

راهنمای بقای مدیر محصول

ویراست دوم

رآنچه باید بدانید تا یک مدیر محصول موفق شوید

نوشته:

استیون هینز Steven Heines

مترجمان:

امیرحسین حسینی پژو

پرنیان سیفی



انتشارات فرهنگ فوزان

سرشناسه	: هینز، استیون
عنوان و نام پدیدآور	Haines, Steven : راهنمای بقای مدیر محصول : هر آنچه باید بدانید تا یک مدیر محصول موفق شوید/نوشته استیون هینز ؛ مترجمان امیرحسین حسینی پڑوه، پرنیان سیفی.
مشخصات نشر	: تهران: فرهنگ فوزان، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری	: ۳۲۵ص: مصور، جدول.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۸۸۱۵-۴
وضعیت فهرست نویسی	: فیفا
یادداشت	: عنوان اصلی: : The product manager's survival guide : everything you need to know to succeed as a product manager, 2nd. ed, ۲۰۱۹.
یادداشت	: کتابخانه.
عنوان دیگر	: هر آنچه باید بدانید تا یک مدیر محصول موفق شوید.
موضوع	: مدیریت
موضوع	: Product management
موضوع	: فرآورده های جدید
موضوع	: New products
شناسه افزوده	: حسینی پڑوه، امیرحسین، ۱۳۷۲-، مترجم
شناسه افزوده	: سیفی، پرنیان، ۱۳۷۳-، مترجم
رده بندی کنگره	: HF۵۴۱۵/۱۵
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۵
شماره کتابشناسی ملی	: ۷۲۹۱۵۶۹

راهنمای بقای مدیر محصول	مترجمان:
ناشر:	امیرحسین حسینی پڑوه
شمارگان:	پرنیان سیفی
حروف نگار:	فرهنگ فوزان
نویت چاپ:	۱۰۰۰ نسخه
	واحد رایانه فرهنگ فوزان
	اول

تهران- صادقیه- خیابان ستارخان- بعد از فلکه اول- برج نگین-
طبقه چهارم- شماره ۴۴ | تلفن: ۴۴۲۳۹۱۸۷ و ۴۴۲۳۹۱۸۸

فهرست

- ۱۵ مقدمه نویسنده
- ۲۱ مدیریت محصول: مبانی
- ۲۲ محصول چیست؟
- ۲۴ مدیریت چیست؟
- ۲۵ مدیریت محصول چیست؟
- ۳۰ فعالیتهایی برای بهبود توانایی یک مدیر محصول
- ۳۲ نقاط شروع
- ۳۳ مدیران محصول، مدیران کسب و کار هستند
- ۳۷ ویژگی‌های حرفه‌ای و شغل مدیریت محصول
- ۴۰ دسته اول خصوصیات، بازار و محصول
- ۴۱ دسته دوم خصوصیات، ارزش و فکر
- ۴۲ دسته سوم خصوصیات: فعالیت‌های مدیریت محصول
- ۴۴ دسته چهارم خصوصیات: ارتباطات و مهارت‌های بین فردی
- ۴۶ دسته پنجم خصوصیات: فردیت و کارایی
- ۴۸ دسته ششم خصوصیات: عملکرد و نتایج
- ۴۹ تجارب خود را بیازمایید
- ۵۰ ارزیابی بیش مدیریت محصول
- ۵۱ تخصص در حوزه
- ۵۴ ترکیب امتیازهای بیش مدیریت محصول و تخصص در حوزه

- همگام سازی اطلاعات ارزیابی شخصی ۵۵
- انعکاس و نظر دوم ۵۷
- تشخیص و بستن شکاف ها ۵۸
- نتیجه گیری: سفری که در آستانه شروعش هستید ۶۰
- فعالیت‌هایی برای بهبود توانایی یک مدیر محصول ۶۱
- عناصر اصلی شرکت شما ۶۴
- نقش‌ها و مسئولیت‌ها ۶۹
- چابکی سازمان و سرمایه سیاسی ۷۰
- با رئیس شرکت شویید ۷۲
- با مدیران در حوزه‌ها دیگر ارتباط برقرار کنید ۷۴
- قابل رویت باشید ۷۷
- مربیان را پیدا کنید ۷۹
- نتیجه گیری ۸۱
- فعالیت‌هایی برای بهبود توانایی یک مدیر محصول ۸۲
- پایه و اساس و تیم خود را بسازید ۸۵
- اعتبار و توانمند سازی را به دست آورید ۸۷
- پرتره های ممکن را نقاشی کنید ۸۹
- اعتماد دیگران را به دست آورید ۹۰
- تا زمانی که صدمه دید، کمک کنید ۹۱
- ایجاد شبکه‌های اشتراکی دانش ۹۲
- بهینه سازی تیم های محصول مجازی ۹۵

مطمئن شوید که بازار، مرکز توجه اصلی است	۹۷
برگزاری جلسات چند عملکردی تیم محصول	۱۰۰
نظارت بر عملکرد تیم تان	۱۰۱
نتیجه گیری	۱۰۴
فعالیت‌هایی برای بهبود توانایی یک مدیر محصول	۱۰۵
اتخاذ طرز فکر مبتنی بر مشتری	۱۰۹
مشتری چه کسی است ؟	۱۱۲
جمع‌آوری، اطلاعات درباره ی مشتریان	۱۲۰
مشاهده مشتریان	۱۲۰
ردیابی ردیابی دیجیتال	۱۲۲
ارزیابی بازخورد مشتری	۱۲۳
انجام مصاحبه با مشتری	۱۲۴
ترکیب و تسطیح نیازها	۱۲۷
ثبت کردن سفر مشتری	۱۳۱
نتیجه گیری	۱۳۳
فعالیت‌هایی برای بهبود توانایی یک مدیر محصول	۱۳۵
ارزیابی محیط صنعت	۱۳۸
مقدمات PRESTO	۱۴۲
آنالیز PRESTO	۱۴۳
محیط رقابت	۱۴۵
جایگاه یابی رقابت	۱۴۶

- ۱۴۷..... هوش رقابتی در شرکت شما
- ۱۴۹..... هوش رقابتی در دنیای شما
- ۱۵۳..... بعد از اینکه داده‌ها را جمع‌آوری کردید
- ۱۵۶..... نتیجه
- ۱۵۷..... فعالیتهایی برای بهبود توانایی یک مدیر محصول
- ۱۶۰..... استراتژی‌های محصول پویا هستند
- ۱۶۴..... استراتژی محصول به استراتژی سازمان بستگی دارد
- ۱۶۵..... مطمئن شوید که محصولات را می‌شناسید
- ۱۶۸..... مدل استراتژی محصول
- ۱۶۹..... گذشته و حال: اساس تحلیل شرایط
- ۱۷۸..... ساختن گذشته نگر عمل و ساختن جایگاه اساسی
- ۱۸۱..... سنتز و نقطه چرخش
- ۱۸۶..... داستان چیست؟
- ۱۸۷..... مسیر آینده
- ۱۸۷..... چشم‌انداز محصول
- ۱۸۸..... تنظیم هدف، توجه به اهداف و ارزیابی فرصت استراتژی
- ۱۹..... استراتژی‌ها
- ۱۹۳..... با طرح استراتژی کسب‌وکار، نقشه‌های محصول را ایجاد کنید
- ۱۹۵..... به آنجا رسیدیم؟
- ۱۹۶..... نتیجه‌گیری
- ۱۹۷..... فعالیتهایی برای بهبود توانایی یک مدیر محصول

۲۰۰	محدودیت‌ها و سودهای فرآیندها
۲۰۱	فرایند و شتاب
۲۰۲	سریع‌تر همیشه بهتر نیست
۲۰۴	پس ایده بزرگ چی؟
۲۰۴	برنامه ریزی خطی محصول
۲۰۹	ارزش پیشنهادی
۲۱۳	نمونه تجاری محصول
۲۱۵	تعریف محصول و نیازمندی‌های محصول
۲۱۹	برنامه ریزی طراحی چرخشی محصول
۲۲۳	اجرای آزمایش‌ها
۲۲۷	نتیجه‌گیری
۲۲۸	فعالیت‌هایی برای بهبود برنامه یک مدیر محصول
۲۳۲	نقش مدیر محصول در توسعه
۲۳۴	حقیقت آمیخته با فروتنی
۲۳۶	توسعه خطی محصول
۲۳۹	آزمایش کردن محصول
۲۴۱	آزمایش کردن بتا
۲۴۳	مدیریت تغییر و محدوده: اولویت بندی و تعادل
۲۴۷	توسعه تکرار شونده محصول
۲۵۴	مدیران محصول در برابر مالکان محصول
۲۵۶	پرتاب محصول

- ۲۵۶ برنامه پرتاب
- ۲۵۷ ارکستراسیون پرتاب و اجرا
- ۲۶۱ تربیت فروشندگان
- ۲۶۲ ارتباط برقرار کردن با بازار
- ۲۶۴ آمادگی عملیات
- ۲۶۶ برای تشخیص عملکرد پرتاب آماده شوید
- ۲۶۷ نتیجه گیری
- ۲۶۸ حالت برای بهبود توانایی یک مدیر محصول
- ۲۷۲ همه چیز در ره کابی است
- ۲۷۴ جمع آوری داده‌ها
- ۲۷۹ داده‌های مالی
- ۲۸۲ داده‌های فروش، خدمات و عملیات
- ۲۸۶ وضعیت چرخه زندگی در بازار را از محصول شناسایی کنید
- ۲۹۱ استفاده از کارت امتیاز محصول
- ۲۹۳ کسب و کار محصول در آینده: بازاریابی ترکیبی را بسازید
- ۲۹۵ محصول
- ۲۹۶ قیمت: ارائه قیمت مبتنی بر ارزش
- ۳۰۱ تبلیغات: ایجاد برنامه برای تبلیغات و آموزش مشتریان
- ۳۰۵ مکان: فروش و کانال‌ها
- ۳۰۶ خلاصه: بازاریابی ترکیبی
- ۳۰۷ تشخیص محصول

- نتیجه گیری ۳۰۹
- فعالتهایی برای بهبود توانایی یک مدیر محصول ۳۱۰
- استراتژی شغلی مدیریت محصول ۳۱۴
- مالکیت شغل مدیریت محصولی خود ۳۱۵
- ادامه دادن سفر شغلی خود ۳۲۴

www.ketab.ir

مقدمه نویسنده

در اوایل کارم، شخصی از من پرسید که چرا دوست دارم مدیر محصول باشم. مجبور شدم یک دقیقه فکر کنم و بعد پاسخ دادم: چون هر روزش متفاوت است، با ایجاد چیزهایی از هیچ چیز، رشد می‌کنم و عاشق اداره یک کسب‌وکار هستم. همچنین وقتی می‌دانم که در این شرکت چه می‌گذرد و چه کسی با چه کسی و چرا کاری را انجام می‌دهد، رشد می‌کنم. من عاشق یادگیری از مشتریان هستم و از دانش و تجربه افرادی که در ایجاد محصولات عالی کمک می‌کنند، شگفت‌زده می‌شوم. وقتی نامه اول این کتاب را نوشتم، فکر کردم که یک چشم‌انداز بی‌انتها جهت ایجاد اشتیاق (که بنا به عقیده من مهم است) به مدیران محصول مشتاق یا کسانی که با بخل خود تازه‌وارد بودند ارائه خواهم کرد.

من همچنین فهمیدم، از آنجایی که "کسب‌وکار، تجارت است" و با توجه به فرض من که مورد بی‌انتها بودن شیوه‌های کسب‌وکار، چه چیز دیگری لازم است؟ همان‌طور که من یاد گرفتم و شما در کار مدیریت محصول خود یاد خواهید گرفت، برای همه چیز، از جمله کتاب، محصولات، فرایندها و شرکت‌ها، -رخه عمری وجود دارد. هیچ چیز بی‌انتها نیست.

تحول^۱، اصطلاحی است که در حال حاضر برای توصیف تکامل کسب‌وکار به کار می‌رود. همه شرکت‌ها می‌خواهند پیشرفت‌های بلندمدت در عملکردشان داشته باشند و سعی کنند آن را با تغییر ذهنیت‌ها، رفتارها و قابلیت‌های کارمندان خود به دست آورند. به نظر می‌رسد که تحول همیشه شامل راه‌اندازی محصولات جدید، خدمات و تعامل با مشتری است. همچنین روش‌های جدیدی را برای دسترسی تعامل یا مشارکت با مشتریان و شرکت‌ها دارد و امروزه به معنای طراحی

^۱ Business Is Business

^۲ Transformation

و توسعه سریع‌تر محصول، توزیع از طریق کانال‌های دیجیتال یا ادغام سخت‌افزار و نرم‌افزار است. در یک یادداشت مرتبط، مدل‌های کسب‌وکاری مبتنی بر خدماتی که بر بهبود نتایج برای مشتریان خود تمرکز می‌کنند همچنان در حال تکامل هستند. از منظر تصویر بزرگ^۲، کسب‌وکارها همچنان به تغییر خود ادامه خواهند داد و مدیران محصولات همچنان در این چشم‌انداز تکاملی به عنوان بازیگرهای اصلی تلاش می‌کنند.

نکته جالب اینجاست که تحول در هر سازمان دارای نقاط شروع مختلفی است. برای ما بران محصول، این می‌تواند یک چالش باشد. به عنوان مثال، شما ممکن است قبلاً در شرکتی که در حوزه دیجیتال بوده یا یک شرکتی که از ابتدا به عنوان یک شرکت نرم‌افزاری اداره شده است، کار کرده باشید یا ممکن است در شرکتی مشغول به کار باشید که "سستی" است و محصولات دیجیتال، نرم‌افزاری و یا محصولات مبتنی بر خدمات را در سبد خود قرار داده است. شرکت شما در هر کجا که باشد، یا در هر کجا که شغل خود را هدف قرار داده اید، از یک منبع بنیادی مانند این کتاب برای ترقی می‌توانید استفاده کنید.

با این تحول یا هر تغییر دیگری که در آینده در مسیرتان قرار می‌گیرد، ناگفته پیداست که آن بنگاه‌هایی که به شما جدید کسب‌وکاری (برهم‌زنندگان^۳) را انتخاب می‌کنند (یا شاید این‌ها می‌کنند) تمایل به پیشرفت دارند. کسانی که نمی‌توانند راه خود را به سمت این مسیر منحنی چرخه زندگی^۴ ببینند. ظهور تفلیکس^۵ را از یک فیلم با اجاره آسان با خدمات پستی به یک مرکز پر قدرت محتوا با یاهو یا BM^۶ متباین کنید، شرکت‌هایی که به درستی از تغییرات مورد نیاز استفاده نکرده‌اند واقعاً

^۲ Big-Picture

^۳ Distributors

^۴ Life Cycle

^۵ Netflix

در زمان مناسب، خود را تغییر دهند. با این حال، با ما همراه باشید و به نتفلیکس توجه کنید که چگونه طی یک یا دو دهه تکامل پیدا کرده است. در قلب موفقیت، یک ذهنیت مدیریت محصول است که شرکت‌ها را برای هر کاری آماده نگه می‌دارد چه آنها چرخه‌های عمر جدید محصول را از قدیمی‌ها ایجاد کنند و چه را در طول مسیر دوباره بسازند. گفته می‌شود که تغییر بنیادی^۷ مورد نیاز در دیدگاه‌ها و نگرش‌ها، یک احساس فوریت را با خود به همراه می‌آورد. در صورت مطالعه شرکت‌های موفق و محصولات نوآورانه می‌توانید این موضوع را هر روز مشاهده کنید.

این کتاب به روز شده، چیزهایی که برای من الهام بخش بودند را با شما به اشتراک خواهم گذاشت: رهبران شرکتهای بزرگی که ارکسترهای پورنکردنی را تشکیل می‌دهند و تیم‌های محصولی که دارای نوآوری پای پیشگیر هستند. امیدوارم اینها برای شما الهام بخش باشد تا هر روز در زمینه‌ای کسب‌وکاری بروید و این فرصت را برای درک بهترین‌ها برای مشتریان و شرکتی که در آن کار می‌کنید، در آغوش بگیرید.

همچنین امیدوارم با استفاده از این کتاب، اشتیاق‌ام برای مدیریت محصول را بتوانم برای شما هم ایجاد کنم. راه‌هایی برای بهتر شدن و پیشرفت بیشتر شما را فراهم خواهم کرد. امید من این است که این کتاب پایه ای برای یکپارچه سازی تفکر در مورد شغل شما باشد و بیشتر به عنوان تکیه گاهی برای ادامه مطالعه شما در مسیر مدیریت محصول و پیشرفت در حرفه شغلی تان استفاده شود.

به عنوان راهنمایان، مسیرهای مختلفی که می‌توانید در فضای مدیریت محصول طی کنید را به شما نشان خواهم داد. پس از آن، از همان من از ارزیابی‌های سازمانی، کارگاه‌های آموزشی و تحقیقاتی که انجام می‌دهم، ایجاد شده است. از طریق این فرصت‌ها و به عنوان بنیانگذار شبکه‌های یادگیری متوالی، یک شرکت آموزشی و مشاوره در زمینه مدیریت

محصول، من این امتیاز را دارم که یک آزمایشگاه وسیع برای یادگیری در نوک انگشتان خود داشته باشم که به من بیشترین شیوه‌های مرتبط با موفقیت در کسب‌وکار می‌دهد.

این نسخه، مانند نسخه اول راهنمای بقای مدیران محصول، برای کمک به هر دو دسته مدیران محصول تازه‌کار و مشتاق، برای بیشترین بهره‌وری در اسرع وقت است. چرا؟ زیرا خیلی از شرکت‌ها از مدیران محصول خود می‌خواهند که خیلی سریع حرکت کنند و به پیش بروند. باین‌وجود، بدون حمایت مناسب، شکست می‌خورند.

دنیا ایستاده‌ها صبر کمی برای شکست خوردن دارند. رهبران شرکت‌های بزرگ و پیچیده، آن دسته از شرکت‌هایی که در حال تحول هستند، می‌خواهند که مدیران محصولاتشان تقریباً سریعاً سرعت بگیرند. آنها نشانه‌های خود را از بیای نوپا می‌گیرند که همه چیز ناب^۸ و چابک^۹ است. باین‌حال، همان‌طور که من از مدیران محصولات در این شرکت‌های پیچیده یاد می‌گیرم، دنیای واقعی همیشه مثل چیزی که رئیس‌ها دوست دارند، نیست. شرکت‌ها انتظار زیادی دارند. آنها می‌خواهند که محصولات به پر درآمد و همین فردا فروخته شوند یا مورد استفاده قرار گیرند.

سرعت همان کلمه کلیدی است چرا که نیازی مشتری به سرعت تغییر می‌کند. به‌روزرسانی‌های محصول، چه برای مشتری غیر قابل پیش‌بینی باشد و چه بسیار قابل رویت، شما را ملزم می‌کند که در هر دقیقه از روز به صورت استراتژیک هدایت شوید. برای موفقیت، شما باید با شور و شوق درحالی‌که روزانه یک ارتش از دیگران را بر پاهای خود در بازار متمرکز می‌کنید، از خانه بیرون بیایید و به رقابت بپردازید.

این جایی است که این نسخه کتاب وارد می‌شود. من می‌خواهم مطمئن شوم که مدیران محصول مشتاق (چه افراد جدید در این نقش و چه

^۸ Lean

^۹ Agile

برخی از شما که فقط به یک انرژی تازه نیاز دارید) این طرز فکر را داشته باشید که هم قابلیت (به عنوان مهارت) و هم توانایی (به عنوان استعداد) موفق شدن را دارید.

این نسخه برای مشتریانی که شما روی آنها متمرکز هستید، افرادی که با آنها کار می‌کنید و محصولاتی که ساختید و مدیریت می‌کنید، زمینه بیشتری را فراهم می‌کند. دیدگاه من راجع به آنچه من "توسعه مختلط"^{۱۰} می‌نامم، به معنای استفاده از فرایندهای توسعه محصولی است که از یک فرایند توسعه محصول دروازه فازی^{۱۱} خطی و توسعه محصول چابک (یا تکرار شونده^{۱۲})، پیروی می‌کنند.

این کتاب شامل دستورالعمل‌ها، نکات و ابزارهایی برای کمک به شما در انجام کار و رهبری، تأثیرگذاری و نکته بینی در محیط کسب‌وکار است. همچنین شامل اطلاعاتی است که چشم‌اندازهای لازم را در مورد نقش شما به عنوان مدیر محصول در هر شرکت، صرف نظر از فناوری یا روش توسعه، فراهم می‌کند.

به نسخه دوم «راهنمای مدیر محصول» خوش آمدید، جایی که به شما کمک می‌کنم بتوانید روی مهارت‌های مدیریت محصول، تسلط داشته باشید.

^{۱۰} Mixed-Mode Development

^{۱۱} Phase-Gate

^{۱۲} Iterative