



پنج اشتباه رایج درباره مالک محصول

رومن پیچلر

مترجم: تیم نیازمندی‌های چابک

مالک محصول^۱ نقشی است که معمولاً به درستی درک نمی‌شود و اغلب اوقات اشتباه به کار برده می‌شود. در این مقاله، در مورد پنج باور اشتباهی که درباره مالک محصول وجود دارد صحبت می‌کنم. سپس توضیح می‌دهم که چرا این باورها اشتباه هستند و چگونه این نقش می‌تواند به طور موثر اجرا شود.

باور اشتباه یک: مالک محصول باید مطمئن شود که ذینفعان راضی هستند

ذینفعان^۲ می‌توانند افرادی قدرتمند و تاثیرگذار باشند. اما ارزشی که یک محصول خلق می‌کند در نهایت توسط کاربران آن تعیین می‌شود: هیچ محصولی در دراز مدت موفق نمی‌شود اگر مشکل کاربر مشخصی را برطرف نکند، مزیت قابل ملاحظه‌ای را ایجاد نکند، یا کاربر را برای رسیدن به هدف مشخصی کمک نکند. در حالی که ذینفعان داخلی مانند بازاریابی، فروش و پشتیبانی نقش مهمی را در عرضه موفقیت‌آمیز محصول بازی می‌کنند، اما تلاش برای جلب رضایت و پاسخ مثبت به تمام ایده‌ها و درخواست‌های آن‌ها اشتباه است. در بدترین حالت، شما در آخر محصولی خواهید داشت که نیازمندی‌های ذینفعان را پیاده‌سازی می‌کند اما به طور موثر نیازهای کاربر و مشتری را برآورده نمی‌کند. در عین حال، نادیده گرفتن ذینفعان و کنار گذاشتن آن‌ها از تصمیم‌های مهم محصول نیز مفید نیست. در عوض، شما باید ذینفعان را درگیر کنید، از تخصص آن‌ها استفاده کنید و تا حد ممکن با آن‌ها به توافق برسید، همان‌طور که به تفصیل در مقاله "نکته‌های مدیریت ذینفعان برای افراد محصول"^۳ توضیح داده‌ام. اما اجازه ندهید که افراد بر شما مسلط شوند و به شما بگویند که چه کاری انجام دهید، و با یک مصالحه ضعیف موافقت نکنید. شما به‌عنوان مالک محصول باید مالکیت محصول را به نمایندگی از شرکت برعهده بگیرید و توان گفتن حرف آخر را داشته باشید، به‌خصوص اگر توافقی حاصل نشود.

باور اشتباه دو: مالک محصول یک نقش تاکتیکی متمرکز بر مدیریت بک‌لاگ محصول است

در اسکرام^۴ - چارچوبی که مالک محصول را پدید آورد - نقش مالک محصول مسئول بیشینه کردن ارزشی است که محصول برای کاربران و کسب‌وکار ایجاد می‌کند. این نقش نیازمند مالکیت کامل^۵ است: داشتن اختیار برای تصمیم‌های استراتژیک^۶ و تاکتیکی^۷ محصول. در نتیجه، مالک محصول اسکرام باید به‌طور کامل مالکیت محصول را برعهده بگیرد - از چشم‌انداز محصول^۸ تا جزئیات محصول. مالک محصول علاوه بر مدیریت بک‌لاگ محصول^۹ باید فعالیت کشف محصول^{۱۰} و فعالیت استراتژیک را نیز انجام دهد. اما این موضوع برای مالکان محصول در چارچوب مقیاس‌پذیر چابک سیف^{۱۱} متفاوت است. این چارچوب از نقش مالک محصول مختص خود استفاده می‌کند، نقشی که متفاوت از نقش مالک محصول اسکرام است. مالک محصول سیف^{۱۲} ماهیت تاکتیکی دارد

1 Product Owner

2 Stakeholders

3 Stakeholder Management Tips for Product People

4 Scrum

5 Full Stack Ownership

6 Strategic

7 Tactical

8 Product Vision

9 Product Backlog

10 Product Discovery

11 Agile Scaling Framework(SAFe)

12 SAFe Product Owner

و بر روی مدیریت بک‌لاگ محصول و هدایت تیم‌های تولید تمرکز می‌کند. اما فعالیت استراتژیک توسط نقش دیگری با نام مدیر محصول سیف^{۱۳} انجام می‌شود. تفکیک مالکیت محصول و استفاده از نقش‌های تاکتیکی و استراتژیک تکنیکی رایج برای مقیاس‌پذیری است - اگر چه لزوماً مفیدترین روش نیست، همان‌طور که در مقاله "مقیاس‌پذیری مالک محصول"^{۱۴} با جزئیات بیشتری توضیح داده‌ام. شکل زیر تفاوت بین نقش‌های مالک محصول در اسکرام و سیف را نشان می‌دهد.



بنابراین، بدانید کدام نقش مالک محصول را ایفا می‌کنید، که اگر مالک محصول اسکرام باشید یا مالک محصول سیف، اختیار و مسئولیت شما به میزان قابل توجهی متفاوت خواهد بود. من همیشه مالک محصول اسکرام را به‌عنوان یک مدیر محصول چابک^{۱۵} در نظر می‌گیرم و استفاده از همین نام برای نقش تاکتیکی محصول در سیف را اشتباهی تاسف‌بار می‌دانم. این موضوع ابهام زیادی ایجاد کرده است و باورهای اشتباه این نقش را افزایش داده است.

باور اشتباه سه: مالک محصول مسئول عملکرد تیم است

تیم تولید چابک^{۱۶} در صورتی کار خود را به درستی انجام می‌دهد که بتواند اهداف توافق شده را برآورده کند و نرم‌افزاری به وجود آورد که تجربه کاربری^{۱۷} فوق‌العاده و کیفیت مطلوبی داشته باشد. چون این تیم یک گروه خودمدیریتی^{۱۸} است، از اعضای آن انتظار می‌رود تا کار را به طور مشترک برنامه‌ریزی کنند، در مورد چگونگی انجام آن تصمیم‌گیری کنند، پیشرفت کار را پیگیری کنند، اگر اختلاف و کشمکش وجود دارد آن را برطرف کنند، و برای حفظ انگیزه و بازدهی بالا سرعت پایداری را تجربه کنند.

13 SAFe Product Manager
 14 Scaling the Product Owner
 15 Agile Product Manager
 16 Agile Development Team
 17 User Experience
 18 Self-Management Team

از آنجایی که تبدیل شدن گروهی از افراد به یک تیم خودمدیریتی موثر و فراگرفتن انجام تعهدهای واقع‌بینانه زمان‌بر است، تیم تولید به استاد اسکرام^{۱۹} یا مربی چابک^{۲۰} نیاز دارد تا آن را پشتیبانی و راهنمایی کند. این راهنمایی‌ها شامل نشان دادن چگونگی استفاده عملی از فرآیندهای چابک و پیشنهاد تکنیک‌های مشخص، تسهیل‌گری جلسه‌ها و آموزش نحوه برخورد سازنده با کشمکش‌ها است. به عبارت دیگر، استاد اسکرام تیم را برای انجام کار درست راهنمایی می‌کند. اما شما به‌عنوان مالک محصول باید روی محصول تمرکز کنید، نه بر روی تیم و فرآیند. معمولاً خود این موضوع به اندازه کافی چالش برانگیز است.

مرتکب این اشتباه نشوید که کار استاد اسکرام را برای یک دوره طولانی برعهده بگیرید، این موضوع موجب می‌شود که از برخی از مسئولیت‌های اصلی خود غافل شوید یا سلامتی خود را از دست بدهید—البته هیچ یک از این‌ها مطلوب نیست. اگر استاد اسکرام ندارید، یا اگر شخصی که به اندازه کافی در دسترس یا واجد شرایط باشد در اختیار ندارید، بررسی کنید که چگونه می‌توانید این مسئله را حل کنید. گاهی اوقات، آشکار ساختن مشکل نسبت به انجام برخی از وظایف استاد اسکرام که موجب پنهان ماندن مسئله می‌شود بهتر است. علاوه بر این، مرتکب این اشتباه نشوید که در کار تیم تولید مداخله کنید.

برای مثال، این که به افراد بگویید چه کاری در اسپرینت انجام دهند یا وظایف را به آن‌ها تخصیص دهید، ایده بدی است. این به خودمدیریتی تیم آسیب می‌زند؛ مالکیت گروه را نسبت به محصول کاهش می‌دهد؛ و موجب می‌شود تیم تولید به شما که به مشکلاتشان رسیدگی می‌کنید وابسته شوند. هرچند که شما مسئول عملکرد تیم نیستید، اما باید به تیم‌های تولیدی که با آن‌ها کار می‌کنید اهمیت دهید و به آن‌ها بازخورد و راهنمایی مفیدی ارائه کنید. بهترین روش برای حل مسائل مربوط به عملکرد تیم این است که در جلسه بازاندیشی اسپرینت^{۲۱} به آن‌ها بپردازید. علل ریشه‌ای مشکل را بیابید و بررسی کنید که چگونه می‌توانید به بهبود وضعیت کمک کنید. این کار ممکن است شامل درگیر کردن اعضای تیم در فعالیت کشف محصول مستمر^{۲۲}، صرف زمان بیشتر برای آماده‌سازی مشارکتی بک‌لاگ محصول^{۲۳}، یا در دسترس بودن برای پاسخ به سوال‌های اضطراری تیم و بازبینی نتایج کارهای تمام شده در طول اسپرینت^{۲۴} باشد.

باور اشتباه چهار: مالک محصول مسئول نوشتن داستان‌های کاربر^{۲۵} است

داستان کاربر تکنیک محبوبی برای بیان کارکرد^{۲۶} کاربر نهایی است. اما شما به‌عنوان مالک محصول، نویسنده داستان کاربر یا مدیر بک‌لاگ محصول^{۲۷} نیستید. آماده‌سازی بک‌لاگ محصول و نوشتن داستان‌های کاربر یک فعالیت تیمی است: اعضای تیم تولید باید به‌طور فعال در حذف، تغییر و افزودن قلم‌های بک‌لاگ محصول و همچنین شکستن داستان‌های بزرگ‌تر به داستان‌های کوچک‌تر مشارکت داشته باشند. حتی ممکن است بخشی از فعالیت آماده‌سازی بک‌لاگ محصول را به تیم تولید محول کنید، با این فرض که افراد برای انجام آن علاقه و مهارت کافی دارند. اما مهم است که از فعالیت آماده‌سازی بک‌لاگ محصول غافل

19 Scrum Master

20 Agile Coach

21 Sprint Retrospective

22 Continuous Product Discovery

23 Product Backlog

24 Sprint

25 User Stories

26 Functionality

27 Product Backlog

نشوید، همان‌طور که این داستان نشان می‌دهد. چند سال پیش، با سازمانی کار می‌کردم که یکی از تأمین‌کنندگان برجسته برای استخدام تعمیرکاران مورد اعتماد مانند لوله‌کش و برق‌کار در انگلیس بود. مالک محصول آن‌ها از من کمک خواست و گفت تیم تولید همیشه قول تکمیل کارهای زیادی را می‌دهد اما کار کمی تحویل داده می‌شود. پس از مشاهده بک‌لاگ محصول - که شامل مجموعه‌ای از یادداشتهای چسبیده بر روی دیوار اداره بود- به سرعت متوجه شدم که چرا تیم با مشکل مواجه می‌شود. بک‌لاگ تنها شامل اپیک‌ها^{۲۸} و داستان‌های کاربر بزرگ و درشت‌دانه بود، اما هیچ قلم تشریح شده و آماده‌ای نداشت. به هر حال، تیم‌های تولید به قلم‌هایی نیاز دارند که به اندازه کافی تشریح شده باشند تا بتوانند پیش‌بینی واقع بینانه‌ای از مقدار کاری که می‌توانند در اسپرینت تکمیل کنند داشته باشند و در رسیدن به هدف اسپرینت^{۲۹} موفق شوند. اگر قلم‌ها خیلی بزرگ و درشت‌دانه^{۳۰} باشند، بیشتر تیم‌ها با مشکل مواجه می‌شوند. بنابراین، تعادل مناسبی بین فعالیت‌های استراتژیک^{۳۱} و تاکتیکی^{۳۲} برقرار کنید و با اعضای تیم تولید برای فعالیت آماده‌سازی بک‌لاگ محصول زمان کافی صرف کنید. به عنوان مالک محصول، انجام فعالیت‌های مورد نیاز برای پیشرفت محصول و دستیابی به هدف محصول^{۳۳} (بعدی) ثبت شده در بک‌لاگ مسئولیت شماست. در چنین بک‌لاگی قلم‌های با اولویت بالا به اندازه کافی "آماده"^{۳۴} شده‌اند تا بتوانند فعالیت‌های تیم تولید را هدایت کنند و به اعضای تیم اجازه می‌دهد یک بخش قابل عرضه از محصول^{۳۵} تکمیل شده^{۳۶} را ایجاد کنند- نرم‌افزار قابل اجرا که آزمون و مستندسازی شده و می‌تواند منتشر شود.

باور اشتباه پنج: مالک محصول مسئولیت تحویل پروژه را برعهده دارد

اسکرام برخلاف رویکردهای سنتی تولید نرم‌افزار نقش مدیر پروژه^{۳۷} ندارد. بنابراین، در نظر گرفتن نقش مالک محصول به عنوان جایگزینی برای نقش مدیر پروژه و سوسه‌انگیز است. اما این جایگزینی اشتباه است. مدیریت پروژه^{۳۸} در اسکرام به جای این که توسط یک فرد انجام شود، به‌طور جمعی انجام می‌شود. علاوه بر این، مالک محصول نقشی برای مدیریت محصول است که مسئولیت به موفقیت رساندن محصول را بر عهده دارد، نه مسئولیت تحویل پروژه. این موضوع مستلزم آن است که مالک محصول به‌طور مستمر از محصول مراقبت و چرخه عمر^{۳۹} آن- یا حداقل بخش‌های بزرگی از آن- را مدیریت کند. به بیان دیگر، شما می‌توانید مالک محصول را به‌عنوان مدیر چرخه عمر محصول^{۴۰} در نظر بگیرید که خواهان تصمیم‌هایی است که منجر به رشد پایدار محصول می‌شود و تأثیر طولانی مدت محصول بر روی کاربران و کسب‌وکار را در نظر می‌گیرد. شکل زیر این مفهوم را نشان می‌دهد.

28 Epics

29 Sprint Goal

30 Coarse-grained

31 Strategic

32 Tactical

33 Product Goal

34 Ready

35 Product Increment

36 Done

37 Project Manager

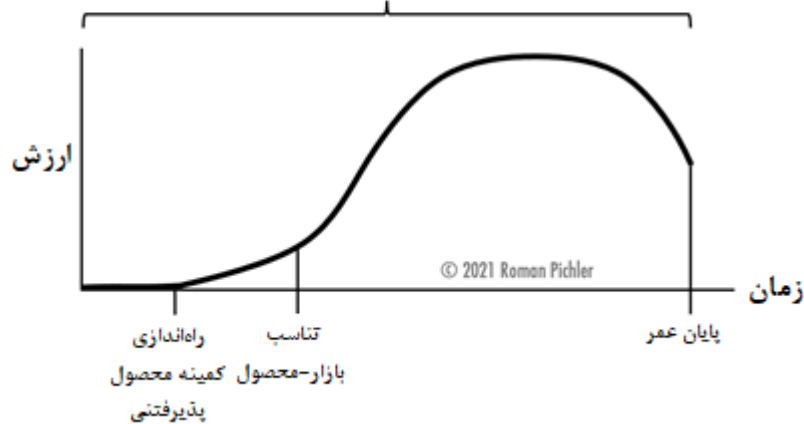
38 Project Management

39 Life Cycle

40 Product Life-Cycle Manager



مالک محصول اسکرام



شکل بالا نشان می‌دهد که چگونه یک محصول می‌تواند در طول زمان همراه با سه رویداد کلیدی ارزش ایجاد کند: راه‌اندازی محصول^{۴۱}، دستیابی به تناسب بازار-محصول^{۴۲} و بازنشستگی (پایان عمر) محصول^{۴۳}. در صورتی که محصول به تناسب بازار-محصول دست پیدا کند و وارد مرحله رشد شود، می‌توان گفت که محصول به موفقیت نزدیک شده است. بنابراین، مالک محصول حداقل باید تا رسیدن به رویداد تناسب بازار-محصول از محصول مراقبت کند، ترجیحاً تا رویداد بازنشستگی محصول. این را با وظیفه مدیر پروژه که مسئول تحویل یک پروژه با محدوده^{۴۴}، زمان و بودجه توافق شده است مقایسه کنید. با تحقق این سه قید، کار مدیر پروژه تمام می‌شود و فرد بر روی پروژه دیگری که ممکن است محصول دیگری را پیش ببرد کار می‌کند. در نتیجه، مدیر پروژه به جای یک نتیجه بلند مدت، بر روی یک تلاش نسبتاً کوتاه مدت متمرکز است. بنابراین، از این که مالک پروژه^{۴۵} باشید خودداری کنید، اما به عنوان مالک محصول خواسته شما این باشد که محصولتان را برای مدت زمان طولانی مدیریت کنید، به طور ایده‌آل برای کل چرخه عمر آن. با این حال، این اشاره نمی‌کند که شما باید نسبت به برآورده کردن هدف محصول^{۴۶} در یک بازه زمانی واقعی با بودجه توافق شده بی‌توجه باشید. برعکس، با استفاده از ابزارها و تکنیک‌های برنامه‌ریزی انتشار^{۴۷}، پیشرفت تولید را ردیابی و هدایت کنید. برای ایجاد پیوستگی هدف^{۴۸} از نقشه راه مبتنی بر هدف^{۴۹} پیشنهادی من که نتایج احتمالی محصول را در شش تا دوازده ماه آینده نشان می‌دهد استفاده کنید.

- 41 Launching The Product
- 42 Product-Market Fit (PMF)
- 43 Retiring The Product
- 44 Scope
- 45 Project Owner
- 46 Product Goal
- 47 Release Planning
- 48 Continuity of Purpose
- 49 Goal Oriented Road Map

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.

