازی راه‌حل

کارن داشت به تیم رهبری مارکتلی می‌گفت: «همان‌طور که می‌دانید، یکی از نیات استراتژیکمان این است که درآمد حاصل از کاربران فردی را در طول دو سال دو برابر کنیم. به باور ما، با افزایش میزان محتوای وب‌سایتمان در زمینه موضوعات اصلی مورد علاقه، می‌توانیم نرخ جذب کاربران جدید را دو برابر کنیم و نرخ نگهداشت کاربران فعلی را به ۷۰٪ افزایش دهیم، که در نتیجه درآمد احتمالی حاصل از کاربران فردی به مبلغ ۸ میلیون دلار در سال افزایش خواهد یافت. درخصوص قرار گرفتن محتوای بیشتر روی وب‌سایتمان، تیم کریستا به مسئله بزرگی پی برده است. براساس این یافته‌ها، فقط ۲۵٪ از استادهایی که تولید یک دوره آموزشی را شروع می‌کنند، واقعاً آن را روی وب‌سایت منتشر می‌کنند و تنها ۱۰٪ از استادانمان دوره آموزشی دوم را روی وب‌سایت منتشر می‌کنند.»

کریس، مدیرعامل شرکت، با تعجب گفت: «چی؟! اینکه با عقل جور در نمی‌آید. اصلاً فکرش را هم نمی‌کردم که آمار و ارقام این جور باشد. این افتضاح است.»

کارن حرفش را تأیید کرد و گفت: «بله، خیلی افتضاح است. علت اصلی این مسئله تدوین ویدئوست. استادان ما در رشته بازاریابی تخصص دارند - نه در زمینه تدوین ویدئو. آنها بیش از ۸۰ ساعت از وقتشان را دارند فقط صرف تلاش برای تدوین ویدئوها می‌کنند. برای

کمک به حل این مشکل، ما در ماه گذشته دو آزمایش کوچک انجام دادیم و توانستیم با تهیه یک نرم‌افزار تدوین ویدئو با کاربری آسان برای استادان نرخ انتشار دوره‌های آموزشی را از ۲۵٪ به ۷۵٪ افزایش دهیم. درضمن، ما شاهد روندهای اولیه‌ای بوده‌ایم که نشان می‌دهند این دوره‌های جدید توانسته‌اند توجه دانشجویانی را که قبلاً وب‌سایت را ترک کرده بودند دوباره به خودشان جلب کنند.»

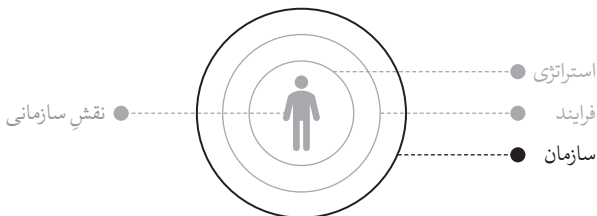
مدیر ارشد فناوری گفت: «این نتایج فوق‌العاده نویدبخش است. باید چه کار کنیم که این اتفاق برای تمام استادان رخ دهد؟ آیا می‌شود همان کاری را که شما در این آزمایش کردید برای همه استادان پیاده‌سازی کنیم؟»

کارن در تکمیل صحبت‌هایش گفت: «از نظر مالی، ما نمی‌توانیم هزینه مجوزهای استفاده از نرم‌افزار تدوین ویدئو را برای همه استادان تأمین کنیم. این کار از نظر نرخ بازگشت سرمایه توجیه ندارد. از طرفی، اگر خودمان بخواهیم نرم‌افزاری تولید کنیم که چنین قابلیت‌هایی داشته باشد، ارائه اولین نسخه آن محصول به بازار بیش از یک سال طول می‌کشد. نرم‌افزاری که ما از آن استفاده کردیم متعلق به شرکتی در بوداپست است و من پیشنهاد می‌کنم که این شرکت را به تملک خودمان درآوریم. سپس می‌توانیم فناوری این نرم‌افزار را به‌طور یکدست با پلتفرم خودمان یکپارچه کنیم. اگر فناوری آنها وضعیت مطلوبی داشته باشد، ما می‌توانیم، ظرف چند ماه، نخستین نسخه نرم‌افزار تدوین ویدئوی خودمان را به بازار عرضه کنیم. تا آن موقع، می‌شود راهی برای شراکت با این شرکت پیدا کرد تا بتوانیم به افراد در کوتاه‌مدت کمک کنیم.»

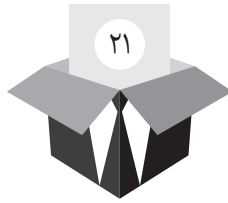
مدیر ارشد مالی پرسید: «انجام این کار چه ریسک‌هایی دارد؟»  
کارن گفت: «ما اکثر ریسک‌ها را از بین برده‌ایم. از طریق انجام آزمایش در ابتدای کار، ما توانستیم تعیین کنیم که اگر ابزارهای مناسب، مثل این نرم‌افزار تدوین ویدئوی بوداپستی، در اختیار استادان قرار بگیرد، آنها

# سازمان محصول محور





سازمان محصول محور با فرهنگی شناخته می شود که دستاوردها را درک می کند و سازمان را بیش از آنکه حول خروجی ها سامان دهد، آن را حول دستاوردها سامان دهی می کند. از جمله مشخصه های این فرهنگ سازمانی کادانس شرکت است که حول محور ارزیابی استراتژی برحسب میزان تحقق دستاوردهای شرکت می چرخد. در سازمان های محصول محور، افراد برای یادگیری و دست یافتن به اهداف پاداش می گیرند. مدیریت سازمان تیم های محصول را تشویق می کند که با مشتریان ارتباط نزدیکی برقرار کنند، و مدیریت محصول عملکردی حیاتی در نظر گرفته می شود که کسب و کار را به پیش می برد.



## پاداش و مشوق

پاداش‌ها و مشوق‌ها در تمام شرکت‌ها برای کارمندان از عوامل انگیزشی محسوب می‌شوند. در شرکت‌هایی که تلاش می‌کنند تا با گذار از وضع موجود به سازمانی محصول‌محور تبدیل شوند، بزرگ‌ترین مشکلی که می‌بینم این است که آنها ساختارهای فعلی پاداش خود را ارزیابی نمی‌کنند تا مطمئن شوند که آیا مشوق رفتارهای صحیح هستند یا نه. با شرکتی همکاری می‌کردم که در آن پاداش تمام افراد براساس کارت امتیازی متوازن پرداخت می‌شد. این شرکت هر سال برنامه‌ریزی سالانه می‌کرد، تعیین می‌کرد که چه چیزی را می‌خواهد محقق کند، آن را به کارت امتیاز می‌افزود، و افرادی را به آن کار اختصاص می‌داد. بخش عمده کارت امتیاز به جای اینکه شامل اهدافی باشند که باید محقق می‌شدند، شامل اقلامی بودند که باید تحویل داده می‌شدند.

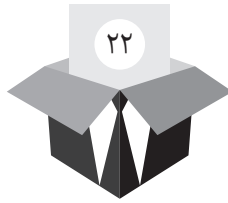
وقتی برای اولین بار با رهبران محصول این شرکت مصاحبه می‌کردم تا ببینم که موفقیت آنها چطور ارزیابی می‌شود، همگی با خنده گفتند: «می‌خواهی بدانی که ما در دسامبر چه کار می‌کنیم؟ همه کارهایمان را متوقف می‌کنیم و کارت امتیاز را می‌گذاریم جلومان. اگر مواردی از اقلام کارت امتیاز را تحویل نداده باشیم، چون که در طی سال فکر می‌کردیم آنها واقعاً آن قدری که باید مهم نیستند، تازه شروع می‌کنیم به تولید هر چیزی که آن نیازمندی‌ها را برآورده کند. ملیسا، ما به معنای واقعی کلمه هر چیز

مزخرفی را که بشود تولید کرد سر وقت تحویل می‌دهیم تا بتوانیم آنها را در کارت امتیاز تیک بزنیم. وقتی که ماه ژانویه فرامی‌رسد ما همه وقت‌مان را برای جدا کردن تمام این کدهای وصله‌پینه‌ای از کدهای درست و حسابی صرف می‌کنیم. اما، ببین، ما پاداش‌هایمان را در مارس دریافت می‌کنیم.» اصولاً، تمام افراد شرکت صرفاً برای اینکه بتوانند پاداششان را بگیرند یک ماه از سال را هدر می‌دادند، پاداشی که بخش چشمگیری از حقوقشان را تشکیل می‌داد. افتتاح است!

شاید باورتان نشود، ولی تا حالا بارها و بارها این جمله را از زبان مدیران محصول شنیده‌ام: «مهم نیست که هدف چیست. فقط باید این ویژگی را تحویل دهیم.» تازه اینها مدیران محصول خوبی هستند. اینها می‌خواهند محصولات فوق‌العاده‌ای تولید کنند - تنها مسئله این است که آنها اعتقاد ندارند که می‌توانند چنین کاری را در محیط کار فعلی‌شان انجام دهند. آنها به جبر سیاست سازمانی شرکت گرفتار تله تولید می‌شوند، حتی وقتی می‌دانند که این روش راه درستی برای تولید محصول نیست.

اساساً گره زدن معیشت افراد به ارائه محصول چیزی است که آنها را در تله تولید گرفتار می‌کند. به جای این کار، باید معاش آنها را منوط به یادگیری یا حل مشکلات مشتریان کرد. درضمن، گره زدن معیشت افراد به ارائه محصول باعث می‌شود که افراد از امتحان کردن هر چیز جدید هراسان شوند. این کار ذهنیت نوآوری را سرکوب می‌کند. افراد زیادی دنبال آموزش‌های مدیریت محصول هستند و دلشان می‌خواهد براساس اصول صحیحش کار کنند، اما می‌ترسند که مبدا انجام این کار جلوی کسب درآمدشان را بگیرد. اگر در این تحولات سازمانی بزرگ، ما از افراد انتظار داریم که به شیوه‌های نوین کارها را انجام دهند و در این باره به ما پاسخ‌گو باشند، پس چرا موفقیتشان را با روش‌های منسوخ‌شده داوری می‌کنیم؟

با توجه به اینکه معمولاً مدیران ارشد و رهبران سازمان قوانین مرتبط



## امنیت و یادگیری

علاوه بر ساختارهای پاداش که جلوی نوآوری افراد را در سازمان می‌گیرند، فرهنگ سازمان هم در این زمینه نقش بزرگی ایفا می‌کند. در ارزیابی میزان موفقیت تیم‌ها، شاید شما کارشان را صرفاً بر مبنای خروجی داوری نمی‌کنید، اما ممکن است آنها همچنان مایل به امتحان چیزهای جدید نباشند. چرا؟ چون احتمال دارد در سازمان امنیت کافی برای شکست خوردن و یادگیری وجود نداشته باشد.

مارکتلی به این دلیل موفق بود که، وقتی تیم‌ها مشغول آزمایشگری بودند، مدیرعامل و رهبران شرکت در کار تیم‌ها مداخله نمی‌کردند و حتی اگر این کار باعث می‌شد که خودشان قدری نگران و مضطرب شوند، بازهم کنار می‌ایستادند و مانع کار تیم‌ها نمی‌شدند. برای اینکه مدیران محصول فرصت کافی برای امتحان کردن گزینه‌های متفاوت داشته باشند، نیاز است که سازمان تا حدی به آنها اعتماد کند. برای اینکه تیم‌ها واقعاً بر محدودیت‌ها غلبه کنند ناچارند مواردی را امتحان کنند که به‌طور محسوسی غیرمنطقی هستند. راه‌حلی که به‌واسطه این تلاش‌ها به دست می‌آید ممکن است آن چیزی نباشد که شما در ابتدا تصور می‌کردید و چه‌بسا تیم‌ها از اول جواب تمام پرسش‌ها را ندانند، اما اگر آنها اجازه نداشته باشند که در این مسیرهای عجیب و غریب به کاوش بپردازند، هرگز نخواهند توانست وضع موجود را تغییر دهند. وضع





## بودجه‌ریزی

روش بودجه‌ریزی در شرکت‌ها یکی از عواملی است که باعث شکل‌گیری این ذهنیت در سازمان می‌شود که خروجی بر دستاورد ترجیح دارد. یک‌وقتی، مدیر ارشد فناوری یکی از شرکت‌های جهانی خدمات مالی از من درخواست مشاوره کرد. وقتی که او مدارج ترقی را در سلسله‌مراتب این سازمان می‌پیمود، فهمید که بسیاری از مشکلاتی که آنجا با آن روبه‌روست نتیجه روش بودجه‌ریزی است.

او این مسئله را برایم این‌طور تشریح کرد: «هر سال، ما وارد چرخه برنامه‌ریزی سالانه می‌شویم. مدیریت سازمان از تمام معاونان شرکت می‌خواهد که برنامه‌شان را ارائه دهند. آنها هم به نوبه خود از مدیران محصول می‌خواهند که طرح‌های توجیهی اقدام را بنویسند، که معاونان هم به نوبه خود همین طرح‌ها را برای تأمین مالی انتخاب می‌کنند. این طرح‌های توجیهی اقدام بر داده‌های بسیار اندکی استوارند و برآوردهای مدیران محصول در مورد آنها مبتنی بر حدس و گمان است. آنها تمام این طرح‌ها را به ره‌نگاشتی عظیم برای سال تبدیل می‌کنند، آنها را در اختیار تمام تیم‌ها می‌گذارند، و بودجه پروژه‌ها را تأمین می‌کنند. در پایان سال، اگر تیم‌ها نتوانند براساس ره‌نگاشت، تعهداتشان را محقق کنند، برای سال بعد به اندازه سال جاری بودجه دریافت نمی‌کنند.»

او از من پرسید: «ملیسا، متوجه می‌شوی این یعنی چی؟ این یعنی



## مشتری‌مداری

برخورداری از اطلاع‌رسانی درست، پاداش‌ها و مشوق‌های صحیح، بودجه‌ریزی دقیق، سیاست‌های سازمانی شایسته و امنیت واقعی همگی در سازمان حائز اهمیت‌اند، اما برای اینکه واقعاً به سازمانی محصول‌محور تبدیل شوید، هنوز به یک چیز دیگر هم نیاز دارید. افزون بر فرهنگ سازمانی‌ای که از یادگیری پشتیبانی کند و به آن پاداش دهد، شما به فرهنگی نیاز دارید که بر مشتری هم تمرکز کند. امروزه، بسیاری از شرکت‌های برتر، مانند آمازون، نتفلیکس، زاپوس، دالر شیو کلاب و دیزنی، با تمرکز بر مشتری به جایگاه فعلی‌شان دست یافته‌اند. می‌توانید نمود این موضوع را در شیوه‌گفتار و رفتار مدیران اجرایی این شرکت‌ها در قبال مشتریان‌شان ببینید.

یکی از مشهورترین نقل‌قول‌ها از جف بزوس در مورد چگونگی موفقیت آمازون این است: «تنها و مهم‌ترین نکته در این خصوص تمرکز وسواس‌گونه بر مشتریان است. هدف ما این است که مشتری‌مدارترین شرکت کره زمین باشیم.» این رویکرد واقعاً تمام کارهایی را که شرکت آمازون انجام می‌دهد تبیین می‌کند و نتیجه‌بخش هم بوده است. این شرکت با انجام اقدامات مشتری‌مدارانه زیر تعداد مشترکین خدمت پرایم<sup>۱</sup> خود را از ۲۵ میلیون نفر

---

1. Prime membership



## مارکتلی: شرکت محصول محور

رهایی کامل مارکتلی از تله تولید چندین سال دیگر طول کشید. بسیاری از افراد این شرکت برای مدت‌های مدید با ذهنیت مبتنی بر خروجی کار کرده بودند. آنها در ابتدا به این شیوه جدید کاری اعتقاد نداشتند، اما وقتی نتایج کامل این روش در طول چند سال آتی رفته‌رفته نمایان شد، دیگر چون‌وچرا کردن در مقابل آمار و ارقام دشوار بود. مارکتلی توانست به نیات استراتژیک خود دست یابد و درآمدش را در بازارهای مشتریان سازمانی بزرگ و کاربران فردی افزایش دهد. همین موضوع در نهایت باعث شد که این شرکت در قبال مبلغی بسیار بالا، به تملک شرکت آموزشی بزرگ‌تری درآید.

این شرکت تا زمان دستیابی به اهداف خود، به اولویت‌بندی استراتژی‌اش بر مبنای روش غلتان<sup>۱</sup> ادامه داد. بنابراین، محدودیت‌های زمانی مصنوعی ناشی از بودجه‌ریزی سالانه و خلق استراتژی ناپدید

---

۱. on a rolling basis: رویکرد غلتان که رویکرد چرخشی یا مستمر نیز نامیده می‌شود رویکردی در برنامه‌ریزی استراتژی و بودجه‌ریزی است که در آن عملکرد هر کسب‌وکار برخلاف نظام بودجه‌ریزی ثابت به‌طور پیوسته در یک دوره معین مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. استفاده از این روش برای محیط‌های کاری که شرایط پیرامونی آنها پیوسته در حال تغییر است، مزایای متعددی به دنبال دارد.

شدند. رویکردی که شرکت برگزید مبتنی بر ذهنیت سرمایه‌گذاری بود. این رویکرد موجب شد که شرکت هر سال برای استراتژی‌های رشد بودجه‌ریزی کند و تأمین مالی را برای آن دسته از اقدامات ابتکاری انجام دهد که تیم‌های محصول اعتبارشان را از طریق آزمایشگری و تحقیقات تأیید کرده بودند. مارکتلی به این نتیجه رسید که بسیاری از ایده‌هایش را در همان مراحل اولیه کنار بگذارد و همین امر به شرکت اجازه داد تا بر آنچه برای دستیابی به هدفش واقعاً اهمیت داشت تمرکز کند.

اقبال مارکتلی بلند بود برای اینکه رهبری داشت که فهمید تغییر با او شروع می‌شود. کریس می‌دانست که اگر خودش ذهنیت دستاوردگرا، مشتری‌مداری و راحت بودن با عدم قطعیت را نپذیرد، هیچ کس دیگر نیز در سازمان چنین نخواهد کرد. او در همان اوایل کار به من گفت: «چطور می‌توانم از سایر اعضای سازمانم انتظار داشته باشم که تغییر کنند اگر خودم خواهان تغییر نباشم؟»

سازگار شدن با این ذهنیت جدید در ابتدا برایش سخت بود، اما در این راه استقامت کرد، زیرا به آنچه با محصول‌محوری می‌شد به آن دست یافت اعتقاد داشت. یکی از بزرگ‌ترین اشتباهاتی که شرکت‌ها در چنین طرح‌های تحولی انجام می‌دهند این است که تیم رهبری شرکت تصور می‌کند که تغییر کردن وظیفهٔ باقی افراد سازمان است و شامل خود آنها نمی‌شود. از مشاهداتم برای کریس گفتم که چطور برخی از طرح‌های بزرگ تحول سازمانی شکست خورده‌اند به این دلیل که اجرای طرح به کارمندان محول شده بود. او به حرف‌های من گوش کرد.

او دوروبرش را با رهبران محصول باهوشی مانند جنیفر، مدیر ارشد محصول، پر کرد، و سپس به تیمش برای تحقق این دستاوردها اعتماد کرد. آنها افراد ارشد بیشتری در حوزهٔ محصول را برای آموزش افراد تازه‌کار در این حوزه استخدام کردند. کریستا و تیمش به چنان موفقیت زودهنگامی دست یافتند که حکایتش در سرتاسر سازمان بر سر زبان‌ها



ضمیمه

## شش پرسش برای تعیین اینکه آیا شرکتی محصول محور هست یا نه

• چه کسی ایدهٔ آخرین ویژگی یا محصولی را که تولید کردید مطرح کرد؟ هرگاه این پرسش را از مدیر محصولی می‌پرسم، امیدوارم که نشانه‌های سردرگمی را در صورت او مشاهده کنم. «منظورتان از اینکه چه کسی آن را مطرح کرد، چیست؟ خب، تیممان این ایده را مطرح کرد. درست است؟ معمولاً روال همین است دیگر.» این نوع از پاسخ، نشانهٔ تشکیلات مدیریتی محصول سالمی است که در آن مدیریت اهداف را تعیین می‌کند و به تیم فرصت داده می‌شود که به شیوهٔ تحقق این اهداف پی ببرند. مدیر محصول باید مسئولیت رهبری کشف مشکلات کاربر و حلشان را بر عهده داشته باشد. این بدین معنا نیست که مدیریت نمی‌تواند هرازچندگاهی اقدامی ابتکاری یا راه‌حلی مهم را مطرح کند، اما چنین چیزی باید استثنا باشد، نه قاعده.

یک علامت خطر خیلی مهم هنگامی است که تیم نه تنها نمی‌تواند مالکیت آنچه را در حال تولیدش است بر عهده بگیرد، بلکه حتی نمی‌تواند به من بگوید که چرا دارد آن را تولید می‌کند. این امر بدین معناست که فرد مبدع ایده هرگز چرایی را به چستی مرتبط نکرده است.

• آخرین محصولی که تصمیم گرفتید آن را از میان ببرید چه بود؟  
نشانهٔ دیگری از فرهنگ ناسالم در زمینهٔ مدیریت محصول ناتوانی در

کنار گذاشتن محصول یا ایده‌ای است که کمکی به تحقق اهداف شرکت نخواهد کرد. اگر دیدید که می‌گویید «ما هیچ‌وقت واقعاً چیزی را کنار نمی‌گذاریم»، این اغلب یعنی مشکل خیلی بزرگی وجود دارد. معمولاً این مشکل به یکی از دلایل زیر رخ می‌دهد:

- سازمان از قبل در قبال تحقق این ایده به مشتریان متعهد است. غالباً فردی از بخش بازاریابی به مشتری‌ای قول داده است که کار روی ویژگی‌ای خاص در جریان است و سپس شرکت احساس می‌کند که باید به عهد خود وفا کند و آن را کاملاً تا به نتیجه رسیدن دنبال کند. این موضوع که آیا مشتری واقعاً خواهان این ویژگی بوده است یا نه، یا اینکه آیا این ویژگی به اهداف مطلوب سازمان دست خواهد یافت یا نه اهمیتی ندارد.

- فرایند بودجه‌ریزی قابل تغییر نیست. در بعضی از سازمان‌های بزرگ که در آنها بودجه در ابتدای سال تعیین می‌شود، تیم‌ها باید تمام بودجه تخصیص‌یافته را مصرف کنند، در غیر این صورت در سال بعد بودجه‌ای به میزان بودجه سال پیش دریافت نخواهند کرد. این نوع نگاه به بودجه‌ریزی قابل درک نیست، اما چیزی است که وجود دارد.

- هیچ مخالفتی با خواسته‌های مدیریت صورت نمی‌گیرد. در این مورد هم عدم انجام تست و نبود پرسشگری در مورد ویژگی‌های بالقوه حاکی از نبود توانمندسازی در تیم است. اگر تیمی احساس امنیت نکند که به مدیریت بگوید «ببینید، ما این مورد را آزمایش کردیم، اما خب، جواب نداد و فکر می‌کنیم ارزش ندارد تا برای تولیدش پول خرج کنیم»، پس باید نتیجه گرفت که احتمال وجود محیط کاری موفقیت‌آمیز برای مدیریت محصول اندک است.

# ادامه دارد...

برای آشنایی بیشتر با کتاب نجات محصول از تله تولید  
یا سفارش نسخه کامل آن به وبسایت انتشارات آریانا قلم  
مراجعه کنید.

[AryanaGhalam.com](http://AryanaGhalam.com)

کلیک کنید



# Escaping the Build Trap



شرکت‌های موفق منفعلانه هرآنچه را مشتریان از آنها می‌خواهند تولید نمی‌کنند. آنها کورکورانه از فرایندهای چاپک پیروی نمی‌کنند تا هر ویژگی‌ای را در اسرع وقت تولید کنند. آنها می‌دانند که ملاک اصلی برای تولید هر محصول این است که آن محصول مشکلی را برای کاربر حل کند.



انتشارات آرینا قلم