

کتابچه راهنمای نگارش استراتژی محصول



چرا این راهنما را نوشتیم ؟

آنا دونهام-مدیر محصول شرکت "product plan"

میدانم که شرایط شما به عنوان یک مدیر محصول به چه شکلی پیش میرود، شما مسئول رسیدگی به درخواست های روزانه، الویت بندی بک لاگ، درنظر گرفتن خواسته های ذی نفعان و ... هستید و تنها زمانی می توانید در مورد محصولاتان رویکرد استراتژیک داشته باشید که تمام این خواسته ها و موارد را برطرف کرده باشید. اما قبل از هرچیزی این سوال را از خودتان بپرسید: چه نوآوری هایی منجر به سوق دادن استراتژی های محصولاتان به سمت تجاری شدن، دریافت رضایت کاربر و یا رقابتی شدن آن می گردد؟ در این کتابچه راهنما تجربه هایم را با همکارانم به اشتراک میگذارم که یک استراتژی محصول بدون نقص و عالی را خلق کنند تا چشم انداز و اهداف کسب وکار را با مشکلات و خواسته های کاربر همراه کرده و ارتباط مناسبی را میان آن ها برقرار کنند. این مسیر پیشنهادی نسبت به شرایط محصول شما متغیر خواهد بود. در ادامه بررسی خواهیم کرد که اگر یک استراتژی بد و نامناسب به دست شما رسید چه طور تغییرات را در آن اعمال کرده و در مسیر درستی قرار دهید. در نتیجه استراتژی محصول نسبت به نیاز ها و خواسته های هر کسب و کاری منحصر به فرد است. امیدوارم این راهنما به شما کمک کند تمامی مراحل نگارش استراتژی محصول را از تدوین ماموریت تا شاخص ها و ایجاد مسیر درست را با موفقیت پیش ببرید.

هنر نگارش استراتژی محصول

هنر نگارش استراتژی محصول

"استراتژی محصول هنر کشف و بهره برداری از یک نیرو و ابزار پرنفوذ و قدرتمند در فضای رقابتی جهت رسیدن به اهداف محصول است."

هادرین رافالی-رهبر مدیران محصول در "VMware"

استراتژی محصول یک برنامه ی مهم و سطح بالاست که به سوالات زیر پاسخ می دهد:

محصول توسط چه کسانی مورد استفاده قرار می گیرد؟

این محصول چه گونه برای دسته های کاربری متفاوت منفعت ایجاد می کند؟
اهداف کمپانی در چرخه ی محصول چیست؟

و...

یک استراتژی محصول مناسب به شما کمک می کند تا الویت بندی صحیحی را در ترسیم نقشه راه محصولتان به کمک نوآوری ها، استفاده مناسب از زمان و منابع متناسب داشته باشید. در نتیجه برای کسب وکارها باارزش است و بخش بزرگی از فرآیند مدیریت توسعه محصول خواهد بود.

خلق یک استراتژی محصول هنر است که اولین گام آن نگارش چشم اندازی برای بلند مدت است. چشم انداز به صورت مختصر و آرمانگرایانه، نسبت به خواسته های سازمان برای ارتقا محصول، ایجاد می گردد.

استراتژی محصول شما باید ارزش افزوده ای به بازار ارائه دهد که رقبایان تا به حال این ارزش را خلق نکرده اند. در نتیجه قبل از اینکه بازار و دسته های کاربری را بشناسید از نگارش ماموریت و چشم انداز خودداری کنید.

رومن پیلچر کارشناس مدیریت محصول در مقاله ای با نام "عناصر یک استراتژی محصول موثر" سه المان کلیدی برای استراتژی محصول پیشنهاد می کند:

۱. بررسی بازار محصول و نیازهای خاصی که از بازار برطرف می کند
۲. تمایزهای اصلی یا پیشنهادات فروش منحصر به فرد محصول
۳. اهداف کسب و کاری که سازمان برای محصول در نظر گرفته است

استراتژی محصول از بطن مأموریت و چشم انداز شکل میگیرد و با در نظر گرفتن رویکردهای قابل اندازه گیری به واقعیت تبدیل می شود.

بعد از آن با تدوین استراتژی ها، به سمت یک برنامه ریزی نوآورانه و اجرایی پیش بروید.

خلق مزیت و ایجاد نوآوری (ارزش آفرینی) ماهیت استراتژیک دارند و از اهداف محصول جهت خلق نقشه ی راه استخراج می شوند. همچنین گام های مهم و پیچیده ای هستند که توسط تیم به بخش های قابل اجرا تقسیم شده تا به اهدافی قابل اندازه گیری تبدیل گردند.

نمونه هایی از مزیت ها با ماهیت استراتژیک عبارت اند از:

- افزایش رضایت مشتری
- کاهش ارزش طول عمر مشتری
- کاهش ریزش (نگهداشت)
- افزایش انگیزش مشتری
- افزودن محصول به صنایع یا مناطق جغرافیایی

آخرین مرحله در نگارش استراتژی، یادگیری از هر مرحله در چرخه ی تکرار و اصلاح موارد به دست آمده است. کیوین استیجروالد مدیر طراحی محصول “Jama Software” فرضیه ای نسبت به استراتژی محصول ارائه کرد.

چشم انداز:

بهترین ارائه دهنده در فضای رقابتی مربوطه خواهیم شد.

استراتژی (فقط اشاره به برخی موارد):

ما x% را صرف امور بازاریابی در این محصول می کنیم

یک ساختار انگیزشی جذاب برای نمایندگان فروش ایجاد می کنیم

x% از منابع و بودجه را برای توسعه ی محصول جدید اختصاص می دهیم

سپس شاخص های کلیدی عملکرد (KPI) را برای هر یک از این عناصر استراتژیک ایجاد کنید و ارزیابی کنید که آیا شرکت، استراتژی را با موفقیت اجرا می کند یا خیر.

۱۰ گام در مسیر نگارش



۱۰ گام در مسیر نگارش

اکنون زمان آن است که استراتژی محصول خود را طراحی و اجرا کنید. چگونه استراتژی یک محصول را گام به گام توسعه دهیم؟

گام اول: ماموریت و چشم اندازی آرمانگرایانه تدوین کنید.

قبل از شروع نوشتن استراتژی ها ماموریت و چشم انداز محصول را نگارش کنید و امیدوار باشید که هم ارزش افزوده ای را برای کاربران ایجاد می کند و هم اینکه تغییراتی مثبت در بازارتان ایجاد کند.

استراتژی های شما باید از ماموریت و چشم انداز محصولتان نشأت بگیرد در نتیجه در تدوین آن جسور، جاه طلب و بی پروا باشید. یک چشم انداز خوب دارای ویژگی های زیر است:

درحالی که عمق و ارزش محتوایی بالایی دارد، قابل درک و فهم است

آرمانگرایانه ولی قابل اندازه گیری است

راهنما و نشان دهنده ی مسیر است

با نگارش ماموریت و چشم انداز، چکیده ای از ارزش های محصولتان را عمومیت می بخشید.

سوالی که در این مرحله می توانید از خود بپرسید و به شما کمک خواهد کرد:

در حال حاضر چه ارزشی را به کاربرانمان ارائه می دهیم و چه گونه ؟

همچنین بهبود آن در کوتاه مدت و بلند مدت به چه نحوی خواهد بود؟

برای مثال ارزش یک محصول:

**در حالت فعلی: ساده سازی نحوه ی پرداخت برای کابر
بعدی: با خودکار کردن تراکنش های تکراری و خسته کننده در زمان کاربران صرفه
جویی کنید**

**آینده: با هدیه دادن زمان به کاربران یک تعادل و حس خوب را برای آن ها به ارمغان
بیارید**

20 سال گذشته زمانی که دنیا گوگل را به عنوان یک موتو جستجو شناخت، این شرکت در ابتدای مسیر بود که چشم اندازی را ارائه کرد: سازماندهی، دسترس پذیری و استفاده ی مفید از اطلاعات در سطح جهان. این چشم انداز شرکت را تا مدت ها به سمت موفقیت هدایت کرد.

حال در این بخش به سه مزیت مفید برای یک چشم انداز قانع کننده و توجیه پذیر و همچنین ادامه ی مسیر با جزئیات زیاد به شکل استراتژیک اشاره شده است.

**با پیشروی در این مسیر تاییدیه های اجرایی لازم را به راحتی دریافت می کنید
با اشتراک گذاری چشم انداز و آینده ی در نظر گرفته شده با اعضای تیم، آن ها با
اشتیاق بیشتری در این مسیر تلاش می کنند
با ایجاد چشم انداز، تیم با یک تفکر و پایه ی استراتژیک تصمیم گیری ها را انجام
خواهد داد**

**گام دوم: در مورد نیازهای مشتری و نحوه ی حل آن ها اطلاعات کافی به
دست بیاورید**

برای ایجاد یک استراتژی محصول قابل استفاده باید بازار خود را به طور کامل شناسایی کنید-مشتریان به چه چیزهایی نیاز دارند، خواسته های آن ها چیست، با چه مشکلاتی روبرو هستند و آیا حاضرند برای حل آن هزینه بپردازند!

تمامی مدیران محصول و حتی مدیران با تجربه سعی در توسعه ی استراتژی محصولات به شکل داخلی دارند که این رویکرد درون نگر منجر به از دست رفتن یک عنصر حیاتی در توسعه ی استراتژی محصولات می شود:
"کاربران-افرادی" که از این محصول استفاده می کنند.

در برخی موارد تیم های محصولی که خوب کار میکنند خواسته های کارآفرینان را با شواهدی که از بازار جمع اوری کرده اند ترکیب می کنند تا یک تصمیم گیری هوشمندانه ای را برای محصول در نظر بگیرند. در صورتی که استفاده کننده ی اصلی این محصول کاربران آن هستند و بدنه ی اصلی سازمان گزینه ی خوبی برای ارائه ی نیازمندی و یا خواسته ها نخواهد بود.

نویسنده ای به نام استیو بلنک در کتابی به نام "چهار قدم به سوی ظهور" در حوزه ی کسب و کار موضوع را به این شکل تعبیر می کند که:

"شما برای جستجو و دستیابی به واقعیت باید از بیرون نگاه کنید و به بیرون بروید هیچ واقعیتی در داخل ساختمان شما وجود ندارد"

جی.جی کرچر مشاور استراتژی تجربه می گوید:

با مشاهده مشتریان واقعی، می توانید بینشی حقیقی نسبت به کارهای روزمره و همچنین کارهای تکراری بالقوه بدست آورید و همین امر با برهم زدن شیوه ی تفکر و مسیر فعلی منجر به دستیابی به فرصت های جدید خواهد شد.

اصل این مانترا (بیرون آمدن از محدوده ی اصلی توسعه ی محصول) به دنبال تحقیقات کاربر رفتن است. این امر مهم دارای رویکردهای خاص و حساب شده ای است که تا حد زیادی نتایج را بهبود بخشیده و روشن می کند، همچنین فرصت ها را برای نوآوری واقعی آشکار می کند.

برخی از کارهایی که در این بخش میتوان انجام داد عبارتند از: اعتبار سنجی بازار، ایجاد تسک و کارهای قابل انجام، داستان سرایی کاربر، نقشه سفر کاربر، قوم نگاری و...

علاوه بر این اضافه کرد که:

حتی انجام تحقیقات ناقص هم حائز اهمیت است: اما با افزایش حساسیت و دقت، نقاطی که مستعد اختلال و یا نوآوری (ارزش آفرینی) هستند شناسایی می شوند.

نوآوری یا ارزش آفرینی در این حوزه یعنی حل مشکلاتی که مشتریان نمی توانند بیان کنند یا حتی نمی دانند که مشکلی دارند.

خلق ارزش یک "لذت" دست نیافتنی ایجاد می کند که مدیران محصول برای آن تلاش می کنند.

بنابراین قبل از اینکه در مسیر ایجاد یک استراتژی محصول قدم بردارید از افکار تیم اجرایی یا حتی تحقیقات بازار فاصله بگیرید و به آن چیزی که کاربران نیاز دارند بپردازید.

پرسونایی دقیق از آنها ایجاد کنید و چالش هایی را که آن ها در محصول شما با آن روبرو هستند شناسایی کنید.

گام سوم: ایده ها و راه حل های محصول در کدام بخش از زنجیره ارزش قرار می گیرد.

استراتژی محصول شما باید ارزشی به بازار شما ارائه دهد که رقبا تا به حال این کار را انجام نداده اند. محصول شما در خلاء و یک محیط بسته نیست بلکه بخش گسترده از زندگی کاربران است که با محیط های مختلف در ارتباط است.

شما باید این محیط و اکوسیستم گسترده را به طور کامل درک کنید تا جایگاه محصولاتان را در آن تشخیص داده و موانعی که مشتریان هدف با آن مواجه هستند را شناسایی کنید.

یک مثال عالی در این بخش، نتفلیکس است. این شرکت با موفقیت مدل کسب و کار خود را از اجاره دی وی دی به یک سرویس پخش آنلاین تبدیل کرد. اما نتفلیکس ابتدا باید از جدید بودن این مدل به لحاظ لجستیکی، فناوری و مالی برای مشتریان و رقبا خود مطمئن می شد.

ریچارد ریملت در کتاب "خطرات استراتژی بد" نوشته است:

به یاد داشته باشید که هیچ استراتژی محصولی یک بستر آماده نیست که به راحتی در اختیار شما قرار گیرد. اگر موانع را به خوبی شناسایی، تجزیه و تحلیل نکنید، نمی توانید استراتژی خوبی را رقم بزنید. در نتیجه با اهداف طولانی مدت، بودجه ی زیاد و لیستی از چیزهایی که آرزو دارید اتفاق بیفتد، روبه رو خواهید شد.

گام چهارم: به دنبال الگوها و چرخه های رشد در بازارهای مشابه باشید

همیشه برای خلق یک استراتژی، نیازی نیست از صفر شروع کنید. نمونه ای از یک محصول مشابه که دارای سهم بازار و استراتژی محصول را بررسی کنید و از آن الگو بگیرید.

شرکت برای ترویج ایده جدید چه کارهایی انجام داده است؟ استراتژی ورود به بازار آنها چگونه بوده است؟ آیا میتوانید از تکنیک های شرکت های دیگر برای تعیین استراتژی محصول استفاده کنید؟

آیا داستان شکست شرکت های مشابه را در کسب و کار خود مشاهده می کنید؟ آنها از چه تکنیک هایی استفاده کرده اند که شما از اجرای آن در استراتژی خود اجتناب می کنید؟

جیم سمیک، مدیر فنی شرکت : product plan به دنبال شرکت های مشابه در فضاهای مختلف برای خلق ایده هایی در جهت گیری استراتژیک باشید. شرکت های که در فضایی مشابه شما هستند منبع خوبی برای جهت گیری استراتژیک محسوب می شوند و رقباي شما شروع خوبی برای پیشنهادات متمایز و شروع فرآیندهایتان خواهند بود.

جهت بررسی افرادی که با نقش مشتریان بالقوه در زمین رقابتان بازی می کنند ارزیابی رقابتی انجام دهید. به کمک این روش میتوانید مجموعه ای از راه حل ها را ارائه دهید و هر راه حل جایگزینی باید ارزیابی شود، که با کدام ویژگی ها و قابلیت های بازار همخوانی دارد.

گام پنجم: راه هایی که ممکن است منجر به ایجاد تغییرات در بازار شما گردد را شناسایی کنید

بررسی روندها و الگوها توسط شما و تیمتان در بازارهای مشابه نتیجه ی خوبی به همراه خواهد داشت.

اگر شما کاربران را به خوبی شناسایی کنید این امکان برای شما فراهم می گردد تا نسبت به مسیر و آینده ی بازار یا ابزار ها و فرآیندهای جدید راه حل های پخته ای ارائه دهید که برای آن ها نیز قابل پذیرش باشد.

سوالاتی که در این بخش می توان پرسید: چه چیزی هایی با تکنولوژی در حال تغییر هستند؟ این موارد چگونه نحوه تعامل مردم با محصول شما را تغییر می دهد؟ از طرف دیگر، فناوری چه تاثیری در ارائه ی خدمات شما خواهد داشت؟

به عنوان مثال، مهاجرت از کارت های اعتباری به Venmo یا Apple Pay از جمله تغییراتی است که در حوزه ی فناوری در کارت های اعتباری اتفاق افتاده است و تغییرات گسترده ای ایجاد کرده است.

ذخیره سازی داده ها قبلاً پرهزینه بوده است؛ اکنون ارزان است و سرعت پردازش بهبود یافته است در نتیجه اکنون می توانید ارزشی را که در گذشته قادر به ارائه به مشتریان نبودید را ارائه دهید.

مردم الان چه انتظاری دارند که قبلاً نداشتند؟ آنها انتظار دارند که محصولات SaaS را با سرعت بالاتری داشته باشند.

کاربران چه انتظاراتی از ابعاد و اندازه ی محصولات ارائه شده خواهند داشت؟

آیا نمایش یک محصول دیجیتال در دستگاه های نمایش مختلف برای آن ها حائز اهمیت است؟

سپس بپرسید که آیا محصول شما با فرآیند کاربری تان همسو است؟

اگر B2B هستید، تغییرات صنعت شما چگونه خواهد بود؟

آیا وضعیت محصول تثبیت شده است؟ آیا مدیریت پروژه به صورت های

آبشاری، چابک، هیبرید و... نحوه تعامل کاربران با محصول شما را تغییر می دهد؟

کدام یک از چالش های شما در محصول در حال تغییر و تحول هستند؟ آیا این امکان

وجود دارد که محصول شما با فرآیندهای جدید به کاربران خدمت بهتری ارائه دهد؟

برای تعیین مسیر آینده تان به مگاترندها نگاه کنید. به عنوان مثال، افزایش

بازنشستگان در زمان آتی فرصتهایی را در زمینه فناوری سلامت، فین تک و نرم افزار

برای جمعیت سالخورده ایجاد می کند.

یک چارچوب عالی برای درک روش های جدید و مبتکرانه استفاده از Jobs To Be

Done است. درک هدف از هر کار، یعنی چرایی رسیدن از نقطه A به نقطه B در کمترین

زمان ممکن، که به تیم دیدگاه جدیدی برای ایجاد خلاقیت در استراتژی می دهد. در

نهایت، آن چه که توسط رقبای تان پیاده شده است را درک کنید و با ایجاد ارزش افزوده

ای برای محصول خود پیاده کنید. این بدان معنا نیست که باید استراتژی خود را حذف کنید، اما با نگاه کردن به استراتژی آنها از مراحل بعدی و آینده ی در انتظار محصول مطلع خواهید شد و میتوانید نوآوری دیگری را رقم بزنید و بر اساس دانش و آموزش به دست آمده در مورد تغییرات بتوانید استراتژی خود را بسازید.

گام شش: شاخص های استراتژی را تدوین کنید

از چشم انداز محصول، اهداف محصول را استخراج کنید که در خلق راه حل و نوآوری تأثیر گذار است. در نظر گرفتن اهداف محصول گامی است که کمک میکند استراتژی محصول به برنامه ای اجرایی تبدیل گردد.

اهداف محصول در هر سازمانی متفاوت خواهد بود. شما می توانید اهداف خاص محصول، اهداف سازمان محور یا اهداف کلی تر را تدوین کنید. چند نمونه از این اهداف اشاره کرده ایم:

تمایز رقابتی

لذت بخش بودن محصول مشتری

بهبودهای فنی

ویژگی هایی برای پایداری محصول

بهبود رضایت مشتری

افزایش ارزش طول عمر مشتری

فروش خدمات جدید

کاهش ریزش مشتری

گسترش جغرافیایی

همانطور که می بینید، این اهداف کلی قابل اندازه گیری هستند و به معیارها و شاخص های کلیدی عملکرد (KPI) ارتباط داد.

این بخش برای ذی نفعان اهمیت ویژه ای دارد چون با موضوع درآمد ارتباط عمیقی پیدا می کند.

به نظر شما مدیران محصول چگونه می توانند ارتباط موثری را بین درآمد و شاخص های محصول و استراتژی کلی آن برقرار کنند؟
نسبت به نوع درآمدی که به دنبال آن هستید و ایجاد همراستایی با اهدافتان میتوانید نحوه ی حرکت تان در این مسیر را رقم بزنید.

برای مثال:

افزایش دانلود رایگان تا 50 درصد در شش ماه بعدی
افزایش میانگین رتبه بندی به کمک امان های نظرسنجی و بهبود محصول
افزایش سودآوری X میلیون دلاری در 12 ماه
تعیین کنید کدام بخش از فرآیند دارای بیشترین پتانسیل تاثیرگذاری در محصول شما است. سپس، زمینه های بهینه سازی آن پتانسیل را شناسایی کنید.
در صورتی که می خواهید یک کسب و کار جدید را توسعه دهید، از معیارهای زیر استفاده کنید تا از شناخت خوبی از کارایی فعلی محصول به دست آورید:
درآمد دوره ای ماهانه (MRR)
درآمد دوره ای سالانه (ARR)
درآمد متوسط به ازای هر کاربر (ARU)
و ارزش طول عمر (LTV)
تلاش برای افزایش حفظ شرایط مالی مشتریان موجود فرصتی عالی برای جمع آوری مصاحبه با مشتری ایجاد می کند به عنوان مثال اگر به دنبال رشد یک کسب و کار هستید، باید آنها را درک کنید و بپرسید آیا محصول قیمت مناسبی دارد یا خیر.
اگر روی حفظ درآمد مشتریان فعلی خود متمرکز هستید، باید به دنبال ترکیبی از حفظ، برگرداندن، امتیاز خالص تبلیغ کننده (NPS) و داده هایی مورد استفاده در محصول باشید.
امتیاز خالص تبلیغ کننده (NPS) می تواند به شما کمک می کند تا بفهمید چرا مشتریان می مانند یا می روند.

مقایسه نرخ‌های نگهداشت و ریزش کاربران به شما یک نقطه شروع می‌دهد و کمک می‌کند استراتژی خود را به نتایج نهایی گره زده و خروجی‌ها را مورد بررسی قرار دهید. همچنین می‌توانید با در نظر گرفتن رفتارهای مشتریان پرمصرف اقدامات و رفتارهای موفق آن‌ها را در مشتریان و کاربران کم مصرف خود تقویت کنید.

معیارها و شاخص‌های قابل اندازه‌گیری را زمانی که در حال ایجاد استراتژی هستید خلق کنید نه پس از اینکه تدوین استراتژی به اتمام رسید. در هر شرایطی که هستید اعم از درآمد جدید، درآمد افزایش مشتری فعلی و... همه می‌توانند از همان فرمول اولیه پیروی کنند. هدف خاص کسب و کار خود را شناسایی کنید، و تعیین کنید که از چه معیارهایی برای تعریف معیارهای موفقیت و ارائه‌ی استراتژی استفاده می‌کنید و در نهایت فرضیه‌ای نسبت به مشاهدات رفتار مشتری، استفاده از محصول و داده‌ها ایجاد کنید. هنگامی که یک لیست اولویت بندی شده از اهداف دارید، می‌توانید در هر مرحله از برنامه تان براساس الویت از آن استفاده کنید و ویژگی‌ها، عملکرد و سایر جنبه‌های محصول را بسازید.

گام هفتم: نقشه راه محصول نتیجه محور بسازید

با اهدافی که در مراحل قبل برای محصولاتان در نظر گرفته اید آماده هستید تا به کمک آن‌ها نقشه راهی برای محصولاتان خلق کنید. هر کدام از چارچوب‌های مختلف برای الویت بندی اهداف، مزایا و نتایج متفاوتی به همراه دارند بنابراین جهت انتخاب روش الویت بندی با تیم تان هماهنگ شوید زیرا رسیدگی به کارهای عقب مانده در ترسیم نقشه راه شما اهمیت ویژه‌ای دارد. ساختار نقشه‌ی راه شما مهم است من به شما یک نقشه‌ی راه خروجی محور پیشنهاد می‌کنم که کمک می‌کند تصمیماتتون رو به اپیک‌ها، تم‌ها و سایر ارزش افزوده‌های مربوط به محصول گره بزنید. نقشه راه خروجی محور، محصولاتی را تولید می‌کنند که منجر به بهبود شاخص‌ها می‌شود و در عین حال برای کاربران نهایی و ذینفعان ارزش ارائه می‌کنند.

چرا خروجی محور؟

این روش زمینه ای را فراهم می کند و تضمین می کند که استراتژی های محصولتان به صورت پیوسته پیگیری گردد تا به نتیجه ی نهایی دست پیدا کند همچنین ارتباط آن ها با دیگر بخش حفظ شود . می توان گفت اگر رویکرد خروجی محور را انتخاب کنید برای هر چیزی دلیلی وجود دارد، دلیلش هم به خوبی قابل درک و اهداف قابل اندازه گیری هستند.

رویکرد خروجی محور تیم را ملزم به کار روی بهبود ویژگی های موجود هدایت می کند به جای اضافه کردن چیزهای جدید، تا حداکثر تاثیر را داشته باشد.

گام هشتم: استراتژی خود را به اشتراک بگذارید

در این مرحله با در دست داشتن یک نسخه ی تکمیلی از نقشه ی راهتان، می توانید آن را ارائه دهید.

کوین استروالد توصیه میکند:

قبل از برگزاری جلسات مهم با سهامداران و ذی نفعان، سعی کنید استراتژی ها را به مدیران مرتبط داخلی ارائه دهید و این سوال را از خود بپرسید که آیا این استراتژی ها برای مدیران قانع کننده و قابل درک است؟

اگر نه، احتمالا باید آن را مرور کنید، تغییراتی در آن ایجاد کنید و به شکل دیگری بیان کنید. در صورتی که با ارائه ی مجدد، مدیران متقاعد شدند آن را به سهامداران خود ارائه دهید.

جلسات موفق استراتژی محصول تصادفی اتفاق نمی افتد، برگزاری جلسات هدفمند به عهده ی شما است.

نیکول دمایر، بنیانگذار یک شرکت معتبر، جهت برگزاری جلسات استراتژی محصول یک فرآیند گام به گام را پیشنهاد می کند.

برای شروع یک هدف تعیین کنید تا محوریت جلسه را با آن در سطح بالا باقی نگه دارید. اجازه ندهید مکالمات به سمت رنگ ها، بودجه، جزئیات غیر استراتژیک، زمان پایان پروژه ها و ... پیش روی کند.

چند مثال از اهداف جلسه:

دستیابی به یک هدف خاص درآمدی برای محصول در سال مالی آینده
افزایش تعداد کاربران (حتی کاربرانی که به صورت رایگان ثبت نام کرده اند) در شش ماه آینده

حفظ موقعیت فعلی بازار تا دو فصل آینده

نکته: این موارد همه اهداف "هوشمندانه ای" هستند که خاص، قابل اندازه گیری، قابل دستیابی، مرتبط و دارای زمانبندی است.

در ابتدای جلسه این اهداف را با شرکت کنندگان در میان بگذارید تا از ایجاد موضوعات حاشیه ای جلوگیری گردد و این اطمینان حاصل شود که شما و سایر شرکت کنندگان به سرعت قادر به تشخیص موضوعات خارج از محدوده ی جلسه هستید و امکان هدایت آن را دارید.

این مکالمات به ایده های ارزشمندی منتهی می شود که صرفاً مربوط به اهداف استراتژیک نیستند. بنابراین فضایی برای درج ایده ها و شخص ارائه دهنده ی آن داشته باشید. برای درج آن ها میتوانید از یک وایت برد استفاده کنید تا حضار ایده های خود را مشاهده کنند و حس بهتری داشته باشند .
در برخی موارد ممکن است بحث استراتژی محصول به موضوعات بحث برانگیز کشیده شود .

و موارد زیر مطرح می گردد:

آیا باید تمرکز را روی این بخش از محصول نگه داریم؟ یا به این موضوع پرداخته شود که ما در حال صرف وقت زیادی برای ایجاد چرخه های توسعه هستیم، که به نظر می رسد هیچ کس از آن استفاده نمی کند یا رقبای ما قبلاً آن بخش ها را وارد بازار کرده اند.

مطرح شدن این موضوعات اشکالی ندارد و خوب است چون در این جلسات باید هر آن چیزی که مربوط به اهداف استراتژیک شماست ارائه گردد- خوب، بد و زشت.
پرداختن به موضوعات دشوار برای موفقیت محصول در بلندمدت بسیار ارزشمند است. در هر حال، ممکن است ارائه ی برخی از مشکلات و ناملایمات در جلسه ای که مدیران سطح بالا یا توسعه دهندگان در آن هستند حس خوبی ایجاد نکند.

شما می توانید به کمک یک راه عالی فرهنگسازی جهت مکالمه ی آزاد انجام دهید، با درج یک جمله بر روی در ورودی با عنوان " شما به یک منطقه ی آزاد وارد می شوید" در جلسه با منطق و ارائه ی دلیل از برنامه ی استراتژیک محصول پشتیبانی و حمایت کنید و نه احساسی. همچنین مصمم باشید و اعتماد به نفس کافی جهت پشتیبانی از ایده های استراتژیک خود با شواهد محکم را داشته باشید. به این روش به مدیران در تصمیم گیری های سخت توسط شواهد کمک خواهیم کرد.

پس از اینکه در جلسه به هدف نهایی رسیدید، خلاصه ای واضح و به زبان ساده را با ذینفعان در خصوص استراتژی محصول مورد توافق، از جمله پیش نویس اولیه یا تصویر نقشه راه محصول به اشتراک بگذارید.

گام نهم: اجرای استراتژی را شروع کنید

اکنون که استراتژی ها را دارید، زمان آن فرا رسیده است که برای اجرای استراتژی ها روش های پیاده سازی شده ی موفق در صنایع مشابه مورد بررسی قرار دهید و به این سوال پاسخ دهید که پس از اجرای این استراتژی ها محصول ما چه تغییراتی خواهد داشت؟ و در این بخش با تعریف فرضیه ها، بهره گیری از فرصت ها و الویت بندی نوآوری ها کار را شروع کنید .

یک تکنیک عالی برای این مرحله Story Mapping است. با تیم خود، نقشه را از ابتدا تا انتها ترسیم کنید و نتیجه ی مراحل نسبت به چشم انداز و آنچه که شما از محصول انتظار دارید خواهد بود.

برای بررسی از کوچکترین موارد شروع کنید. تشخیص صحیح نقاط تماس محصول در این بخش بسیار مهم است. برای مثال، اگر بخش مهمی از جریان مسیر کاربری شما مربوط به پرداخت های کاربر در ازای خرید محصول است، میبایست رفتار کاربران در زیر ساخت های فنی فرآیند پرداخت را قبل از اینکه زمان زیادی صرف این کار کنند مورد بررسی قرار دهید.

همچنین زمان آن است که تیم شما مراحل استراتژیک را به کارهای قابل اجرا تبدیل کند. استراتژی خود را ارائه دهید و در مورد آن با صدای بلند صحبت کنید و یکپارچگی را در سراسر سازمان تقویت کنید و این شامل تیم تجربه کاربری برای ایجاد مدل ها و

تیم توسعه دهندگان برای ایجاد نمونه های اولیه محصول می شود و از طریق واحد فروش و مشتریان چشم انداز را به کاربران خود منتقل کنید. واحد بازاریابی نسبت به دارایی ها می تواند شما را در پایه گذاری برای رشد محصول همگام کند. این مرحله جای خوبی برای پرداختن به رویکرد build-measure-learn به طور خاص است یعنی بسازید و پس از بررسی از آن ها یاد بگیرید و تغییرات را اعمال کنید. فرضیه های کلیدی که در طرح گنجانده شده اند و نیاز به تایید دارند کدام اند؟ چه مواردی منجر به شکست یا تحقق استراتژی ها می شود؟

نگاهی اجمالی به آنچه محصول در نهایت به کاربران ارائه می کند، داشته باشید تا سطح میزان علاقه، ایده ها و دیگر بازخوردهای آنها را بسنجید. همه این موارد قدم بعدی و نهایی شما را ایجاد میکند. جیم سمیک: «این اهداف یا موضوعات مهم را در نظر بگیرید و خلق کنید. این به مدیر محصول کمک می کند تا در مورد مبادلات با سهامداران در آینده صحبت کند».

گام دهم: میزان پیشرفت و مسیر یادگیری تان را اندازه گیری کنید.

اولویت ها، سطوح منابع، رفتار رقبا و تحمل تیم اجرایی در طول مسیر تغییر خواهد کرد. بنابراین با گذشت زمان، در استراتژی محصول شما شکاف ایجاد می کند. استراتژی های محصول را در یک بازه ی ماهانه یا سه ماهه دوباره بررسی کنید. اگر استراتژی ها مطابق با بررسی ها باشد نشان دهنده ی این است که محصول در وضعیت خوبی است. اگر پایه و اساس آن متزلزل به نظر می رسد، خطاها و بخش هایی که دیده نشده است یا شکاف های محصول و کاستی ها را برطرف کنید. به عنوان مثال، اگر متوجه شدید که شرکت شما در تبدیل سرنخ ها و نقاط تماس به مشتریان بالقوه شکست خورده است، از آنها بپرسید که چرا محصول شما را انتخاب نکرده اند. یا اگر این مشتریان بالقوه پس از یک دوره زمانی مشخص از شما خرید نکرده اند یک نظرسنجی کوتاه برای آنها بفرستید و دلیل آن را بپرسید. آیا دلیلی وجود داشت که محصول ما را خریداری نکرده اید؟ آیا ویژگی یا قابلیتی وجود دارد که می توانست نظر شما را تغییر دهد؟ یکی دیگر از شاخص های شکاف محصول این است اگر محصول شما درآمد پیش بینی

شده را ایجاد نمی کند تحقیقات رقابتی منظمی را ایجاد کنید و اهداف و پیشنهادات محصول را در مقایسه با پیشنهادات رقابایی که دارای سهم بازار بیشتری برخوردار هستند قرار دهید.

همچنین می‌توانید سرخ‌هایی را که منجر به پر کردن شکاف محصول می‌شود، در معیارهای در نظر گرفته شده برای محصولاتان پیدا کنید.

تجزیه و تحلیل ها را اجرایی کرده و اعداد و ارقام را در طول زمان نظارت کنید و آنها را در مقابل انتظارات خود بررسی کنید در جایی که مغایرت هایی پیدا می کنید، ممکن است شکاف محصول را پیدا کرده باشید.

بازنگری های مکرر استراتژی و اصلاحات جزئی به شکل میان دوره ای دوره بیشتر مورد استفاده قرار می گیرد تا اینکه در بازه های طولانی یک تغییر در مقیاس بزرگ ایجاد کنید.

هزینه های ناشی از استراتژی های نامناسب در محصول



هزینه های ناشی از استراتژی های نامناسب در محصول

غلبه و پیروزی بر یک استراتژی محصول نامناسب دشوار است. شما در حال مصرف منابع، ایجاد بدهی فنی و ویژگی هایی هستید که کوچکترین استفاده ای ندارند. در نتیجه، اگر کسی بدون درک این موارد استراتژی را به سرعت خلق کند حتی یک محصول با شرایط خوب می تواند با شکست مواجه گردد.

اغلب نشانه هایی وجود دارد که ممکن است استراتژی شما در مسیر اشتباه قرار دهد در نتیجه به آن علائم توجه کنید.

در نظر داشته باشید که بیان یک هدف کلی نیست چون هر برداشت و تفسیری می توان از آن داشت. آنچه که سازمان دقیقاً در تلاش است تا به آن دست یابد را به عنوان هدف در نظر بگیرید. در برخی موارد تیم ها از تاکتیک هایی استفاده خواهند کرد که شرکت را به آن مقصدی ایده آل نمی رساند. اگر استراتژی شما عمومی است که یک شرکت کاملاً متفاوت در یک صنعت متفاوت می تواند آن را بپذیرد، بی معنی و غیر قابل استفاده است و می توان گفت این ها شعار هستند نه استراتژی.

علاوه بر این اگر مشتریان خود را شناسید، کل این فرآیند چه منفعتی برای شما خواهد داشت؟

تحقیقات گسترده و آزمایشات باید تعیین کند که کاربر هدف چه کسی باشد. در نظر گرفتن همه ی بازار به عنوان بازار هدف رویکرد درستی نیست. بدون تمرکز روی کاربران هدف و مشکلات واقعی شان، خود را برای یک پذیرش ضعیف توسط کاربران آماده کنید.

مورد دیگری که نشان می دهد شما در مسیر اشتباه استراتژی محصول حرکت می کنید، اولویت بندی ویژگی های با ارزش است.

همه ما دوست داریم ویژگی‌های خوب و زیادی را به محصول اضافه کنیم زیرا ذی نفعان این حس را ایجاد می‌کنند که شما می‌توانید از حداکثر توانتان استفاده کرده و کارهای بیشتری انجام دهید. اما تیم‌های خوب و محصولات عالی از افزودن ویژگی‌هایی که توجه تیم را از موارد اصلی دور میکند، خودداری می‌کنند. ریچارد رملت در کتاب "خطرات استراتژی بد" می‌گوید: علاوه بر این، به یاد داشته باشید که نمی‌توانید برای همه مردم همه چیز باشید. استراتژی بد قدرت انتخاب و تمرکز محصول را نادیده می‌گیرد، در عوض سعی در پاسخگویی به انبوهی از خواسته‌ها و علایق متضاد و متفاوت دارد.

اگر چالش شما خواسته و نیازمندی آن‌ها نیست، ارزیابی کیفیت استراتژی دشوار یا غیرممکن است".

مهمتر از همه، در نظر داشته باشید که سازمان شما به شدت به هم وابسته است و اگر استراتژی را در یک محیط بسته ببینید از واقعیت دور می‌شوید. عدم مشارکت همه در تدوین، تصویب و اجرای یک استراتژی منجر به خروجی نهایی ناهمگون می‌گردد.

اصلاح یک استراتژی محصول نامناسب

اصلاح یک استراتژی محصول نامناسب

اگر اخیراً به تیمی پیوسته‌اید و متأسفانه تمامی استراتژی‌های نامناسب در آن جا مشاهده می‌شود، نترسید! شما دقیقاً همان کسی هستید که به این وضعیت و شرایط بهبود می‌بخشد.

ابتدا یک فرد یا تیم مسئولیت‌پذیر را به این کار اختصاص دهید مانند یک مدیر یا مالک محصول یا یک گروه کوچک اختصاصی تیم محصول. جهت توسعه استراتژی محصول به نقشی تعریف شده و رسمی نیاز دارید تا استراتژی‌ها توسط افراد سازمان نادیده گرفته نشود و پذیرفته گردند.

در این مرحله پس از همکاری با مشتریان برای تعیین مشکلاتی که با آن روبرو هستند، استراتژیست محصول موظف است نوآوری‌های مبتنی بر شواهد را که چشم‌انداز شرکت و نیازهای مشتری را پشتیبانی می‌کند شناسایی و ارائه کند.

به طور موقت تمرکز را از کارهای عقب افتاده بر توسعه‌ی ویژگی‌های محصول و مشتری قرار دهید. با گروهی از مشتریان فعلی و مشتریان بالقوه خود صحبت کنید و شواهد واقعی به دست آمده را به ذینفعان خود منتقل کنید.

نوآوری‌های استراتژیک منجر به ایجاد راه‌حلی می‌گردد که مشتریان شما به آن نیاز دارند و در نهایت منجر به خلق یک استراتژی جدید می‌گردد.

مدیر محصول HG Insights: "بزرگترین چالش در ایجاد یک استراتژی محصول این است که چگونه همه‌ی اعضای تیم را تشویق کنیم تا علاوه بر درک آن، در اجرای صحیح آن استراتژی شریک باشند.

یک استراتژی می بایست آنقدر ساده باشد که حتی بچه ها هم آن را درک کنند. در برخی موارد اشکالی ندارد مسیر استراتژی را به گونه ای تغییر دهید تا همه ی افراد سازمان با شما هم مسیر شوند. "

یک قدم به عقب بردارید تا مطمئن شوید که راه حل ها و اولویت هایی که اکنون روی آنها کار می کنید از استراتژی محصول مناسب و درستی پشتیبانی می کند. هنگام ورود محصول به بازار یک طرح ریزی استراتژی نامناسب به اندازه ی از بین رفتن پایه ها و ستون های یک ساختمان در نادیده شدن آن محصول توسط مشتریان اهمیت خواهد داشت.

نتیجه گیری



نتیجه گیری

هیچ طرح ریزی رایجی برای همه ی استراتژی های محصول وجود ندارد، تعدادی از طرح های موفق مورد بررسی قرار گرفتند و نکات انگشت شمار مشترکی در آن ها مشاهده گردید.

هدف صاحبان و مدیران محصول ساخت محصولاتی با رویکرد بهبود وضعیت فعلی است همچنین شکاف بین نیازهای در حال تکامل مشتریان و زنجیره ارزش محصول را پلی می دانند تا به اهداف اصلی دست پیدا کنند.

متفکران استراتژیک در حوزه ی محصول به آینده چشم دوخته اند و به دنبال نیروهای تأثیرگذار در خلق فرصت های رشد محصول هستند و در هر مرحله از کاربران بازخورد دریافت کرده و از آن داده ها جهت پیشبرد چشم انداز و اهداف محصول استفاده می کنند.