



راهنمای مختصر کشف محصول

رومن پیچلر

مترجم: تیم نیازمندی‌های چابک

اگر فعالیت کشف محصول به درستی انجام شود، شانس موفقیت محصول بیشینه می‌شود. متأسفانه، نبود رهیافتی کارآمد برای کشف محصول در شرکت‌ها یک مساله رایج است. این مقاله در انجام فعالیت کشف محصول به شما کمک می‌کند. در واقع توضیح می‌دهد که کشف محصول چیست، چرا مهم است و چگونه به شما کمک می‌کند تا بتوانید شانس ایجاد یک محصول موفق را افزایش دهید. این مقاله در مورد زمان، چگونگی و فردی که باید کشف محصول را انجام دهد بحث می‌کند. سرانجام، شرح می‌دهد که کشف محصول چگونه می‌تواند به پیشرفت محصولات موجود کمک کند.

کشف محصول^۱ چیست؟

کشف محصول فعالیت‌های مورد نیاز برای مشخص کردن چرایی تولید و عرضه محصول را شرح می‌دهد. این فعالیت شانس موفقیت و ایجاد محصولی که واقعا کاربران می‌خواهند و نیاز دارند را بیشینه می‌کند. انجام فعالیت کشف محصول مستلزم پاسخ به سوالات زیر است:

- محصول چه ارزش ویژه‌ای را باید برای کاربران و مشتریان ایجاد کند؟ چه مساله‌ای را باید حل کند، یا چه مزیتی را باید ایجاد کند؟
- محصول کدام بازار و بخش بازار را باید مخاطب قرار دهد؟ کاربران و مشتریان چه کسانی هستند؟
- چه چیزی محصول را برجسته می‌کند؟ چه تفاوتی با پیشنهادهای رقبا خواهد داشت؟
- اهداف کسب و کار^۲ محصول چیست؟ چه مزیتی^۳ برای شرکت خواهد داشت؟ برای مثال، درآمدزایی یا برآورده کردن حاشیه سود^۴، کاهش هزینه، یا گسترش نشان تجاری؟
- برای دستیابی به اهداف کسب و کار از چه مدل کسب و کاری^۵ استفاده خواهد کرد، شامل منابع درآمدی، عوامل هزینه و کانال‌ها؟
- آیا محصول تأثیر مثبتی در زندگی مردم و کره زمین ایجاد خواهد کرد، یا حداقل آسیبی نخواهد داشت؟
- مردم چگونه از محصول استفاده خواهند کرد؟ نقاط تماس اصلی کدامند؟ محصول چه نوع تجربه کاربری^۶ باید ایجاد کند؟
- چگونه می‌توان محصول را ساخت؟ از چه فناوری‌ها و الگوهای معماری^۷ می‌توان استفاده کرد؟

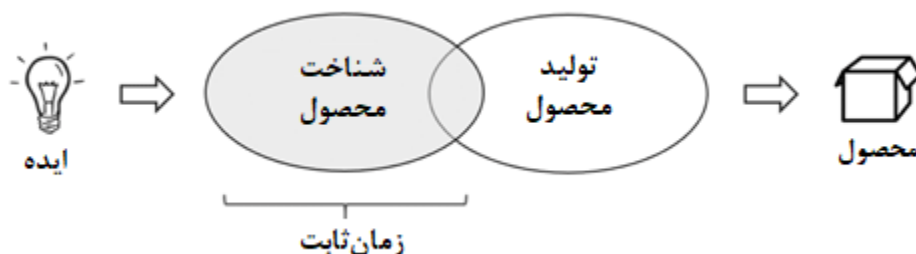
1 Product Discovery
2 Business goals
3 Benefit
4 Profit margin
5 Business model
6 User experience
7 Architecture patterns

برای پاسخ به سوال‌های بالا ممکن است بخواهید از تکنیک‌هایی همانند مشاهده مستقیم^۸، مصاحبه با کاربر، نمونه اولیه^۹، ساخت بوم استراتژی^{۱۰} یا شبکه حذف-کاهش-ارتقا-ساخت^{۱۱} استفاده کنید، و شاید برخی از آن‌ها را با استفاده از ابزاری مانند تابلو چشم‌انداز محصول نشان دهید. هر کاری که می‌کنید، پیشنهاد می‌کنم که به توصیه استیو بلانک^{۱۲} عمل کنید و «از ساختمان خارج شوید». ملاقات با کاربران و مشتریان، حداقل به صورت تماس تصویری، نه تنها به شما کمک می‌کند که فرضیات خود را تایید کنید و ایده‌های جدید بسازید، بلکه همچنین به شما کمک می‌کند با افراد هم‌دلی کنید و دیدگاه‌ها و نیازهای آن‌ها را بهتر درک کنید.

کشف محصول را می‌توان به دو نوع متفاوت تقسیم کرد: کشف محصول زمان ثابت و کشف محصول مستمر. بیایید در ابتدا به کشف محصول زمان ثابت بپردازیم.

کشف محصول زمان ثابت^{۱۳}

وقتی که یک محصول جدیدی را تولید می‌کنید یا تغییر بزرگی در یک محصول موجود ایجاد می‌کنید، مانند بردن آن به یک بازار جدید، می‌توانید از کشف محصول زمان ثابت استفاده کنید. این موضوع منجر به یک فرآیند نوآورانه همانند شکل زیر می‌شود.



در شکل بالا، کشف محصول بر تولید محصول^{۱۴} مقدم است. کشف محصول روی فهمیدن چیستی و چرایی تولید و به‌روزرسانی محصول متمرکز است. تولید محصول هم به چگونگی تولید یک محصول می‌پردازد. طراحی تجربه کاربری و اتخاذ تصمیم‌های فنی مناسب نیز به عنوان بخشی از فعالیت کشف محصول در نظر گرفته می‌شوند.

توجه داشته باشید که فعالیت‌های کشف و تولید محصول در شکل بالا با یکدیگر همپوشانی دارند، زیرا توجه به ریسک‌های مهم فنی و تجربه کاربری در فعالیت کشف محصول مفید است - در صورتی که به طراحی زود هنگام کلان^{۱۵} دچار نشوید. توجه به

8 Direct observation
 9 Prototyping
 10 Strategy canvas
 11 Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid
 12 Steve Blank
 13 Timeboxed Product Discovery
 14 Product Development
 15 Big design upfront (BDU)

این ریسک‌ها اطمینان می‌دهد که تیم تولید برای شروع کار از دانش مناسبی برخوردار است. در نتیجه، خروجی‌های اصلی کشف محصول شامل موارد زیر است:

- استراتژی محصول^{۱۶} معتبر و مدل کسب‌وکار
- نقشه‌راه محصول قابل اجرا که استراتژی محصول را پیاده‌سازی می‌کند
- بک‌لاگ اولیه محصول که جزئیات ضروری محصول را نگهداری می‌کند
- مفهوم طراحی تجربه‌کاربری سطح بالا و معماری نرم‌افزار درشت‌دانه^{۱۷} که با نمونه‌های اولیه دور ریختنی تکمیل می‌شود(اسپایک‌ها).

از آنجایی که پیش‌بینی درست زمان لازم برای فعالیت کشف محصول بسیار دشوار است، توصیه می‌کنم از روش زمان ثابت^{۱۸} برای فعالیت کشف محصول استفاده کنید. برای انجام این کار، میزان نوآوری و ریسک موجود را در نظر بگیرید و یک محدوده زمان ثابت مناسبی به آن اختصاص دهید. برای مثال، اگر بخواهید یک محصول جدیدی را با فناوری‌های جدید وارد یک بازار جدید کنید، در مقایسه با بردن یک محصول موجود به یک بازار جدید، با ریسک‌های بیشتری روبرو خواهید شد. در نتیجه، کشف محصول اول نسبت به محصول دوم به زمان بیشتری نیاز خواهد داشت. شاید بخواهید، مثلاً، برای محصول اول دو ماه و برای محصول دوم تنها دو هفته زمان اختصاص دهید، فرض کنید که اکنون برای بازار هدف جدید خدمت ارائه می‌کنید. علاوه بر این، توصیه می‌کنم جلسه‌های بازنگری هفتگی را برای درک پیشرفت فعالیت کشف محصول برگزار کنید و در صورت لزوم آن را تطبیق دهید.



برای انجام فعالیت کشف محصول، افراد مناسب از قبیل مالک محصول، نماینده تیم توسعه، ذی‌نفعان اصلی و استاد اسکرام یا مربی چابک را دور هم جمع کنید. همان‌گونه که شکل بالا نمایش می‌دهد.

16 Product strategy
17 Coarse-grained
18 Timeboxing

به‌عنوان مالک محصول باید فعالیت‌های کشف و تولید محصول را رهبری کنید. زیرا، وقتی می‌توانید مسئول بیشینه کردن ارزش تحویلی محصول باشید که به‌طور فعال در فعالیت کشف محصول مشارکت کنید، آن را هدایت کنید و در تصمیم‌های استراتژیک محصول نقش داشته باشید.

نمایندگان تیم تولید- به‌طور ایده‌آل طراح تجربه‌کاربری^{۱۹}، یک یا دو تولیدکننده^{۲۰} و یک آزمون‌گر^{۲۱} - باید در فعالیت‌های کشف محصول مشارکت داشته باشند. به این ترتیب، از دانش و خلاقیت افراد بهره‌برداری می‌شود؛ موضوعات امکان‌سنجی و ریسک‌های فنی آشکار می‌شود؛ و به اعضای تیم اجازه می‌دهد درباره بازار و کاربران اطلاعات کسب کنند و به چرایی تولید و به‌روز رسانی محصول پی‌ببرند. مورد اخیر تیم تولید را قادر می‌سازد تا بتواند تصمیم‌های طراحی و فنی درستی بگیرد و مالک راهکار شود. مطمئن شوید که افراد همواره در تیم تولید کار می‌کنند و به ساخت محصول کمک می‌کنند. وگرنه، ممکن است دانش و زمان گرانبها از دست برود.

دعوت از ذی‌نفعان اصلی برای مشارکت در فعالیت کشف محصول تضمین می‌کند که ایده‌ها و نگرانی‌های آن‌ها در گام نخست مورد توجه قرار گیرد؛ از تخصص آن‌ها بهره گرفته شود؛ و شانس حمایت آن‌ها از تصمیم‌های استراتژیک محصول بیشینه شود. وقتی فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری به افراد داده می‌شود، احتمال این‌که آن را درک کنند و در آن سهمیم شوند افزایش می‌یابد.

سرانجام، استاد اسکرام^{۲۲} یا مربی چابک^{۲۳} باید جلسه‌ها و فرآیند کشف محصول را تسهیل کند تا این‌که مطمئن شود همه صحبت می‌کنند و کسی بحث را قبضه نمی‌کند. این کار ممکن است با استفاده از یک فرآیند مبتنی بر کانبان^{۲۴} برای تصویرسازی^{۲۵} و مدیریت فعالیت کشف و استراتژی محصول انجام شود، همان‌گونه که در کتاب «تجربه‌های استراتژی محصول و نقشه‌راه محصول برای عصر دیجیتال»^{۲۶} توصیه می‌کنم.

کشف محصول مستمر^{۲۷}

باوجود این‌که کشف محصول زمان ثابت مفید است، اما کافی نیست. دلیلش این است: وقتی که محصول جدیدی را تولید می‌کنید، معمولاً قصد دارید کمینه محصول پذیرفتنی^{۲۸} را عملیاتی کنید، پیشنهاد مطلوبی که نیازهای بازار اولیه^{۲۹} را برآورده می‌کند. برای دستیابی به تناسب بازار-محصول^{۳۰} و موفقیت محصول، کشف بیشتری لازم است: حالا باید بدانید که چگونه می‌توانید

19 UX designer

20 Developers

21 Tester

22 Scrum Master

23 Agile coach

24 Kanban-based

25 Visualize

26 Strategize: Product Strategy and Product Roadmap Practices for The Digital Age by Roman Pichler

27 Continuous Product Discovery

28 Minimum viable product (MVP)

29 Early market

30 Product-market fit

محصول خود را برای برآورده کردن نیازهای بازار اصلی^{۳۱} تطبیق دهید. حتی وقتی که وارد مرحله رشد^{۳۲} شدید، نباید کشف محصول را کنار بگذارید. جهان همواره در حال تغییر است: بازارها و فناوری‌ها تغییر می‌کنند، رقبا محصولات خود را بهبود می‌بخشند و ممکن است افراد جدیدی وارد بازار شوند.

بنابراین، مدیریت محصول مانند دوچرخه‌سواری است: وقتی دوچرخه سواری می‌کنم - که یکی از سرگرمی‌های مورد علاقه من است - باید رکاب بزنم، دنده را عوض کنم، دوچرخه را هدایت کنم و کارهای دیگری را انجام دهم. اما اگر فراموش کنم که به جلو نگاه کنم، دیر یا زود گم می‌شوم و یا حتی ممکن است با زمین برخورد کنم. همین موضوع برای محصول شما هم صادق است: اگر به‌طور کامل در اجرا غوطه‌ور شوید و کشف محصول را فراموش کنید، احتمال دارد که یک فرصت یا تهدید را از دست بدهید و مشکلات بیشتری را تجربه کنید.

بنابراین، مهم است که کشف محصول را به‌طور مستمر انجام دهید. این کار شامل فعالیت‌های زیر است:

- کارایی محصول را با استفاده از شاخص‌های اصلی کارایی^{۳۳} مناسب بازنگری کنید. داده‌های جمع‌آوری شده را تجزیه و تحلیل کنید تا بفهمید محصولتان چگونه کار می‌کند. آیا سنج‌ها گرایش مثبت، مسطح یا منفی را نشان می‌دهند؟ چه نتیجه‌ای را می‌توانید از تجزیه و تحلیل بگیرید؟ چه سنج‌هایی می‌تواند به شما در دستیابی به کارایی مطلوب محصول کمک کند؟
- به دنبال فرصت‌ها باشید. آیا فناوری، مقررات یا گرایش‌های اجتماعی جدیدی وجود دارد که باید از آن‌ها آگاه باشید؟ آیا آن‌ها فرصتی را برای نوآوری، افزودن، حذف یا تقویت ویژگی‌های محصول یا حتی ایجاد یک محصول جدید نشان می‌دهند؟ گفتگو با کاربران، شرکت در نمایشگاه‌های تجاری، کنفرانس‌ها و انجمن‌های آنلاین می‌تواند به شما در تشخیص گرایش‌های جدید کمک کند. تخصیص دادن زمان به تیم توسعه برای بررسی فناوری‌های جدید به شما کمک می‌کند از فرصت‌ها استفاده کنید و محصول خود را بهبود دهید.
- رقبا را زیر نظر داشته باشید. آیا رقبای شما محصولات یا ویژگی‌های جدیدی را عملیاتی می‌کنند؟ آیا افراد جدیدی وارد بازار می‌شوند؟ آیا باید به همه این تغییرات پاسخ دهید؟ اگر چنین است، چه اقدامی مناسب است. آگهی‌های شغلی جدید به شما کمک می‌کند برنامه‌های رقبا را حدس بزنید. با بازنگری محصولات آن‌ها متوجه می‌شوید که آیا محصولتان هنوز هم به اندازه کافی متمایز است.
- تحولات شرکت خود را دنبال کنید. آیا در استراتژی کسب‌وکار^{۳۴} تغییراتی ایجاد شده است؟ و اگر چنین است، چه پیامدهایی برای محصولتان دارد؟

برای این که بتوانید به سوالات بالا پاسخ دهید و فعالیت مربوطه را انجام دهید، دو سنج زیر را توصیه می‌کنم.

31 Mainstream market
32 Growth stage
33 Key performance indicators
34 Business strategy

اول، در تقویم‌تان برای فعالیت کشف و استراتژی محصول حداقل یک ساعت در روز کنار بگذارید. این کار به شما کمک می‌کند تا از غافلگیری‌های ناخوشایند جلوگیری کنید، همانند پیشی گرفتن رقیب با ارائه یک ویژگی بسیار جذاب، و به احتمال زیاد باعث می‌شود تا نشانه‌های اولیه کاهش نرخ ثبت نام و افزایش ریزش کاربران را تشخیص دهید. این موضوع به شما اجازه می‌دهد که آماده پاسخ باشید و سریع دست به کار شوید.

دوم، به‌طور منظم استراتژی محصول را مثلاً هر سه ماه یک بار به‌صورت مشارکتی بازنگری کنید. استراتژی محصول و نقشه‌راه محصول را با نمایندگان تیم تولید و ذی‌نفعان اصلی ارزیابی کنید. در حالت ایده‌آل، این‌ها همان افرادی هستند که در فعالیت کشف محصول زمان ثابت مشارکت داشتند و به شما کمک کردند تا استراتژی و نقشه‌راه محصول را ایجاد کنید. همان‌طور که پیش‌تر نیز گفته شد، مشارکت اعضای تیم تولید و ذی‌نفعان باعث ایجاد همسویی و بهره‌برداری از خلاقیت و دانش جمعی آن‌ها می‌شود و ریسک حمایت نکردن افراد از تغییرات ضروری استراتژی را کاهش می‌دهد.

نکاتی در مورد کشف محصول در محیط‌های مقیاس‌پذیر^{۳۵}

اگر محصول بزرگی را در محیط‌های مقیاس‌پذیر مدیریت می‌کنید، مشارکت افرادی همانند مالکان ویژگی^{۳۶} و مولفه^{۳۷} یا مالکان محصول SAFE را در کشف محصول زمان ثابت و کشف محصول مستمر فراموش نکنید.

علاوه بر مزایایی که برای مشارکت افراد ذکر شد، در فعالیت کشف محصول که به صورت مشارکتی انجام می‌شود احتمال ترجمه تصمیم‌های استراتژیک به تصمیم‌های تاکتیکی افزایش می‌یابد به‌طوری‌که بینش‌های تاکتیکی - همانند دانش به‌دست آمده از تحلیل بازخورد کاربر روی ویژگی‌های خاص - در تصمیم‌های استراتژیک تاثیر می‌گذارند.

35 Scaled Environment
36 Feature
37 Component

اعضای تیم نیازمندی‌های چابک

علیرضا افشار، بنیان‌گذار سایت نیازمندی‌های چابک، دانش‌آموخته‌ی مهندسی نرم‌افزار در مقطع کارشناسی ارشد است. با برنامه‌نویسی به زبان Java و تکنولوژی JavaEE کارش را شروع کرد. او تجربه‌ی کار حرفه‌ای در نقش‌های تحلیل‌گر سیستم، مالک محصول و مربی چابک را در شرکت‌های چون پردازش‌گران سامان، کاسپین، داتکس، سپید سیستم شریف و مدیریت فناوری بورس تهران را در رزومه‌ی کاری خود دارد. او تجربه تدریس اسکرام، کانبان، اسکرامبان و نیازمندی‌های نرم‌افزار چابک را در کارنامه خود ثبت کرده است. و در چند سال اخیر موفق به پیاده‌سازی روش‌های چابک از قبیل اسکرام، کانبان و اسکرامبان در شرکت‌های نرم‌افزاری شده است. ایشان اکنون به‌عنوان مالک محصول در شرکت «مدیریت فناوری بورس تهران» وابسته به سازمان بورس و اوراق بهادار مشغول کار است.



سوگند شمس، دانش‌آموخته‌ی مهندسی نرم‌افزار در مقطع کارشناسی و مهندسی سیستم‌های اقتصادی اجتماعی در مقطع کارشناسی ارشد است. کار خود را با نقش تحلیل‌گر سیستم در حوزه نرم‌افزارهای حسابداری شروع کرد و پس از مدتی کسب‌وکار شخصی خود را در زمینه تولید نرم‌افزارهای مالی راه‌اندازی کرد. این تجربه کمک کرد تا با همه ابعاد کار از شناخت بازار، تحلیل، توسعه، تست و نگهداری تا فروش و پشتیبانی آشنا شود و با چالش‌های رقابت در بازار نرم‌افزار روبرو شود. ایشان اکنون به‌عنوان مالک محصول در شرکت «ویستا سامانه آسا» وابسته به کارگزاری آگاه مشغول کار است.



منیره عباس‌زاده، دانش‌آموخته‌ی رشته علوم کامپیوتر گرایش تحلیل سیستم‌های اطلاعاتی است. او کار خود را با تحلیل سیستم‌های صنعتی و پیاده‌سازی و استقرار Microsoft Dynamics AX با متدولوژی Microsoft Dynamics Sure Step آغاز کرد. ایشان پس از سال‌ها کسب تجربه در حوزه Dynamics Solution برای مدتی در نقش تحلیل‌گر کسب‌وکار در بازار سرمایه فعالیت کرد و اکنون به‌عنوان مالک محصول در شرکت «توسعه ارتباطات الکترونیک تجارت ایرانیان» وابسته به بانک تجارت مشغول کار است.



مهناز احمدی، دانش‌آموخته‌ی مهندسی نرم‌افزار در مقطع کارشناسی و مدیریت فناوری اطلاعات در مقطع کارشناسی ارشد است. او تجربه‌ی کاری خود را در معاونت طرح و برنامه‌ی هلدینگ صنعتی و بازرگانی صنایع آغاز کرد و سپس در زمینه‌ی تحلیل و طراحی سیستم‌ها و شناخت محصول به گروه فناوری دنا پیوست. او در کارنامه خود همکاری موثری را در تحلیل و طراحی فرآیندها و پیاده‌سازی سامانه مدیریت تهاجر کارت ثبت کرده است. ایشان اکنون به‌عنوان Account Manager در شرکت «داتین» وابسته به هلدینگ فناپ مشغول کار است.



دوره مدیریت نیازمندی‌های نرم‌افزار چابک

در این دوره به صورت کاربردی با تکنیک‌های کشف محصول آشنا خواهید شد

هدف اصلی دوره، پرورش مالک محصول و مدیر محصول است. مالک محصولی که بتواند در «سطح تیم» ایفای نقش کند و رهبری محصول را برعهده بگیرد. از آنجایی که مالک محصول کانون اصلی و قدرتمند رهبری محصول است وظیفه بیشنیه کردن ارزش تحویلی به مشتریان را برعهده دارد. از این رو، مالک محصول باید بتواند نیازهای ذینفعان را درک کرده و آن‌ها را به شکل قابل فهمی برای تیم توسعه بیان کند. در این دوره، مالک محصول به این توانایی خواهد رسید که دیدی ورای نیازمندی‌های نرم‌افزار چابک در سطح تیم کسب کند و سطوح بالاتر نیازمندی‌های نرم‌افزار چابک را درک کرده و به طور موثری با مدیر محصول همکاری کند. همچنین مدیر محصولی که در «سطح برنامه» ایفای نقش می‌کند خواهد توانست تیم‌های چابک را به سوی یک هدف مشترک هدایت و راهنمایی کند. در این راستا، تعیین چشم انداز محصول، استراتژی محصول، نقشه راه محصول و برنامه‌ریزی انتشار به صورت کاربردی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

- مدل نیازمندی‌های چابک
- چشم‌انداز محصول
- استراتژی محصول
- نقشه‌راه محصول
- برنامه‌ریزی انتشار
- مدیریت بک‌لاگ محصول
- نقش مالک محصول و مدیر محصول
- برآورد و سرعت

علیرضا افشار

مشاهده جزئیات دوره

www.AgileRequirements.ir