



از ۱۰ اشتباه در تعیین استراژی محصول دوری کنید

رومن پیچلر

مترجم: علیرضا افشار

استراتژی محصول^۱ یکی از دست‌آوردهای^۲ با اهمیت مدیریت محصول^۳ است. اما با وجود اهمیتش گاهی به طور اثربخش استفاده نمی‌شود. در این مقاله، در مورد ۱۰ اشتباه رایجی صحبت می‌کنم که افراد در تعیین استراتژی محصول مرتکب می‌شوند. بنا بر این شما می‌توانید از آن‌ها دوری کنید و استراتژی محصول را به درستی به کار بگیرید.

۱- نداشتن استراتژی

نداشتن استراتژی محصول اولین و مهم‌ترین اشتباه است. اگر استراتژی نداشته باشید محصول معمولاً طبق ویژگی‌های درخواستی کاربران و ذی‌نفعان پیش می‌رود. بدون استراتژی، ارزیابی بی‌طرفانه^۴ تاثیر درخواست‌ها تقریباً غیرممکن می‌شود. در نتیجه، کسی که قدرت یا نفوذ بیشتری دارد تیم را مجبور به پیاده‌سازی ویژگی‌های موردنظرش می‌کند. این موضوع منجر به محصول فرانکن‌اشتاین^۵ می‌شود، محصولی که به جای ایجاد ارزش واقعی برای کسب و کار و کاربرانش ارزش پیش‌نهادی بسیار ناخوش‌آیند و تجربه کاربری افتضاحی ارائه می‌کند.

۲- سطح اشتباه

اشتباه دیگر افراد این است که استراتژی محصولشان را به جای سطح محصول روی سطح سبد محصول^۶ یا ویژگی^۷ متمرکز می‌کنند. بنا بر این استراتژی محصولشان یا خیلی کلان و یا خیلی با جزئیات است.

اگر استفاده از استراتژی به بیشینه کردن ارزش سبد محصول کمک می‌کند، پیش‌نهاد می‌کنم استراتژی سبد محصول جدایی از استراتژی محصولات داشته باشید و دست‌آوردهای مجزایی برای نشان دادن طرح‌ها استفاده کنید. مجموعه ابزارهای بهره‌وری^۸ مانند مایکروسافت آفیس^۹ و گوگل وُرک‌اسپیس^{۱۰} را در نظر بگیرید. اگر من مسئول چنین سبد محصولی بودم یک استراتژی کلی برای کل مجموعه^{۱۱} و استراتژی‌های جدایی برای تک تک ابزارها مانند مایکروسافت پاورپوینت^{۱۲} و گوگل اسلایدز^{۱۳} در نظر می‌گرفتم.

1 Product Strategy

2 Artefact

3 Product Management

4 Objectively

5 Frankenstein

6 Portfolio

7 Feature

8 Productivity Tools Suite

9 Microsoft Office

10 Google Workspace

11 Suite

12 Microsoft PowerPoint

13 Google Slides

به هر حال استراتژی متمرکز بر یک یا بیش از یک ویژگی را توصیه نمی‌کنم. ابزارهای پاورپوینت و اسلایدها اشاره شده در مثال قبل را در نظر بگیرید. داشتن استراتژی برای ویژگی «ذخیره و بازیابی اسلایدها» معمولاً نه لازم و نه مفید است. نه تنها داشتن استراتژی برای ویژگی مفید نیست بلکه به روز رسانی و هم‌سو کردن^{۱۴} آن‌ها سربار اضافی نیز دارد.

تقلایان برای دستیابی به استراتژی اثربخش محصول به این دلیل است که محصولات خیلی بزرگ و ناهم‌گون^{۱۵} شده است. در این وضعیت به جای به کار بردن استراتژی‌های مبتنی بر ویژگی، یک یا بیش از یک قابلیت^{۱۶} را از محصول جدا و سپس محصولات متنوعی ایجاد کنید. این کار منجر به محصولات متمرکزتر با ارزش پیش‌نهادی روشن‌تر می‌شود، همان‌طوری که در کتاب استراتژی خودم مفصل توضیح داده‌ام.

۳- ناقص

استراتژی اثربخش رویکردی را توصیف می‌کند که برای دستیابی به محصول موفق انتخاب شده است- محصولی را پیش‌نهاد می‌کند که مسئله‌ای را حل یا مزیت مشهودی را برای کاربران ایجاد می‌کند و برای کسب و کار ارزش می‌آفریند. اما برخی از استراتژی‌هایی که دیده‌ام اطلاعات درستی را در بر ندارند. برای جلوگیری از این اشتباه و اطمینان از کامل بودن استراتژی به چهار سؤال زیر پاسخ دهید:

- کاربران و مشتریان محصول چه کسانی هستند؟
 - ارزش پیش‌نهادی آن چیست؟ چرا مردم باید از آن استفاده کنند یا پولی برای آن پرداخت کنند؟
 - مزایایی که محصول باید برای شرکت سازنده آن ایجاد کند چیست؟
 - ویژگی‌های برجسته محصول کدام‌اند- قابلیت‌هایی که محصولات را از سایر محصولات متمایز می‌کند و مردم را وسوسه می‌کند تا محصول شما را به جای پیش‌نهادهای رقبا انتخاب کنند؟
- ابزار ساده‌ای که می‌توانید از آن برای نمایش پاسخ‌هایتان و توصیف استراتژی استفاده کنید تابلو چشم‌انداز محصول^{۱۷} است که می‌توانید آن را در شکل زیر ببینید.

14 Aligned
15 Heterogeneous
16 Capabilities
17 Product Vision Board

VISION What is the reason for creating the product? What positive change should it create?			
TARGET GROUP Which market or market segment does the product address? Who are the target customers and users?	NEEDS What problem does the product solve or which benefit does it offer? If you identify several needs, prioritise them and move the most important one to the top.	PRODUCT What product is it? What are its three to five stand-out features that set it apart from competing offerings? Is it feasible to develop the product?	BUSINESS GOALS How will the product benefit the company that develops and provides it? What are the desired business benefits? Prioritise them and move the most important one to the top.
www.romanpichler.com Version 01/2023			

This template is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 Unported license.

CC BY SA

۴- مبهم

برای من دیدن استراتژی‌های خیلی مبهم و درشت‌دانه^{۱۸} عادی شده است. برای مثال، در این استراتژی‌ها گروه هدف^{۱۹} شاید خیلی بزرگ و متنوع باشد؛ شاید تعداد زیادی نیاز بیان شده باشد که خیلی مبهم‌اند؛ شاید اهداف کسب و کار^{۲۰} نامفهوم باشند؛ یا شاید ویژگی‌های برجسته ضعیف باشند. چنین استراتژی‌ای نمی‌تواند راهنمایی و رهنمون کافی ارائه کند. بنا بر این در هم‌سو کردن افرادی که در تولید و آماده‌سازی محصول مشارکت دارند شکست می‌خورد.

گرچه شروع با استراتژی بدون جزئیات^{۲۱} و اولیه خیلی خوب است، اما باید برای پالایش^{۲۲} و تفصیل^{۲۳} کافی آن وقت بگذارید. اگر نمی‌توانید طرح اولیه‌ای آماده کنید به خاطر این است که شاید دانش لازم را ندارید یا از گرفتن تصمیم‌های دشوار اجتناب می‌کنید. برای حل مورد اول، به میزان کافی کار پژوهشی انجام دهید تا بتوانید کاربران هدف و مشتریان، مشکل خاصی که محصول برطرف می‌کند، اهداف کسب و کار و سه تا پنج ویژگی‌ای که باعث برتری شما نسبت به پیش‌نهادهای رقبا می‌شود را به طور واضح بیان کنید. برای حل مورد دوم، به خاطر داشته باشید که گرفتن تصمیم‌های استراتژیک نیازمند تمرکز است. برای گرفتن این تصمیم‌ها باید ایده‌ها را کنار بگذارید و درخواست‌ها را رد کنید. همان طوری که استیو جابز^{۲۴} می‌گوید، «نوآوری یعنی گفتن نه به ۱۰۰۰ چیز».

18 Coarse-grained

19 Target Group

20 Business Goals

21 Sketchy

22 Refine

23 Detail

24 Steve Jobs

۵- اتکا نکردن به شواهد

تعیین استراتژی محصول بر مبنای حس‌درونی و تجربه گذشته، نظرات ذی‌نفعان تاثیرگذار یا ایده‌های مدیرعامل کار اشتباهی است. در عوض باید شواهد تجربی را مبنای کار خود قرار دهید تا از ایجاد جروبحث‌ها جلوگیری و شانس تبدیل استراتژی به محصول موفق بیشینه شود.

یک راه عالی برای تولید محصول موفق ایجاد استراتژی اولیه و سپس تایید و پالایش آن با قاعده‌ای مشخص^{۲۵} و بر اساس رویکردی خطرمحور^{۲۶} و تکراری است. برای انجام این کار فرایند را با انتخاب بزرگ‌ترین خطر شروع کنید. خطر یعنی عدم قطعیتی که بی‌توجهی به آن باعث می‌شود تا تصمیم‌های استراتژیک اشتباه بگیرید و محصول را در مسیر نادرستی قرار دهید. خطری که انتخاب می‌کنید شاید خطر «پرداختن به گروه هدف یا نیاز اشتباه» باشد. پس از انتخاب خطر، مشخص کنید چگونه می‌توانید به بهترین وجه آن را برطرف کنید، برای نمونه با مشاهده کاربران هدف، مصاحبه با مشتریان یا ساختن نمونه اولیه. کارهای لازم را انجام دهید و داده‌های مرتبط را جمع‌آوری کنید.

سپس نتایج را تحلیل کنید و بینش‌های جدید به دست آمده را برای تصمیم‌گیری در مورد کاری که باید انجام دهید استفاده کنید. از خودتان بپرسید که آیا می‌خواهید به استراتژی‌تان پای‌بند باشید (ثابت قدم ماندن^{۲۷})، به طور چشم‌گیری آن را تغییر دهید (چرخش^{۲۸}) یا برنامه نوآوری را متوقف کنید (متوقف کردن^{۲۹}). اگر تصمیم‌تان چرخش است استراتژی را بازنویسی کنید و فرایند تایید را دوباره شروع کنید؛ اگر خواستید به آن پای‌بند باشید برنامه را به روز رسانی کنید و خطر مهم بعدی را انتخاب کنید.

این فرایند را تا وقتی ادامه دهید که استراتژی‌تان خطرهای مهم دیگری ندارد و همچنین داده‌هایی در اختیار دارید که نشان می‌دهد این استراتژی احتمالاً منجر به محصول خوش‌آیند^{۳۰}، امکان‌پذیر^{۳۱}، عملی^{۳۲} و اخلاقی^{۳۳} می‌شود. شکل زیر این رویکرد را نشان می‌دهد. شما می‌توانید راهنمایی‌های بیش‌تری را در کتاب استراتژی^{۳۴} من پیدا کنید. توجه کنید که فرایند زیر تا حدی بر مبنای کار اریک ریس^{۳۵} است.

25 Systematically

26 Risk-Driven

27 Persevere

28 Pivot

29 Kill

30 Desirable

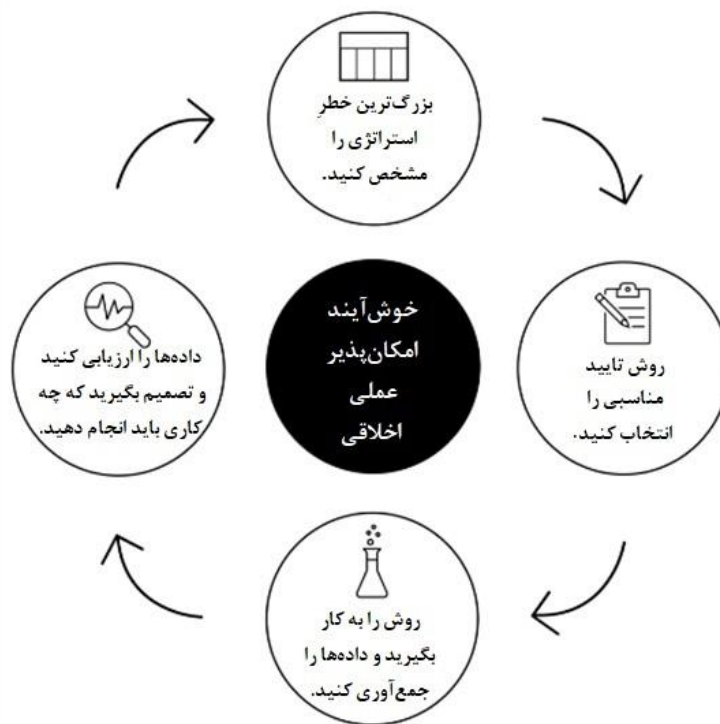
31 Feasible

32 Viable

33 Ethical

34 Strategize

35 Eric Ries



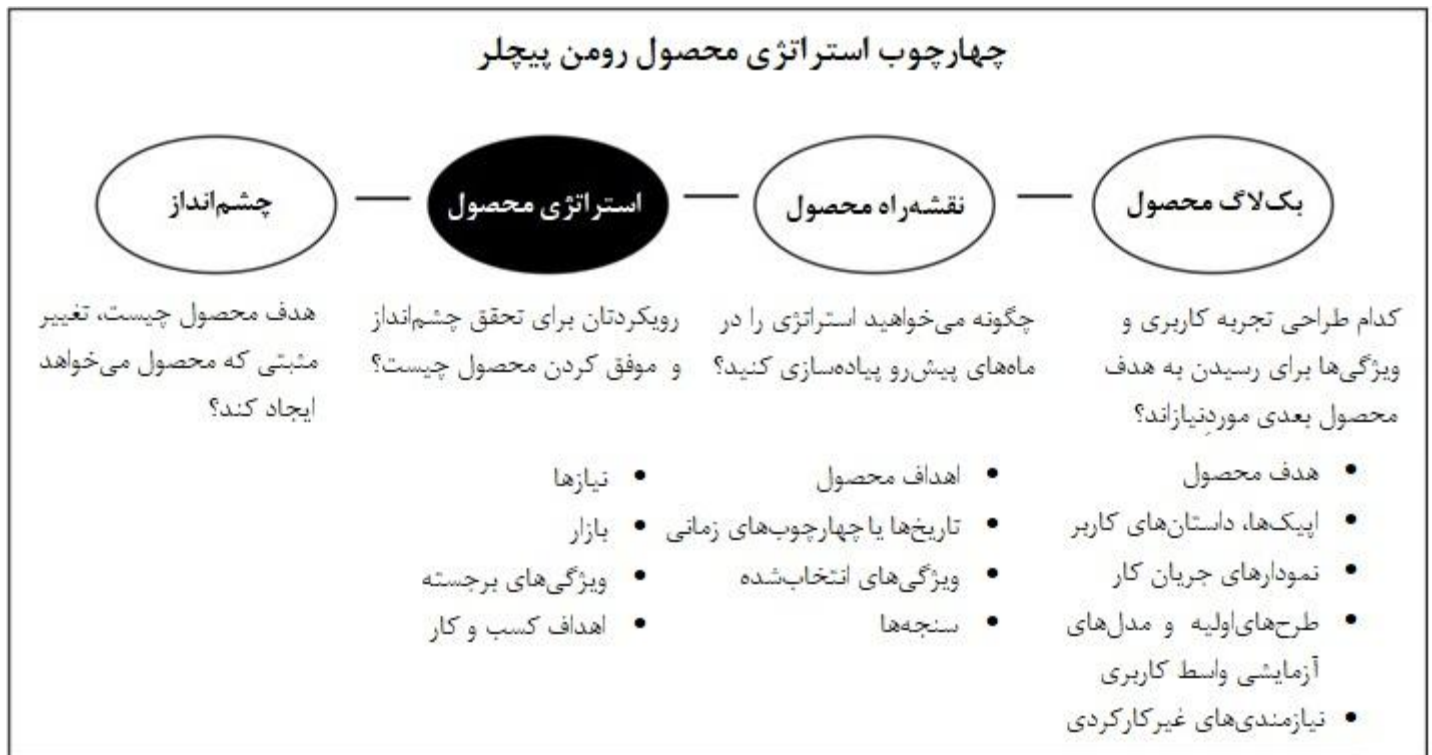
۶- متصل نبودن

همان طور که قبلاً اشاره کردم، هدف نهایی استراتژی محصول پیش نهاد محصولی موفق است- محصولی که با ارائه تجربه کاربری و ویژگی های مناسب برای کاربران و کسب و کار ارزش خلق می کند. برای رسیدن به این هدف، استراتژی باید تحویل محصول را هدایت کند؛ باید به بک لاگ محصول متصل باشد و کمک کند تا بتوانیم کارکردها را برای پیاده سازی انتخاب کنیم.

بنا بر این ایزوله نگه داشتن استراتژی محصول و متصل نکردن آن به سایر برنامه ها به ویژه نقشه راه محصول و بک لاگ محصول کار اشتباهی است. در بدترین حالت، شکاف بزرگی بین استراتژی و تحویل ایجاد می شود: تصمیم های استراتژیک به تصمیم های تاکتیکی ترجمه نمی شوند و بینش های به دست آمده از تحویل محصول برای رشد استراتژی محصول استفاده نمی شوند.

برای جلوگیری از این مسئله رویکردی همه جانبه انتخاب کنید و با قاعده ای مشخص استراتژی، نقشه راه و بک لاگ محصول را به هم وصل کنید. برای انجام این کار می توانید از مدل استراتژی محصول من استفاده کنید. این مدل را می توانید در شکل زیر ببینید.

چهارچوب استراتژی محصول رومن پیچلر



در چهارچوب بالا استراتژی محصول، نقشه راه محصول را هدایت می کند و نقشه راه، بک لاگ محصول را راهنمایی می کند. همزمان، تغییرات بزرگ تر در بک لاگ محصول می توانند باعث به روز رسانی نقشه راه شوند. همچنین به روز رسانی نقشه راه می تواند منجر به تطبیق های ^{۳۶} استراتژی شود. همان طور که در مقاله مدل استراتژی محصول ^{۳۷} به طور مفصل آن را شرح داده ام.

۷- ثابت

اشتباه دیگر این است که استراتژی محصول را برنامه ثابتی در نظر بگیریم که صرفاً قصد داریم آن را تحویل دهیم - در حالی که باید آن را برنامه ای انعطاف پذیر و قابل تغییر در نظر بگیریم. همان طور که محصولاتان تکامل می یابد و رشد می کند، و همان گونه که بازار و فناوری ها رشد می کنند، شما نیز باید استراتژی محصول را تطبیق دهید. در غیر این صورت استراتژیستان دیگر برنامه ای معتبر و دوراندیش نیست که بتواند شما را کمک کند.

شما باید زمانی را برای بازرسی ^{۳۸} و تطبیق ^{۳۹} منظم استراتژی در نظر بگیرید - اگر بخواهیم سر انگشتی حساب کنیم مثلاً حداقل هر سه ماه یک بار. پاسخ به چهار سوال زیر در این زمینه به شما کمک خواهد کرد.

36 Adaptations

37 My Product Strategy Model

38 Inspect

39 Adapt

- عملکرد^{۴۰}: شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)^{۴۱} در مورد ارزشی که محصولاتان ایجاد می‌کند چه چیزی را به شما نشان می‌دهند؟ آیا در مسیر برآورده کردن نیازها و اهداف کسب و کار بیان‌شده در استراتژی محصول قرار دارید؟
- روندها^{۴۲}: آیا فناوری، مقررات یا پیش‌آمدهای اجتماعی^{۴۳} جدیدی وجود دارد که بخواهید با تطبیق استراتژی به آن‌ها پاسخ دهید؟
- رقابت^{۴۴}: آیا محصولاتان هنوز هم به اندازه‌ی کافی متمایز است؟ آیا محصولاتان منطق روشنی برای قانع کردن مردم دارد تا آن را به جای سایر محصولات انتخاب کنند؟
- شرکت^{۴۵}: آیا تغییرات کسب و کاری مهمی وجود دارد که استراتژی محصول را متأثر کند؟ برای مثال، آیا استراتژی کسب و کار تغییر کرده است؟

۸- نبود حمایت

شگفت‌انگیزترین استراتژی محصول نیز به درد نمی‌خورد اگر کسی از آن حمایت و به آن عمل نکند. بنا بر این باید حمایت ذی‌نفعان اصلی و اعضای تیم تولید را به دست آورید تا دچار مشکل نشوید. برای به دست آوردن حمایت اشخاص می‌توانید آن‌ها را در تعیین استراتژی محصول مشارکت دهید. یک راه عالی برای انجام این کار برگزاری کارگاه‌های مشارکتی و استفاده از قواعد تصمیم‌گیری مانند اجماع^{۴۶} یا توافق همه‌جانبه^{۴۷} است. این روش نه تنها باعث می‌شود تا شانس حمایت افراد از استراتژی بیش‌تر شود بلکه به شما اجازه می‌دهد تا از تخصص آن‌ها نیز برای تصمیم‌های درست استفاده کنید.

هنگامی که تلاش می‌کنید بیش‌ترین حمایت ممکن را به دست بیاورید مراقب باشید تا در دام راضی کردن دیگران نیفتید و به افراد اجازه ندهید که بر فرایند تصمیم‌گیری غالب شوند. به جای آن، به دنبال استراتژی‌ای باشید که ارزش ایجاد شده توسط محصول را بیشینه کند و همزمان حمایت بیش‌تری را تا حد ممکن جذب کند.

تصمیم‌گیری جمعی به این معنی نیست که هر کسی راه خود را در پیش بگیرد یا لزوماً با هر تصمیمی بسیار خوش‌حال شود. بلکه به این معنی است که استراتژی‌ای پیدا کنید که به موفقیت محصول منجر شود و حمایت بیش‌تری را تا حد ممکن جذب کند.

40 Performance

41 Key Performance Indicators

42 Trends

43 Social Developments

44 Competition

45 Company

46 Consent

47 Unanimous Agreement

طبق تجربه‌ای که دارم، رایج است که رئیس محصول^{۴۸} - که به عنوان متصدی مدیریت محصول^{۴۹}، معاون محصول^{۵۰}، یا مدیر ارشد محصول^{۵۱} نیز شناخته می‌شود- مالک استراتژی محصول باشد و حرف آخر را در مورد تصمیم‌های استراتژیک محصول بزند. هرچند این روش می‌تواند یک راه‌حل موقت اثربخشی باشد، اما به نظرم تبدیل کردن آن به یک راه‌حل دائمی کار اشتباهی است.

به جای رئیس محصول، باید تیم محصول که محصول را تولید و آماده می‌کند به صورت مشارکتی استراتژی را ایجاد، اعتبارسنجی و به روز رسانی کند. مسئول محصول نیز- مدیر محصول یا مالک محصول اسکرام- باید اختیار داشته باشد تا در صورتی که توافقی حاصل نشد حرف آخر را بزند.

اما قدرت زیاد، مسئولیت زیادی هم دارد^{۵۲}: فردی که محصول را مدیریت می‌کند باید مطمئن شود که استراتژی محصول اثربخشی وجود دارد که کار افراد را هدایت می‌کند و احتمالاً منجر به محصولی موفق می‌شود.

۱۰- تعصب داشتن روی استراتژی^{۵۳}

آخرین اشتباهی که افراد مرتکب می‌شوند این است که باور دارند فقط یک راه درست برای ایجاد و رشد استراتژی محصول وجود دارد. من آزادانه اعتراف می‌کنم که خودم متعصب‌ام، چرا که رویکرد استراتژی خودم را ایجاد کرده‌ام. اما نکته این نیست که کورکورانه یک فرآیند را دنبال یا ابزاری را پیاده‌سازی کنیم بلکه مسئله این است که تشخیص دهیم چرا یک محصول باید عرضه شود و چگونه می‌تواند ارزش ملموسی برای کاربران و کسب‌وکار ایجاد کند.

اگر مدل استراتژی محصول و تابلو چشم‌انداز محصول من با شما هم‌خوانی دارد، پس عالی است. اما اگر ترجیح می‌دهید برای مثال از نقشه‌ی تأثیر^{۵۴} یا مدل دی‌اچ‌ام^{۵۵} گیبسون بیدل^{۵۶} استفاده کنید، این هم عالی است. به نظرم داشتن گزینه‌های مختلف و توانایی انتخاب رویکردی که بهترین کارایی را برای محصول و سازمانتان دارد فوق‌العاده است.

48 Head of Product

49 Director of Product Management

50 VP of Product

51 Chief Product Officer

52 But with great power comes great responsibility

53 Strategy Cult

54 Impact Mapping

55 DHM

56 Gibson Biddle