



# کاربرد روش «اکی آر» در مدیریت محصول

**رومن پیچلر**

**مترجم: علی رضا افشار**

روش اُکی آر (اهداف و نتایج اصلی) <sup>۱</sup> در سال‌های اخیر محبوبیت تازه‌ای به دست آورده است. در نتیجه، سؤال‌هایی از قبیل «آیا می‌توان اُکی آر را در مدیریت محصول به کار برد؟» و «چگونه می‌توان اُکی آر را در مدیریت محصول به کار برد؟» را به طور مکرر می‌پرسند. در مقاله حاضر نظرم را در این مورد با شما در میان می‌گذارم.

## لب مطلب اُکی آر

اُکی آرهای روشی برای تنظیم <sup>۲</sup> و پیگیری <sup>۳</sup> اهداف‌اند. بخش «هدف» می‌گوید به چه چیزی قرار است برسیم. بخش «نتایج اصلی» می‌گوید چگونه هدف را برآورده می‌کنیم. برای نمونه، هدف را می‌توانیم «افزایش مشارکت» در نظر بگیریم. نتایج اصلی را می‌توانیم مواردی از قبیل «کاربران فعال روزانه تا ۲۰ درصد افزایش یابند»، «طول جلسه به طور میانگین به اندازه ۱۰ درصد افزایش یابد» و «تا ۳۰ ژوئن ۲۰۲۱ به هدف برسیم» در نظر بگیریم.

اُکی آرهای را می‌توانیم برای ایجاد اهداف زنجیره‌ای استفاده کنیم - اهدافی که به طور روش‌مند <sup>۴</sup> با هم ارتباط دارند. این کار با در نظر گرفتن نتایج اصلی سطح بالا به عنوان اهداف سطح پایین قابل انجام است. همان طور که نمونه زیر نشان می‌دهد.

<p><b>هدف:</b> کاربران فعال روزانه تا ۲۰ درصد افزایش یابند.</p> <p><b>نتایج اصلی:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• افزودن ویژگی آلفا</li> <li>• پیاده‌سازی ورود خودکار<sup>۵</sup></li> </ul>	<p><b>هدف:</b> افزایش مشارکت</p> <p><b>نتایج اصلی:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. کاربران فعال روزانه تا ۲۰ درصد افزایش یابند.</li> <li>۲. طول جلسه به طور میانگین به اندازه ۱۰ درصد افزایش یابد.</li> <li>۳. تا ۳۰ ژوئن ۲۰۲۱ به هدف برسیم.</li> </ol>
---	---

شکل ۱: اُکی آرهای زنجیره‌ای

در شکل ۱، نتیجه اصلی «کاربران فعال روزانه تا ۲۰ درصد افزایش یابند» به هدفی با نتایج اصلی «افزودن ویژگی آلفا» و «پیاده‌سازی ورود خودکار» تبدیل شده است. در نتیجه اُکی آرهای به هم وصل شده‌اند. گفتنی است که اُکی آرهای در ابتدا توسط آندی گرو<sup>۶</sup> در شرکت اینتل<sup>۷</sup> در دهه ۱۹۷۰ برای تسهیل «اجرای عالی»<sup>۸</sup> ابداع شدند. آن‌ها به افراد کمک می‌کردند تا اهداف سخت و قابل اندازه‌گیری تعیین کنند و بتوانند آشکارا برآورده شدن این اهداف را تشخیص دهند. من هم اُکی آر را دقیقاً به این صورت در دهه ۱۹۹۰ در شرکت اینتل تجربه کردم.

1 OKRs (Objectives and Key Results)

2 Setting

3 Tracking

4 Systematically

5 Auto Login

6 Andy Grove

7 Intel

8 Excellent Execution

## اهداف موجود در مدیریت محصول

همان طور که در کتاب «چگونه در مدیریت محصول پیشرو باشیم»<sup>۹</sup> تشریح کردم، برای همسو کردن ذی‌نفعان و تیم‌های تولید و در نتیجه موفقیت محصول تنظیم اهداف درست حیاتی است. آیا این به معنی آن است که بین اهداف موجود در مدیریت محصول و آ‌کی آر‌ها تناسب طبیعی وجود دارد؟ برای پاسخ به این پرسش بیاید به مجموعه اهداف موجود در مدیریت محصول نگاهی بیندازیم.



شکل ۲: زنجیره اهداف مربوط به محصول

شکل ۲ مجموعه‌ای از اهداف زنجیره‌ای را نشان می‌دهد: چشم‌انداز<sup>۱۰</sup>، اهداف کاربر و کسب و کار<sup>۱۱</sup>، اهداف محصول<sup>۱۲</sup> و اهداف اسپرینت<sup>۱۳</sup>. چشم‌انداز کمک می‌کند تا بتوانیم اهداف کاربر و کسب و کار را مشخص کنیم. هر دوی این‌ها در استراتژی محصول قرار می‌گیرند. اهداف کاربر و کسب و کار کمک می‌کند تا بتوانیم اهداف محصول درستی را انتخاب کنیم. من اهداف محصول را در نقشه‌راه محصول نشان می‌دهم. سرانجام هدف محصول کمک می‌کند تا بتوانیم اهداف اسپرینت درستی را مشخص کنیم.

9 How to Lead in Product Management

10 Vision

11 User and Business Goals

12 Product Goals

13 Sprint Goals

بنا بر این، هدف اسپرینت قدمی به سوی هدف محصول است؛ رسیدن به هدف محصول به شما کمک می‌کند تا بتوانید به سوی اهداف کاربر و کسب و کار حرکت کنید؛ و سرانجام دو هدف اخیر یعنی اهداف کاربر و کسب و کار به شما کمک می‌کنند تا بتوانید به چشم‌انداز نزدیک شوید.

حالا بیایید بررسی کنیم که چگونه اهداف موجود در شکل ۲ را می‌توان در قالب اُکی آر‌ها بیان کرد.

## بیان کردن اهداف مربوط به محصول در قالب اُکی آر‌ها

به منظور بیان اهداف در قالب اُکی آر‌ها علاقه‌مند محصولی را در نظر بگیریم که به مردم کمک می‌کند تغذیه سالم داشته باشند. در ادامه چشم‌انداز، هدف کاربر و کسب و کار، هدف محصول و هدف اسپرینت این محصول را در قالب اُکی آر‌ها بیان می‌کنم.

**هدف:** می‌خواهم به مردم کمک کنم تا تغذیه سالم داشته باشند (چشم‌انداز).

### نتایج اصلی:

۱. کاهش قند خون افرادی که دیابت نوع ۲ دارند و سن آن‌ها بین ۴۰ تا ۵۵ است (هدف کاربر).
۲. پیش‌نهاد برنامه کاربردی‌ای که قند موجود در غذا را اندازه‌گیری و ثبت کند، عادت‌های غذایی را تحلیل کند و به راحتی با ترازوهای هوشمند پیش‌رو یکپارچه شود.
۳. در ۱۲ ماهه اول عرضه برنامه کاربردی ۵۰ هزار یورو درآمد اضافی ایجاد شود (هدف کسب و کار).

**هدف:** شرایطی را فراهم کنیم تا مردم بتوانند عادت‌های غذایی خود را بهتر درک کنند و نیز پایگاه اولیه از کاربران ایجاد کنیم (هدف محصول).

### نتایج اصلی:

۱. پیش‌نهاد کمینه‌ی محصول پذیرفتنی<sup>۶</sup> که داشبوردی برای تغذیه سالم در اختیار مردم بگذارد.
۲. در سه ماهه اول سال عرضه شود.
۳. با گذشت شش هفته از زمان عرضه در فروشگاه برنامه کاربردی ایل<sup>۷</sup> در بین ۱۵ برنامه کاربردی دیابت قرار گیرد.

**هدف:** ارزیابی میزان تمایل کاربران برای به اشتراک‌گذشتن اطلاعات شخصی‌شان در زمان فعال‌سازی برنامه کاربردی (هدف اسپرینت).

### نتایج اصلی:

۱. در پایان اسپرینت بخش قابل عرضه‌ای<sup>۸</sup> شامل داستان‌های کاربر ا، ب، پ، ت و ث داشته باشیم. به طوری که «تعریف انجام شده»<sup>۹</sup> را برآورده می‌کنند.
۲. آزمون کاربردیپذیری<sup>۱</sup> با شش کاربر محتمل انجام شود.
۳. دست کم چهار نفر از به اشتراک‌گذشتن اطلاعاتشان در حین فرایند فعال‌سازی خوش‌حال باشند.

شکل ۳: نمونه‌ای از اُکی آر‌های مربوط به محصول

سه نکته موجود در شکل ۳ را به اطلاع شما می‌رسانم. اول، اُکی آر سطح اول چشم‌انداز و استراتژی محصول را توصیف می‌کند. چشم‌انداز به عنوان هدف و استراتژی محصول به عنوان نتایج اصلی اُکی آر بیان شده‌اند.

دوم، هدف اُکی آر سطح دوم را از نتایج اصلی شماره یک و سه اُکی آر سطح اول مشتق کرده‌ام (همان طوری که فلش‌ها نشان می‌دهند). همچنین برای بیان هدف اُکی آر سطح سوم از نتایج اصلی شماره یک اُکی آر سطح دوم استفاده کرده‌ام. این روش

باعث ایجاد اُکی آرهای زنجیره‌ای شده است. در این نمونه نتوانستم از نتایج اصلی سطح بالاتر به عنوان هدف اُکی آرهای سطح پایین‌تر استفاده مجدد کنم، کاری که در شکل ۱ انجام دادم. سوم، اُکی آر سطح دوم معادل مدخل اول نقشه‌راه محصول هدف‌گرا است. اگر شما در نقشه‌راه محصول بیش از یک انتشار را برنامه‌ریزی کنید در این جا مجبورید اُکی آرهای بیشتری را نیز به شکل ۳ اضافه کنید.

## آیا می‌خواهید از اُکی آرهای برای محصولتان استفاده کنید؟

برای پاسخ به این پرسش بیایید مزایا و معایب مهم استفاده از اُکی آرهای در مدیریت محصول را بررسی کنیم. در ابتدا به مزایای آن‌ها می‌پردازیم:

- هم‌خوانی<sup>۱۴</sup>: استفاده از اُکی آرهای باعث می‌شود تا همه اهداف در قالب یکسانی نوشته شوند. این کار به‌ویژه زمانی مفید است که اُکی آرهای به گستردگی در سازمان استفاده می‌شوند و ذی‌نفعان و اعضای تیم تولید با این روش آشنا هستند.
- تایید<sup>۱۵</sup>: اهداف<sup>۱۶</sup> و نتایج اصلی در کنار هم به شما کمک می‌کنند تا بتوانید برآورده شدن هدف را تشخیص دهید.
- پیوندها<sup>۱۷</sup>: استفاده از نتایج اصلی به عنوان اهداف جدید بسیار مفید است، گرچه من نتوانستم از این مزیت در اُکی آرهای شکل ۳ استفاده کنم.

موارد زیر را نیز می‌توانیم به عنوان معایب آن‌ها در نظر بگیریم:

- تصویری نبودن<sup>۱۸</sup>: در واقع اُکی آرهای رویکردی کاملاً متنی برای بیان اهداف‌اند. استفاده از این روش شبیه عقب‌گرد است و باعث می‌شود تا مزایای استفاده از ابزارهای مدیریت محصول تصویری<sup>۱۹</sup> همانند نقشه‌راه محصول هدف‌گرا<sup>۲۰</sup> و تابلو چشم‌انداز محصول<sup>۲۱</sup> خودم و یا بوم مدل کسب و کار<sup>۲۲</sup> الکساندر اُستروالد<sup>۲۳</sup> که در سال‌های اخیر ایجاد شده‌اند را از دست بدهیم. این ابزارها فهمیدن، تایید کردن و تکامل استراتژی محصول، نقشه‌راه محصول و مدل کسب و کار را به ترتیب ساده می‌کنند.

---

14 Consistency  
15 Validation  
16 Objectives  
17 Links  
18 Lack of Visualisation  
19 Visual  
20 GO Product Roadmap  
21 Product Vision Board  
22 Business Model Canvas  
23 Alexander Osterwalder

• استفاده بیش از حد<sup>۲۴</sup>: جان دوئر<sup>۲۵</sup> در کتابش «چیزی را بسنجید که مهم است»<sup>۲۶</sup> می‌نویسد: اهداف باید مهم<sup>۲۷</sup>، ملموس<sup>۲۸</sup> و عملی<sup>۲۹</sup> باشند. آندی گرو اشاره می‌کند که نتایج اصلی «باید به قدری واضح باشند که فرد بدون پرسش بداند که آن‌ها را به موقع تمام کرده<sup>۳۰</sup> و انجام داده<sup>۳۱</sup> است». گرچه شما می‌توانید اُکی آر‌ها را برای بیان چشم‌انداز و استراتژی استفاده کنید- همان طور که در شکل ۳ انجام دادم- اما به نظرم با این کار آن‌ها را به زور در قالبی می‌گنجانیم که به طور طبیعی مناسبان نیست. شخصاً بر این باورم که اُکی آر‌ها برای چیزی که ابداع شده‌اند بهترین هستند: آسان کردن اجرا.

حالا شما از اُکی آر‌ها استفاده می‌کنید؟ پیشنهاد می‌کنم اگر اُکی آر‌ها در تنظیم و پیگیری اهداف مربوطه به شما کمک می‌کنند و برای ذی‌نفعان و تیم‌های تولید به راحتی قابل درک‌اند از آن‌ها استفاده کنید. اگر تردید دارید، این رویکرد را تجربه کنید و ببینید که چطور برای شما کار می‌کند. اطمینان حاصل کنید که وظیفه خود را به عنوان مسئول محصول به درستی انجام می‌دهید و به ذی‌نفعان قدرت‌مند اجازه نمی‌دهید تا اُکی آر‌های محصول را به شما تحمیل کنند.

---

24 Overuse

25 John Doerr

26 Measure What Matters

27 Significant

28 Concrete

29 Action-oriented

30 Completed

31 Done