



مدیر محصول در مقابل مالک محصول

رومن پیچلر

مترجم: تیم نیازمندی‌های چابک

سال‌هاست که افراد درباره تفاوت بین نقش مدیر محصول^۱ و مالک محصول^۲ بحث می‌کنند، آیا این نقش‌ها می‌توانند همزیستی داشته باشند یا نه و بنابراین کدام یک باید استفاده شود. این مقاله نظراتم را در مورد همین موضوع به اشتراک می‌گذارد و خاستگاه نقش مالک محصول را آشکار می‌کند.

موضوع چیه؟

همان‌طور که می‌دانید، نقش مالک محصول از اسکرام^۳ نشأت گرفته است، جایی که مسئولیت «بیشینه کردن ارزش محصول» بر عهده مالک محصول است. به نظر می‌رسد که نقش مالک محصول شبیه نقش مدیر محصول است. با این وجود، مالک محصول اغلب به عنوان یک نقش تاکتیکی در نظر گرفته می‌شود که وظیفه مدیریت بک‌لاگ محصول^۴، تشریح نیازمندی‌ها و تعامل با تیم تولید را بر عهده دارد. چطور؟

دو دلیل اصلی برای این سوءتفاهم وجود دارد: یکی ماهیت اسکرام و دیگری بکارگیری آن نقش در سیف^۵ است (سیف یک چارچوب مقیاس‌پذیر چابک محبوب است). اسکرام به عنوان یک چارچوب ساده به تیم‌ها کمک می‌کند تا بتوانند محصولات پیچیده را تولید کنند. اسکرام چارچوبی برای مدیریت محصول نیست. در نتیجه، تجربه‌های رایج مدیریت محصول مانند ایجاد استراتژی محصول^۶، ترسیم نقشه‌راه محصول^۷، مدل‌سازی کسب‌وکار^۸ و پیش‌بینی مالی^۹ را پوشش نمی‌دهد و تنها ابزار مدیریت محصولی که ارائه می‌دهد، بک‌لاگ محصول است.

علاوه بر این، نقش مالک محصول سیف^{۱۰} با نقش مالک محصول اسکرام تفاوت دارد. مالک محصول اسکرام مالکیت کامل محصول^{۱۱} را برعهده دارد: فردی که مالک همه جنبه‌های محصول از قبیل چشم‌انداز^{۱۲}، استراتژی^{۱۳} و تاکتیک‌ها^{۱۴} است. ولی نقش مالک محصول سیف تنها مالک تصمیم‌های تاکتیکی است و بنابراین دارای مالکیت جزئی^{۱۵} است. در نتیجه، این نقش با مدیر محصول سیف که تصمیم‌های استراتژیک محصول را می‌گیرد و نگاهی رو به بیرون دارد تکمیل می‌شود، همان‌گونه که تصویر زیر نشان می‌دهد. تفکیک مالکیت محصول به این صورت یک تکنیک متداول در روش‌های مقیاس‌پذیر است. اما در نظر گرفتن نقش

1 Product Manager

2 Product Owner

3 Scrum

4 Product Backlog

5 SAFe (Scaled Agile Framework)

6 Product Strategy Development

7 Product Roadmapping

8 Business Modelling

9 Financial Forecasting

10 SAFe

11 Full-stack Product Ownership

12 Vision

13 Strategy

14 Tactics

15 Partial Ownership

«مالک محصول» به عنوان یک نقش تاکتیکی، نظیر آن چه سیف انجام می دهد، اشتباهی تاسف آور است: داشتن دو نقش مالک محصول با سطوح متفاوتی از اختیارات^{۱۶} و مسئولیت‌ها^{۱۷} باعث سردرگمی و افزایش سوء تفاهم می شود.



توجه داشته باشید که من همیشه مالک محصول اسکرام را یک مدیر محصول چابک^{۱۸} در نظر می گیرم. بنابراین، با این عقیده که نقش مدیر محصول فقط تصمیم‌های استراتژیک می گیرد و نگاهی رو به بیرون دارد مخالفم. به طور سنتی، مدیران محصول مسئول تصمیم‌های تاکتیکی و استراتژیک هستند، برای مثال، ایجاد نقشه راه محصول و مشخصات نیازمندی‌ها.

خب که چی؟

پس چرا اسکرام در ابتدا نقش مالک محصول را معرفی کرد؟ چرا چارچوب اسکرام از اصطلاح مدیر محصول استفاده نکرد؟ در واقع نسخه اولیه اسکرام از نقش مدیر محصول استفاده می کرد. در مقاله‌ای که در سال ۱۹۹۵ در کنفرانس OOPSLA ارائه شد، کن شوابر^{۱۹} یکی از خالقان اسکرام و فردی که بیشتر اصطلاحات اسکرام را ابداع کرده است، از اصطلاح مدیر محصول استفاده کرد. اما عنوان مدیر محصول پس از مدتی به مالک محصول تغییر یافت. سه دلیل برای این تغییر وجود دارد:

دلیل اول، وقتی که اسکرام در دهه ۱۹۹۰ به وجود آمد، مدیریت محصول نسبت به زمان حال متفاوت بود. مدیران محصول معمولاً تحقیق زودهنگام بازار^{۲۰}، برنامه‌ریزی محصول^{۲۱} و تعریف نیازمندی‌ها^{۲۲} را انجام می دادند. سپس، آن‌ها مشخصات نیازمندی‌ها را به مدیر پروژه‌ای می دادند که برای تحویل محصول با تیم تولید و آزمون کار می کرد. مدیر محصول تنها برای صدور درخواست‌های تغییر یا کمک به عرضه محصول^{۲۳} باز می گشت. این موضوع با چگونگی انجام کارها در حوزه چابک کاملاً در تضاد است، جایی که افراد محصول^{۲۴} باید به طور مداوم با تیم‌های تولید همکاری داشته باشند- بدون نادیده گرفتن کاربران و ذینفعان داخلی.

16 Authority
 17 Responsibility
 18 Agile Product Manager
 19 Ken Schwaber
 20 Upfront Market Research
 21 Product Planning
 22 Requirements Definition
 23 Product Launch
 24 Product People

دلیل دوم، اسکرام خارج از حیطه تولید محصول^{۲۵} و محصولات نرم‌افزاری تجاری نیز به کار برده می‌شود. سازمان‌های زیادی مانند بانک‌ها، خرده‌فروشان^{۲۶} و شرکت‌های رسانه‌ای که اسکرام را انتخاب کرده‌اند، گروه مدیریت محصول^{۲۷} ندارند و بنابراین هیچ مدیر محصولی را استخدام نمی‌کنند. اما آن‌ها یا از محصولات دیجیتال برای فروش پیشنهادات درآمدزا استفاده می‌کنند، مانند یک برنامه کاربردی بانکداری برخط، یا نرم‌افزارهای داخلی مورد نیاز خود را تولید می‌کنند تا از آن‌ها برای خودکارسازی فرآیندهای کسب‌وکار، افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها استفاده کنند.

با ظهور نقش مالک محصول، این سازمان‌ها می‌توانند کار با روش چابک را بدون نیاز به ایجاد یک گروه مدیریت محصول و تغییر فرآیندهای سازمانی شروع کنند. در عوض، کارمندانی از واحدهای کسب‌وکار^{۲۸} مناسب می‌توانند- با کمی آموزش و راهنمایی- به عنوان مالکان محصول ایفای نقش کنند.

دلیل سوم، اصطلاح مالک محصول این ایده را تقویت می‌کند که باید به مسئول محصول اختیار داده شود و مورد احترام قرار گیرد. این موضوع به‌ویژه در حوزه چابک اهمیت بالایی دارد، جایی که همکاری در آن ارزشمند است و اعضای تیم تولید و ذینفعان به‌طور مداوم در تصمیم‌های محصول مشارکت می‌کنند، مثلاً، با بحث کردن روی آخرین بخش قابل عرضه^{۲۹} از محصول در جلسه بازنگری اسپرینت^{۳۰}. اگر هیچ توافقی حاصل نشود، مالک محصول تصمیم لازم را می‌گیرد و در نتیجه از ایجاد بن‌بست جلوگیری می‌کند تا افراد برای آزمودن ایده‌ها دست به آزمایش بزنند نه این‌که ساعت‌ها و روزها با هم بحث و گفتگو کنند.

حالا چی؟

پس، این موضوع کجا ما را رها می‌کند؟ امیدوارم از بحث تفرقه‌انگیز مدیر محصول-مالک محصول بگذریم و برچسب زدن به افراد را پایان دهیم. من با سازمان‌هایی کار کرده‌ام که مدیران محصول آن ناامید بودند که بتوانند مالکان محصول چابک توانمند شوند، و عکس آن را هم تجربه کرده‌ام که مالکان محصول نمی‌توانستند به مدیران محصولی تبدیل شوند که تصمیم‌های استراتژیک محصول را بر عهده می‌گیرند. من تصمیم گرفته‌ام که از رهنمون ریچ میرنوف^{۳۱} پیروی کنم و از اصطلاح «افراد محصول^{۳۲}» استفاده کنم.

در کوتاه مدت، باید قبول کنیم که مالک محصول نقشی برای مدیریت محصول است. بنابراین، افرادی که نقش مالک محصول را ایفا می‌کنند باید مهارت‌های مربوط به مدیریت محصول را نیز کسب کنند. این مهارت‌ها شامل مواردی از قبیل

25 Product Development

26 Retailer

27 Product Management Group

28 Business Unit

29 Product Increment

30 Sprint Review

31 Rich Mirnov

32 Product People

توانایی‌های رهبری مناسب و مهارت‌های تاکتیکی و استراتژیک است. چون مدیریت محصول رشته‌ای پیچیده و چند وجهی است، زمان و تلاش زیادی برای تبدیل شدن به یک متخصص محصول مجرب نیاز است- معمولاً ماه‌ها و سال‌ها به جای روزها و هفته‌ها.

علاوه بر این، توصیه می‌کنم از اصطلاح مدیر محصول یا مالک محصول در شرکت خود استفاده کنید و عناوینی مانند مدیر محصول ارشد و کم سابقه یا مالک محصول ارشد و کم سابقه را برای افراد در نظر بگیرید. این موضوع سردرگمی را کاهش می‌دهد و کمک می‌کند افراد متحد شوند. (برای نقش‌های محصول بیشتر به مقاله‌ی «شش نوع مالک محصول» من مراجعه کنید.)

در پایان روز، فایده‌ای که به کاربران و کسب‌وکارهای خودمان می‌رسانیم مهم است نه نقش‌ها و عنوان‌های شغلی ما.

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