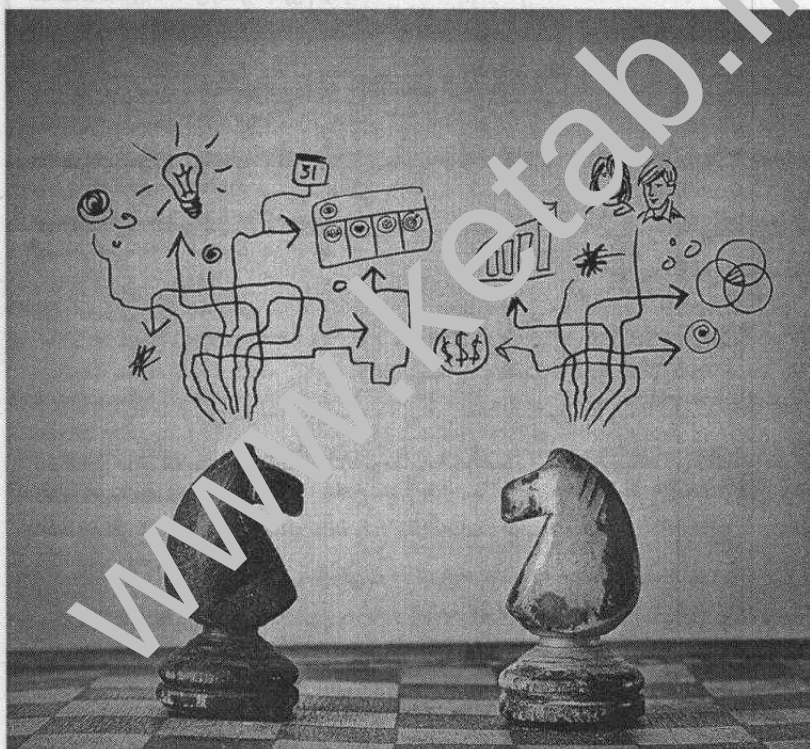




تدبیراندیشی برای محصول

شیوه‌های چابک تعیین استراتژی و نقشه راه محصول

در عصر دیجیتال



نویسنده: رومن پیچلر

مترجم: حامد شیدائیان

ناشر:

کانون نشر علوم



ناشر علوم

www.nashreeloom.com

پیشگام در نشر آثار برگزیده علوم کاربردی کامپیوتر و الکترونیک

سرشناسه: پیچلر، رومن

Pichler, Roman

عنوان و نام پدیدآور: تدبیراندیشی برای محصول: شیوه‌های چابک تعیین استراتژی و نقشه راه محصول در عصر دیجیتال/

نویسنده رومن پیچلر؛ مترجم حامد شیدانیان؛ ویراستار فاطمه سلطان‌آبادی.

مشخصات نشر: تهران: کانون نشر علوم: کاتوزی، ۱۳۹۸.

مشخصات ظاهری: ۱۴۴ ص:، مصور، جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸۹۶۴۳۲۷۲۲۱۰

رصعیت: پرست‌نویسی: قیفا

یادداشت: عنوان اصل: Strategize: product strategy and product roadmap practices for the digital age, c2016

یادداشت: کتاب: ۱۱، ص: ۱۴۱.

موضوع: مدیریت، کالا

موضوع: Product management

شناسه افزوده: شیدانیان، حامد، ۱۳۲۵، مترجم

رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۸ ۴۱۵/۱۰۴

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۵۰۳۸

شماره کتابشناسی ملی: ۵۶۳۸۷۱۷

نام کتاب: تدبیر اندیشی برای محصول (شیوه‌های چابک تعیین استراتژی و نقشه راه محصول در عصر دیجیتال)

ناشر: کانون نشر علوم

ناشر همکار: کاتوزی

نویسنده: رومن پیچلر

مترجم: حامد شیدانیان

ویراستار: فاطمه سلطان‌آبادی

صفحه‌آرا: فاطمه آدیگوزل‌پور اردبیلی

طرح جلد: زهرا سلطان‌آبادی

چاپ اول: ۱۳۹۸

تیراژ: ۵۰۰

چاپ و صحافی: کانون نشر علوم

قیمت: ۲۵۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸۹۶۴۳۲۷۲۲۱۰

دفتر مرکزی پخش: خیابان انقلاب، خیابان فخررازی، خیابان وحید نظری شرقی، پلاک ۶۵، واحد ۱

تلفن: ۶۶۹۶۱۵۶۸-۶۶۴۹۴۹۱۱



Strategize: Product Strategy and Product Roadmap Practices for the Digital Age

Roman Pichler

Copyright © 2016 Roman Pichler. All rights reserved.

Published by Pichler Consulting

پیشگفتار

Lao Tzu یک سفر هزار مایلی را بر نهمین قدم آغاز می‌شود.

توسعه یک محصول موفق فقط وابسته به شانس، یک ضربه هوشمندانه و یا به سختی تلاش کردن نیست. گرچه این عوامل قطعاً کارساز هستند، اما موفقیت محصول با گرفتن تصمیمات استراتژیک صحیح آغاز می‌شود. چالش مدیران و مصما، مالکان محصول^۱ و سایر افراد مرتبط با محصول آن است که اغلب آنها آنقدر گرفتار تانسیک هستند - مواجه شدن با یک درخواست فوری از بخش فروش یا نوشتن یک داستان کاربری جدید تا به توسعه را مشغول نگه دارند - که گاهی اوقات به اصطلاح «درختان نمی‌گذارند که جنگل را بسازد»^۲ در بدترین حالت، ما مسیر اشتباهی را برای محصول مان در پیش می‌گیریم و در نهایت محصول به شکست خواهد انجامید. ما استراتژی اشتباهی را اجرا کرده‌ایم و با محصولی تنها می‌مانیم که عملکرد ضعیفی داشته و حتی افتضاح است. این کتاب به شما کمک می‌کند که یک بازی فعال و پیشگیرانه را اجرا کنید، تصمیمات استراتژیک صحیح بگیرید، و از آنها به عنوان راهنمایی برای کار تاکتیکی خود استفاده نمایید. این کتاب همچنین چگونگی ساخت یک استراتژی محصول موفق و یک نقشه راه عملیاتی برای آن با استفاده از یکسری تکنیک و ابزار اثبات شده را نشان می‌دهد.

1. Product Owners

2. User Story

۳. استعاره از اینکه بر روی نکته اصلی تمرکز نمی‌کنند، زیرا بیش از حد درگیر جزئیات کم‌اهمیت هستند.



تصویر بزرگ: چشم‌انداز^۱، استراتژی^۲، نقشه راه^۳ و بک لاگ^۴

زمانی که به دنبال معنای واژه استراتژی بگردید، احتمالاً این توضیح را پیدا می‌کنید: یک طرح اقدام برای رسیدن به یک هدف بلندمدت. توسعه یک استراتژی موفق دو مرحله دارد: یافتن استراتژی درست و سپس تصمیم‌گیری برای پیاده‌سازی مؤثر آن. برای کمک به شما جهت تمرکز روی هر مرحله و مواجه شدن با چالش‌های مرتبط با آن، این کتاب به دو بخش مجزا تفکیک شده و در واقع بین استراتژی و نقشه راه محصول تفاوت قائل شده است. استراتژی محصول چگونگی رسیدن به هدف بلندمدت را توصیف می‌کند؛ و شامل ارزش پیشنهادی^۵ محصول، بازار، قابلیت‌های کلیدی، اما نه منافات تجاری می‌باشد. شکل ۱ چگونگی ارتباط استراتژی محصول و نقشه راه آن، و ارتباط این دو با چشم‌انداز و بک لاگ محصول را نشان می‌دهد.



«شکل ۱. استراتژی و نقشه راه محصول»

در شکل ۱، چشم‌انداز دلیل و هدف نهایی برای ساخت محصول را مشخص می‌کند. استراتژی محصول چگونگی به واقعیت پیوستن چشم‌انداز را ترسیم می‌کند، نقشه راه محصول چگونگی اجرای استراتژی را مشخص می‌سازد و بک لاگ محصول حاوی جزئیات لازم برای توسعه محصول مشخص شده در نقشه راه است. این جزئیات شامل epicها، داستان‌های کاربر و سایر نیازمندی‌ها می‌باشند. توجه کنید که ارتباطات بین عناصر شکل ۱ دو جهته است، بدین معنی که بک لاگ محصول می‌تواند باعث تغییر در نقشه راه شود و این تغییر نیز باعث تأثیرگذاری بر استراتژی خواهد شد. برای مثال اگر بازخوردی از مشتریان و یا کاربران دریافت شود که نشان‌دهنده برآورده نشدن نیازهای آنها باشد، و یا اگر فرایند توسعه کند باشد، آنگاه نقشه راه محصول ممکن است تغییر کند. بطور مشابه، تغییرات بزرگتر در نقشه راه محصول می‌تواند باعث اصلاحاتی در استراتژی آن شود و اگر شما یک استراتژی محصول معتبر پیدا نکنید - یک

1. Vision
2. Strategy
3. Roadmap
4. Backlog
5. Value Proposition



استراتژی که به شما کمک کند تا چشم‌انداز را تحقق بخشید - آنگاه بایستی چشم‌انداز را تغییر داده و یا به دنبال چشم‌انداز تازه‌ای باشید.

راهنمای مختصری در خصوص این کتاب

این کتاب از دو بخش تشکیل شده است: بخش اول در خصوص استراتژی محصول و بخش دوم در خصوص نقشه راه محصول مطالبی را مطرح می‌کند. برخی مطالب بیان شده در بخش استراتژی محصول عبارتند از: تعیین یک ارزش پیشنهادی قانع‌کننده، تقسیم‌بندی درست مشتریان، انتخاب شاخص‌های کلیدی کارایی (KPI)، مطالبی مانند انتخاب ساختار درست برای نقشه راه، استفاده از افق طرح‌ریزی درست، و بازبینی نقشه راه نیز در بخش نقشه راه محصول مطرح می‌شود. هر کدام از روش‌ها و ترفندها در یک بخش جداگانه مطرح شده‌اند و تکنیک‌های مرتبط با هر یک شکل یک فصل را می‌دهند. بخش‌ها طوری نوشته شده که تا حد امکان بطور مستقل از بقیه، قابل مطالعه باشند. همچنین مطالب هر بخش تا جای ممکن فشرده و مختصر است تا مطالعه و درک آن برای خواننده به سادگی امکان‌پذیر باشد.

اغلب مثال‌های کتاب از فضای مصرف‌کننده گرفته شده است. دلیل این مطلب ساده است: از محصولاتی استفاده شده که شما به عنوان خواننده کتاب درباره آنها چیزی شنیده باشید. اما برای برخی تکنیک‌ها از حوزه محصولات B2B نیز مثال زده شده است. گرچه اغلب محصولات ذکر شده در مثال‌های کتاب از حوزه دیجیتال بوده و یا نه‌افزار در آنها نقش کلیدی بازی می‌کند، اما اکثر تکنیک‌های مطرح شده، برای هر نوع محصولی قابل استفاده می‌باشد (گرچه بایستی برخی از آنها با حوزه موردنظر تطبیق داده شود).

این کتاب برای مدیران اجرایی، مدیران محصول، مالکین محصول، کارآفرینان، بازاریاب‌ها و تمام کسانی که محصولاتی را ساخته و مدیریت می‌کنند، مفید است. توجه کنید که گرچه در متون و شکل‌های کتاب واژه مدیر محصول بکار برده شده، اما از این عبارت به شکلی کلی و برای ارجاع به شخصی که مسئول محصول می‌باشد، استفاده شده است و مهم نیست عنوان شغلی او دقیقاً چیست. اگرچه مدیران محصول معمولاً مسئول استراتژی محصول نمی‌باشند، اما هر کسی که مسئول موفقیت یک محصول است بایستی هم در ساخت استراتژی و هم در ترسیم نقشه راه آن سهیم باشد.



فهرست مطالب

۱۱	بخش اول: استراتژی محصول
۱۳	فصل اول: اسابین استراتژی
۱۳	استراتژی محصول چیست؟
۱۵	بزرگ بیندیشید و چشم‌انداز خود را توصیف کنید
۱۵	چرا چشم‌انداز مهم است؟
۱۵	ویژگی‌های یک چشم‌انداز موثر
۱۶	چگونه چشم‌انداز، استراتژی و اهداف به هم مرتبط هستند؟
۱۸	اجازه دهید استراتژی کسب و کار، استراتژی محصول را هدایت کند
۱۹	بر روی استراتژی نوآوری‌تان تمرکز کنید
۲۰	نوآوری‌های مرکزی
۲۰	نوآوری‌های همجوار
۲۱	نوآوری‌های ساختار شکن و غیرمنتظره
۲۲	خلاصه
۲۴	از مدل چرخه عمر محصول بهره بگیرید
۲۶	توسعه
۲۷	معرفی
۲۸	رشد
۲۹	بلوغ، گسترش چرخه عمر، و نزول
۳۰	خلاصه
۳۱	استراتژی خود را با تابلوی چشم‌انداز محصول ترسیم کنید
۳۳	استراتژی‌تان را با مدل کسب و کار تکمیل کنید
۳۳	مدل‌های کسب و کار رایج
۳۱	مشخص کردن مدل کسب و کار
۳۵	مدل کسب و کار و قالب کسب و کار
۳۶	شاخص‌های کلیدی کارایی (KPI) درست را برای محصول انتخاب کنید
۳۶	ساخت اهداف تجاری قابل اندازه‌گیری
۳۷	انتخاب شاخص‌های مرتبط و مناسب
۳۷	KPIهای کمی و کیفی
۳۸	شاخص‌های تأخیری و شاخص‌های پیشرو
۳۸	به دنبال شاخص‌هایی فراسوی شاخص‌های تجاری و شاخص‌های مشتری باشید
۳۹	بکارگیری روندها
۳۹	چند نمونه KPI
۴۱	کارایی محصول را با کارت امتیاز محصول ردگیری کنید
۴۳	KPIها را با سنج‌های عملیاتی تکمیل کنید
۴۴	مشارکت ذی‌نفعان
۴۴	



- ۴۴ تحلیل و مشارکت ذی نفع
- ۴۶ کارگاه مشارکتی استراتژی
- ۴۷ بازبینی و بروزرسانی استراتژی محصول

۴۹ فصل دوم: توسعه استراتژی

- ۴۹ تقسیم‌بندی بازار
- ۵۰ تقسیم‌بندی بر اساس ویژگی‌ها و منافع مشتری
- ۵۱ انتخاب راهکار درست تقسیم‌بندی
- ۵۲ انتخاب درست
- ۵۴ استفاده از پرسناها برای توصیف مشتریان و کاربران
- ۵۴ رهنمودها و اصول پرسنا
- ۵۵ یک قالب برای پرسنا
- ۵۶ خاشری را بیایید ارزش دادن دارد!
- ۵۷ بطور روشن و شفاف ارزشی که محصولتان ایجاد می‌کند را مشخص کنید
- ۵۸ محصولتان را برجسته کنید
- ۵۹ بوم استراتژی
- ۶۱ مدل کانو
- ۶۲ مقایسه دو ابزار
- ۶۲ حذف قابلیت‌ها!
- ۶۴ جایگزین‌های محصول
- ۶۴ یک «تجربه مشتری» عالی عرضه کنید
- ۶۶ محصولتان را جداسازی کرده و انواع مختلفی از آن بسازید
- ۶۷ مزایا
- ۶۸ معایب
- ۶۹ دارایی‌ها و پلتفرم‌های مشترک
- ۷۰ خلاصه
- ۷۰ یک بسته محصول بسازید
- ۷۱ مزایا
- ۷۱ معایب
- ۷۲ جایگاه محصولتان را (دوباره) مشخص کنید

۷۳ فصل سوم: درستی‌سنجی استراتژی

- ۷۳ استراتژی‌تان را به صورت مرتب تست کرده و تصحیح نمایید
- ۷۵ تلاش‌های لازم برای اعتبارسنجی را مشخص کنید
- ۷۶ افراد درست را درگیر کنید
- ۷۸ از داده برای گرفتن تصمیمات استفاده کنید
- ۷۸ تهدید را به فرصت تبدیل کنید
- ۸۰ از ساختمان خارج شوید!



- ۸۱..... بزرگترین ریسک را شناسایی کنید.
- ۸۴..... تکنیک‌های درست اعتبارسنجی را انتخاب کنید.
- ۸۵..... بطور مستقیم مشتریان و کاربران را نظاره کنید.
- ۸۶..... در خصوص مسائل با کاربران مصاحبه کنید.
- ۸۷..... کمینه محصول پذیرفتنی را بسازید.
- ۸۸..... Spike‌های بزرگی ایجاد کنید تا امکان‌پذیری فنی را بررسی نمایید!
- ۸۹..... چرخش، ثبات قده، توقف.....
- ۹۰..... از تکنیک‌های بک ری مدیریت اعتبارسنجی استفاده کنید.
- ۹۰..... تعیین محدود زمانی برای انجام کارها.
- ۹۱..... استفاده از تخته شانی.
- ۹۲..... جلسات مداوم بازبینی.

۹۳ بخش دوم: نقشه راه محصول

۹۵ فصل چهارم: اساس نقشه راه

- ۹۵..... چرا به نقشه راه محصول نیاز دارید؟
- ۹۶..... بر روی انواع فرمت‌های نقشه راه محصول شفاف باشید.
- ۹۸..... راهکار صحیح نقشه‌برداری را انتخاب کنید.
- ۱۰۰..... بدانید چه کسی از نقشه راه شما منفعت می‌برد.
- ۱۰۲..... ذی‌نفعان را مشارکت دهید.
- ۱۰۳..... رابطه درستی بین نقشه راه و بک لاگ محصول برقرار کنید.
- ۱۰۴..... از اشتباهات رایج در نقشه‌برداری دوری کنید.
- ۱۰۴..... گارانتی.
- ۱۰۵..... گمانه‌زنی.
- ۱۰۵..... بکارگیری Epic‌ها و User Story‌ها.

۱۰۷ فصل پنجم: توسعه نقشه راه

- ۱۰۷..... نقشه راه‌تان را SMART بسازید!
- ۱۰۷..... مشخص (S).
- ۱۰۸..... قابل اندازه‌گیری (M).
- ۱۰۸..... مورد توافق (A).
- ۱۰۸..... واقع‌بینانه (R).
- ۱۰۸..... محدود به زمان (T).
- ۱۰۸..... از مزیت اهداف انتشار استفاده کنید.
- ۱۱۰..... نقشه راه‌تان را با الگوی GO ترسیم کنید.
- ۱۱۱..... محتویات درست را برای انتشار محصول تعیین کنید.
- ۱۱۲..... انتشارهای پیش از آغاز به کار محصول.
- ۱۱۲..... قابلیت‌ها را به درستی در نقشه راه محصول قرار دهید.
- ۱۱۳..... نقشه راه‌های هدف‌گرا در مقابل نقشه راه‌های قابلیت - محور.



۱۱۳	تحلیل هزینه - سود
۱۱۴	افزودن ویژگی‌های جدید
۱۱۴	عوامل موفقیت را شناسایی کنید
۱۱۴	شناسایی فاکتور اصلی موفقیت
۱۱۵	حفاظت از فاکتور اصلی موفقیت
۱۱۵	مثلث آهنین و فاکتور ثانویه موفقیت
۱۱۶	چندین انتشار
۱۱۷	قانون Brooks
۱۱۷	توان یا چرخش؟
۱۱۷	بند فرصت را مشخص کنید
۱۱۸	از یک روند انتشار کنواست استفاده کنید، اما هر جا لازم بود آن را بشکنید
۱۲۰	هزینه راه مشخص کنید
۱۲۱	تخمین‌ها: دقیقه در دست در مقابل تقریب‌های نادقیق
۱۲۲	عمل کردن
۱۲۳	وابستگی‌ها را مدنظر قرار دهید
۱۲۳	بین انتشارها
۱۲۳	روی افراد
۱۲۴	روی محصولات دیگر
۱۲۵	قانون Conway
۱۲۶	نقشه راه‌تان قابل اندازه‌گیری باشد
۱۲۷	فصل ششم: تغییرات نقشه راه
۱۲۷	ردگیری پیشرفت
۱۲۹	بازبینی و تغییر در نقشه راه
۱۲۹	فرکانس بازبینی
۱۳۰	مشارکت ذی‌نفعان
۱۳۰	فاکتورهای بازبینی
۱۳۲	تغییرات تدریجی در مقابل چرخش‌ها
۱۳۳	فصل هفتم: نقشه راه سید محصولات
۱۳۳	جرا بایستی از یک نقشه راه سید محصول استفاده کنید
۱۳۳	سید محصول‌تان را با نقشه راه GO طرح‌ریزی کنید
۱۳۵	این جالش‌ها را مدنظر قرار دهید
۱۳۷	خاتمه
۱۳۹	درباره نویسنده کتاب
۱۴۰	درباره مترجم کتاب
۱۴۱	مراجع