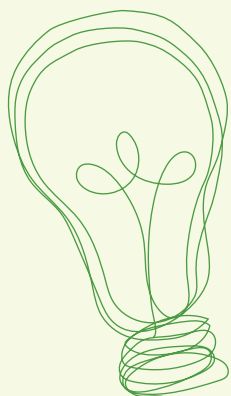


چطور شرکتتان را متحول سازید تا مانند شرکت‌های برتر جهان نوآوری کنید.



متحول شده

مارتی کاگان

لی هیکمن، کریستین ایدیودی، کریس جونز و جان مور

مترجم: شبیر صاحبقرانی

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



- سرشناسه: کاگان، مارتی
 Marty Cagan
 عنوان و نام پدیدآور: متحول شده/ نویسنده مارتی کاگان، آلی هیکن، کریستین ایدیودی،
 کریس جونز و جان مور ا. ترجمه شیر صاحبقرانی.
 مشخصات ظاهری: ۲۶۶ ص.
 شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۵۶۷۰۲-۱
 وضعیت فهرست نویسی: فیپا
 یادداشت: عنوان اصلی: Transformed : Moving to the Product Operating Model
 شناسه افزوده: هیکن، لی
 شناسه افزوده: Hickman, Lea
 شناسه افزوده: ایدیودی، کریستین
 شناسه افزوده: Idiodi, Christian
 شناسه افزوده: جونز، کریس
 شناسه افزوده: Jones, Chris
 شناسه افزوده: مور، جان
 شناسه افزوده: Moore, Jon
 شناسه افزوده: صاحبقرانی، شیر، ۱۳۶۹-، مترجم
 رده بندی کنگره: HD۶۲/۵
 رده بندی دیویی: ۶۵۸/۱۱
 شماره کتابشناسی ملی: ۷۴۰۹۶۳۶
 وضعیت رکورد: فیپا
 طراح جلد: زهرا کمالی

متحول شده

چطور شرکتان را متحول سازید تا
مانند شرکت‌های برتر جهان نوآوری کنید.
انتقال به مدل عملیاتی محصول

نویسندگان: مارتی کاگان

لی هیکمن، کریستین ایدیودی، کریس جونز و
جان مور (گروه محصول سیلیکون ولی)

مترجم: شبیر صاحبقرانی

Transformed

متحول شده

نویسندگان کتاب: باور ما این است که برای رهبری تحول، حیاتی است که شخصا در این زمینه تجربه عملی داشته باشید و واقعا درک کنید چه کارهایی خوب و درست هستند. به همین دلیل است که هر کدام از شریک‌ها به مدت چند دهه ابتدا به‌عنوان سازنده محصول و بعد به‌عنوان رهبر محصول در بسیاری از موفق‌ترین شرکت‌ها محصولی متکی به فناوری جهان محصول ساخته‌اند. به‌عنوان شریک محصول گروه محصول سیلیکون ولی با سازمان‌های محصول در اندازه‌ها، مراحل و صنایع گوناگون همکاری می‌کنیم تا به آن‌ها کمک کنیم نحوه استفاده از فناوری برای ایجاد راه‌حل‌های موثر برای مشتریان‌شان را یاد بگیرند.

برای این همکاری‌ها از شریک‌های دون‌پایه یا واسطه‌ها استفاده نمی‌کنیم. همچنین کار را برای شما انجام نمی‌دهیم. شخصا و مستقیما با افراد در همه سطوح شرکت کار می‌کنیم تا به آن‌ها کمک کنیم مهارت‌های لازم را یاد بگیرند تا بتوانند شرکت‌شان را به سوی آینده رهبری کنند.

فهرست مطالب

بخش اول

۱۳

۱۳

مقدمه

۱۵

فصل اول: مخاطب این کتاب کیست؟

۱۹

فصل دوم: مدل عملیاتی محصول چیست؟

۲۴

فصل سوم: چرا تحول؟

۲۷

فصل چهارم: تحول متداول

۳۳

فصل پنجم: نقش مدیرعامل

۳۷

فصل ششم: راهنمایی بر کتاب متحول شده

۴۴

بخش دوم: تعریف تحول

۵۰

فصل هفتم: تغییر شیوه ساختن

۵۶

فصل هشتم: تغییر نحوه حل مسائل

۶۶

فصل نهم: تغییر نحوه انتخاب مسائلی که باید حل شوند

۷۶

بخش سوم: شایستگی‌های مورد نیاز برای مدل محصول

۸۲

فصل دهم: مدیران محصول

۹۳

فصل یازدهم: طراحان محصول

۹۶

فصل دوازدهم: رهبران فنی

۱۰۰

فصل سیزدهم: رهبران محصول

۱۱۴

فصل چهاردهم: داستان نوآوری: المسافر

۱۲۱

بخش چهارم: مفاهیم مدل محصول

۱۲۵

فصل پانزدهم: تیم‌های محصول

۱۳۵

فصل شانزدهم: استراتژی محصول

۱۴۲	فصل هفدهم: کشف محصول
۱۵۰	فصل هجدهم: ارائه محصول
۱۶۵	فصل نوزدهم: فرهنگ محصولی
۱۷۵	فصل بیستم: داستان نوآوری: کارمکس
۱۸۲	بخش پنجم: داستان تحول: ترین لاین
۲۰۰	بخش ششم: مدل محصول در عمل
۲۰۱	فصل بیست و یکم: شراکت با مشتریان
۲۱۸	فصل بیست و چهارم: شراکت با فایننس
۲۲۳	فصل بیست و پنجم: شراکت با دست اندرکاران
۲۲۸	فصل بیست و ششم: شراکت با مدیران ارشد
۲۳۴	فصل بیست و هفتم: داستان نوآوری: جیمپس
۲۴۰	بخش هفتم: داستان تحول: دیتاسایت
۲۵۷	بخش هشتم: تکنیک های تحول
۲۵۹	فصل بیست و هشتم: برآیند تحول
۲۶۱	فصل بیست و نهم: ارزیابی تحول
۲۸۱	فصل سی ام: تاکتیک های تحول؛ شایستگی ها
۲۸۹	فصل سی و یکم: تاکتیک های تحول؛ مفاهیم
۳۰۶	فصل سی و دوم: تاکتیک های تحول؛ پذیرش
۳۱۴	فصل سی و سوم: رواج گری تحول
۳۲۱	فصل سی و چهارم: دستیار تحول
۳۵۴	فصل سی و پنجم: داستان نوآوری: دیتاسایت
۳۵۸	بخش نهم: داستان تحول: ادوبی

• بخش اول

مقدمه

این کتاب سه هدف اصلی دارد:

اول اینکه می‌خواهیم به شما آموزش دهیم مدل عملیاتی محصول دقیقاً چیست و کار کردن به این روش به چه معناست.

دوم اینکه می‌خواهیم (در درجه اول با مطالعه‌های موردی پرجزئیاتی از تحول‌های موفق) شما را متقاعد کنیم که هرچند چنین تحولی دشوار است، بدون شک می‌توانید شرکت‌تان را به مدل محصول متحول کنید. سوم اینکه می‌خواهیم (در درجه اول با چند مطالعه موردی نوآوری محصول واقعا تحسین‌برانگیز) به شما نشان دهیم که وقتی سازمان‌تان را با موفقیت متحول کنید، چه توانایی‌هایی خواهید داشت.

با بحث در این مورد شروع می‌کنیم که چرا نام این کتاب را متحول‌شده گذاشتیم و ارتباط این کتاب با کتاب‌های قبلی، «الهام‌بخش»^۱ و «توانمند»^۲، که به این کتاب منتهی شده‌اند، چیست.

در ادامه دلایل اصلی برای مبادرت شرکت‌ها به صرف زمان و تلاش بسیار زیاد برای تحول را مطرح می‌کنیم.

بعد تلاش‌های تحولی رایج را تشریح می‌کنیم که معمولاً به نتایج بسیار پیش‌بینی‌شده (و ناامیدکننده) منجر می‌شوند.

بسیار مهم است که به شما درکی واقع‌بینانه از ابعاد و ملزومات

۱- INSPIRED

۲- EMPOWERED

تحول موفق بدهیم. بسیاری از افراد تلاش می‌کنند به شما بگویند کار آسانی است و کافیت آن‌ها را برای کمک استخدام کنید. واقعیت کاملاً متفاوت است.

اما در عین حال مهم است متقاعدتان کنیم که موفقیت در این زمینه واقعاً ممکن است. علاوه بر این می‌خواهیم درک کنید که وقتی این عضله‌های جدید را پرورش دهید، به عنوان شرکت چه توانایی‌هایی را خواهید داشت.

در پایان به تنگنایی می‌پردازیم که می‌دانید باید تغییر کنید، اما رهبرانی ندارید که پیش‌تر به این روش کار کرده باشند.

فصل اول: مخاطب این کتاب کیست؟

متحول شده برای هر کسی نوشته شده که می‌خواهد به شرکتش کمک کند به سمت مدل عملیاتی محصول حرکت کند که شامل افراد زیر می‌شود:

- اعضای تیم‌های محصولی که می‌خواهند به سمت مدل محصول حرکت کنند؛
 - رهبران محصولی که می‌خواهند شرکت‌شان را در مسیر این تغییرات هدایت کنند؛
 - مدیران ارشد شرکت، به‌ویژه مدیرعامل و مدیر ارشد مالی که می‌خواهند بدانند انتقال به مدل محصول شامل چه مسائلی می‌شود تا تصمیم بگیرند آیا می‌خواهند این کار را انجام دهند و اگر می‌خواهند، چطور می‌توانند کمک کنند؛
 - سایر مدیران ارشد، دست‌اندرکاران و کارمندان شرکت که از مدل محصول تاثیر می‌پذیرند و می‌خواهند یاد بگیرند چطور می‌توانند مشارکت سازنده‌ای داشته باشند؛
 - مربیان محصولی که می‌خواهند به شرکت‌ها کمک کنند با موفقیت به مدل محصول روی بیاورند و متحول شوند.
- پرسشی بسیار رایج این است که «ما شرکت فناوری نیستیم، پس اصلاً آیا مدل محصول برای ما موضوعیت دارد؟»
- اشتباه بسیار فراگیری است. وقتی صنعت ما از «شرکت فناوری»

حرف می‌زند، این عبارت به آن چیزی که این شرکت می‌فروشد، اشاره نمی‌کند، به اعتقاد این شرکت به نحوه پیشبرد کسب‌وکارش اشاره می‌کند.

تسلا خودرو می‌فروشد. نتفلیکس سرگرمی می‌فروشد. گوگل تبلیغات می‌فروشد. ایربی‌ان‌بی محل اقامت در سفر می‌فروشد. آمازون با فروش کتاب شروع کرد و اکنون تقریباً همه چیز می‌فروشد.

تفاوت در آنچه این شرکت‌ها می‌فروشند نیست؛ تفاوت در این است که چطور آن چیزهایی را که می‌فروشند طراحی می‌کنند و می‌سازند و چطور کسب‌وکارشان را اداره می‌کنند.

مدل عملیاتی محصول مناسب شرکت‌هایی است که معتقدند باید کسب‌وکارشان را با فناوری به پیش ببرند. امروزه این شرکت‌ها دامنه بسیار گسترده‌ای دارند و تقریباً در همه صنایع هستند.

این کتاب چه ارتباطی با کتاب‌های الهام‌بخش و توانمند دارد؟ کتاب الهام‌بخش را برای به اشتراک گذاشتن شیوه‌ها و روش‌های برتر موفق مورد استفاده تیم‌های محصولی نوشتیم که با مدل محصول فعالیت می‌کنند.

بعد توانمند را نوشتیم تا شیوه‌ها و روش‌های موفق مورد استفاده رهبران محصول برتر برای فراهم کردن محیط مورد نیاز برای شکوفایی تیم‌های محصول‌شان در مدل محصول را به اشتراک بگذاریم.

با این حال سوالی که بیش از هر سوالی از ما پرسیده می‌شود این است: «شیوه فعالیت شرکت ما خیلی با آنچه شما توصیف می‌کنید متفاوت است. آیا اساساً شرکتی مثل ما می‌تواند مدلش را به مدل

محصول تغییر دهد و چطور باید تغییر کنیم؟»
هدف این کتاب پاسخگویی به این سوال است.
ما در «گروه محصول سیلیکون ولی»^۱ در بیست سال گذشته به شرکت‌ها در مسیر اعمال این تغییرها کمک کرده‌ایم.
در این مدت یاد گرفته‌ایم که شرکت‌هایی وجود دارند (اغلب شرکت‌هایی جدیدتری که در عصر اینترنت ساخته شده‌اند) که زاده این مدل جدید شرکت‌های محصولی متکی به فناوری هستند. برای آن‌ها این نوع کار کردن بسیار طبیعی است.
اما بیشتر شرکت‌های جهان با روش‌های کاری مورد اشاره ما بسیار بیگانه‌اند.
مدیرعاملی تجربه تحول را «تغییر (البته تدریجی) رانندگی از سمت راست خیابان به سمت چپ» توصیف می‌کرد.
این شرکت‌ها می‌دانند که برای رقابت در عصر فناوری‌های توانمندساز به سرعت در حال تغییر، باید تغییر کنند، اما متوجه شده‌اند که این تغییر خیلی بزرگ است و به هیچ‌وجه آسان نیست.
اگر الهام‌بخش یا توانمند را خوانده باشید، عناصر مدل محصول را می‌شناسید، اما آن کتاب‌ها به مسئله نحوه ایجاد تغییرهای ضروری در شیوه کار نمی‌پردازند.
اگر کتاب‌های دیگر ما را نخوانده‌اید، این کتاب نوشته شده تا درکی ضروری از مفاهیم مدل محصول و پیش‌زمینه مورد نیاز را برای شما فراهم کند.

فصل دوم: مدل عملیاتی محصول چیست؟

متأسفانه صنعت فناوری در زمینه استانداردسازی عبارت‌ها عملکرد خوبی ندارد. اغلب عبارت‌های متفاوتی برای مفهومی یکسان و در برخی موارد تعریف‌های متفاوتی برای عبارتی یکسان داریم.

از نام‌گذاری جدید استقبال نمی‌کنیم، اما وقتی در این کتاب درباره مفاهیم مهم حرف می‌زنیم، باید منظورمان روشن و شفاف باشد.

اساسی‌ترین مفهوم مورد استفاده ما که باید منظورمان از آن روشن باشد مدل عملیاتی محصول عمومی است.

این عبارت را ما ابداع نکرده‌ایم؛ چند شرکت محصولی قدرتمند را دیده‌ایم که از آن استفاده می‌کنند و تعداد بیشتری هم شکل مخفف آن یعنی مدل محصول را به کار می‌برند.

مدل عملیاتی محصول فرایند یا حتی روش کاری واحدی نیست. مدلی مفهومی بر مبنای مجموعه‌ای از اصول زیربنایی است که شرکت‌های محصولی قدرتمند به درستی آن‌ها باور دارند. نقش الزامی تجربه و آزمایشگری یا اولویت دادن به نوآوری در برابر پیش‌بینی‌پذیری از جمله این اصول هستند.

از این عبارت در این کتاب برای اشاره به روش فعالیتی استفاده می‌کنیم که بهترین شرکت‌های محصولی پیوسته از آن بهره می‌برند. در اصل هدف مدل عملیاتی محصول ایجاد مداوم راه‌حلهایی

متکی به فناوری است که هم مشتریان تان دوست دارند و هم برای کسب و کارتان جواب می‌دهند.

از لحاظ مالی، هدف کسب بیشترین بازده از سرمایه‌گذاری تان در فناوری است.

باید تاکید کنیم که **هیچ روش درست واحدی برای ساخت محصولات** وجود ندارد. در ادامه مفصل‌تر به این نکته حیاتی می‌پردازیم. فعلاً بدانید که روش‌های خوب زیادی وجود دارند، اما در عین حال تعداد بیشتری روش بد وجود دارد.

همچنین اکنون زمان خوبی است که به مسئله‌ای اشاره کنیم که در همه کتاب‌هایمان بر آن تاکید می‌کنیم: **هیچ چیزی که در این کتاب می‌خوانید ابداع ما نیست**. صرفاً درباره چیزهایی می‌نویسیم که در بهترین شرکت‌های محصولی مشاهده می‌کنیم. البته درباره همه چیزهایی که می‌بینیم نمی‌نویسیم؛ روی چیزهایی تمرکز می‌کنیم که مضمون‌های مشترک و اصول زیربنایی هستند. در عمل نقش سازمان‌دهنده و مبلغ را ایفا می‌کنیم.

مدل عملیاتی محصول گاهی شرکت محصول‌گرا یا شرکت محصول‌محور خوانده می‌شود. این عبارت‌ها را نمی‌پسندیم چرا که اغلب این‌طور القا می‌کنند که بخش محصول بر شرکت غالب می‌شود.

به همین ترتیب، هرچند مدل عملیاتی محصول مثالی از شرکتی مشتری‌گراست، این عبارت به قدری اشتباه استفاده شده که کاربردش را از دست داده است.

البته نام‌گذاری مدلی که از آن می‌آید دشوارتر است.

بعد اصلی تاثیرگذار در نوع نگاه شرکت‌ها به مدل قبلی‌شان معمولا این است که چه کسی در صندلی راننده نشسته است؟

در بسیاری از شرکت‌ها مدام می‌شنوید که «کسب‌وکار» معادل درخواست دادن به کار برده می‌شود و این شرکت‌ها چیزی را اداره می‌کنند که اغلب «مدل فناوری اطلاعات» خوانده می‌شود (انگار که «فناوری اطلاعات برای خدمت‌رسانی به کسب‌وکار وجود دارد»).

مدلی مشابه مدل فناوری اطلاعات «مدل پروژه‌ای» است که در آن مدیر ارشد مالی نقشی غیرعادی ایفا می‌کند چرا که تامین مالی و گزینش و استخدام معمولا مبتنی بر پروژه است.

اگر دست‌اندرکاران عمومی روی صندلی راننده نشسته باشند، آن وقت اغلب «مدل تیم قابلیت» خوانده می‌شود (چرا که هر دست‌اندرکاری نقشه راه قابلیت‌هایش را پیش می‌برد).

اگر بخش فروش رانندگی و هدایت را برعهده داشته باشد، اغلب عبارت محصول فروش‌گرا را می‌شنوید و اگر بازاریابی رانندگی را برعهده داشته باشد، عبارت محصول بازاریابی‌گرا را می‌شنوید.

در این کتاب مدل قبلی شما را همان مدل قبلی می‌خوانیم و مدلی را که می‌خواهید به آن متحول شوید مدل عملیاتی محصول یا صرفا مخفف آن، مدل محصول می‌خوانیم.

در بخش دوم کتاب، «تعریف تحول»، تعریف باجزئیاتی از منظورمان از کار کردن در مدل عملیاتی محصول می‌خوانید.

چند عبارت و مفهوم محصولی مهم دیگر وجود دارند که در این کتاب بررسی می‌کنیم و همین‌طور که پیش می‌رویم، آن‌ها را تعریف می‌کنیم.

محصول چیست؟

این پرسش ظاهراً ساده زیاد مطرح می‌شود، اما چند لایه دارد و افراد به دلایل متفاوتی آن را می‌پرسند.

گاهی فرد نگران است که روی چیزی کار می‌کند که در تعامل مستقیم با مشتری نیست، مثلاً اپ تجارت الکترونیک یا دستگاه مصرفی است. شاید روی ابزاری داخلی کار می‌کند که کارمندان شرکت از آن استفاده می‌کنند تا به مشتریان پولی رسیدگی کنند. شاید هم روی سرویسی پلتفرمی کار می‌کند که از آن برای ساخت سایر انواع محصولات استفاده می‌شود. شاید هم روی سیستمی به سبک بک‌آفیس کار می‌کند که داده‌هایی حیاتی ارائه می‌دهد. شاید هم دستگاهی می‌سازد، نه صرفاً نرم‌افزار. عبارت‌های متفاوتی برای توصیف این نوع محصولات داریم، اما خیالتان راحت باشد که همه محصولاتی هستند که مدل محصول برای کمک به آن‌ها طراحی شده است.

گاهی پرسش این است که آیا آنچه روی آن کار می‌کنید محصولی کامل محسوب می‌شود یا صرفاً قطعه‌ای کوچک از چیزی بزرگ‌تر است. این بحث به مبحث مهم توپولوژی تیم مربوط می‌شود، اما برای اهداف مورد نظر ما، این موارد نیز محصول در نظر گرفته می‌شوند، حتی اگر بخش کوچکی از کلیت بزرگ‌تری باشند. و گاهی افراد به این دلیل این سوال را می‌پرسند که در واقع در حال ساختن چیزی نیستند. انواع زیادی از محصولات، محصول

متکی به فناوری ساخت مهندسان نیستند. شاید فرد رابطه با وندور شخص ثالثی را مدیریت می‌کند و این سوال برای او پیش آمده که مدل محصول شامل او هم می‌شود یا خیر. در این مورد، خیر. هدف مدل محصول رسیدگی به چالش‌های منحصر به فرد افرادی است که محصولات و سرویس‌های متکی به فناوری می‌سازند.

فصل سوم: چرا تحول؟

وقتی تصمیم گرفته‌اید این کتاب را بخوانید، پس احتمالاً دلایل خودتان را برای شروع مسیر تحول دارید.

اما با توجه به حساسیت زیاد این موضوع و تلاش بسیار زیاد مورد نیاز برای آن، خوب است تعریف روشنی از هدف‌تان داشته باشید. طبق مشاهدات ما، شرکت‌ها به‌طور کلی از یکی از سه محرک اصلی زیرانگیزه می‌گیرند:

تهدید رقابتی

صنایع معدودی مانده‌اند که هنوز با هجوم رقیب‌های جدیدی که راه‌حل‌های به‌وضوح بهتری به مشتریان ارائه می‌دهند، مواجه نشده‌اند. در زمان نگارش این کتاب، تازه‌ترین فناوری تحول‌آفرین، هوش مصنوعی مولد، در حال بازآفرینی چشم‌انداز رقابتی در بسیاری از صنایع بود. مثل همیشه، برخی شرکت‌ها از این فناوری جدید استفاده می‌کنند تا مسائل قدیمی و ریشه‌داری را به روش‌هایی که اکنون ممکن شده، برای مشتریان حل کنند و شرکت‌های دیگر هم از قافله عقب می‌مانند. این فرایند نوآوری تحول‌آفرین در صنایع گوناگونی مثل خدمات مالی، مراقبت سلامت، خرده‌فروشی، خودروسازی، لجستیک، تبلیغات و حتی کاوش فضایی رخ داده است.

در برخی صنایع هزینه‌های جابه‌جایی (روی آوردن به رقبای جدید) بیشتر، موانع رگولاتوری سخت‌تر یا درجه‌ای از حمایت دولتی وجود دارد.

بنابراین تحول‌آفرینی در آن‌ها بیشتر زمان برده است. با این حال، تعداد کمی از شرکت‌ها واقعا خطر و تهدیدی احساس نمی‌کنند. این شرکت‌ها می‌دانند که با سلاح‌ها و استراتژی‌هایی برای جذب مشتریان رقابت می‌کنند که زمانی کارآمد بودند، اما امروز دیگر از ابزارها و قابلیت‌های رقیب‌های جدیدشان کم می‌آورند.

منافع جذاب

انگیزه شرکت‌های دیگر منافع مالی‌ای است که در دسترس شرکت‌هایی قرار گرفته که نشان داده‌اند می‌توانند پیوسته به نفع مشتریان نوآوری کنند.

آن‌ها ارزش‌گذاری نسل جدید شرکت‌ها و همچنین منافع را می‌بینند که به شرکت‌هایی تعلق گرفته که با موفقیت متحول شده‌اند و وعده این منافع سرمایه‌گذاران، مدیران ارشد، رهبران محصول و کارمندان را به دنبال کردن این مسیر ترغیب می‌کند.

رهبران درمانده

برخی از شرکت‌ها منابع مالی زیادی را صرف تلاش‌های فناورانه‌شان کرده‌اند، اما بازده بسیار کمی گرفته‌اند و حالا از سر درماندگی و ناچاری به مدل محصول روی آورده‌اند.

این درماندگی از افزایش مداوم هزینه‌ها، نتایج ناامیدکننده، زمان طولانی عرضه هر محصولی، بی‌تابی مشتریان و جریان بی‌پایان سرزنش و بهانه‌تراشی ناشی می‌شود.

شاید رهبران این شرکت‌ها داستان شرکت‌هایی را خوانده‌اند که با

سرمایه‌گذاری کمتر، بازدهی بسیار بیشتری داشته‌اند و اکنون می‌خواهند ببینند این روش‌ها برای آن‌ها هم اجرایی هستند یا خیر.

در برخی موارد، یک یا چند عامل دست به دست هم می‌دهند و رهبران یک شرکت را به نقطه‌ای می‌رسانند که احساس می‌کنند باید به استقبال تحول بروند:

- شاید می‌بینید توانمندترین کارمندان بخش فناوری‌تان شرکت را به واسطه ناامیدی ناشی از شیوه فعالیت موجود ترک می‌کنند.
 - شاید شرکت‌تان رهبری را استخدام کرده که از شرکت محصولی قدرتمندی می‌آید و دیگران را به توجه به این رویکرد ترغیب کرده است.
 - شاید انتظارات مشتریان‌تان تغییر کرده و هرچند می‌خواهند وفادار بمانند، بیش‌ازپیش از ناراحتی‌شان از محصولات یا خدمات شما و سرعت بهبودتان می‌گویند.
- انگیزه‌ها هرچه باشند، شرکت‌ها اساساً به این دلیل متحول می‌شوند که معتقدند باید بتوانند با موفقیت از فرصت‌های جدید بهره ببرند و واکنش موثری در برابر تهدیدهای جدی نشان بدهند.

فصل چهارم: تحول متداول

بیشتر شرکت‌هایی که در زمینه تحول با آن‌ها تعامل داشته‌ایم، تحول را (دست کم یک‌بار) امتحان کرده‌اند و بعد متوجه شده‌اند زمان و پول زیادی را برای کاری بیهوده به هدر داده‌اند.

داستانی که در ادامه می‌آید بسیار رایج است. نام‌ها را حذف کرده‌ایم، اما اتفاق‌ها کاملاً واقعی هستند. ببینید چه مقدار از این داستان برای شما آشناست.

این شرکت از زمان شروع فعالیتش در سال ۲۰۰۰ شرکت برتر بازار عملیات‌های مالی بوده است. همواره بر مشتری‌مداری متمرکز بوده و به خود می‌بالیده است که می‌تواند دقیقاً همان چیزی را ارائه دهد که مشتری درخواست می‌کند. این رویکرد به ایجاد مجموعه‌ای از «خدمات ویژه» برای برطرف کردن نیازهای مفروض هر مشتری متفاوتی منجر شده است.

در ابتدا، این تمرکز بر انجام هر اقدام لازمی برای انعقاد قرارداد موفقیت‌هایی واقعی را برای کسب‌وکار رقم زد. پاسخگویی سریع به نیازهای مشتریان به یکی از نقاط قوت کلیدی برند در داخل و خارج از شرکت این شرکت تبدیل شد.

اما این وضعیت همیشگی نبود.

با وجود افزایش تعداد کارکنان و فرهنگ ساعات کاری طولانی، سرعت عرضه قابلیت‌های جدید به شکل قابل ملاحظه‌ای کم شده بود.

همزمان چند شرکت جدید به بازار وارد شده بودند. همه این رقیب‌ها برای کسب موفقیت اولیه، سریع دست به کار شده بودند. در نتیجه روند کاهش فروش و سهم بازار این شرکت شروع شده بود.

این شرکت در واکنش به این شرایط استراتژی اکتساب جسورانه‌ای را در پیش گرفت و به سرعت به خرید و اضافه کردن راه‌حل‌های دیگر مبادرت کرد. اما این اکتساب‌ها نه تنها آغازگر عصر سودآوری جدیدی نبودند، بلکه مسئله‌ساز شدند و درآمد مورد انتظار را هم ایجاد نکردند.

شروعی جدید

هیئت مدیره شرکت واکنش نشان داد و تغییراتی را در راس سازمان ایجاد کرد. مدیرعامل جدید شرکت با سابقه تجاری تحسین برانگیزی آمد. بعد از ارتقا سریع در سلسله مراتب یک شرکت مشاوره جهانی و تبدیل شدن به جوان‌ترین شریک ارشد این شرکت، طیفی از نقش‌های مدیریت ارشد را در سازمان‌های فایننس تجاری بی‌شماری برعهده گرفته بود.

به عنوان مدیرعاملی تازه‌کار، درک می‌کرد که دوران کاری‌اش با نتایجی که کسب می‌کند تعریف خواهد شد. اکنون اصلاً زمان مناسبی برای شکست نبود و او کاملاً آماده بود. این شرکت هنوز سهم بازار چشمگیر و برند شناخته شده‌ای داشت و سودآور بود. اما می‌دانست که نیاز به تغییر وجود دارد؛ این موضوع را به هیئت مدیره هم گفته بود. اساساً انتصاب او به عنوان مدیرعامل با توجه به ماموریتی برای احیای دوباره برند شرکت صورت گرفته بود.

برنامه و نقشه راه آماده‌ای داشت و آن را در طول سال‌ها فعالیت به

عنوان مشاور مدیریت در بخش‌های مختلف به‌خوبی تمرین کرده بود. به سرعت کارش را برای شناسایی مشکلات آغاز کرد. این شرکت به سازمانی بسیار گسترده و بی‌دروپیکر با دفاتری در سراسر جهان از جمله در ایالات متحده، هند و اروپا تبدیل شده بود. در نتیجه تفاوت‌های فرهنگی عمیقی در آن مشاهده می‌شد. پس از سال‌ها رشد با محوریت ادغام و اکتساب، در عمل به مجموعه‌ای از چند شرکت مجزا با یکپارچگی اندک، بدهی فنی فراوان و مشتریان ناراضی تبدیل شده بود. روابط قبلی مدیرعامل جدید به او این امکان را داد که به‌سرعت از توصیه‌های سرویس‌های مشاوره استفاده کند؛ این امر به تشخیص سریع برخی از شیوه‌های موروثی منسوخ کلیدی شرکت کمک کرد. تغییرات باید اساسی می‌بودند. این تغییرات شامل ساختار سازمانی متمرکز جدید، درون‌سپاری فعالیت‌های مهندسی، مأموریت تجاری متمرکزتر و ایجاد واحد محصول جدیدی متشکل از مدیران و طراحان محصول بود. علاوه بر این برای رهبری تلاش‌های تحولی، مدیر ارشد دیجیتال جدیدی استخدام شد.

اصطکاک و مقاومت

مقابله با چالش‌های متعدد به‌ویژه درون‌سپاری فعالیت‌های مهندسی را همزمان شروع کردند. برای استخدام تیمی متشکل از ۶۰۰ مهندس در شرایط سخت بازار باید حقوق‌های بالایی پرداخت می‌کردند و پس از ۱۲ ماه، با وجود عبور از بودجه مورد نظر، همچنان همه افراد مورد نیاز را استخدام نکرده بودند. برای پایین نگه داشتن هزینه‌ها، به‌جای استخدام

مدیران محصول ماهر، تصمیم گرفتند عنوان تیمی از تحلیلگران کسب و کار را عوض کنند. توجیه‌شان این بود که مجموعه محصولات پیچیده است و نیاز به تجربه عمیق در آن حوزه خاص دارد.

تغییر از برآوردهای اولیه این شرکت ساختارشکن‌تر و پرهزینه‌تر شده بود. فروش که از سال‌ها پیش به‌عنوان تنها مسئول موفقیت مشتری در نظر گرفته می‌شد، از تغییرات راضی نبود و شکایتش را مستقیماً پیش مدیرعامل برد. درحالی‌که مدیر ارشد دیجیتال جدید از استخدام‌های جدید مهندسی و تشکیل تیم‌های متعدد محصول گزارش‌های مثبتی می‌داد، کارها کند پیش می‌رفت و هزینه‌ها همچنان در حال افزایش بود.

دور از چشم و گوش مدیران ارشد، مهندسان جدید شرکت با بهت به میزان بدهی فنی نگاه می‌کردند. همه کسب‌وکارهای اکتساب‌شده بعد از اکتساب به فعالیت در بستر پشته فنی باقیمانده از گذشته ادامه داده بودند. هیچ تلاش جدی‌ای برای یکپارچه‌سازی راه‌حل‌ها انجام نشده بود. بسیاری از افراد اولیه این سیستم‌ها رفته بودند. افراد باقیمانده هم به‌سختی بسیاری از این سیستم‌ها را سرپا نگه می‌داشتند. مهندسان معتقد بودند هیچ چاره واقعی دیگری جز تغییر پلتفرم وجود ندارد.

در جمع‌های خصوصی رهبری شرکت با مهندسان جدید همدل بود، اما میل چندانی برای شروع تلاش بزرگ دیگری، این بار برای تغییر پلتفرم وجود نداشت. از مهندسان خواسته شد که در مواردی که می‌توانند کدها را بازسازی کنند، اما در عین حال به‌دنبال راهی برای سرعت بخشیدن به اجرای نقشه راه باشند.

بعد از فرایند تحولی دو ساله، کارها کندتر از همیشه پیش می‌رفت.

مدیرعامل به این نتیجه رسید که مسئله اصلی به مهندسی مربوط می‌شود و مهندسان برای دستیابی به نتایج پیش‌بینی‌پذیر و مورد اعتماد به کمک نیاز دارند.

تمرکز بر پیش‌بینی‌پذیری

مدیر ارشد فناوری اطلاعات پیشنهاد داد به فرایند توسعه مهندسی جدید رسمی‌تر و ساختارمندتری روی بیاورند و تیم‌ها به امید افزایش پیش‌بینی‌پذیری، البته با طولانی‌تر و کم‌تکرارتر شدن چرخه‌های عرضه نسخه جدید، دوباره با این فرایند جدید آموزش دیدند.

اما با کاهش تعداد عرضه‌ها، حالا رقابت بر سر این بود که کدام واحد کسب‌وکار می‌تواند مقادیر کافی قابلیت در محصول بچپاند تا در دسر (و هزینه) ارتقاها برای مشتریان را توجیه کند. فرایند جدید هزینه بالاسری قابل توجهی را هم اضافه کرد.

درحالی‌که همه نگاه‌ها به تمام عرضه‌های پرتکرار بود، با اضافه شدن لایه دیگری از حکمرانی و کنترل، تیمی از مدیران برنامه برای نظارت بر این فرایند ارائه استخدام شدند.

با تداوم افزایش هزینه‌ها، عرضه‌ها بسیار کم شدند. همزمان رقیب‌ها در حال رشد بودند. انتظارات اولیه هیئت مدیره از موفقیت کاملاً فراموش شده بود.

علاوه بر این شمار قابل توجهی از مهندسان تازه استخدام‌شده استعفا کرده و ضعف رهبری را به‌عنوان دلیل استعفای خود برشمرده بودند. با نارضایتی و سرخوردگی بسیاری از مشتریان از عدم پیشرفت، حفظ

مشتریان مدام دشوارتر می‌شد.

تعداد کمی از رهبران محصول و مهندسی که معتقد بودند چیزی برای از دست دادن ندارند، تصمیم گرفتند مستقیماً با مدیرعامل صحبت کنند. استدلال می‌کردند که فناوری شرکت امکان پاسخگویی به نیازهای مشتریان را نمی‌دهد و تشریفات اداری به قدری زیاد شده است که احساس می‌کنند هیچ توانی برای پیشرفت ندارند.

هیچ‌کدام از گزینه‌های در دسترس خوب نبودند. سوءمدیریت در زمینه فناوری در گذشته بالاخره گریبان شرکت را گرفته بود.

مدیرعامل نمی‌دانست با وجود ده‌ها میلیون دلار هزینه برای تحول، چه نتیجه مثبتی به‌دست آمده است. بعد از چهار سال تحمل سختی و هزینه‌های گزاف و با فشار ناشی از ناامیدی و نارضایتی سایر مدیران ارشد، به مدیرعامل اطلاع داده شد که دیگر از پشتیبانی هیئت مدیره برخوردار نیست.

تحول شرکت به تدریج و بعد یک‌باره شکست خورده بود.

فصل پنجم: نقش مدیرعامل

در طول ۲۰ سالی که به شرکت‌ها در زمینه تحول و انتقال به مدل محصول کمک کرده‌ایم، شاید مهم‌ترین درسی که گرفته‌ایم این باشد که مدیرعامل نقشی کاملاً حیاتی در موفقیت تحول ایفا می‌کند.

لطفاً اشتباه برداشت نکنید. نیاز نیست مدیرعامل حتماً در مورد مدل محصول تجربه قبلی داشته باشد یا زمان زیادی را برای خود تحول صرف کند.

اما در هر صورت، نقش مدیرعامل حیاتی است. بدیهی است که هر مدیرعاملی می‌گوید از تحول پشتیبانی می‌کند. اما بیشتر مدیران عامل تازه بعد از گذشت زمان زیادی از شروع مسیر می‌فهمند این پشتیبانی چه ملزوماتی دارد.

مسئله این است که اثرگذاری تحول بسیار گسترده‌تر از محدوده‌ای است که پیش‌تر بخش فناوری شرکت شما محسوب می‌شد.

مسئله این است که تحول روی حوزه‌های فروش، بازاریابی، فایننس، منابع انسانی، حقوقی، توسعه کسب‌وکار، تطبیق و تولید تاثیر می‌گذارد.

در این کتاب بحث می‌کنیم که تحول چطور و چرا روی هر کدام از این حوزه‌ها تاثیر می‌گذارد. اما نکته مهم این است که همه رهبران و دست‌اندرکاران کلیدی برای روی آوردن به این روش کار جدید مشتاق نخواهند بود.

اغلب انگیزه خواهند داشت که دست کم رویکردی را امتحان کنند

که رسیدن به نتایج بهتر با آن محتمل است. بسیاری از این افراد متوجه هستند که یادگیری موثر کار کردن در مدل محصول امتیازی بیش از پیش مهم برای هر رزومه‌ای محسوب می‌شود.

همچنین باید درک کنید که حتی مشتاق‌ترین دست‌اندرکاران یا مدیران ارشد هم ممکن است پرسش‌ها یا استدلال‌های مخالف بسیار مشروعی داشته باشند که می‌خواهند مطمئن شوند به آن‌ها توجه می‌شود.

اما برخی منفعلانه مقاومت می‌کنند و شمار کمی هم احتمالا فعالانه مقاومت می‌کنند. دلیل این مقاومت ممکن است محافظت از مسئولیت‌های کنونی‌شان یا ترجیح دیرین انسان‌ها به شناخته‌ها به جای ناشناخته‌ها باشد. این دست‌اندرکاران مسئله‌ساز همه در نهایت زیر دست مدیرعامل هستند و برای اینکه به این نتیجه برسند که تحول واقعا مهم و ضروری است، به مدیرعامل نگاه می‌کنند.

همان‌طور که اسطوره کوچینگ، بیل کمبل^۱ می‌گفت: «شرکت به چیزی اهمیت می‌دهد که رهبرش به آن اهمیت می‌دهد».

خیلی وقت‌ها مدیرعامل مسئولیت تحول را به مدیر ارشد فناوری اطلاعات، مدیر ارشد دیجیتال یا مدیر ارشد تحول تفویض می‌کند. هرچند این افراد می‌توانند روی تصمیم‌ها و اقدام‌های درون سازمان (بخش) خودشان تاثیرگذار باشند، اگر دست‌اندرکاران به این افراد گزارش ندهند (که خیلی کم پیش می‌آید که گزارش بدهند)، این مشکل رخ خواهد داد. اگر مدیرعامل هستید، شاید اولین بار باشد که می‌فهمید دامنه تحول گسترده‌تر از فناوری اطلاعات است. اگر این‌طور است، حتما باید به این

اطلاعات جدید توجه کنید.

درست است که بیشتر شرکت‌ها تلاش‌های تحولی‌شان را با تمرکز بر تغییرات ضروری برای محصول، طراحی و مهندسی شروع می‌کنند و این کار به‌جاست زیرا ایجاد این توانمندی‌ها پیش‌نیاز بقیه کارهاست. شایستگی‌های جدیدی را باید توسعه دهید، مهارت‌ها و اصول جدیدی را باید در سازمان‌تان نهادینه کنید و مهم‌تر از همه تغییری فرهنگی باید اتفاق بیفتد.

با این حال خیلی وقت‌ها شرکت تازه بعد از ایجاد این تغییرات متوجه می‌شود که بهره‌برداری از این توانمندی‌های جدید روی کل شرکت تاثیر می‌گذارد. وقتی هم که مدیرعامل و سایر رهبران ارشد فعالانه از این تغییرات پشتیبانی نمی‌کنند، پیشرفت فرایند تحول متوقف می‌شود. به بیان روشن اینکه مدیرعامل باید در نگاه دیگران به‌عنوان مبلغ ارشد مدل محصول دیده شود.

اگر مدیرعامل شما نمی‌خواهد یا نمی‌تواند این‌طور دیده شود، احتمالاً می‌توانید با ارزیابی مجدد آمادگی‌تان در زمان، پول و انرژی زیادی صرفه‌جویی کنید.

اما نکته مثبت این است که فعالیت موفق شرکت در مدل محصول وضعیت را برای همه بهتر می‌کند، نه فقط سازمان محصول و مهندسی. کارمندان بیشتر به محصولات شرکت می‌بالند. بازاریابی دست بازتری برای تبلیغ و بهبود جایگاه برند و محصول دارد. فروش می‌تواند بیشتر بفروشد. همه تاثیر مالی مدل محصول را می‌بینند. روحیه و نرخ حفظ کارمندان بهبود می‌یابد.

پس در مجموع می‌توان گفت استدلالی قوی برای توجیه کمک و پشتیبانی فعال مدیرعامل وجود دارد.

فصل ششم: راهنمایی بر کتاب متحول شده

امیدواریم تا اینجا دیگر شروع به درک منظور ما از سخت بودن تحول کرده باشید.

این کتاب می‌خواهد شما را برای مسیر پیش‌روی‌تان آماده کند. چیزی که در این کتاب پیدا نمی‌کنید دستورالعملی برای تحول است. بسیاری از افراد تلاش می‌کنند چنین دستورالعملی را به شما بفروشند، اما متأسفانه هیچ‌وقت ندیده‌ایم این رویکردهای یکی مناسب همه بسیار ساده‌سازی شده نتیجه بدهند.

به‌صورت پراکنده در طول کتاب **داستان‌های تحول** (مطالعه‌های موردی تحول‌های موفق) و همچنین **داستان‌های نوآوری** (مطالعه‌های موردی راه‌حل‌های نوآورانه‌ای که شرکت‌های متحول‌شده خلق کرده‌اند) روایت شده‌اند.

مطالعه‌های موردی تحول می‌خواهند به شما اطمینان خاطر بدهند که موفقیت هرچند دشوار، کاملاً ممکن است. این داستان‌ها را فردی با شما به اشتراک می‌گذارد که رهبر سازمان محصول هر کدام از این شرکت‌ها بوده است.

مطالعه‌های موردی نوآوری می‌خواهند اشتیاق شما را برای توانایی‌های‌تان بعد از تحول برانگیزند.

این کتاب به‌جز مطالعه‌های موردی، از بخش‌های زیر تشکیل شده است:

کار را در بخش دوم، «تعریف تحول»، با تعریفی جامع و عینی از تحول به مدل عملیاتی محصول شروع می‌کنیم.

دو بخش بعدی به عمق مهارت‌ها و توانمندی‌های جدیدی می‌پردازند که برای انتقال به مدل محصول باید توسعه دهید.

در بخش سوم، با بحث در مورد «شایستگی‌های مورد نیاز برای مدل محصول» شروع می‌کنیم که برای متحول شدن باید توسعه دهید. اگر فکر می‌کنید همین حالا هم این شایستگی‌ها را در شرکت‌تان دارید، تقریباً بدون شک اشتباه می‌کنید و به سمت شکست در تحول می‌روید. فریب افرادی را نخورید که صرفاً عناوین یا جایگاه‌هایی در این زمینه دارند.

بعد در بخش چهارم «مفاهیم مدل محصول» (و اصول مدل محصول زیربنای آن‌ها) را ارائه می‌دهیم که بنیان مدل محصول هستند. بیشتر شرکت‌ها خیلی سریع می‌فهمند که این مهارت‌ها را ندارند و همین فهم گام اول در یادگیری آن‌هاست.

شایستگی‌های جدید مورد نیاز برای مدل محصول و مفاهیم مدل محصول شالوده‌ای هستند که تحول روی آن‌ها برپا می‌شود.

در بخش ششم، «مدل محصول در عمل»، بحث می‌کنیم که سازمان محصول چطور به‌صورت سازنده و موثر با مشتریان، فروش، بازاریابی محصول، فایننس، دست‌اندرکاران و مدیران ارشد مشارکت می‌کند.

بعد در بخش هشتم، در مورد «تکنیک‌های تحول» بحث می‌کنیم که در هدایت سازمان شما در تغییری به این بزرگی مفیدند. تغییر همیشه دشوار

است، اما چند تکنیک و تاکتیک کلیدی برای تسهیل تحول وجود دارند. با ارزیابی سازمان شروع می‌کنیم و بعد طیفی از تاکتیک‌ها را تشریح می‌کنیم. همچنین اهمیت پشتیبانی و هواداری ادامه‌دار از تحول را توضیح می‌دهیم. شاید متوجه شده باشید که نوعی دور باطل در اینجا وجود دارد. چطور شرکتی که هیچ‌وقت با روشی جدید کار نکرده و ممکن است هیچ رهبری نداشته باشد که به این روش کار کرده باشد، این روش کار جدید را یاد بگیرد؟

کتاب‌ها و انواع گوناگون آموزش می‌توانند کمک کنند (اگر نویسنده‌ها و مربیان آن‌ها بدانند درباره چی حرف می‌زنند)، اما به‌ندرت کافی هستند. واکاوی می‌کنیم که چطور وقتی رهبران‌تان هرگز به این روش کار نکرده‌اند، می‌توانید به این مدل جدید رو بیاورید.

بعد در بخش دهم، «غلبه بر استدلال‌های مخالف»، درباره دغدغه‌های مختلفی بحث می‌کنیم که معمولاً از سوی هر دست‌اندرکار کلیدی (فروش، بازاریابی، موفقیت مشتری، فایننس، منابع انسانی، مدیر ارشد فناوری اطلاعات، دفتر مدیریت پروژه، مدیرعامل و هیئت مدیره) مطرح می‌شوند و همچنین به استدلال‌های مخالفی می‌پردازیم که در داخل سازمان محصول ابراز می‌شوند.

همه استدلال‌ها و دغدغه‌های مشروعی هستند و افراد معمولاً با حسن نیت آن‌ها را مطرح می‌کنند چرا که مسئله‌ای را می‌بینند و هنوز نمی‌دانند چطور به آن مسئله رسیدگی خواهد شد. همه این استدلال‌های مخالف را بررسی و بعد درباره غلبه بر آن‌ها بحث می‌کنیم.

در بخش یازدهم، «جمع‌بندی»، تلاش می‌کنیم قطعات پازل را کنار هم

بگذاریم و نکات کلیدی مطرح شده در این کتاب، شامل پیرنگ‌های رایج در مطالعه‌های موردی تحول و کلیدهای موفقیت، را خلاصه کنیم.

تلنگری به رهبران محصول

اجرای موفق تحول دشوار و نیازمند مواجهه با مسائل سختی است که افراد درگیر با آن‌ها اغلب نمی‌خواهند واقعا به آن‌ها توجه کنند. بنابراین با تلنگری کوچک به رهبران محصول شروع می‌کنیم:^۱ هیچ تردیدی وجود ندارد که مدیران ارشد شرکت در کمک به تحول شرکت نقش مهمی را باید ایفا کنند. با این حال نکته‌ای که بسیاری از رهبران محصول را غافلگیر می‌کنند این است که آن‌ها هم دست کم به همین اندازه باید تلاش کنند. واقعا حیرت‌آور است که تعداد بسیار زیادی از رهبران محصول فکر می‌کنند وقتی مدیران ارشد روش‌های کارشان را تغییر دهند، دیگر هیچ مسئله‌ای وجود نخواهد داشت. انرژی‌شان را نه بر تغییر خودشان بلکه بر تغییر دیگران متمرکز می‌کنند. از داشتن مدیران محصول ضعیف شکایت می‌کنند. از نداشتن توانمندی و اختیار کافی شکایت می‌کنند. از مهندسانی شکایت می‌کنند که به‌نظر می‌رسد دلبسته کار

۱ - برای شفاف‌سازی کامل عبارت‌ها باید بگوییم: مدیران محصول، طراحان محصول، رهبران فنی و سایر مهندسان، دانشمندان داده و پژوهشگران کاربر همه مشارکت‌کنندگان مجزایی هستند. اما منظور از عبارت «رهبران محصول» مدیران مدیریت محصول، طراحی محصول و مهندسی است. منظور از عبارت «مدیران ارشد» مدیران بالادستی شرکت شامل مدیرعامل، مدیر ارشد مالی، مدیر ارشد عملیاتی، مدیر ارشد بازاریابی، مدیر ارشد درآمد و غیره است.

نیستند.

از دست‌اندرکارانی شکایت می‌کنند که به آن‌ها اعتماد ندارند.
از مدیران عاملی شکایت می‌کنند که نقشه راه محصول باجزئیات
می‌خواهند.

با این حال به نظر می‌رسد درک نمی‌کنند که همه این مشکلات
اتفاقا پیامد اعمال (یا بی‌عملی) خودشان هستند.

اگر رهبر محصولی حاضر نباشد در قبال افزایش سطح مهارت
افرادش مسئولیت بپذیرد یا اشتباهات در استخدام را اصلاح کند،
آن‌وقت تیم‌های محصول از افرادی تشکیل می‌شود که از شایستگی
لازم برخوردار نیستند.

وقتی این‌طور است، آیا جای تعجب دارد که تیم‌ها توانمند
نیستند؟

اگر مهندسان مانند گماشته‌ها عمل کنند، جای تعجب دارد؟
اگر دست‌اندرکاران به مدیران محصول اعتماد نکنند، جای تعجب
دارد؟

اگر مدیرعامل به افرادی اعتماد نکند که مسئول آن افراد ضعیف در
تیم‌های محصول هستند، جای تعجب دارد؟

در کل، به‌عنوان رهبر محصول در شروع فرایند تحول باید دو مسئله
مهم را به خاطر بسپارید: اول اینکه همان‌قدر که اعتبار داشته باشید،
اختیار و مسئولیت دارید و دوم اینکه یکی از وظایف شما به‌عنوان رهبر
محصول تغییر افکار و احساسات افراد است.

هرچند مدیران ارشد برای روی آوردن به مدل محصول باید

چیزهای زیادی را تغییر دهند، رهبران محصول و تیم‌های محصول باید تغییراتی بزرگ‌تر از آن‌ها را رقم بزنند. می‌خواهیم تغییراتی را روشن و شفاف کنیم که هر طرف باید انجام دهد، اما موفقیت با بهبود عملکرد و توانمندی‌های سازمان محصول شروع می‌شود.

• بخش دوم: تعریف تحول

در بحث تحول ضدالگوهای زیادی وجود دارد.

بسیاری از ما شاهد تحول‌های شکست‌خورده بوده‌ایم، اما تعداد کمی شاهد موفقیت‌های واقعی بوده‌ایم. در نتیجه درس‌هایی که از تحول‌های موفق می‌گیریم بسیار ارزشمندند.

یکی از پرسش‌هایی که زیاد از ما می‌پرسند این است: «شرکت‌مان بعد از تحول چه کارهایی می‌تواند انجام دهد که پیش از آن نمی‌توانست؟» از آنجایی که ما در دنیای محصول زیاد از نتایج حرف می‌زنیم، فکر می‌کنم پرسش خوب و درستی است.

این کتاب هم بر توانمندی‌ها و نتایج شرکت‌های متحول‌شده، به‌ویژه توانایی‌شان در واکنش نشان دادن به تهدیدها و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید تاکید می‌کند.

اما فرض کنیم رهبران شرکتی معتقدند باید واقعا متحول شوند، معنی این تحول دقیقا چیست؟

بسیاری از شما چنین گزاره‌هایی را شنیده‌اید که «تحول به شیوه چابک شاید ضروری باشد، اما به‌هیچ‌وجه کافی نیست».

یا «محور اصلی تحول حرکت از تیم‌های قابلیت به تیم‌های محصول توانمند است».

یا «هدف این است که به شرکتی محصول‌محور تبدیل شوید».

هرچند شاید هر کدام از این گزاره‌ها به یکی از ابعاد خاص تحول بپردازند، هیچ‌کدام تصویر کامل و همه‌جانبه خوبی از تعریف واقعی تحول ارائه نمی‌دهند.

بنابراین در این کتاب رویکرد متفاوتی را اتخاذ می‌کنیم. فکر می‌کنیم مفیدتر است که به جای برجسب زدن («چابک»، «تیم‌های توانمندشده»، «شرکت محصول محور»)، ببینیم در واقعیت چه چیزهایی تغییر می‌کنند.

در این کتاب درباره مدل محصول در قالب تغییر در راستای سه بعد متمایز بحث می‌کنیم:

۱. تغییر شیوه ساختن

۲. تغییر نحوه حل مسائل

۳. تغییر نحوه انتخاب مسائلی که باید حل شوند

تغییر شیوه ساختن

با وجود اینکه چابک سال‌هاست وجود دارد، شرکت‌های بسیار زیادی هنوز درگیر عرضه‌های ماهانه یا فصلی یا (بدتر) بیگ بنگی هستند. ظهور به اصطلاح چابک جعلی^۱ به این شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که خودشان را فریب دهند و بدون بهبود معنی‌دار شیوه ساختن فکر کنند به نحوی کاری می‌کنند که باید کار کنند. شرکت و مشتریان‌مان از ما می‌خواهند سرویس قابل اعتمادی ارائه دهیم که می‌توانند به آن اتکا کنند. برای این کار باید عرضه‌های پرتکرار و کوچک داشته باشید؛ باید

۱- فاحش‌ترین نمونه «چابک جعلی» چارچوب چابک مقیاس‌پذیر است، اما حتی تیم‌هایی که از اسکرام ساده بهره می‌برند و همچنان فقط ماهانه یا فصلی عرضه می‌کنند از مزیت‌های واقعی چابک محروم هستند.

فناوری‌تان را به‌نحوی تجهیز کنید که بدانید کار می‌کند و چطور استفاده می‌شود. باید فناوری‌تان را تحت نظر داشته باشید تا بتوانید هر مشکلی را پیش از مشتریان‌تان شناسایی کنید. همچنین باید بتوانید پیش از پیاده‌سازی گسترده توانمندی‌های جدید، ثابت کنید ارزش لازم را فراهم می‌کنند.

اگر ارائه پیوسته ندارید، آن‌وقت دست کم باید حداقل هر دو هفته عرضه‌های واقعی^۱ داشته باشید.

تغییر نحوه حل مسائل

وقتی شرکتی درباره تحول از تیم‌های قابلیت به تیم‌های محصول توانمندشده یا توانمند حرف می‌زند، معمولاً منظورش تغییر در نحوه حل مسائل است.

به‌جای اینکه دست‌اندرکاران راه‌حل‌های مورد نظرشان (قابلیت‌ها و پروژه‌ها) را در اولویت قرار دهند و آن‌ها را در قالب نقشه راه به تیم قابلیت ارائه دهند، مسائلی برای حل کردن به تیم محصول محول می‌شود و این اختیار و توانمندی به این تیم داده می‌شود تا راه‌حلی ارزشمند، قابل استفاده، اجرایی و کارآمد پیدا کند.

هدف این است که تصمیم‌گیری در مورد بهترین راه‌حل به افرادی سپرده شود که به فناوری زمینه‌ساز و کاربران در تعامل با این فناوری نزدیک‌ترند. در عمل یعنی مهارت‌های مورد نیاز برای آزمایش سریع ایده‌های

۱- عرضه واقعی در انواع متفاوت محصول معنی متفاوتی دارد، اما برای اهداف مورد نظر ما، یعنی رسیدن به حالتی که می‌توانید با موفقیت توانمندی‌های جدید را به دست مشتریان‌تان برسانید.

محصول را ایجاد کنید تا راه‌حلی ارزنده کشف کنید (که کشف محصول خوانده می‌شود) و اطمینان حاصل کنید که مهندسان و طراحان محصول‌تان مدیر محصول واقعی (و ماهر در تعامل با مشتریان، داده‌ها، کسب‌وکار و صنعت) دارند تا تیم محصول مهارت‌های چندکارکردی مورد نیاز برای موفقیت را داشته باشد.

باید توجه کنید که این تغییر مستلزم رابطه‌ای جدید با دست‌اندرکاران شرکت است که در آن تیم محصول از رابطه مطیع و تابع به سمت رابطه مشارکت و همیاری حرکت می‌کند و باید راه‌حلی کشف کند که هم مشتریان آن را دوست دارند و هم در کسب‌وکارشان جواب می‌دهند.

تغییر نحوه انتخاب مسائلی که باید حل شوند

مهارت پیدا کردن در کشف محصول به‌نحوی که تیم‌های‌تان بتوانند پیوسته و سریع مسائل سخت را به‌شکلی حل کنند که هم مشتریان‌تان دوست دارند و هم در کسب‌وکارشان جواب می‌دهند، با هر تعریفی جهش رو به جلوی برجسته‌ای به شمار می‌آید. اما به این پرسش پاسخ نمی‌دهد: «چطور به این نتیجه رسیدید که این مهم‌ترین مسئله‌ای است که باید حل شود؟»

در مدل‌های قبلی، این دست‌اندرکاران هستند که معمولاً تصمیم می‌گیرند کدام مسائل حل شوند. در مدل محصول، شایستگی جدید و بسیار مهمی رهبری محصول است.

هر شرکتی با چند تهدید و تعداد زیادی فرصت مواجه است. اینکه کدام تهدیدها را جدی می‌گیرید و کدام فرصت‌ها را برای دنبال کردن انتخاب

می‌کنید، می‌تواند به موفقیت یا شکست شما منجر شود.

شرکت محصولی قدرتمند چشم‌انداز محصول جذاب و استراتژی محصول بینش‌محوری برای شناسایی مهم‌ترین مسائلی دارد که برای تحقق اهداف کسب‌وکار باید حل شوند.

چند نکته مهم:

اول اینکه همه این ابعاد (تغییر شیوه ساختن، نحوه حل مسائل و نحوه انتخاب مسائلی که باید حل شوند) به رهبران محصول قوی (شامل رهبران مدیریت محصول، طراحی محصول و مهندسی) بستگی دارند و امیدواریم کمابیش فهمیده باشید که چرا رهبری محصول بسیار دشوار است. افراد حاضر در تیم‌های محصول به کوچینگ و پیش‌زمینه استراتژیک نیاز دارند. دوم اینکه در سطح بالا با هر کدام از این ابعاد می‌توانید به‌عنوان گام‌هایی در مسیر پیشرفت برخورد کنید و در واقع چنین رویکردی یکی از رویکردها به تحول شرکت است. اما در واقعیت هر کدام از این سه بعد یک بردار است و می‌توانید و باید به‌صورت موازی در ابعاد متفاوت پیشرفت کنید. در بخش هشتم، «تکنیک‌های تحول»، خیلی مفصل‌تر به این نکته می‌پردازیم.

خلاصه اینکه:

تغییر شیوه ساختن و پیاده‌سازی به‌معنی فاصله گرفتن از عرضه‌های بزرگ فصلی و روی آوردن به ضرب‌آهنگی از عرضه‌های کوچک، پیوسته و پرتکرار است. این امر در بهبود مستمر زمان به بازار کلیدی است. تغییر نحوه حل مسائل به‌معنی فاصله گرفتن از نقشه‌های راه دست‌اندرکارمحور و تیم‌های قابلیت و روی آوردن به ارائه مسائل به

تیم‌های محصول برای حل و بعد استفاده از کشف محصول برای رسیدن به راه‌حل‌های ارزشمند، قابل استفاده، اجرایی و کارآمد است. با این کار مسئله را هم برای مشتریان و هم برای کسب‌وکاران حل می‌کنید. این تغییر در بهبود پیوسته «زمان به پول» کلیدی است.

تغییر نحوه انتخاب مسائلی که باید حل شوند معمولاً عمیق‌ترین تغییر است زیرا تعیین می‌کند چه فرصت‌هایی را برای دنبال کردن انتخاب می‌کنید و چطور بیشترین بازده را از سرمایه‌گذاری‌تان به دست می‌آورید و شامل چشم‌انداز محصول و استراتژی محصول می‌شود.

امیدواریم این چارچوب‌بندی به شما کمک کند در مورد تحولی که شاید شرکت‌تان نیاز داشته باشد و اینکه در کجای این مسیر تحول قرار دارید، همه‌جانبه‌تر فکر کنید.

در سه فصل آینده، هر کدام از این سه بعد را عمیق‌تر بررسی می‌کنیم و توضیح می‌دهیم که چرا این تغییرات برای شرکت‌های محصولی قدرتمند بسیار مهم هستند.

هرچند شاید این مفاهیم کمابیش فنی باشند، برای درک اهمیت (و ارزش) آن‌ها برای کسب‌وکار و مشتریان‌تان به فهم عمیق فناوری نیاز ندارید.

فصل هفتم: تغییر شیوه ساختن

هدف اصل شما از سرمایه‌گذاری در فناوری ایجاد ارزش برای مشتریان و شرکت‌تان است.

ایجاد این ارزش چند بعد مهم دارد، اما روی هم‌رفته مهارت اصلی مورد اتکای شما برای ساختن محصولات مهارت مهندسان‌تان است. در بسیاری از شرکت‌های متکی به فناوری بزرگ‌ترین سرفصل هزینه به مهندسان مربوط می‌شود.

در بیشتر مدل‌های قبلی معمولاً با هر تلاشی در زمینه فناوری به‌عنوان پروژه برخورد می‌شود.

تأمین مالی، استخدام، برنامه‌ریزی، اجرا و ارائه نهایی در هر پروژه‌ای وجود دارد. پروژه بعد از ارائه نهایی تمام می‌شود و افراد به‌سمت کارهای دیگر فرستاده می‌شوند.

توجه کنید که هر چیزی که می‌سازیم دو خروجی دارد که می‌تواند ارزش ایجاد کند: یکی آنچه می‌سازیم و دیگری آنچه یاد می‌گیریم. در مدل پروژه‌ای بیشتر چیزهایی را که یاد می‌گیریم از دست می‌دهیم.

اگر زمانی بخواهیم دوباره در آن حوزه کار کنیم، برای یادگیری مجدد درس‌هایی که پیش‌تر هزینه‌اش را داده‌ایم، باید زمان و پول صرف کنیم. یا محتمل‌تر این است که آن درس‌ها را یاد نگیریم و اشتباهات پرهزینه‌ای مرتکب شویم.

علاوه بر این، تیم‌هایی که باید در ادامه با کدی زندگی کنند که می‌نویسند

در مقایسه با تیم‌هایی که می‌دانند در انتهای پروژه، به سراغ کار دیگری می‌روند، برخورد متفاوتی با کد دارند. به همین دلیل است که بدهی فنی در مدل پروژه‌های بسیار شایع است.

شبیه تفاوت بازسازی خانه برای فروش و بازسازی برای زندگی کردن در آن است. در حالت اول، رنگ زدن روی کاغذ دیواری سریع‌تر و ارزان‌تر است و مهم هم نیست که رنگ بعداً پوسته پوسته شود.

تصادفی نیست که برون‌سپاری به این صورت انجام می‌شود و اغلب می‌گوییم اگر می‌خواهید به این روش کار کنید، پس شاید بهتر باشد اکسنچر^۱ را استخدام کنید چرا که این شرکت در کار کردن به این روش از شما بهتر است.

اما در مدل محصول، این روش کار از لحاظ زمانی و پولی بسیار پرهزینه است و مهم‌تر از آن، تقریباً هیچ‌وقت آن نوآوری مورد نیاز مشتریان و شرکت‌تان را نتیجه نمی‌دهد.

پس به همین دلیل است که تحول با تغییر شیوه ساختن شروع می‌شود. منظور از این تغییر، تغییر کانون تمرکز از پروژه‌ها به محصولات است.

در مدل محصول، محصولات به‌عنوان تلاش‌های ادامه‌داری مدیریت می‌شوند که هر هفته (در شرکت‌های محصولی قدرتمند، چندین بار در روز) و به مدت چند سال بهبود می‌یابند.

شاید کار تیم‌ها را از افزودن قابلیت‌های جدید به ایجاد درآمد بیشتر یا

کاهش هزینه‌های عملیاتی یا هر چیز دیگر مورد نیاز شرکت تغییر دهید. اما معمولاً تیم تا زمانی به سرمایه‌گذاری در محصولات ادامه می‌دهد که یا شرکت تصمیم می‌گیرد سرمایه‌گذاری را متوقف کند و همان درآمد موجود را حفظ کند یا تصمیم گرفته می‌شود که ارائه محصول کاملاً متوقف شود. در این مدل توسعه پیوسته، به ابزارها و روش‌های عرضه کوچک، پرتکرار و قابل اعتماد نیاز دارید.

شرکت‌های محصولی قدرتمند سال‌ها پیش یاد گرفتند که هرچند شاید برخلاف انتظار و منطق به نظر برسد، داده‌ها به‌وضوح نشان می‌دهند که هرچه بیشتر می‌سازید و هرچه تغییرات بیشتری ارائه می‌دهید، برای شما (و به‌ویژه برای مشتریان‌تان) بسیار بهتر است که با فاصله کمتر عرضه کنید تا با فاصله بیشتر.^۱

اگر خالصانه به ارائه سرویسی قابل اعتماد به مشتریان‌تان اهمیت می‌دهید، خیلی آسان‌تر است که مطمئن شوید تعداد اندکی تغییر درست کار می‌کنند و هیچ مشکل ناخواسته‌ای به‌وجود نمی‌آورند تا اینکه تعداد زیادی تغییر را کنار هم قرار دهید و بخواهید همه را یکجا اعمال کنید (کاری که در صنعت، عرضه بیگ‌بنگی خوانده می‌شود).

فقط برای روشن‌تر کردن این موضوع، بگویم اگر تیم‌های محصول‌تان دست کم هر دو هفته یکبار عرضه ندارند، نمی‌توانید آن‌طور که باید، به

۱- «افزایش شتاب: علم نرم‌افزار و توسعه عملیات ناب: ایجاد و افزایش مقیاس سازمان‌های فناوری با عملکرد عالی» (Accelerate: The Science of Lean Software and DevOps: Building and Scaling High Performing Technology Organizations) نوشته نیکول فورسگرن (Nicole Forsgren)، جز هامبل (Jez Humble) و جین کیم (Gene Kim) را بخوانید (انتشارات آی تی رولوشن (IT Revolution Press)، ۲۰۱۸).

نیازهای مشتریان تان رسیدگی کنید.^۱

علاوه بر این، در مورد هر چیزی که پیاده‌سازی می‌کنید، باید مطمئن شوید که توانمندی‌های جدید به‌نحوی تجهیز شده‌اند که شما بدانید محصول درست و مناسب کار می‌کند و بفهمید مشتریان تان دقیقاً چطور از محصول تان استفاده می‌کنند. همچنین باید پیوسته بر محصول تان نظارت کنید تا هر مشکلی را، اگر بشود، پیش از مشتریان تان شناسایی کنید. در مورد بسیاری از تغییرات مهم، باید پیش از پیاده‌سازی گسترده بتوانید ثابت کنید که توانمندی جدید ارزش لازم را فراهم می‌کند (روش استاندارد انجام این کار استفاده از آزمون آ/ب است).

شاید فکر کنید این اصل شامل نوع محصول شما نمی‌شود یا شاید اشاره کنید که مشتریان تان خواستار عرضه‌های کم‌تکرارترند، نه پرتکرارتر، اما در فصل هجدهم، «ارائه محصول»، دلایل حیاتی بودن این مسئله برای شما و مشتریان تان، اصول حاکم بر این روش کاری و سازوکارهای مورد استفاده برای این کار را تشریح می‌کنیم.

یادداشتی درباره چابک و مربی‌های چابک

به احتمال خیلی زیاد نام مقوله چابک را شنیده‌اید. یکی از دلایل اصلی روی آوردن تعداد زیادی از شرکت‌ها به فرایندهای چابک در طول ۲۰ سال گذشته این است که هدف این شیوه‌ها ایجاد محرکی برای وادار کردن تیم‌های محصول به دستیابی به این عرضه‌های پیوسته، کوچک و پرتکرار است.

۱- بهانه‌های رایج زیادی می‌شنوید که چرا شرکت تان نمی‌تواند این کار را انجام دهد و در بخش دهم، «غلبه بر استدلال‌های مخالف»، به آن‌ها می‌پردازیم.

درست است که روی آوردن به عرضه‌های کوچک و پرتکرار به سرمایه‌گذاری چشمگیر، به‌ویژه در خودکار کردن آزمایش و پیاده‌سازی نیاز دارد، اما در مورد شرکت‌هایی که شیوه‌های چابک را به‌کار بسته‌اند تا وادار شوند دست کم هر دو هفته یک‌بار عرضه داشته باشند، چابک ارزشی واقعی برای خودشان و مشتریان‌شان ایجاد کرده است. با این حال، باید بدانید که برای داشتن عرضه‌های پیوسته، کوچک و پرتکرار به شیوه‌های چابک نیازی ندارید.

در واقع بسیاری از بهترین تیم‌های محصول جهان در توانایی پیاده‌سازی پیوسته عرضه‌های بسیار کوچک (که یکپارچه‌سازی پیوسته و پیاده‌سازی پیوسته خوانده می‌شود) استاد شده‌اند، اما رسماً از هیچ فرایند یا شیوه چابکی پیروی نمی‌کنند.

این را با سازمان‌هایی مقایسه کنید که زمان و پول بسیار زیادی را برای به‌کارگیری مربی‌ها، رسم‌ها، نقش‌ها، شیوه‌ها و فرایندهای چابک سرمایه‌گذاری می‌کنند، اما بعد از این هزینه و زمان قابل توجه، باز هم عرضه‌های فصلی دارند و مشکلات ناشی از آن را به مشتریان‌شان تحمیل می‌کنند.

برای اینکه این موضوع بسیار حیاتی کاملاً روشن شود بگویم اگر شرکت‌تان هنوز سالانه، فصلی یا حتی ماهانه عرضه می‌کند، دیگر مهم نیست از چند رسم چابک پیروی می‌کنید یا چند مربی به اصطلاح چابک را به‌کار گرفته‌اید. واقعیت این است که شما به هیچ شکل معنی‌داری چابک نیستید، از مزیت‌هایش بهره نمی‌برید و نمی‌توانید آن‌طور که لازم است به مشتریان یا کسب‌وکارتان خدمت کنید.

بسیاری از شرکت‌ها میلیون‌ها دلار برای پیاده‌سازی فرایندهای چابک صرف کرده‌اند چرا که فکر می‌کردند منظور از تحول همین است، اما تلاش‌های‌شان اگر نگوییم هیچ نتیجه‌ای نداده، نتایج کمی داده است. اگر این گویای وضعیت شماس‌ت، مطمئنم بسیار ناامید و درمانده‌اید.

اما واقعیت این است که چه بخواهید زیر پرچم چابک بروید، چه نخواهید، باید همه تیم‌های محصول‌تان را به وضعیتی برسانید که بتوانند دست کم هر دو هفته یک‌بار عرضه‌های پرتکرار، کوچک و قابل اطمینان داشته باشند.

اگر افراد کنونی شما نمی‌توانند این کار را انجام دهند، باید رهبران مهندسی یا مهندسان باتجربه یا مربی ارائه محصول این کارهای را بیاورید تا به شما نشان دهد چطور باید این کار را انجام دهید.

فصل هشتم: تغییر نحوه حل مسائل

فرقی نمی‌کند چه می‌سازید، به هر حال تغییر شیوه ساخت، آزمایش و پیاده‌سازی مهم است، اما بسیاری از شرکت‌ها صرفاً در فرایند تحول به کارخانه‌های بهره‌ورتر تولید قابلیت تبدیل می‌شوند.

بیش از همیشه قابلیت جدید عرضه می‌کنند، ولی ارزش ناشی از این قابلیت‌ها برای مشتریان یا تاثیر آن‌ها بر کسب‌وکارشان را نمی‌دانند.

در واقع در بیشتر شرکت‌های امروز، درصد بسیار کمی از قابلیت‌ها و پروژه‌های نقشه راه محصول بازده سرمایه‌گذاری مثبتی دارند. بیشتر تحلیلگران صنعت این درصد را در دامنه ۱۰ تا ۳۰ می‌دانند.

اگر وقتی فهرست توانمندی‌های مورد نیاز شرکت‌تان را با اثرگذاری توانمندی‌های تازه عرضه‌شده‌تان مقایسه می‌کنید، احساس خوبی از بازده آن‌ها ندارید، تغییر نحوه حل مسائل برای شما بسیار مهم است.

ریشه مسئله این است که این تیم‌های قابلیت به‌نحوی تشکیل شده‌اند که به دست‌اندرکاران کسب‌وکارشان خدمت کنند، نه اینکه در راستای مشخصات و نیازهای کسب‌وکارشان به مشتریان خدمت کنند.

رهبران کسب‌وکار و سایر دست‌اندرکاران هر کدام نیازهای عملیاتی ویژه خودشان را درک می‌کنند و فهرستی از قابلیت‌ها و پروژه‌ها را ارائه می‌دهند که معتقدند به آن‌ها در انجام تکالیف‌شان نسبت به کسب‌وکار کمک می‌کنند. این اولویت‌ها را به تیم‌های قابلیت می‌دهند و از آن‌ها می‌خواهند نقشه راه محصولی با موعدها و نتایج مشخص تحویل بدهند.

پس چرا تعداد بسیار کمی از این قابلیت‌ها واقعا آن بازده مورد انتظار را ایجاد می‌کنند؟

توجه کنید که هر کدام از این قابلیت‌ها راه‌حلی بالقوه برای مسئله‌ای است. شاید آن مسئله، مسئله مشتری باشد (مثلا شاید مشتریان نمی‌توانند بفهمند چطور به شکل موثر از محصول‌تان استفاده کنند). یا شاید مسئله شرکت باشد (مثلا شاید تامین محصول برای شما هزینه بیش از اندازه‌ای دارد).

در مدل تیم قابلیت، قابلیت موجود در نقشه راه را ابتدا طراح تیم قابلیت طراحی می‌کند و بعد مهندسان تیم قابلیت می‌سازند. اما مسئولیت ایجاد ارزش توسط آن قابلیت برای مشتریان یا شرکت‌تان برعهده فردی است که آن قابلیت را در نقشه راه درخواست کرده است.

این فرد معمولا دست‌اندرکاری است که شاید نیازهای خودش را درک کند، اما درک عمیقی از فناوری زمینه‌ساز حیاتی برای محصولات متکی به فناوری ندارد و به‌ندرت از تازه‌ترین گفت‌وگوها با کاربران و مشتریان درباره نیازها و مشکلات‌شان آگاه است.

در نتیجه در مدل تیم قابلیت، نمی‌توانید تیم قابلیت را در قبال نتایج کسب‌وکار مسئول بدانید. آن تیم فقط برای تولید خروجی (قابلیت‌ها) وجود دارد. اگر قابلیتی نتیجه مورد نظر را ندهد، آن تیم به راحتی به این واقعیت اشاره می‌کند که آن‌ها فقط چیزی را ساخته‌اند که به آن‌ها گفته شده است. همزمان دست‌اندرکاری که این قابلیت را انتخاب کرده نیز نمی‌خواهد مسئولیت شکست را بپذیرد. به احتمال بسیار زیاد می‌گوید قابلیتی که عرضه شده آن چیزی نیست که انتظار داشته یا عرضه آن بیش از اندازه

مورد انتظار طول کشیده است. به همین دلیل است که شکایت از بی‌اعتمادی بین دست‌اندرکاران و تیم‌های قابلیت بسیار رایج است. یکی دیگر از پیامدهای جدی این روش کار این است که تعداد زیادی قابلیت «یتیم» خواهید داشت؛ قابلیت‌هایی که ارزش واقعی ایجاد نمی‌کنند، اما منتظر روزی هستند که دوباره و به‌شکلی دیگر آزمایش شوند، اتفاقی که به‌ندرت می‌افتد. نتیجه انباشت بسیار سریع بدهی فنی است که ممکن است زود از کنترل خارج شود و سرعت تیم‌ها را به‌شدت کاهش دهد. در بدترین حالت ممکن است کسب‌وکار را به زانو درآورد. به هر دلیلی، وقتی توانایی‌تان برای ایجاد ارزش پیوسته (یا نوآوری به نیابت از مشتریان) را از دست بدهید، دیر یا زود رقیب‌ها قادر به ارائه راه‌حلی جذاب‌تر به مشتریان‌تان خواهند شد. این اتفاق برای شرکت‌های بی‌شماری افتاده است.

می‌توانید قیمت‌های‌تان را کاهش دهید و کمپین‌های ترویج بازاریابی و فروش هوشمندانه‌ای اجرا کنید، اما این اقدام‌ها در بهترین حالت فقط اتفاق اجتناب‌ناپذیر را به تعویق می‌اندازند. در نهایت کسب‌وکاری دیگر با روش‌هایی به مشتریان‌تان خدمات ارائه خواهد داد که شما دیگر نمی‌توانید.

تیم‌ها را با مسائلی برای حل کردن توانمند کنید

بباید این تیم‌ها را با تیم محصول توانمند مقایسه کنیم. در این حالت، به‌جای اینکه به تیم محصول نقشه راهی از قابلیت‌ها و پروژه‌ها برای ساختن ارائه شود، مجموعه‌ای از مسائل برای حل کردن و نتایج مطلوب برای دستیابی ارائه می‌شود.

کار دشواری نیست که با دست‌اندرکاران مربوط جلسه بگذارید و از قابلیت‌های ویژه درخواستی آن‌ها به مسئله زیربنایی برای مشتری یا کسب‌وکار برسید و بعد ببینید موفقیت چطور باید ارزیابی شود و نتیجه مطلوب چه باید باشد.

تیم محصول توانمند به‌جای پیاده‌سازی قابلیت‌های مورد نظر دست‌اندرکاران، موظف به ارائه راه‌حلی می‌شود که برای مشتری و کسب‌وکار جواب می‌دهد.

در واقع یعنی باید راه‌حلی باشد ارزشمند (که یعنی مشتری تصمیم می‌گیرد آن را بخرد یا استفاده کند)، قابل استفاده (که یعنی کاربر می‌تواند نحوه استفاده از آن را بفهمد)، اجرایی (که یعنی مهندسان‌تان می‌توانند با زمان، مهارت‌ها و فناوری موجود در تیم آن را اجرا کنند) و کارآمد (که یعنی راه‌حل با توجه به محدودیت‌های کسب‌وکار در بازاریابی، فروش، فایننس، سرویس‌دهی، حقوقی و تطبیق برای کسب‌وکار جواب می‌دهد).

چرا تیم محصول توانمند لزوماً بهتر از تیم‌های قابلیت است؟

علاوه بر دلایل بدیهی مثل بهبود روحیه به‌واسطه احساس مالکیت بسیار بیشتر و دانش ناشی از آزمایش مستقیم راه‌حل‌های بالقوه با کاربران و مشتریان، دلیل اصلی از این ناشی می‌شود که شرکت‌های محصولی قدرتمند درک می‌کنند که وجود مهندسان توانمند برای نوآوری کاملاً ضروری است و تیم‌های محصول توانمند برای بهره‌برداری از این دارایی قدرتمند طراحی شده‌اند.

در تیم قابلیت، مهندسان صرفاً برای ساختن قابلیت‌های درخواستی و طراحان برای خوشگل کردن ظاهر کار حضور دارند. در عمل گماشته هستند.

حتی بدتر اگر کارهای مهندسی را برون‌سپاری کنید، به راستی گماشته محسوب می‌شوند.

اما در تیم محصول توانمند، مهندسان صرفاً برای ساختن و طراحی صرفاً برای طراحی کردن حضور ندارند. مسئول کمک به شناسایی راه‌حل مناسب هم هستند. منظور از عبارت «تیم‌های محصول توانمند» هم همین است.

مزیت مهندسان این است که هر روز با فناوری زمینه‌ساز کار می‌کنند که باعث می‌شود برای شناسایی جدیدترین توانمندی‌های میسرشده در موقعیت ایدئالی باشند.

وقتی این مهندسان توانمندشده با مدیران محصول و طراحان محصول مشارکت و همیاری می‌کنند و مستقیماً در معرض کاربران و مشتریان قرار می‌گیرند، منشا تقریباً همه محصولات یا سرویس‌های نوآورانه مورد علاقه‌تان را مشاهده می‌کنید.

قبول داریم که اینجا خیلی بر نقش مهندسان توانمند تأکید کردیم، اما دلیل این تأکید این است که شرکت‌هایی که هنوز متحول نشده‌اند معمولاً نیازمند بزرگ‌ترین تغییر فلسفی در زمینه نگاه‌شان به مهندسان هستند. مدرک اثبات این واقعیت میزان برون‌سپاری کار مهندسی در برابر سایر نقش‌هاست.

با ترکیب این مهندسان توانمند با طراح محصول قدرتمندی که هنر طراحی تجربه‌های کاربری موثر و درگیرکننده را آموزش دیده و مدیر محصول شایسته‌ای که درک همزمان مشتریان و محدودیت‌های کسب‌وکار را یاد گرفته، مجموعه مهارت‌های چندکارکردی مورد نیاز را

خواهید داشت تا مسائل دشوار را به نحوی حل کنید که هم مشتریان تان دوست داشته باشند و هم در کسب و کارتان جواب بدهند.

کشف محصول

هرچند برای تیم محصول توانمند و مسئول در قبال نتایج نیز زمان به بازار مهم است، مهم‌ترین مسئله برای این تیم زمان به پول یا به عبارت دیگر زمان دستیابی به نتیجه لازم است.

اگر تیم محصول توانمندی قابلیت را عرضه کند، اما اثرگذاری مورد نیاز را نبیند، آنقدر روی آن قابلیت یا رویکردش آزمون و خطا می‌کند تا آن اثرگذاری را ببیند.

وقتی زمان به پول هدف تیم محصول باشد، انگیزه اصلی تیم به کسب توانایی تشخیص سریع نتیجه‌بخش بودن یا نبودن یک ایده محصول یا رویکرد خاص تغییر می‌کند. این توانایی را کشف محصول می‌خوانند.

تیم محصول می‌تواند همه ایده‌های متنوعش را اجرا کند و ببیند کدام‌ها جواب می‌دهند، اما این کار زمان بسیار بیشتری می‌برد و مشتریان را در معرض ایده‌های بد زیادی قرار می‌دهد. در عوض تیم محصول جعبه کاملی از ابزارها و تکنیک‌ها برای آزمایش سریع ایده‌ها و رویکردها دارد.

تیم محصول اغلب «نمونه آزمایشی» می‌سازد که گونه‌های مختلفی دارد، اما ساخت همه آن‌ها سریع و کم‌هزینه است. هر نمونه آزمایشی برای آزمایش ریسک‌ها و فرضیات متفاوتی طراحی می‌شود.

طبق قاعده‌ای کلی هر ایده‌ای که در فرایند کشف محصول آزمایش می‌شود باید دست کم ده برابر کم‌هزینه‌تر و سریع‌تر از ساخت، آزمایش و

پیاده‌سازی محصول واقعی توسط مهندسان باشد. در بسیاری از موارد، نمونه‌های آزمایشی صد برابر کم‌هزینه‌تر از محصول واقعی هستند.

اگر در مورد قابلیت متداول به‌طور میانگین سه تا پنج بازنویسی نسخه لازم باشد تا به نقطه‌ای برسد که نتایج کسب‌وکاری مورد نیاز را رقم بزند (که همان تعریف زمان به پول است) و اگر تیم قابلیت که برای ساخت هر کدام از این نسخه‌ها استفاده می‌شود، برای هر نسخه به چند ماه زمان نیاز داشته باشد، آن وقت برای اینکه قابلیت به بازده مورد نظر دست یابد، اغلب حدود یک تا دو سال زمان می‌برد. به‌علاوه این در حالت نادری است که دست‌اندرکاران همچنان مایل باشند این بازنویسی‌های ضروری را در نقشه راه محصول قرار دهند.

در مقابل اگر به تیم محصول توانمند مسئله‌ای برای حل کردن محول شود و مهارت‌های مورد نیاز برای اجرای فرایند کشف محصول در این تیم گنجانده شود، آن سه تا پنج بازنویسی در تنها چند روز یا هفته انجام می‌شوند و نسخه محصول (که نتایج کسب‌وکار مورد نیاز را رقم می‌زند) معمولاً تنها چند هفته بعد در دستان مشتری قرار می‌گیرد.

اگر تا کنون این سوال برای شما پیش آمده است که چطور تیم‌های محصول توانمند کوچک می‌توانند پیوسته عملکردی بهتر از شرکت‌های بسیار بزرگ‌تری داشته باشند که خیلی بیشتر برای تیم‌های قابلیت‌شان هزینه می‌کنند، محور پاسخ این سوال دقیقاً همین است.

در فصل هفدهم، «کشف محصول»، درباره نحوه توسعه مهارت‌های لازم برای تغییر نحوه حل مسائل حرف می‌زنیم.

مشارکت و همیاری واقعی با دست‌اندرکاران

علاوه بر صرفجویی پولی و زمانی، مزیت مهم‌تر تغییر نحوه حل مسائل این است که سازوکار خلق ارزش پیوسته برای مشتریان ایجاد می‌کنید. به جای تیم‌های قابلیت‌ی که برای خدمت به دست‌اندرکاران کسب‌وکار تان وجود داشتند، حال تیم‌های محصول توانمندی دارید که برای خدمت به مشتریان تان در راستای نیازها و مشخصات کسب‌وکار تان وجود دارند. این تفاوت کوچک و کم‌اهمیت نیست و مناسبات سازمان تان را به شکل اساسی تغییر می‌دهد.

اما حواس تان باشد:

از دست دادن کنترل روی منابع فناوری برای برخی دست‌اندرکاران کلیدی خوشایند نخواهد بود. احتمالاً برخی منفعلانه و شمار کمی فعالانه مقاومت خواهند کرد. به همین دلیل است که تحول‌ها (بدون پشتیبانی مشهود و واقعی راس سازمان) اغلب شکست می‌خورند.

همچنین باید اشاره کنیم که برخی از مدیران محصول، طراحان محصول و مهندسانی کنونی شما ممکن است حاضر نباشند یا نتوانند این مسئولیت اضافه را بپذیرند.

در واقع، پذیرش مسئولیت حل مسائل مشتری بسیار دشوارتر از صرفاً ساخت قابلیت‌هایی است که به شما گفته شده بسازید. باید مطمئن شوید که افرادی در سطح مناسب را در تیم‌های محصول تان قرار داده‌اید و کوچینگ و پیش‌زمینه لازم برای موفقیت آن‌ها فراهم شده است. بخش سوم، «شایستگی‌های مورد نیاز برای مدل محصول» را ببینید.

تیم‌های محصول توانمند چندکارکردی قوی متشکل از مدیران محصول، طراحان محصول و مهندسان (که با یکدیگر همکاری می‌کنند تا مسائل

مشتری را به نحوی حل کنند که هم مشتریان آن را دوست داشته باشند و هم در کسب و کارتان جواب بدهند) مفهوم محوری و حیاتی مدل محصول هستند. فصل پانزدهم، «تیم‌های محصول» را ببینید.

نقشه‌های راه مبتنی بر نتیجه

اگر در حال کار روی تغییر نحوه حل مسائل هستید، این پرسش مطرح می‌شود که این مسائل از کجا می‌آیند؟ در مدل‌های قبلی، منشا مسائل معمولاً دست‌اندرکاران بودند چرا که به نیازهای‌شان در نقشه راه محصول اولویت می‌دادند. در شرکتی که به مدل محصول روی آورده است، این مسائل از استراتژی محصول بینش‌محور می‌آیند. اما چه می‌شود اگر بخواهید پیش از پرداختن به مهارت‌های استراتژی محصول رهبری محصول، روی مهارت‌های‌تان در حل مسائل کار کنید؟ برای چنین موقعیتی تاکتیک تحولی مفیدی به نام نقشه‌های راه مبتنی بر نتیجه وجود دارد. اگر امروز به سراغ دست‌اندرکاران کسب و کارتان بروید و از آن‌ها مسائلی برای حل کردن بخواهید، احتمالاً باعث سردرگمی می‌شوید زیرا اغلب نقشه‌های راه محصول در واقع فهرستی از خروجی‌ها هستند. نه مسائلی برای حل کردن، بلکه قابلیت‌هایی برای ساختن هستند. خوشبختانه، مهندسی معکوس مسئله‌ای که باید حل شود

دشوار نیست.

به این صورت است که با نقشه راه محصول خروجی محورتان شروع می‌کنید، اما بعد با بررسی هر کدام از موارد آن نقشه راه تعیین می‌کنید که هر قابلیت می‌خواهد چه مسئله‌ای را حل کند و معیار موفقیت (نتیجه مورد انتظار) چیست.

همچنان روی همان مسائلی کار می‌کنید که پیش از تحول هم کار می‌کردید، اما در این حالت، به تیم‌های محصولتان در جست‌وجوی راه‌حل‌های بالقوه مقداری آزادی می‌دهید که به آن‌ها امکان متمرکز شدن بر نتایج را می‌دهد. بعد می‌توانید برای کمک به تحقق این نتایج، تکنیک‌های کشف محصول را یاد بگیرید.

یکی از مزیت‌های نقشه‌های راه مبتنی بر نتیجه این است که کمک می‌کنند دست‌اندرکاران کسب‌وکارشان حرف زدن در قالب قابلیت‌ها و موعدها را کنار بگذارند و در عوض در مورد مسائلی که باید حل شوند و نتایج حرف بزنند.

فصل نهم: تغییر نحوه انتخاب مسائلی که باید حل شوند

تا اینجا درباره نیاز به تغییر نحوه ساختن و نیاز به تغییر نحوه حل کردن مسائل صحبت کردیم. اما هنوز درباره این موضوع صحبت نکرده‌ایم که چگونه تصمیم می‌گیرید کدام مسائل مهم‌تر از همه هستند.

اینکه نقشه‌های راه محصول موجودتان را بردارید و برای هر قابلیت یا پروژه‌ای ببینید مسئله زیربنایی مربوطی که باید حل شود و روش منطقی ارزیابی موفقیت برای آن چیست، کار سختی نیست. راه ساده و سرراستی برای انتقال از نقشه‌های راه قابلیت‌ها به نقشه‌های راه نتایج است (که آن‌ها را نقشه‌های راه مبتنی بر نتیجه می‌خوانیم؛ کادر ویژه فصل هشتم را ببینید).

گام دشواری نیست و ارائه مسائلی برای حل کردن (و معیارهای شفاف موفقیت) به تیم‌های محصول توانمندتان واقعاً می‌تواند تاثیر شگرفی در مسیر ایجاد راه‌حل‌های بسیار بهتر برای این مسائل مشتریان و کسب‌وکارشان داشته باشد.

اما آیا این مسائل واقعاً مهم‌ترین مسائلی هستند که باید برای مشتریان و شرکت‌تان حل شوند؟

هر شرکتی مجموعه‌ای از فرصت‌ها و مجموعه‌ای از تهدیدها را پیش روی خود می‌بیند.

شرکت شما در انتخاب بهترین فرصت‌ها برای دنبال کردن و تمرکز بر

تهدیدهایی که باید جدی بگیرید چقدر دقیق و نازک‌بین است؟

متحول کردن برنامه‌ریزی محصول

در بیشتر شرکت‌های دست‌اندرکار محور و پیروی مدل تیم قابلیت، نوعی فرایند برنامه‌ریزی محصول سالانه وجود دارد. در این فرایند دست‌اندرکاران استدلال‌های خودشان را برای اجرای پروژه‌هایی ارائه می‌دهند که فکر می‌کنند مهم‌ترین پروژه‌ها هستند.

در بسیاری از این شرکت‌ها، سازمان فایننس نقش داور را دارد و با توجه به طرح‌های کسب‌وکار ارائه‌شده تصمیم‌گیری می‌کند.

در شرکت‌های دیگر، دست‌اندرکاران استدلال‌های‌شان را پیش تیم رهبری ارشد مطرح می‌کنند و تصمیم‌گیری برعهده این تیم است.

با این حال شرکت‌هایی که واقعا به مسئولیت‌پذیری اهمیت می‌دهند نتایج را با قول‌های داده‌شده مقایسه می‌کنند و می‌دانند که هیچ‌کدام از این رویکردها پیوسته به تصمیم‌های خوب منجر نمی‌شوند. دلیل اصلی نامناسب بودن این رویکردها هم نبود داده‌های ورودی خوب است. کتاب الهام‌بخش با جزئیات بررسی می‌کند که چرا این‌طور است و تیم‌های محصول خوب در عوض چه کار می‌کنند.

محور اصلی برنامه‌ریزی محصول انتخاب مسائلی است که باید حل کنید. تغییر نحوه انتخاب مسائلی که باید حل شوند بعد سوم انتقال به مدل محصول است.

متحول کردن خودتان پیش از متحول شدن

ممکن است خیلی آسان از بنیادی بودن این تغییر غافل شوید و متوجه نشوید که تغییری حیاتی در بسیاری از شرکت‌هایی است که پیش از اینکه دیگران متحول‌شان کنند، خودشان متحول شده‌اند.

فرض کنیم می‌دانید که به‌واسطه فشارهای رقابتی و تغییر نیازها و رفتارهای مشتریان به نسل کاملاً جدیدی از محصول اصلی‌تان نیاز دارید. اما در عین حال متوجه می‌شوید که این تغییرات مورد نیاز عمیق هستند و روی نحوه ساخت، بازاریابی، فروش، عرضه و خدمات پس از فروش اثر می‌گذارند.

فرقی نمی‌کند چند همایش خارج از شرکت برگزار می‌کنید یا چند شرکت مشاوره مدیریت را استخدام می‌کنید، آیا در نهایت واقعا باور دارید که هر کدام از دست‌اندرکاران شرکت‌تان اقدامات لازم برای متحول کردن خودشان را انجام خواهند داد؟

به‌علاوه حتی اگر بخواهند، احتمال اینکه سالن همایشی که در آن می‌نشینند راه رسیدن به این هدف باشد، بسیار کم است. نوآوری معنی‌دار با این فاصله بسیار زیاد از فناوری و مشتری بسیار چالش‌برانگیز است.

حدس می‌زنیم احتمالا متوجه شده‌اید که وقوع این اتفاق بسیار بعید است. مدل محصول این واقعیت را درک می‌کند. این‌طور نیست که به سازمان محصول اختیار تام برای انجام هر کار لازمی داده شود. بلکه رهبران محصول و تیم‌های محصول با پشتیبانی مدیرعامل با دست‌اندرکاران همکاری می‌کنند تا تغییر ضروری را در سراسر سازمان پیش ببرند.

این روند را در هر سه داستان تحول مفصل این کتاب (شامل ترین لاین^۱ (بخش پنجم)، دیتاسایت^۲ (بخش هشتم) و ادوبی (بخش نهم)) مشاهده می‌کنید، اما ببایید با از زاویه نگاه سطح بالاتری ببینیم چه اتفاقی می‌افتد.

چشم‌انداز محصول مشتری محور

شرکت‌های بسیار زیادی زمان‌شان را صرف واکنش نشان دادن می‌کنند (واکنش به فرصت‌های فروش جدید، واکنش به پیشنهادهای رقیب‌ها، واکنش به درخواست‌های مشتریان، واکنش به فشار قیمت و غیره). شرکت‌های محصولی قدرتمند به این عوامل اهمیت می‌دهند، اما این عوامل تعیین‌کننده اقدام‌های آن‌ها نیستند.

اقدام‌های این شرکت‌ها را تعقیب چشم‌انداز محصولی تعیین می‌کند که می‌تواند بهبود معنی‌داری در زندگی مشتریان‌شان ایجاد کند.

در واقع در شرکت محصولی قدرتمند، چشم‌انداز محصول جذاب و الهام‌بخش بهترین ابزار شما برای جذب افراد به تیم‌های محصول‌تان است. باید افرادی را در تیم‌های‌تان داشته باشید که به چشم‌انداز محصول‌تان باور دارند. افرادی که می‌خواهند در زندگی مشتریان‌تان تفاوتی ایجاد کنند.

چشم‌انداز محصول قدرتمند تا سال‌ها الهام‌بخش سازمان است (بیشتر چشم‌اندازهای محصول دوره سه تا ده ساله دارند).

باید اشاره کنیم که تمرکز چشم‌انداز محصول پیش و بیش از هر چیزی روی مشتری است. باید به این سوال پاسخ دهد که آن محصول چطور

۱- Trainline

۲- Datasite

زندگی کاربران و مشتریان را بهتر می‌کند؟

تمرکز چشم‌انداز محصول روی این نیست که چطور می‌خواهید پول بیشتری به‌دست آورید یا اولویت‌های‌تان برای فصل باید چه باشد یا ساختار تیم‌های محصول‌تان قرار است چه باشد. این مباحث مهم‌اند و در ادامه درباره این اهداف بحث می‌کنیم، اما هدف چشم‌انداز محصول توصیف آینده‌ای است که می‌خواهید بسازید.

شاید ده‌ها یا حتی صدها تیم محصول داشته باشید، اما چشم‌انداز محصول آن تیم‌ها را با هدف مشترک واقعیت بخشیدن به آن چشم‌انداز متحد می‌کند.^۱

استراتژی محصول بینش‌محور

چشم‌انداز محصول آینده را توصیف می‌کند، ولی استراتژی محصول روش شما برای شناسایی مهم‌ترین مسائلی است که اکنون باید حل شوند. استراتژی محصول با تمرکز بر حیاتی‌ترین حوزه‌های موفقیت کسب‌وکار شروع می‌شود. واقعیت این است که بیشتر شرکت‌ها تلاش می‌کنند همزمان کارهای بیش از اندازه‌ای را انجام دهند. در نتیجه تلاش‌های‌شان را کم‌رنگ و کم‌رَمق می‌کنند و در مورد اهرم‌های واقعی پیشبرد کسب‌وکار پیشرفت کمی را رقم می‌زنند.

همان‌طور که مدیرعامل نامدار، جیم بارکسدیل^۲ می‌گوید «مسئله اصلی

۱- اگر می‌خواهید شماری از مثال‌های مورد علاقه ما از چشم‌اندازهای محصول الهام‌بخش را ببینید، به examples.com.svpq.www سری بزنید.

۲- Jim Barksdale

این است که مسئله اصلی را مسئله اصلی نگه دارید».

شاید هم این ضرب‌المثل روس را ترجیح می‌دهید که «اگر دو خرگوش را دنبال کنید، هیچ‌کدام را نمی‌گیرید».

بعد از شناسایی چند کانون تمرکز اصلی، باید بینش‌هایی را انتخاب کنید که می‌خواهید روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کنید.

پیوسته باید در مورد بینش‌های کمی (که اغلب از داده‌های تولیدشده به‌دست می‌آیند) و همچنین بینش‌های کیفی (که اغلب از گفت‌وگوی مستقیم با مشتریان‌تان به‌دست می‌آیند) تحقیق کنید. همچنین مدام باید پتانسیل فناوری‌های زمینه‌ساز جدید و پیامدهای روندهای مربوط در صنعت و فناوری را ارزیابی کنید.

دستیابی به این نوع استراتژی محصول بینش‌محور معمولاً نیازمند پرورش عضله‌های جدید برای شرکت‌تان است، اما پاداش برخورداری از استراتژی محصول قدرتمند کسب بیشترین بازده از سرمایه‌گذاری در فناوری است. استراتژی محصول خوب توان شما را چند برابر می‌کند.

باید درک کنید که استراتژی محصول هم با استراتژی کسب‌وکار و هم با استراتژی ورود به بازار متفاوت است. بسیاری از شرکت‌ها در مهارت‌های مربوط به استراتژی کسب‌وکار یا ورود به بازار یا هر دو قدرتمندند، اما اغلب به‌کلی فاقد استراتژی محصول هستند.

در بیشتر شرکت‌های دارای مدل تیم قابلیت، استراتژی محصول در واقع تلاش برای ارائه بیشترین قابلیت‌های ممکن برای دست‌اندرکاران متفاوت است. به عبارت دیگر می‌توان گفت استراتژی محصولی وجود ندارد.

نقش رهبری محصول

بیشتر شرکت‌هایی که می‌خواهند متحول شوند درک می‌کنند که باید سطح تیم‌های محصول‌شان را افزایش دهند. مثلاً مهندسان ارشد بیشتری استخدام کنند. طراحان محصول ماهر استخدام کنند. مدیران محصول شایسته استخدام کنند.

اما بسیاری از شرکت‌ها زمانی غافلگیر می‌شوند که می‌فهمند اغلب در رهبری محصول خلاهای بیشتری دارند.

در واقع بسیاری از شرکت‌های دارای مدل تیم قابلیت اساساً چیزی به اسم رهبری محصول ندارند. از آنجایی که به‌ندرت چشم‌انداز محصول دارند و احتمال اینکه استراتژی محصول داشته باشند از این هم کمتر است، شغل «رئیس محصول» در شرکتی با مدل تیم قابلیت با همین عنوان در شرکتی با مدل محصول کاملاً متفاوت است.

معمولاً در مدل محصول، رهبران محصول نقش اصلی را در کوچینگ و پرورش افرادشان برای برخورداری از مهارت‌های کشف و ارائه موثر و موفق راه‌حل‌ها ایفا می‌کنند.

در مدل محصول، رهبران مدیریت محصول، طراحی محصول و مهندسی نه تنها در تغییر نحوه انتخاب مسائلی که باید حل شوند بلکه در تغییر نحوه حل مسائل و ساختن نیز نقشی کاملاً حیاتی دارند.

در فصل شانزدهم، «استراتژی محصول»، درباره نحوه پرورش مهارت‌های لازم برای انتخاب مسائلی که باید حل شوند، بحث می‌کنیم.

تنها یک راه درست؟

سوءتفاهم بسیار رایج اما زیان‌باری در جامعه محصول این است که بسیاری از افراد تلاش می‌کنند بگویند فقط یک راه درست برای ساختن محصولات عالی وجود دارد.

گاهی این اشتباه به این دلیل اتفاق می‌افتد که فرد یا تیمی شیوه یا تکنیک یا فرایندی را امتحان می‌کند و نتیجه‌ای عالی به دست می‌آورد، پس فکر می‌کند تنها کافیه آنچه را پیش‌تر انجام داده کپی کند. اما در بیشتر موارد، این اشتباه را افراد و کسب‌وکارهایی رواج می‌دهند که می‌خواهند فرایند، چارچوب، روش‌شناسی یا ابزارشان را به شما بفروشند.

اما مدل عملیاتی محصول مدلی مفهومی است. روشی برای فکر کردن به کار است. نسخه تجویز شده نیست. فرایند نیست. چارچوب، روش‌شناسی یا ابزار واحدی برای آن وجود ندارد.

واقعیت کار در زمینه محصول این است که طیفی بسیار گسترده از مسائل را برای حل کردن دارید که هر کدام پروفایل‌های ریسک، انواع مشتریان، انواع فناوری‌ها و محدودیت‌های متفاوتی دارند.

حتی اگر یک رویکرد وجود داشت که می‌توانست برای هر چیزی موفق باشد، آن رویکرد بدون شک برای بیشتر کارهای با پیچیدگی کمتر افراطی (بیش‌ازحد کند و پرهزینه) محسوب می‌شد.

ساختن دستگاه مصرفی خیلی با ساختن سرویس نرم‌افزار به‌عنوان سرویس متکی به هوش مصنوعی متفاوت است. حتی درون یک

سازمان محصول نیز اغلب موقعیت‌های محصولی بسیار متفاوتی وجود دارد.

به همین دلیل است که ما روی اصول مدل محصول تمرکز می‌کنیم. اصول صرف‌نظر از پیچیدگی، مشتری، فناوری یا صنعت همیشه صادق هستند.

بنابراین وقتی سازمانی را ارزیابی می‌کنید، باید با عبور از سطح و ظاهر، بافت و بستر را درک کنید و ببینید تیم انتخاب‌های مناسبی دارد یا خیر.

مثال‌هایی از این اشتباه همه جا وجود دارد. پیش‌تر اشاره کردیم که تعداد زیادی از سازمان‌ها از تشریفات و آیین‌های چابک پیروی می‌کنند، از مربی‌های چابک بهره می‌برند و نقش‌هایی با عنوان چابک نیز دارند، اما باز هم ماهانه یا حتی فصلی عرضه می‌کنند. این را با تعداد زیادی شرکت محصولی قدرتمند مقایسه کنید که احساس نیازی به شیوه‌ها، نقش‌ها یا تشریفات چابک ندارند، اما مدت‌هاست از روش عرضه پیوسته پیروی می‌کنند. می‌توان به راحتی متوجه شد که کدام یک از این دو نوع سازمان واقعا به اصول زیربنایی چابک وفادار است.

مثال دیگری به شایستگی‌های محصولی گوناگون مربوط می‌شود. شرکت‌های محصولی قدرتمندی وجود دارند که شایستگی‌ها را ترکیب می‌کنند. به عنوان مثال نامتداول نیست که یک طراح محصول مهندس فرانت‌اند هم باشد. این کار مزیت‌های روشنی دارد، اما تعداد نامزدهای شایسته برای استخدام را بسیار کمتر می‌کند. با این حال پرسش واقعی این نیست که این شرکت‌ها چطور نقش طراح را تعریف می‌کنند؛ این

است که چطور از آن طراحان برای به حداقل رساندن اتلاف، رسیدگی به ریسک‌ها و ایجاد محصولات ارزشمند و قابل استفاده بهره می‌برند.

• بخش سوم: شایستگی‌های مورد نیاز برای

مدل محصول

در مدل‌های قبلی، تیم‌های محصول وجود دارند تا نیازهای کسب‌وکار یا به بیان دقیق‌تر، رهبران کسب‌وکار را برطرف کنند.

اما در مدل محصول، تیم‌های محصول وجود دارند تا مسائل سخت را برای مشتریان و کسب‌وکاران به‌نحوی حل کنند که هم مشتریان دوست داشته باشند و هم در کسب‌وکاران جواب بدهند.

شاید تفاوتی جزئی به‌نظر برسد، اما پیامدهایش برای شیوه کار کردن تیم‌ها و تعامل‌شان با سایر بخش‌های شرکت چشمگیر است.

پیامدهای این اقدام را در نظر بگیرید: محول کردن تصمیم‌ها و مسئولیت پیدا کردن بهترین راه‌حل برای مسئله به تیم محصول و بعد پاسخگو کردن آن تیم در قبال نتایج.

پذیرش این مسئولیت جدید مستلزم وجود شایستگی‌های اصلی جدید است.

محصولات قدرتمند را تیم‌های محصول قدرتمند می‌سازند و تیم‌های محصول قدرتمند از شایستگی‌های محصولی حیاتی جدید برخوردارند.

در این بخش در مورد هر کدام از این شایستگی‌های اصلی جدید و حیاتی بحث می‌کنیم تا بدانید باید دنبال چه باشید و چه انتظاراتی داشته باشید و وقتی فردی عنوان جدیدی می‌گیرد، اما مهارت‌ها یا تجربه لازم را ندارد، فریب نخورید.

نباید تلاش برای ایجاد این شایستگی‌های جدید را دست کم بگیرید.

زیربنای همه مطالبی که در ادامه این کتاب می‌آید همین شایستگی‌ها هستند.

برای روشن شدن بیش‌ازپیش مطلب، باید بگوییم که اگر حاضر نباشید این شایستگی‌های جدید را ایجاد کنید، احتمالا همین جا باید فاتحه امیدتان به تحول را بخوانید.

خوب است بدانید افرادی که مسیر حرفه‌ای‌شان را حول شایستگی‌های دیگری ساخته‌اند، ممکن است این شایستگی‌های جدید را تهدیدی برای خودشان بدانند.

برخی به مدل محصول به‌عنوان فرصت شغلی بزرگ و شانس برای به‌روز و مربوط ماندن در فضای کاری نگاه خواهند کرد. برخی با این تفکر که همین حالا هم از این مدل پیروی می‌کنند، به این موضوع بی‌اعتنایی می‌کنند و برخی دیگر هم با این امید که رهبران بعد از چند ماه علاقه‌شان را به این مقوله از دست بدهند، ترجیح می‌دهند فعلا صبر کنند.

همچنین باید تاکید کنیم که بسیاری از افراد موجودتان را می‌توانید با کوچینگ و پرورش به مشارکت‌کننده‌های قدرتمندی با شایستگی‌های لازم تبدیل کنید. اما انتظار نداشته باشید همه این‌طور باشند.

به‌علاوه همه چیز به خواست افرادتان برای یادگیری و بعد داشتن رهبران یا مربیان محصولی وابسته است که توانایی کمک به افرادتان برای یادگیری این شایستگی‌های جدید را دارند.

در این بخش همه شایستگی‌های اصلی جدید را توضیح می‌دهیم، اما این توضیحات آنقدر پرجزئیات نیستند که بتوانید آن‌ها را یاد بگیرید.

یادگیری هر کدام از این شایستگی‌های تخصصی معمولا چند سال طول

می‌کشد. در واقع دو کتاب دیگر با هدف آموزش مهارت‌ها و تکنیک‌های مورد نیاز برای این شایستگی‌ها منتشر کرده‌ایم.

در عوض اینجا می‌خواهیم این شایستگی‌های جدید را به‌نحوی توضیح دهیم که نیاز به آن‌ها را درک کنید و بدانید از افراد با این عنوان‌های شغلی چه انتظاراتی می‌توانید و باید داشته باشید.

همچنین می‌خواهیم از همین حالا به این فکر کنید که چطور می‌خواهید شرح وظایف شغلی و نردبان‌های پیشرفت شغلی را در شرکت‌تان تغییر دهید تا همسو با این شایستگی‌های جدید باشند و آن‌ها را تامین کنند. یکی از چالش‌های تحول این است که افراد زیادی از عناوین جدید مدل محصول بدون یادگیری شایستگی‌های جدید استفاده می‌کنند. این مشکل از آنچه تصور می‌کنید وخیم‌تر است. می‌خواهیم به شما ابزارهایی بدهیم تا بتوانید در تشخیص شایستگی موثر عمل کنید.

مدیران محصول، طراحان محصول و مهندسان

تیم محصول چندکارکردی متداول به سه مجموعه مهارت خاص و بسیار متمایز نیاز دارد.

در نتیجه معمولاً به دست کم سه نفر برای این سه مجموعه مهارت نیاز دارید. اما گاهی یک نفر می‌تواند چند مجموعه مهارت را پوشش دهد و در برخی موارد ویژه، محصول خاصی ممکن است فقط به دو مجموعه مهارت نیاز داشته باشد.

به یاد بیاورید که در حل مسائل برای مشتریان و کسب‌وکارشان،

باید راه‌حل‌هایی ارائه دهید که هم مشتریان‌تان دوست دارند و هم در کسب‌وکارشان جواب می‌دهند.

تیم در کشف راه‌حلی موثر مسئول رسیدگی به چهار نوع ریسک متفاوت است:^۱

۱. ریسک ارزش: آیا مشتری راه‌حل ما را می‌خرد یا آن را برای استفاده انتخاب می‌کند یا خیر؟

۲. ریسک کارآمدی: آیا این راه‌حل در کسب‌وکار ما جواب می‌دهد؟ آیا راه‌حلی است که بتوانیم بازاریابی، فروش، خدمات پس از فروش، تامین مالی و درآمدزایی را برای آن به‌صورت موثر و قانونی انجام دهیم؟

۳. ریسک قابلیت استفاده: آیا کاربران می‌توانند به‌آسانی راه‌حل را یاد بگیرند، از آن استفاده کنند و ارزش آن را درک کنند؟

۴. ریسک اجرا: آیا می‌دانیم چگونه این راه‌حل را با بهره‌گیری از کارمندان، زمان، فناوری و داده‌های در اختیارمان بسازیم و افزایش مقیاس دهیم؟

در تیم محصول چندکارکردی، شایستگی‌های حیاتی و مسئولیت‌های هر شایستگی به شرح زیر است:

مدیر محصول در مورد ریسک‌های ارزش و کارآمدی مسئول و در مجموع

۱- طبقه‌بندی‌های ریسک دیگری به‌جز طبقه‌بندی ارائه‌شده در این کتاب وجود دارد. طبقه‌بندی اصلی دیگر را شرکت طراحی محصول آیدیو (IDEO) ارائه داده است که ریسک‌ها را این‌طور تقسیم می‌کند: مطلوبیت، اجرا و کارآمدی. به عبارت دیگر آیدیو ریسک‌های ارزش و قابلیت استفاده را در یک ریسک با عنوان ریسک مطلوبیت جمع می‌کند. مهم‌ترین نکته استفاده از نوعی طبقه‌بندی ریسک است تا مطمئن شوید همه ریسک‌های مهم را در نظر می‌گیرید. با این حال تجربه ما نشان می‌دهد که طبقه‌بندی آیدیو برای محصولات مصرفی (که در آن‌ها هر کاربری خریدار هم هست) بهتر از محصولات کسب‌وکاری جواب می‌دهد چرا که خیلی راحت ممکن است اینکه کاربری می‌تواند از محصولی استفاده کند یا اینکه مشتری‌ای محصولی را می‌خرد، با یکدیگر اشتباه گرفته و اختلاط شوند.

در قبال دستیابی به نتایج محصول پاسخگوست.

طراح محصول در مورد ریسک قابلیت استفاده مسئول و در مجموع در قبال تجربه محصول (همه تعامل‌هایی که کاربران و مشتریان با محصول‌تان دارند) پاسخگوست.

رهبر فنی در مورد ریسک اجرا مسئول و در مجموع در قبال ارائه محصول پاسخگوست.

همچنین باید توجه کنید که هر کدام از این سه شایستگی در همه ابعاد این راه‌حل می‌توانند مشارکت داشته باشند و دارند، اما خوب است بدانید در قبال هر ریسک دقیقاً کدام شایستگی پاسخگوست.

همان‌طور که خواهید دید، مهارت‌های مورد نیاز برای پرورش هر کدام از این شایستگی‌ها بسیار مهم هستند.

رهبران محصول

رهبران محصول مدیران مدیریت محصول، طراحی محصول و مهندسی هستند.

این افراد مسئول جذب، آماده‌سازی، کوچینگ و پرورش مدیران محصول، طراحان محصول و مهندسان هستند.

این رهبران محصول علاوه بر تشکیل و کوچینگ تیم‌های محصول، در مورد ایجاد چشم‌انداز محصول جذاب و الهام‌بخش، استراتژی محصول بینش‌محور و توپولوژی تیم با دقت ساخته و پرداخته شده و تعریف مسائل مهمی که باید حل شوند و نتایج کسب‌وکاری که باید به‌دست بیایند، مسئولیت‌های بسیار مهمی دارند.

این رهبران به‌طور کلی مسئولیت دارند که از همسویی سازمان محصول

با کل شرکت در دنبال کردن بهترین فرصت‌ها و رسیدگی به جدی‌ترین تهدیدها اطمینان حاصل کنند و با تاثیرگذاری بر دست‌اندرکاران و اکوسیستم پیرامون تیم‌های محصول، تغییر را موفقیت‌آمیز کنند.

به همین دلیل افرادی که به‌عنوان رهبر محصول انتخاب می‌کنید به احتمال زیاد در تلاش‌های تحولی شما نقشی حیاتی خواهند داشت.

اگر هنوز رهبران محصولی با مهارت‌ها و تجربه لازم را ندارید، اولین انتخاب شما جذب این افراد و قرار دادن آن‌ها در جای مناسب برای شروع فرایند تحول است.

با این حال رهبران محصول بسیاری از شرکت‌ها نه تمام بلکه بخشی از تجربه لازم را دارند و مربی‌های رهبری محصول خارج از شرکت می‌توانند موقتاً دانش آن‌ها را تکمیل کنند.

نقش‌های تاثیرپذیر دیگر

در نهایت باید اشاره کنیم که چند نقش دیگر وجود دارند که تاثیر قابل توجهی از انتقال به مدل محصول می‌پذیرند. بازاریابی محصول و مدیریت پروژه (یا همان مدیریت ارائه) دو مورد از این نقش‌ها هستند. بعدتر درباره این نقش‌ها و نقش‌های دیگر بحث می‌کنیم.

فصل دهم: مدیران محصول

همین حالا به شما هشدار می‌دهیم که ایجاد این شایستگی همیشه دشوارتر از ایجاد شایستگی‌های جدید دیگر بوده است.

شرکت شما اکنون نیز احتمالا افرادی با عنوان «مدیر محصول» دارد. با این حال اگر این‌طور باشد، احتمالا فقط عنوان این افراد از نقش‌های دیگری مثل «مسئول محصول»، «تحلیلگر کسب‌وکار» یا «مدیر برنامه» به این عنوان تغییر کرده است.

این شایستگی به این دلیل بسیار پیچیده است که مدل قبلی شما به احتمال زیاد نقشی با عنوان «مدیر محصول» داشته، اما در مدل‌های قبلی، شغلی کاملاً متفاوت با مهارت‌ها و مسئولیت‌های بسیار متفاوت بوده است. نتیجه این است که در مورد این عنوان باید بررسی عمیق‌تری انجام دهید تا مورد به مورد ببینید کدام‌یک از افرادتان واقعا مهارت‌های لازم را دارند و اگر ندارند، آیا فکر می‌کنید با کوچینگ مناسب می‌توانند در مدت زمان معقول به سطح شایستگی لازم برسند یا خیر.

همان‌طور که پیش‌تر گفتیم، در مدل‌های قبلی، این دست‌اندرکاران هستند که مسئولیتی غیررسمی در قبال ارزش و کارآمدی راه‌حل‌ها دارند. اما در مدل محصول، این مدیر محصول است که به‌روشنی مسئول اطمینان از ارزش و کارآمدی راه‌حل‌هاست.

برای داشتن راه‌حل ارزشمند باید درک عمیقی از کاربران و مشتریان‌تان داشته باشید و برای داشتن راه‌حلی کارآمد باید درک کامل و جامعی از

کسب‌وکارتان داشته باشید.

کتاب الهام‌بخش این نقش را مفصل بررسی می‌کند، پس آن مطالب را اینجا تکرار نمی‌کنیم، جز اینکه مطمئن شویم می‌توانید ارزیابی کنید که افراد حاضر در این جایگاه می‌توانند وظایف لازم را انجام دهند.

برای درک مشتریان باید نه تنها در مورد اینکه کاربران و مشتریان‌تان چگونه (هم از لحاظ کیفی و هم کمی) محصولات‌تان را انتخاب و استفاده می‌کنند متخصص باشید بلکه باید بازار، چشم‌انداز رقابتی و فناوری و روندهای مربوط صنعت را هم درک کنید.

برای درک کسب‌وکار نیز هم باید نحوه تامین مالی، درآمدزایی، تولید، بازاریابی، فروش، ارائه و خدمات پس از فروش محصول‌تان را بدانید و هم از هر گونه محدودیت قانونی، قراردادی یا تطبیق رگولاتوری آگاه باشید. عادی است که مدیر محصول جدید برای شناخت مشتریان و کسب‌وکار‌تان (البته با کوچینگ فعال مدیری توانمند) به دو تا سه ماه زمان نیاز داشته باشد.

بدون کوچینگ فعال مدیری قدرتمند، ممکن است فرد چند سال در این شغل باشد و همچنان دانش لازم را نداشته باشد. رایج‌ترین نشانه مشهود چنین وضعیتی بی‌اعتمادی دست‌اندرکاران شرکت به این مدیر محصول است.

توجه کنید که چون مهندسان و طراح محصول معمولاً این دانش را ندارند (البته وقتی دارند خیلی برای ما عالی است)، اگر قرار است تیم محصول در مسیر کشف راه‌حل موثر انتخاب‌های خوبی داشته باشد، این دانش باید به هر حال از جایی بیاید.

نشانه روشنی از اینکه تیم محصولی مدیر محصول شایسته‌ای ندارد این است که هر تصمیمی یا به مدیری بالاتر ارجاع می‌شود یا در مورد آن جلسه‌ای با دست‌اندرکاران برگزار می‌گردد که در آن تصمیم‌گیری برعهده دست‌اندرکاران گذاشته می‌شود.

برای تنظیم انتظاراتان درباره میزان مهارت لازم برای این شایستگی، به این دو واقعیت بی‌پرده توجه کنید:

۱. عملکرد رئیس محصول شما با توجه به ضعیف‌ترین مدیر محصولش ارزیابی می‌شود.

۲. مدیرعامل شرکت‌تان باید باور داشته باشد که هر کدام از مدیران محصول‌تان این قابلیت را دارد که تا حدود پنج سال آینده یکی از رهبران آینده شرکت شما شود.

هرچند بدون شک استثناهایی وجود دارند، بیشتر تحلیلگران کسب‌وکار باقیمانده از گذشته و مسئولان محصول متمرکز بر چابک در این حد توانمند نیستند.

آن شغل‌های باقیمانده از گذشته تعریف بسیار محدودتری از تعریف مدیر محصول در مدل محصول دارند و نیازمند دانش تخصصی بسیار کمتری هستند.

توجه کنید که مدیران محصول شما باید روابط مبتنی بر اعتمادی با مشتریان اصلی و همچنین دست‌اندرکاران کلیدی شما برقرار کنند. فقط افراد توانمند می‌توانند این کار را انجام دهند.

متأسفانه به این دلیل تعداد زیادی از تحول‌ها محکوم به شکست هستند که شرکت حاضر نیست در مورد افرادی که مدیر محصول می‌خواند

این استاندارد را اعمال کند. در نتیجه تیم‌های محصول فاقد مهارت‌های چندکارکردی لازم هستند، دست‌اندرکاران به تیم‌ها اعتماد ندارند، تیم‌های محصول نمی‌توانند نتایج لازم را به‌دست بیاورند و تلاش برای انتقال به مدل محصول شکست می‌خورد.

اگر معتقدید می‌توانید به‌سادگی عنوان مسئولان محصول یا تحلیلگران کسب‌وکارشان را تغییر دهید و متحول شوید، به احتمال زیاد به‌سوی شکست حرکت می‌کنید.

درحالی‌که کاملاً ممکن است که اکنون چند نفری داشته باشید که بهتر است به‌دنبال جایگاه‌های دیگر و مناسب‌تری برای موفقیت باشند، به همان اندازه ممکن است که گزینه‌های بسیار مناسبی در بخش‌های مختلف سازمان‌تان برای نقش مدیریت محصول داشته باشید.

بخش بسیار مهمی از تحول شناسایی این افراد پریپتانسیل، قرار دادن آن‌ها در این نقش حیاتی و فراهم کردن کوچینگ لازم برای موفقیت آن‌هاست.

دنبال افرادی بگردید که درک جامع از کسب‌وکار و توانایی اثبات‌شده یادگیری سریع سایر بخش‌های کسب‌وکار دارند. دنبال افرادی بگردید که دوست دارند در داده‌ها غرق شوند تا رفتارها و روندها را درک کنند. دنبال افرادی بگردید که می‌خواهند با کاربران و مشتریان واقعی رودررو گفت‌وگو کنند. دنبال افرادی بگردید که حاضرند کنار وایت‌بردی همراه با طراحان و مهندسان آستین‌های‌شان را بالا بزنند تا راه‌حلی پیدا کنند که محدودیت‌های متفاوت زیادی را دور می‌زنند. دنبال افرادی بگردید که دوست دارند هرچه سریع‌تر و بیشتر یاد بگیرند و برای حل مسائل مشارکت

کنند.

تلاش پایانی برای نشان دادن اهمیت این مسئله: اگر فکر می‌کنید چون شرکت‌تان فقط افراد توانمند را استخدام می‌کند، این مسئله شامل شما نمی‌شود، تجربه به ما می‌گوید که در مسیر شکست در تحول قرار دارید.

دسترسی مستقیم

برای اینکه تیم محصول راه‌حل‌های موثری کشف کند و ارائه بدهد، کاملاً حیاتی است که آن‌ها (به‌ویژه مدیر محصول) به این سه مورد دسترسی مستقیم و بی‌قیدوبند داشته باشند:

۱. کاربران و مشتریان

۲. داده‌های محصول

۳. دست‌اندرکاران کسب‌وکار

دسترسی مستقیم به کاربران و مشتریان

تیم محصول بدون دسترسی مستقیم و بی‌قیدوبند به کاربران و مشتریان واقعی شانس چندانی برای موفقیت ندارد.

کاربران و مشتریان نه تنها ایده‌هایی در مورد مسائل رسیدگی‌نشده می‌دهند، بلکه راهی برای آزمایش سریع راه‌حل‌های پیشنهادی شما فراهم می‌کنند.

باید ناخودآگاه مشهود باشد که چرا مدیر محصول و طراح محصول باید به کاربران و مشتریان دسترسی مستقیم داشته باشند، اما اهمیت فراهم کردن دسترسی مستقیم به کاربران برای مهندسان کمتر مشهود است.

باید بدانید که نیازی نیست در همه تعامل‌ها با مشتریان یا کاربران، همه مهندسان‌تان همراهی کنند. اما معجزه زمانی اتفاق می‌افتد که مهندسی درگیری و چالش کاربری را با محصولش می‌بیند. پس هرچه بیشتر بتوانید این تعامل را تشویق و تسهیل کنید، بهتر است.

البته باید مطمئن شوید که افرادتان در مورد تعامل‌های مناسب با مشتریان آموزش دیده‌اند، اما اینجا مسئله کلیدی این است که اجازه ندهید هیچ‌کس از دسترسی مستقیم تیم‌های محصول به مشتریان جلوگیری کند؛ هیچ‌کس، نه فردی در بخش فروش یا بازاریابی، نه فردی در بخش موفقیت مشتری، نه پژوهشگر کاربر، نه مدیر وندور مشتری.^۱

با این حال هیچ دلیلی ندارد که گهگاهی دیگران را هم در تعامل‌های مستقیم با کاربران شریک کنید. به‌عنوان مثال حضور دست‌اندرکاری کلیدی یا مدیر ارشدی علاقه‌مند در این تعامل‌ها، به‌ویژه وقتی می‌بینید به همدلی مشترک با نیازها یا دغدغه‌های کاربران نیاز دارید، می‌تواند بسیار موثر باشد.

دسترسی مستقیم به داده‌های محصول

مدیر محصول باید به داده‌های محصول هم دسترسی مستقیم داشته باشد تا بر مبنای این داده‌ها تصمیم‌های خوبی بگیرد. معمولاً چند منبع داده با انواع متفاوتی از داده دارید که از جمله

۱- بیشتر شرکت‌ها ناخودآگاه نیاز به تعامل مستقیم تیم‌های محصول با کاربران و مشتریان را درک می‌کنند، اما در برخی شرکت‌ها استدلال‌های مخالفی در این زمینه مطرح می‌شود. در بخش دهم، «غلبه بر استدلال‌های مخالف» به این استدلال‌ها می‌پردازیم. اما فعلاً بدانید که تعامل مستقیم و پیوسته تیم‌های محصول با مشتریان از ارکان اساسی مدل محصول است.

شامل نحوه تعامل کاربران با محصولتان، نحوه خرید محصولتان توسط مشتریان و نحوه تغییر رفتارهای مشتریانتان در طول زمان می‌شوند.

تیم محصول می‌تواند به تحلیلگران داده و دانشمندان داده دسترسی داشته باشد تا از آن‌ها در توضیح الگوهای پیچیده داده‌ها کمک بگیرد، اما تصمیم‌گیری بر مبنای این داده‌ها مسئولیت مدیر محصول است، پس باید دسترسی مستقیم به داده‌ها داشته باشد. در برخی شرکت‌ها، شماری از افراد می‌خواهند دسترسی به این داده‌ها را محدود کنند و باید حریم خصوصی و امنیت مشتری حفظ شوند.

می‌توانید سیستم‌هایی بسازید که انواع مناسبی از حکمرانی، دسترسی، گمنام‌سازی و تجمیع لازم را اعمال می‌کنند، اما در عین حال دسترسی مستقیم به داده‌های ضروری را در اختیار تیم‌ها قرار می‌دهند.

در مدل محصول، دسترسی مستقیم به داده‌ها مانند دسترسی مستقیم به مشتریان حیاتی است. وقتی مدیر محصول دسترسی مستقیم به داده‌ها نداشته باشد، انگار که با چشمان بسته پرواز می‌کند.

دسترسی مستقیم به دست‌اندرکاران کسب‌وکار

کشف راه‌حلی که در کسب‌وکار شما جواب می‌دهد به معنی حل مسئله با توجه به محدودیت‌های گوناگون کسب‌وکار، از جمله محدودیت‌های مربوط به بازاریابی، فروش، خدمات پس از فروش،

فایننس، حقوقی، تطبیق، تولید، کارشناسان فنی و غیره است. پس ضروری است که مدیر محصول به رهبران بخش‌های مختلف کسب‌وکاران که مسئول این محدودیت‌ها هستند، دسترسی مستقیم داشته باشد.

مدیر محصول باید روابطی با این افراد برقرار کند و با صرف زمان و تلاش واقعی دغدغه‌ها و نیازهای دست‌اندرکاران مختلف را بفهمد. دست‌اندرکاران باید واقعا باور داشته باشند که مدیر محصول محدودیت‌های مربوط را درک می‌کند و مطمئن می‌شود که در همه راه‌حل‌های پیشنهادی به این محدودیت‌ها توجه می‌شود. همچنین در مواردی که کارآمدی راه‌حلی قطعی نیست، مدیر محصول پیش از ساختن هر چیزی با دست‌اندرکاران گفت‌وگو می‌کند.

این اعتماد بین مدیر محصول و دست‌اندرکاران در مشارکت سالم مورد نیاز برای کشف راه‌حل‌های موثری حیاتی است که هم برای مشتری و هم کسب‌وکار مناسب هستند.

دسترسی مستقیم به کاربران و مشتریان، دسترسی مستقیم به داده‌ها و دسترسی مستقیم به دست‌اندرکاران کلیدی هستند.

دسترسی مستقیم و پیوسته به این سه مورد به مدیر محصول این توانایی را می‌دهد که از ارزشمندی و کارآمدی راه‌حل‌هایی که ساخته می‌شوند مطمئن شود.

اگر به مدیران محصول اجازه دسترسی به هر کدام از این سه مورد داده نشود، به احتمال زیاد شکست می‌خورند.

در مجموع یعنی باید از دسترسی مستقیم تیم محصول به این سه

مورد مطمئن شوید و با هر تلاشی برای قرار دادن فردی خیرخواه یا فرایندی پیچیده بین مدیر محصول و این موارد مقابله کنید.

در برخی شرکت‌ها، به‌ویژه شرکت‌هایی با سابقه برون‌سپاری مهندسی، مدیر محصول باید به گروهی دیگر یعنی مهندسان نیز دسترسی مستقیم و بدون قیدوبند داشته باشد.

باید بدیهی‌ترین گزاره جهان باشد، اما برای بسیاری از افرادی که پیش‌تر مدل فناوری اطلاعات داشته‌اند بدیهی نیست. دسترسی به مهندسان ممکن است برای افرادی مفروض و مسلم نباشد که در محیط‌هایی کار کرده‌اند که در آن‌ها:

کار مهندسی برون‌سپاری می‌شود؛

مهندسان در مناطق زمانی‌ای قرار دارند که تعامل با آن‌ها دشوار است یا این باور وجود دارد که مهندسان باید محافظت شوند تا هنگام کدنویسی کسی مزاحم‌شان نشود؛

تیم محصول به‌نحوی تقسیم شده است که مدیر محصول با مشتریان و ذی‌نفعان تعامل می‌کند و فردی دیگری (مثل مسئول محصول یا مدیر پروژه) با مهندسان تعامل می‌کند.

چون مهندسان هر روز با فناوری زمینه‌ساز کار می‌کنند، برای شناسایی جدیدترین توانمندی‌های میسرشده در موقعیت ایدئالی هستند. اما بهره‌برداری از این موقعیت ایدئال تنها زمانی ممکن است که مهندسان هر روز با مدیر محصول تعامل داشته باشند.

در حداقلی‌ترین حالت، مدیر محصول باید به رهبر فنی دسترسی مستقیم داشته باشد.

حیطه تخصصی چه می‌شود؟

شاید متوجه شده باشید که یکی از شرایطی که به‌وضوح در مورد مدیر محصول قدرتمند ذکر نکردیم، تخصص در حیطه تخصصی است.

به‌عنوان مثال اگر محصول‌تان بیمه‌ای است، مدیر محصول چقدر باید از بیمه بداند؟

این موضوع به این دلیل خیلی اهمیت دارد که بسیار رایج است که شرکت‌های در حال تحول مدیران محصول را از پایگاه مشتریان‌شان یا افرادی با تجربه عمیق در حیطه تخصصی شرکت استخدام می‌کنند.

اما در بسیاری از موارد، این کار اشتباه است. احتمالاً تعجب‌آور نیست که فردی با دانش کم درباره حیطه تخصصی شرکت در انجام کارش با چالش روبرو شود. اتفاق بسیار تعجب‌آورتر مسائلی است که زمانی پیش می‌آیند که مدیر محصول زیاد درباره حیطه تخصصی می‌داند.

برای شفاف‌سازی بگویم که از مدیران محصول جدید انتظار داریم که در ماه‌های اول شروع به کار در نقش جدید در حیطه تخصصی‌شان متخصص شوند. هشدار ما مربوط به خطرهای استخدام افراد به‌دلیل تجربه موجودشان در حیطه تخصصی است.

رهبر فکری حوزه محصول، شریاس دوشی^۱، تخصص واقعی در حیطه تخصصی را دانش حیطه تخصصی منهای تعصب حیطه

تخصصی می‌خواند. برای بسیاری از افرادی که سال‌های زیادی را در حیطه‌ای غرق شده‌اند، تشخیص تعصب از تخصص در حیطه تخصصی بسیار دشوار است. مسئله این است که تعصب در حیطه تخصصی واقعا مانع نوآوری می‌شود. این افراد مدام دلیل می‌تراشند که چرا راه‌حلی نتیجه‌بخش نخواهد بود تا اینکه فردی بدون آن تعصب می‌آید و نشان می‌دهد نتیجه‌بخش است.

در مورد برخی حیطه‌های تخصصی مثل ابزارهای جراحی، آماده‌سازی اظهارنامه مالیاتی یا گزارش‌دهی رگولاتوری که تخصص عمیق در آن حیطه ضروری است، متخصصی اختصاصی را استخدام می‌کنیم که تیم‌های محصول مختلف می‌توانند همزمان از او استفاده کنند.

فصل یازدهم: طراحان محصول

بیشتر شرکت‌هایی که به مدل محصول متحول می‌شوند از قبل تعدادی طراح دارند، اما این طراحان معمولاً نقشی بسیار متفاوتی با نقش مورد نیاز در مدل محصول ایفا می‌کنند.

در مدل‌های قبلی، طراحان در بسیاری از موارد نقش خدمت‌رسانی به مدیر محصول را ایفا می‌کنند یا از سازمان بازاریابی پشتیبانی می‌کنند که هیچ‌کدام مطابق با نیاز مدل محصول نیست.

در مورد ملزومات طراحی در مدل محصول در واقع دو مسئله وجود دارد: سازوکار محصول و کشف محصول.

سازوکار محصول

مسئله اول این است که طراحان در مدل‌های قبلی اغلب دامنه مهارت بسیار محدودتری دارند. معمولاً طراح گرافیکی یا بصری هستند و هرچند این مهارت‌ها بدون شک مفیدند، همان‌طور که استیو جابز گفته بود «طراحی فقط این نیست که محصول چه شکلی است و چه احساسی می‌دهد. طراحی یعنی چطور کار می‌کند».

طراحان در مدل محصول باید نقش بسیار گسترده‌تری را بپذیرند و مسئول کل تجربه مشتری و تجربه کاربر و مشتری از ارزش محصول باشند. در مدل محصول، طراحان را طراح محصول می‌خوانیم و به طراحانی نیاز داریم که در طراحی سرویس، طراحی تعامل، طراحی بصری و (در مورد

دستگاه‌ها) طراحی صنعتی مهارت داشته باشند. نیازی نیست طراحان محصول در همه این انواع طراحی متخصص باشند، اما در مورد بیشتر محصولات، طراح محصول حتما باید دانش و مهارت‌های اثبات‌شده‌ای در طراحی تعامل داشته باشد. محور اصلی طراحی تعامل درک نحوه ارتباط‌گیری فناوری و افراد (کاربران و مشتریان) با یکدیگر است.

کشف محصول

مسئله دوم این است که طراحان فعلی شما معمولا در انتها برای «خوشگل کردن» یا دست کم طراحی ظاهری آورده می‌شوند تا به نظر برسد همه محصولات تان مربوط به شرکتی یکسان هستند. در عوض به طراحان محصولی نیاز دارید که می‌توانند به کشف راه‌حلی موثر کمک کنند.

طراحان محصول ماهر آموزش می‌بینند تا مستقیما با کاربران و مشتریان تعامل کنند تا با خواندن فکر آن‌ها بفهمند درباره مسئله‌ای که در حال تلاش برای حل کردنش هستند و درباره راه‌حل‌های بالقوه‌شان چطور فکر می‌کنند. تشنه طراحی تجربه‌های کل‌نگری هستند که برای کاربران و مشتریان تان آشنا و شهودی به نظر می‌رسند.

علاوه بر این طراحان محصول ماهر نه تنها تجربه‌ها را طراحی می‌کنند، بلکه تغییرات در این تجربه‌ها را هم هدفمند طراحی می‌کنند.

وقتی تغییرات خوب طراحی شده باشند، کاربران حتی متوجه جریان پیوسته تغییرات و بهبودها نمی‌شوند، اما وقتی کاربران متوجه آن‌ها

می‌شوند نیز خود تجربه آن‌ها را در تغییرات هدایت می‌کند، نه اینکه نیازمند نوعی آموزش دوباره باشند یا اختلالی در تجربه‌شان به‌وجود بیاورد.

طراح محصول شریک کلیدی مدیر محصول و رهبر فنی در کار روزانه کشف محصول است. طراح محصول معمولاً در ابراز ایده‌های محصول در قالب نمونه‌های آزمایشی‌ای پیشگام می‌شود که می‌توانید آن‌ها را تجربه کنید، در نظر بگیرید و ارزیابی و آزمایش کنید. برای طراحان غیرعادی نیست که در یک هفته بیش از ده نمونه آزمایشی بسازند. هرچند بیشتر این نمونه‌های آزمایشی بیرون ریخته می‌شوند، هر کدام از آن‌ها به شما کمک می‌کنند به سمت راه‌حلی موثر همگرا شوید.

برای اینکه انتظارات‌تان را تعدیل کنید، باید بگوییم به‌واسطه سطح مهارت مورد نیاز و تقاضای بازار برای طراحان محصول در شرکت‌های پیروی مدل محصول، این متخصصان بسیار ارزشمند معمولاً حقوق و مزایایی در اندازه مدیران محصول و مهندسان می‌گیرند.

معمولاً هر تیم محصولی که مسئول محصولات یا سرویس‌های مستقیماً در تعامل با کاربر است طراح محصول اختصاصی دارد.

با روی آوردن شرکت‌های بیشتر به مدل محصول و توجه انواع بیشتری از شرکت‌های محصولی (از جمله آن‌هایی که به کسب‌وکارهای بزرگ می‌فروشند) به نیازشان به کمک طراحان محصول، تقاضا برای این متخصصان بیش‌ازپیش افزایش می‌یابد.

فصل دوازدهم: رهبران فنی

تفاوت مهمی در بحث درباره مهندسان با بحث درباره مدیران محصول یا طراحان محصول وجود دارد.

در هر تیم محصول چند کارکردی فقط یک مدیر محصول و یک طراح محصول اختصاصی دارید. بنابراین برای هر کدام از این افراد مسئولیت‌ها و انتظارات زیادی لحاظ می‌شود.

اما در هر تیم محصول معمولاً چندین مهندس وجود دارد. انواع متفاوت تیم‌های محصول (که با فناوری‌های متفاوت و دامنه مسئولیت‌های متفاوت کار می‌کنند) به تعداد متفاوتی مهندس با گستره‌ای از دانش تخصصی نیاز دارند.

اما چون چندین مهندس دارید، احتمالاً مخلوطی از مهارت‌ها و سطوح تجربه را هم دارید. به عنوان مثال در یک تیم محصول، معمولاً دست کم یک مهندس ارشد دارید که نقش رهبر فنی را برعهده می‌گیرد، تعدادی مهندس با چند سال تجربه دارید و شاید چند مهندس داشته باشید که تازه وارد بازار کار شده‌اند.

برخی شرکت‌ها ترجیح می‌دهند مهندسان‌شان تجربه بیشتری داشته باشند و شرکت‌های دیگر مهندسان تازه‌کار را ترجیح می‌دهند تا عادت‌های خوب را از ابتدا در آن‌ها ایجاد کنند. این انتخاب به رئیس مهندسی بستگی دارد.

اینجا می‌خواهیم درباره نقش ارشدترین مهندس بحث کنیم که ما آن

را رهبر فنی می‌خوانیم.^۱ در واقع رهبر فنی معمولاً مشارکت‌کننده‌ای عادی است، نه مدیر مهندسی.

در بحث درباره تفاوت بین مهندسان در مدل محصول و مهندسان در مدل‌های قبلی دو بعد وجود دارد.

بعد اول به پیچیدگی راه‌حل‌هایی که شرکت‌های محصولی می‌سازند در مقایسه با «سیستم‌های فناوری اطلاعات» معمول مربوط می‌شود.

باید بپذیرید که تقریباً همه مسائل فناوری تا وقتی که واقعا در آن‌ها عمیق نشده‌اید، آسان‌تر به نظر می‌رسند. با این حال تفاوت‌های بسیار چشمگیری حول مقیاس، عملکرد، تحمل‌پذیری خطا، قابلیت اعتماد، بین‌المللی‌سازی، اتوماسیون تست، زیرساخت پیاده‌سازی، فناوری‌های نوپهور جدید و معماری و استراتژی‌های مدیریت بدهی فنی وجود دارند که مهندسان محصول را متمایز می‌کنند. تجربه در این تکنیک‌ها بسیار ارزشمند است چرا که اشتباه در این حوزه‌ها می‌تواند بسیار پرهزینه باشد.

بعد دوم به این مربوط می‌شود که آیا مهندسان صرفاً برای پیاده‌سازی راه‌حلی وجود دارند که مدیر محصول و طراح محصول ارائه داده‌اند یا برای کمک به تعیین موثرترین راه‌حل (و بعد پیاده‌سازی آن راه‌حل) وجود دارند. از میان همه اصول زیربنایی مدل محصول، مهم‌ترین اصل درک این امر است که نوآوری بدون شک به مهندسان توانمند وابسته است.

۱- در این کتاب عبارت «رهبر فنی» معادل ارشدترین مهندس تیم است، اما عبارت‌های متفاوت زیادی برای اشاره به این نقش کلیدی استفاده می‌شوند. عنوانی که استفاده می‌کنید مهم نیست. موضوع کلیدی این است که مأموریت رهبر فنی این است که به آنچه ساخته می‌شود همان قدر اهمیت بدهد که به نحوه ساختن آن اهمیت می‌دهد.

دلیل اهمیت این اصل این است که مهندسان هر روز با فناوری زمینه‌ساز کار می‌کنند و در نتیجه برای شناسایی جدیدترین توانمندی‌های میسر شده در موقعیت ایدئالی هستند.

اما این گزاره تنها زمانی درست است که مهندسان به آنچه ساخته می‌شود همان‌قدر اهمیت بدهند که به نحوه ساختن آن اهمیت می‌دهند. این جمله قصار قدیمی و گمراه‌کننده که «مدیر محصول مسئول چی و چراست و مهندس مسئول چگونگی است» کاملاً در تضاد با هدف تیم‌های محصول توانمند و منشا نوآوری واقعی است.

دلیل اصلی برای برون‌سپاری نکردن مهندسی در مدل محصول این است که در برون‌سپاری، مهندسان خیلی دیر به فرایند وارد می‌شوند و درک بسیار کمی از بافت یا مشتریان دارند و در نتیجه امکانی برای نوآوری ندارند. در دنیای ایدئال، همه مهندسان‌تان، نه فقط در ساختن راه‌حل، بلکه در تعیین بهترین راه‌حل نیز مشارکت دارند.

با این حال زیاد پیش می‌آید که برخی از مهندسان، به‌ویژه مهندسان رده پایین‌تر، فقط به ساختن اهمیت بدهند.

به شرطی می‌توانید موفق شوید که دست کم رهبر فنی هر تیم حاضر باشد با مدیر محصول و طراح محصول همکاری کند تا راه‌حل مسئله‌ای را کشف کنند که تیم برای حل آن تلاش می‌کند.

در راستای شفافیت در مورد این نکته حیاتی باید بگویم که اگر رهبر فنی نتواند یا نخواهد در کشف محصول مشارکت کند، می‌توان با احتمال زیاد تضمین کرد که محصول نهایی به اهداف شما دست نخواهد یافت.

واقعاً ضروری است که این وظیفه را به‌عنوان یکی از بخش‌های رسمی

شرح وظیفه شغلی رهبر فنی مشخص کنید.

در عمل این وظیفه زمان زیادی از هر روز رهبر فنی نمی‌گیرد، اما به هر حال کمی وقت می‌گیرد (معمولا کمتر از یک ساعت از هر روز مهندس ارشد).^۱

بیشتر رهبران فنی به شما خواهند گفت که چند دقیقه بحث درباره ایده محصول در مراحل اولیه می‌تواند از صرف هفته‌ها یا حتی ماه‌ها برای جبران اشتباه‌ها در آینده جلوگیری کند.

۱- گاهی با تیمی مهندسی برخورد می‌کنیم که با معکوس این مشکل روبروست؛ مهندسان می‌خواهند تمام زمان‌شان را در کشف محصول سپری کنند. دلیلش معمولا این است که از پیاده‌سازی فهرستی تمام‌نشده از قابلیت‌های بی‌فایده (البته از نظر خودشان) خسته شده‌اند. شاید نیاز باشد به این مهندسان یادآوری کنید که مسئولیت اصلی آن‌ها ساختن محصولاتی است که باید ارائه شوند. اما اگر با چنین موقعیتی مواجه شدید، بدانید که از آن مسائل خوب است و راحت می‌توانید اصلاحش کنید

فصل سیزدهم: رهبران محصول

افراد بسیار زیادی ساده‌انگارانه باور دارند که کلید توانمندسازی تیم‌های محصول و مدل محصول این است که کاری کنند مدیران دست از دخالت بیش‌ازحد بردارند، مدیریت ذره‌بینی را متوقف کنند و به تیم‌های محصول‌شان کمی فضا برای انجام کارشان بدهند. اما در مدل محصول، تیم‌های محصول توانمند به رهبری بهتر متکی هستند، نه رهبری کمتر.

منظور از این حرف دقیقاً چیست؟

همان‌طور که مدیرعامل نامدار، اندی گروو^۱ می‌گوید «چه چیزی مانع خوب کار کردن می‌شود؟ فقط دو حالت وجود دارد. اول اینکه افراد نمی‌دانند چگونه خوب کار کنند. دوم اینکه می‌دانند چگونه خوب کار کنند، اما انگیزه ندارند».

بیا بید این دو حالت را به ترتیب بررسی کنیم.

مدیریت

بیا بید اول درباره مسئولیت‌های مدیریت بحث کنیم که در درجه اول شامل کوچینگ و کارگزینی می‌شود.

کوچینگ

شاید نادیده گرفته شده ترین عنصر مدیریت قدرتمند در مدل محصول کوچینگ باشد. مهم ترین مسئولیت هر مدیر افرادی پرورش مهارت های افرادش است.

منظور قطعا مدیریت ذره بینی نیست. منظور ارزیابی و درک نقاط قوت و ضعف افراد، ارائه برنامه کوچینگ و بعد صرف زمان کیفی لازم برای کمک به آنها برای بهبود است.

به طور کلی هر کدام از اعضای تیم محصول این شایستگی را دارد که فردی متعهد به کمک به او برای بهتر شدن در کارش باشد. به همین دلیل است که در بیشتر سازمان های محصول فناوری محور قدرتمند، مهندسان به مدیران مهندسی باتجربه گزارش می دهند، طراحان به مدیران طراحی باتجربه گزارش می دهند و مدیران محصول به مدیران اثبات شده مدیریت محصول گزارش می دهند.

مقدار زمان و انرژی مورد نیاز برای کوچینگ به تعداد و میزان تجربه افرادتان بستگی دارد. اما برای اینکه انتظاراتتان را تنظیم کنید، باید بگویم که کاملاً عادی است که لازم باشد مدیران مستقیم یا سطح اول تا ۸۰ درصد از زمانشان را در هر هفته به کارگزینی و کوچینگ اختصاص دهند.

کارگزینی

مدیران افرادی هستند که شما آنها را در مورد کارگزینی برای تیم های محصول مسئول می دانید. منظور از کارگزینی کشف، جذب، مصاحبه، آماده سازی، ارزیابی، ارتقا و اگر لازم بود، جایگزینی اعضای تیم هاست. اگر در شرکتتان بخش منابع انسانی دارید، وظیفه آن پشتیبانی

از مدیران شما در مورد این فعالیت‌هاست، اما منابع انسانی در این مسئولیت‌ها به هیچ‌وجه نمی‌تواند جایگزین مدیر استخدام‌کننده شود. درک این نکته توسط مدیران شما بسیار مهم است.

تیم‌های محصول توانمند با حضور مدیران محصول، طراحان محصول و مهندسان شایسته تشکیل می‌شوند و ایجاد این شایستگی با ارتقای استانداردها در کارگزینی و کوچینگ شروع می‌شود.

جدی گرفتن کارگزینی دشوار و نیازمند صرف زمان و انرژی بسیار زیادی است. احتمالاً احساس می‌کنید این کار مرتبط با محصول مورد علاقه شما نیست.

اما همان‌طور که جف بزوس، بنیان‌گذار و رئیس اجرایی هیئت مدیره آمازون، می‌گوید «تعیین استانداردهای بالا در رویکردمان به استخدام مهم‌ترین عنصر موفقیت آمازون بوده و خواهد بود».

رهبری

در عمل برای رهبری سازمان محصول دو رویکرد اصلی وجود دارد. می‌توانید با روشی به‌نام فرمان و کنترل رهبری کنید که یعنی به‌روشنی به افرادتان بگویید از آن‌ها می‌خواهید چه کار کنند (که معمولاً این کار با محول کردن نقشه راهی از قابلیت‌ها و پروژه‌هایی برای ساختن انجام می‌شود). در این مدل، رهبران و دست‌اندرکاران بیشتر تصمیم‌های معنی‌دار را می‌گیرند و وظیفه تیم‌های محصول (یا به بیان دقیق‌تر، تیم‌های قابلیت) اجرای این تصمیم‌هاست. باید اذعان کرد که انجام روش فرمان و کنترل آسان‌تر است. گزینه دیگر این است که می‌توانید با توانمند کردن تیم‌ها رهبری کنید.

به تیم‌های محصول مسائل کسب‌وکار یا مشتریان را برای حل کردن محول می‌کنید و بعد به آن‌ها اجازه می‌دهید خودشان بهترین راه را برای حل این مسائل پیدا کنند.

با این حال اگر تصمیم بگیرید تصمیم‌های کلیدی را به تیم‌های محصول بسپارید، باید برای این تیم‌ها پیش‌زمینه استراتژیک (به‌ویژه چشم‌انداز محصول و استراتژی محصول) لازم برای اتخاذ تصمیم‌های مناسب را فراهم کنید.

اگر رهبری می‌بیند با نتیجه نهایی تیم‌های توانمند مخالف است یا در اواخر کار برای تغییر مسیر دخالت می‌کند، خوب است تامل کند و ببیند چه پیش‌زمینه‌ای را می‌توانست در ابتدا ارائه دهد تا دیگر نیاز نباشد در انتها بازخوردی بدهد. مهارت جدیدی است که نیازمند تامل و بهبود است. به همین دلیل است که مثلاً در نتفلیکس شعار این است: «رهبری با زمینه‌سازی، نه کنترل».

رهبران محصول به‌طور ویژه مسئول چشم‌انداز محصول، توپولوژی تیم، استراتژی محصول و اهداف خاص تیم هستند.

افراد در تیم‌های محصول ممکن است ایده‌ها یا بینش‌هایی را مطرح کنند که نشانه‌ای عالی از فرهنگی قدرتمند است، اما مسئولیت ایده‌ها و بینش‌ها در نهایت برعهده رهبری سازمان محصول است چرا که همه تیم‌های محصول را دربرمی‌گیرد.

چشم‌انداز محصول

چشم‌انداز محصول آینده‌ای را توصیف می‌کند که می‌خواهید بسازید و مهم‌تر از همه نشان می‌دهد که این چشم‌انداز چطور قرار است زندگی

مشتریان را بهبود بخشد. چشم‌انداز محصول هدف مشترک کل سازمان محصول است. از لحاظ چارچوب زمانی، چشم‌انداز محصول معمولاً بازه‌ای سه تا ده ساله را دربرمی‌گیرد.

ممکن است هر تعداد تیم محصول توانمند چندکارکردی وجود داشته باشد (از تعدادی انگشت‌شمار در استارت‌آپ‌ها تا صدها تیم در سازمان‌های بزرگ)، اما همه باید در جهت یکسانی حرکت کنند و به نوبه خود در واقعیت بخشیدن به چشم‌انداز محصول مشارکت داشته باشند.

چشم‌انداز محصول را چشم‌اندازی از ارتفاع بالاتر برای اطمینان از همسویی تیم‌های محصول و دست‌اندرکاران ببینید. اگر بتوانیم در این سطح همسویی ایجاد کنیم، از بحث‌های زیادی درباره راه‌حل‌ها در آینده پیشگیری می‌کنیم. همسو کردن همه به ایجاد همدلی با کاربران و مشتریان نیز کمک می‌کند.

برخی شرکت‌ها چشم‌انداز محصول را ستاره قطبی خود می‌خوانند؛ منظور این است که فرقی نمی‌کند در کدام تیم محصول هستید و چه مسئله خاصی را می‌خواهید حل کنید، همیشه می‌دانید که جزء شما چه نقشی در کلی معنی‌دارتر دارد.

به‌طور کلی چشم‌انداز محصول به تیم‌ها انگیزه و اشتیاق می‌دهد که هر روز، ماه در پی ماه و سال در پی سال به سر کار بیایند. به تیم‌ها این امکان را می‌دهد که به‌جای اینکه مدام واکنش نشان بدهند، کنشگرایانه محصول را به پیش ببرند.

خوب است اشاره کنیم که چشم‌انداز محصول معمولاً قدرتمندترین ابزار برای جذب افراد قوی در حوزه محصول است.

ایجاد چشم‌انداز محصول جذاب کمی با سایر عناصر بافت استراتژیک متفاوت است. چشم‌انداز محصول بیش از آنکه علم باشد، هنر است. هدفش متقاعد کردن و انگیزه بخشیدن است؛ باید احساسی باشد. در چشم‌انداز محصول درباره نحوه بهبود زندگی مشتریان‌تان حرف می‌زنید. نباید خیلی وارد جزئیات شوید تا تیم‌تان فکر نکند نسخه تجویزی است، اما در عین حال باید به قدری جزئیات ارائه کنید که افراد واقعا بفهمند می‌خواهید به چه چیزی دست یابید.

هرچند ایجاد چشم‌انداز محصول خوب آسان نیست، به زحمتش می‌ارزد چرا که چشم‌انداز محصول خوب موهبتی است که مدام به شما خیر می‌رساند. بخش زیادی از کارهای شما از چشم‌انداز محصول نشئت می‌گیرد؛ معماری، توپولوژی تیم، استراتژی محصول و البته محصولات‌تان برای چند سال آینده.

توپولوژی تیم

منظور از توپولوژی تیم نحوه تعریف مسئولیت‌ها و اختیارات تیم‌های محصول متفاوت است که شامل ساختار و قلمروی تیم‌ها و رابطه‌شان با یکدیگر می‌شود.

بسیاری از شرکت‌ها توپولوژی تیم موجودی دارند که خودآگاه و عامدانه ایجاد نشده است؛ صرفا بازتابی از سازمان‌شان است (این ضدالگوی توپولوژی رایج قانون کانوی خوانده می‌شود).

هدف‌تان در مورد توپولوژی تیم پیشینه کردن توانمندی است. این کار را با تلاش برای ایجاد تیم‌هایی انجام می‌دهید که پیوند چندانی ندارند، اما

بسیار همسو هستند.

رسیدن به توپولوژی تیم موثر یکی از دشوارترین اما مهم‌ترین مسئولیت‌های رهبران محصول، به‌ویژه در سازمان‌های محصولی بزرگ، است. مستلزم همکاری شدید و مذاکره بین رئیس محصول، رئیس طراحی و رئیس مهندسی است. تصمیم‌های شما در این زمینه روی روابط و وابستگی‌های تیم‌ها و قلمروی اختیارات هر تیم تاثیر می‌گذارد. وقتی این کار را درست انجام دهید، تیم‌های محصول‌تان با دامنه استقلال گسترده توانمند می‌شوند و نسبت به کارشان و سهم آن در کلیت بزرگ‌تر احساس مالکیت واقعی خواهند داشت. تیم‌ها می‌توانند به مسائل سخت بپردازند، سریع پیش بروند و نتایج مورد نظر را به‌دست آورند.

استراتژی محصول

استراتژی محصول برنامه شما را برای دستیابی به چشم‌انداز محصول عین برطرف کردن نیازهای جاری کسب‌وکار تشریح می‌کند. این استراتژی با کانون تمرکز شروع می‌شود، بعد از بینش‌ها بهره می‌برد، این بینش‌ها را به عمل تبدیل می‌کند و در نهایت کار را تا تکمیل مدیریت می‌کند. در فصل شانزدهم، «استراتژی محصول»، مفصل‌تر منظورمان از این حرف‌ها را توضیح می‌دهیم.

به‌طور کلی، استراتژی محصول به شما کمک می‌کند بیشترین ارزش را از هر تعداد تیم محصولی که دارید، به‌دست آورید.

خروجی استراتژی محصول مجموعه‌ای از مسائل کسب‌وکار یا مشتریان برای حل کردن (اهداف تیم) هستند که رهبران باید به هر تیم محصول

محول کنند.

رهبران محصول قدرتمند در زمینه استراتژی محصول می‌توانند تمایز خودشان را نشان دهند.

رهبران محصول تصمیم می‌گیرند کانون تمرکز چه خواهد بود و چه نخواهد بود و گاهی سایر رهبران این تصمیم‌ها را نمی‌پسندند. رهبران محصول قدرتمند پیوسته در حال تحلیل و درک داده‌ها و بینش‌های مربوط به محصول و در جست‌وجوی اهرم‌های پیشبرد استراتژی محصول هستند. استراتژی محصول قدرتمند می‌تواند به سازمانی کوچک کمک کند از رقیب‌های بسیار بزرگ‌ترش عملکرد بهتری داشته باشد.

متأسفانه هیچ میان‌بر آسانی برای رسیدن به استراتژی محصول قدرتمند وجود ندارد. بدین منظور باید برای تجمیع و تلفیق داده‌ها و بینش‌های مورد نیاز زمان و انرژی زیادی صرف کنید.

اهداف تیم

رهبران برای اجرای استراتژی محصول باید اطمینان حاصل کنند که هر تیم محصولی یک یا دو هدف روشن دارد که (معمولاً به صورت فصلی) به آن محول می‌شود. این اهداف مسائلی را تشریح می‌کنند که از این تیم‌ها خواسته شده است حل کنند.

این اهداف مستقیماً برگرفته از استراتژی محصول هستند؛ اینجاست که بینش‌ها به عمل تبدیل می‌شوند.

همچنین اینجاست که توانمندسازی به واقعیت تبدیل می‌شود و دیگر صرفاً کلمه‌ای دهان‌پرکن نیست.

به تیم تعداد کمی مسئله مهم برای حل کردن (اهداف تیم) داده می‌شود. بعد تیم مسائل را در نظر می‌گیرد و معیارهای موفقیت شفاف (نتایج کلیدی) را پیشنهاد می‌دهد و بعد در مورد آن‌ها با رهبران بحث می‌کند. ممکن است نیاز باشد رهبران با تیم‌های‌شان و دیگران همکاری کنند تا این معیارهای موفقیت را تا بیشترین حد ممکن با اهداف کلی سازمان همسو کنند.

سنگ محک توانمندسازی این است که ببینیم تیم محصول می‌تواند خودش بهترین راه را برای حل مسائلی که به آن محول شده (یا همان اهداف تیم) انتخاب کند.

باید رهبرانی قدرتمند داشته باشید تا آنقدر اعتماد به نفس و اطمینان خاطر داشته باشند که واقعا افراد زیردست‌شان را توانمند کنند و عقب بایستند و اجازه دهند موفقیت تیم‌ها به نام خود تیم‌ها زده شود.

رواج‌گری پیوسته

نقش پایانی حیاتی رهبران محصول طرح و تفهیم مدل محصول و پیش‌زمینه استراتژیک (چشم‌انداز محصول، توپولوژی تیم و استراتژی محصول) هم برای سازمان محصول و هم برای کل شرکت است. بدین منظور باید در جذب، آماده‌سازی، کوچینگ هفتگی دوفره، جلسات همگانی، ناهارهای تیمی، جلسات هیئت مدیره، جلسات توجیهی با مشتریان و همه موقعیت‌های دیگر تکاپویی همیشگی برای رواج‌گری و تبلیغ داشته باشید.

هرچه سازمان بزرگ‌تر باشد، خستگی‌ناپذیر بودن در رواج‌گری حیاتی‌تر

است و رهبران باید درک کنند که رواج‌گری کاری است که هیچ‌وقت به پایان نمی‌رسد. باید همیشگی باشد.

همان‌طور که می‌بینید، وظیفه رهبر محصول در شرکت محصولی قدرتمند مبتنی بر تیم‌های محصول توانمند هم با این نقش در مدل‌های قبلی خیلی متفاوت و هم از آن خیلی دشوارتر است. همچنین در همه مطالعه‌های موردی تحول موفق پیش‌رو خواهید دید که مدیرعامل توجه ویژه‌ای می‌کند تا مطمئن شود مدیریت محصول، طراحی محصول و مهندسی رهبران قدرتمندی دارند.

عملیات‌های محصول

کار تیم‌های محصول این است که ایده‌ها را سریع امتحان کنند تا ببینند جواب می‌دهند یا خیر و بعد برای ساختن راه‌حلی با کیفیت مناسب تولید، زمان و پول صرف کنند. گاهی بر اساس داده‌هایی که جمع‌آوری می‌کنید و گاهی بر اساس گفت‌وگو با کاربران و مشتریان درباره تجربه‌شان در استفاده از محصولاتان تصمیم می‌گیرید. شرکت‌های مختلفی فهمیده‌اند که می‌توانند با سرمایه‌گذاری نسبتاً کم و پشتیبانی بهتر از شیوه تصمیم‌گیری تیم‌های محصول‌شان، سرعت و اثربخشی این تیم‌ها را افزایش دهند. پژوهشگران کاربر در آماده‌سازی برای آزمایش مستقیم با کاربران و مشتریان، اجرای این آزمایش‌ها و رسیدن به جمع‌بندی‌های مناسب از نتایج متخصص هستند.

تحلیلگران داده در کمک به شما برای آماده‌سازی آزمایش‌ها با داده زنده، جمع‌آوری مقدار داده لازم برای دستیابی به اطمینان در سطح کافی و رسیدن به جمع‌بندی‌های مناسب از نتایج متخصص هستند. برخی شرکت‌ها گروه‌های بزرگی از پژوهشگران کاربر و تحلیلگران داده را تشکیل می‌دهند تا این آزمایش‌ها را برای تیم‌های محصول انجام دهند. هرچند شاید چنین کاری بهره‌ور به نظر برسد، در این موارد تیم‌های محصول از مزیت تعامل مستقیم، پرحرارت و بسیار انگیزه‌بخش با مشتریان و نتایج محروم می‌شوند. به‌علاوه اگر اعضای تیم‌های محصول باوری قلبی به بینش‌ها پیدا نکنند، بینش‌ها تا حد زیادی بی‌ارزش می‌شوند.^۱

شرکت‌های دیگر کل آزمایش کاربر و با داده زنده را به تیم‌های محصول محول می‌کنند که می‌تواند رویکرد نتیجه‌بخشی باشد. اما این تیم‌ها معمولاً از بهترین تکنیک‌ها و شیوه‌ها شناخت ندارند و گاهی ممکن است به جمع‌بندی‌های اشتباهی برسند که باعث می‌شود مجبور به صرف زمان، تکرار و آزمایش بیشتر شوند.

تجربه ما نشان می‌دهد که بهترین رویکرد ایجاد گروه کوچکی از پژوهشگران کاربر و تحلیلگران داده است که می‌توانند گروه بسیار بزرگ‌تری از تیم‌های محصول را در پیشبرد سریع کارها و اتخاذ تصمیم‌های مناسب و همچنین اطمینان از اشتراک‌گذاری مستقیم بینش‌ها با رهبران محصول هدایت و پشتیبانی کنند. توجه کنید که

۱- خلاصه پژوهش کاربر تقریباً به‌اندازه تعریف خلاصه‌ای از تعطیلات مفید است. ارزش از تجربه مستقیم پژوهش ناشی می‌شود.

اشتراک‌گذاری بینش‌ها با رهبران محصول می‌تواند در نوشتن نسخه بعدی استراتژی محصول مفید باشد.

در بسیار از شرکت‌ها، این افراد در گروه‌های متفاوتی قرار دارند، اما در برخی شرکت‌ها، این افراد در بخش کوچک عملیات‌های محصول کنار هم قرار می‌گیرند که می‌تواند به در معرض دید قرار گرفتن این کارکرد پشتیبانی مهم کمک کند.

با این حال باید خیلی مراقب باشید که هیچ واسطه‌ای (حتی واسطه‌ای با بهترین نیت‌ها) ایجاد نکنید.

همان‌طور که گفتیم، برای اینکه تیم محصول چندکارکردی موثر و موفق باشد، باید به کاربران و مشتریان، داده‌هایی که آن کاربران تولید می‌کنند و دست‌اندرکاران مختلف کسب‌وکار دسترسی مستقیم داشته باشد.

نکته‌ای هشدارآمیز:

تعریف برخی شرکت‌ها از عملیات‌های محصول خیلی با تعریف ما در اینجا متفاوت است. جدی‌ترین مسئله زمانی اتفاق می‌افتد که گروه عملیات‌های محصولی با حسن نیت فکر می‌کند وظیفه‌اش این است که بین تیم‌های محصول و کاربران و مشتریان، داده‌های‌شان یا دست‌اندرکاران کسب‌وکار قرار بگیرد. مراقب باشید که در مورد شما این‌طور نباشد.

خطر دیگری که بعدتر مفصل‌تر به آن می‌پردازیم این است که از عنوان «عملیات‌های محصول» به‌عنوان پوششی برای دفتر مدیریت برنامه احیا شده استفاده شود. به این دلیل این اتفاق را مسئله‌ساز

می‌دانیم که دفاتر مدیریت برنامه به سبک قدیم اغلب نمود فرهنگ فرمان و کنترل هستند که تلاش می‌کنیم جایگزینش کنیم. همان‌طور که می‌بینید، مدل قبلی معمولاً بدون مقاومت و مبارزه کنار نمی‌رود. بنابراین باید از این احتمال آگاه باشید.

تاثیر هوش مصنوعی بر تیم‌های محصول

فناوری‌های هوش مصنوعی تازه توسعه‌یافته به تیم‌های محصول این توانایی را داده‌اند که نسل جدیدی از محصولات و سرویس‌ها را ارائه دهند که می‌توانند مسائل موجود را از راه‌هایی بهتر از راه‌های گذشته حل کنند و همین فناوری‌ها روی شایستگی‌های اصلی نیز تاثیر گذاشته‌اند.

مانند بسیاری از شغل‌های دیگر، مدیران محصول، طراحان محصول و مهندسان نیز از بهبودهای چشمگیری در بهره‌وری سود برده‌اند که ابزارهایی پدید آورده‌اند که به خودکار کردن بسیاری از کارهای ملال‌آور و تکراری کمک کرده و در مجموع به پژوهش و ارزیابی ایده‌های جدید کمک می‌کنند. انتظار داریم که این روند، به‌ویژه در مورد ابزارهای مهندسی ادامه داشته باشد.

اما در ضمن این حرف هم درست است که در بسیاری از موارد، هنوز باید کارهای بیشتری در زمینه ریسک‌های اخلاقی و بقای کسب‌وکار انجام شود.

نتیجه این است که اکنون تیم‌های محصول می‌توانند بیش از

همیشه کار انجام دهند، اما در بسیاری از موارد انتظارات هم بالاتر رفته است.

با پیشرفت فناوری‌ها و ابزارهای هوش مصنوعی، شرکت‌هایی که از مدل محصول استفاده می‌کنند همچنان به آزمایش با آن‌ها ادامه خواهند داد و ابزارهایی را استفاده می‌کنند و می‌پذیرند که جواب می‌دهند.

همان‌طور که شما پیوسته نحوه تلفیق فناوری‌های جدید با محصولاتان را برای کمک به مشتریان ارزیابی می‌کنید، تیم‌های محصول قدرتمند نیز همچنان ارزیابی خواهند کرد که فناوری‌های جدید چگونه می‌توانند به تولید این محصولات کمک کنند.

فصل چهاردهم: داستان نوآوری: المسافر^۱

یادداشت مارتی: مثالی از نوآوری تحسین برانگیز را از منطقه‌ای از جهان می‌بینیم که با این نوع نوآوری‌های متکی به فناوری شناخته نمی‌شود. اما یکی از چیزهایی که در طول سال‌ها یاد گرفته‌ام این است که استعداد را می‌توان همه جای دنیا پیدا کرد و وقتی این استعدادها به مدل محصول روی می‌آورند، قادر به نوآوری در سطوح شگفت‌آوری هستند. در این داستان ترکیب رهبری قدرتمند و تیم‌های محصول قدرتمند توانسته است از پس چالش‌های ناشی از همه‌گیری برآید.

پیشینه شرکت

المسافر (جزئی از گروه سیرا^۲) شرکت سفر و گردشگری مستقر در پادشاهی عربستان سعودی است که اکنون در منطقه خاورمیانه به مشتریان خدمات ارائه می‌دهد. این شرکت در پاسخگویی به نیازهای محلی کشورها و فرهنگ‌های منطقه و همچنین گردشگری و سفرهای مذهبی به این منطقه از سراسر جهان تخصص دارد.

فعالیتش را در قالب آژانس‌های مسافرتی فیزیکی شروع کرد و این آژانس‌ها سال‌ها به نیازهای مسافرتی شخصی، کاری و دولتی این منطقه

۱- Almosafer
۲- Seera Group

پاسخ می‌دادند.

ولی مانند بقیه نقاط جهان، بعد از ظهور اینترنت، خیلی زود سروکله چند ارائه‌دهنده خدمات سفر جهانی بسیار بزرگ پیدا شد و آژانس‌های فیزیکی برای رقابت با چالش روبرو شدند.

این ارائه‌دهندگان خدمات سفر جهانی از مزیت‌های صرفه‌جویی حاصل از مقیاس و راه‌حل‌های متکی به فناوری سود می‌بردند، اما خدمات چندانی همسو با نیازها، رسم‌ها و رفتارهای محلی ارائه نمی‌دادند.

در بسیاری از مناطق جهان، فرصتی آشکار برای ظهور نقش‌آفرینی منطقه‌ای وجود داشت که هم نیازهای محلی را درک می‌کرد و هم مهارت‌ها و فناوری مورد نیاز برای پاسخگویی به این نیازها را داشت.

در سال ۲۰۱۸، رهبر محصول، رانی وارقیسی^۱ و رهبر فناوری، قیس عموری^۲ (به همراه سایر رهبران ارشد المسافر) به این نتیجه رسیدند که برای خدمت‌رسانی واقعی به مشتریان در این منطقه باید تیم دیجیتالی بسازند که از مهارت و توانایی کشف و ارائه راه‌حل‌هایی بهتر از خدمات سفر جهانی برخوردار باشد. بنابراین آماده تحول و انتقال به مدل محصول شدند. این تحول در سال ۲۰۱۸ با جدیت شروع شد و این کارها خیلی زود نتایجی واقعی را برای کسب‌وکارشان رقم زد.

مهم‌ترین کارشان ساختن چند عضله جدید و ضروری بود. حال می‌توانستند پیوسته با مشتریان مصاحبه کنند تا نیازهای برآورده‌نشده را شناسایی کنند، داده جمع‌آوری و تحلیل کنند تا به دقت بفهمند چه چیزهایی

۱- Ronnie Varghese

۲- Qais Amori

جواب می‌دهند (و چه چیزهایی نمی‌دهند) و به سرعت نمونه آزمایشی بسازند و ایده‌ها را آزمایش کنند. حال می‌توانستند راه‌حلهایی را کشف کنند که مشتریان‌شان واقعا دوست داشتند چرا که نیازهای خاص‌شان را به روش‌هایی برطرف می‌کردند که نقش آفرینان بزرگ اصلا درک نمی‌کردند. المسافر در سال اول تحول بر دو حوزه اصلی متمرکز شد: یکی بهبود چشمگیر تجربه مشتری و دیگری استقرار زیرساخت و معماری فناوری‌ای که نه تنها هزینه‌های عملیاتی را کمتر می‌کرد، بلکه به این شرکت توانایی نوآوری و خدمات‌رسانی به مشتریان تا آینده‌ای دور را می‌داد.

این شرکت تنها در بخش پروازهای کسب‌وکار سفر توانست با استفاده از این سرمایه‌گذاری‌ها به کسب‌وکاری میلیارد دلاری تبدیل شود.

تیم دیجیتال علاوه بر بهبود محصولات، این شرکت را به‌عنوان شرکتی متفاوت در منطقه مطرح کرد؛ شرکتی متکی به ترکیبی منحصر به فرد از استعدادها و فناوری که مانند بهترین‌های جهان عمل می‌کرد. این شرکت به جامعه‌اش، کشورش و منطقه خاورمیانه ثابت می‌کرد که می‌تواند با هر کسی رقابت کند.

این گروه در آستانه خلق یکی از داستان‌های موفقیت منطقه‌ای واقعی بود.

که ناگهان مرزها بسته شدند.

مسئله‌ای برای حل کردن

مانند سایر نقاط دنیا، همه‌گیری کووید ۱۹ سفر را در این منطقه هم تقریباً متوقف کرد. عربستان سعودی ضربه شدیدتری خورد چرا که بخش

زیادی از سفرهایش بین‌المللی هستند.

خوشبختانه، سال پیش تیم دیجیتال را برای حل مسائل سخت آماده کرده بودند، اما همه‌گیری بدون شک آزمونی برای این تیم محسوب می‌شد. تیم‌ها در تعامل مداوم‌شان با مشتریان (شامل مصرف‌کنندگان و کسب‌وکارها) فرصت‌های بالقوه زیادی را شناسایی کرده بودند. یکی از این فرصت‌ها که پیش‌تر مشاهده کرده بودند (اما با همه‌گیری از احتمالی جذاب به نیازی ضروری تبدیل شده بود) به پیدا کردن راه‌هایی برای دور هم جمع شدن امن و بی‌خطر خانواده‌ها و دوستان مربوط می‌شد.

در عربستان سعودی، سنت فرهنگی استراحه سابقه دیرینی داشت؛ ترجمه تحت‌اللفظی استراحه «محل استراحت» است، اما به‌طور کلی به‌معنی محوطه بیرونی بزرگ و باز با فضایی برای کباب کردن غذا، نشستن در سایه خنک و تنفس هوای تازه است. خانواده‌ها و دوستان در یک استراحه جمع می‌شوند تا کنار هم باشند یا مناسبت‌های ویژه را جشن بگیرند.

با شروع همه‌گیری و نیاز به اجتناب از دورهمی در فضای بسته، پیدا و رزرو کردن این استراحه‌ها به‌سرعت به نیازی جدی و برطرف‌نشده تبدیل شد. برخلاف هتل‌ها و شرکت‌های هواپیمایی، حتی دفتر ثبت یا فهرستی هم از این امکانات رفاهی منحصربه‌فرد وجود نداشت.

یکی از تفاوت‌های مهم استراحه با اقامتگاه این است که برخلاف اقامتگاه‌ها که افراد آن‌ها را برای شب رزرو می‌کنند، افراد استراحه‌ها را از بعدازظهر تا شب رزرو می‌کنند.

کشف راه‌حل

تیم می‌دانشست با نوعی محصول پرریسک مواجه است چرا که بیشتر محصولات راه‌حل‌های جدیدی برای مسائل موجود هستند؛ این محصول راه‌حلی جدید برای مسئله‌ای جدید (نیاز به پیدا و رزرو کردن استراحه‌ها) بود.

در نتیجه نه تنها به راه‌حلی قوی نیاز داشتند بلکه باید بازار را هم ایجاد می‌کردند؛ در واقع منطقه باید درباره این نوع پیشنهاد جدید ارائه‌شده به بازار آموزش می‌دید.

تیم محصول برای ارائه نوع جدیدی از رزرو در بازار سفر باید همکاری نزدیکی با بخش‌های توسعه کسب‌وکار و بازاریابی می‌داشت تا برای اطمینان از عرضه، استراحه‌هایی را شناسایی کند که برای اجاره در دسترس بودند. همزمان باید تجربه مشتری لازم برای افراد خواهان رزرو استراحه‌ها را کشف می‌کرد.

تیم محصول با مربی محصول، هوپ گوریون^۱ (که در ادامه کتاب معرفی شده است) روی این تلاش کار کرد تا مطمئن شود به‌سرعت به راه‌حلی قدرتمند می‌رسد.

چالش دیگری این بود که تیم محصول باید کارش را طوری تنظیم می‌کرد که بتواند از راه دور فعالیت کند. چون مهارت‌های‌شان را پرورش داده و درون تیم اعتماد به‌وجود آورده بودند، توانستند سریع و موثر به همکاری از راه دور و پژوهش مشتری از راه دور (یعنی هم کشف مسئله و هم کشف راه‌حل) روی بیاورند.

نتایج

در مورد این محصول جدید ناشناخته‌های زیادی وجود داشت. هیچ‌کس حتی نمی‌دانست چند استراحه وجود دارد، چه رسد به اینکه بدانند چند مالک حاضر خواهند شد در مارکت‌پلیس استراحه خود را برای اجاره قرار دهند و بعد چند نفر آن‌ها را رزرو خواهند کرد.

هدف کسب‌وکاری اولیه تیم اثبات همخوانی محصول و بازار برای این پیشنهاد جدید بود که به سرعت این کار را کردند. بعد از آن، تمرکز روی رشد بود و اکنون استراحه‌ها یکی از طبقه‌بندی‌های انکارناپذیر و به سرعت در حال رشد مارکت‌پلیس هستند.

حتی ورای موفقیت مالی، این توانمندی خدمتی واقعی به کشور و منطقه‌شان در دوران نیاز بود و کسی در این منطقه فکر نمی‌کند شرکت‌های سفر جهانی آنقدر اهمیت می‌دادند که بخواهند در این زمینه سرمایه‌گذاری کنند.

در حال حاضر سهم المسافر از بازار منطقه رقم واقعا شگفت‌انگیز بیش از ۷۰ درصد است.

چنین نتیجه فوق‌العاده‌ای هرگز از یک توانمندی یا پیشنهاد واحد به‌دست نمی‌آید. حاصل بهره‌برداری مستمر از استعدادها و فناوری برای توجه واقعی به مشتریان است.

المسافر یکی از داستان‌های موفقیت حقیقی خاورمیانه است و همچنان فعالیت‌هایش را به کشورهای بیشتری در این منطقه گسترش می‌دهد. در وضعیت مناسبی برای تداوم رشد و موفقیت‌شان قرار دارند.

• بخش چهارم: مفاهیم مدل محصول

روی آوردن به مدل محصول نه تنها شامل چند شایستگی جدید بلکه شامل چند مفهوم حیاتی می‌شود که در عمل فعالیت‌های جدیدی هستند که به شما کمک می‌کنند پیوسته محصولات موثر بسازید.

شماری از این مفاهیم شبیه فعالیت‌هایی خواهند بود که در گذشته انجام داده‌اید (البته تفاوت‌های بسیار مهمی دارند) و شماری دیگر به احتمال زیاد کاملاً جدید خواهند بود.

در این بخش می‌خواهیم این مفاهیم حیاتی مدل محصول را توضیح دهیم.

باید توجه کنید که همه عناصر دخیل در تحول به مدل محصول به یک اندازه مهم نیستند. چند مفهوم انگشت‌شمار کاملاً حیاتی هستند که در فصل‌های پیش‌رو درباره آن‌ها بحث خواهیم کرد.

مفاهیم دیگر را می‌توان مفید دانست، اما آنقدر تاثیرگذار نیستند که در موفقیت سرنوشت‌ساز باشند.

علاوه بر این معمولاً برای دستیابی به اهدافی یکسان چند مسیر احتمالی وجود دارد.

با این حال مفاهیم حیاتی مدل محصول را باید هر طور شده درست بفهمید.

وقتی این مفاهیم حیاتی را درست بفهمید، به احتمال زیاد در مسیر موفقیت قرار خواهید گرفت. اما اگر هر کدام از این مفاهیم حیاتی را اشتباه بفهمید، اوضاع خراب خواهد شد.

اصول زیربنایی مدل محصول

هر کدام از این مفاهیم حیاتی که توصیف می‌کنیم مبتنی بر مجموعه‌ای از اصول زیربنایی مدل محصول هستند.

این اصول زیربنایی مدل محصول نمود باورهای رایج در همه شرکت‌های محصولی قدرتمندی هستند که می‌شناسیم؛ فرقی نمی‌کند شرکت، شرکتی بوده که از ابتدا بر مبنای مدل محصول ساخته شده یا شرکتی که بعداً متحول شده و به این مدل روی آورده است. کوچک است یا بزرگ. به مصرف‌کنندگان خدمات ارائه می‌دهد یا کسب‌وکارها. نرم‌افزار می‌سازد یا دستگاه.

علاوه بر این اگر این اصول زیربنایی مدل محصول را درک کنید، می‌توانید به سرعت تشخیص دهید که فرایند، تکنیک یا نقش جدیدی (یا حتی تجربه متقاضی استخدام و عضویت در تیم) مفید یا احتمالاً مضر است.

مفاهیم مدل محصول

زیربنای اصلی مدل محصول **تیم محصول** توانمند چندکارکردی است. هدف بیشتر بحث‌های ما در این کتاب کمک به توانمندسازی این تیم‌های محصول برای انجام کارشان است.

از آنجایی که هیچ شرکتی آنقدر که می‌خواهد نیرو یا تیم محصول ندارد، باید برای کسب بیشترین بازده از افرادش هوشمندانه عمل کند. بدین منظور باید ترکیبی از چشم‌انداز محصول الهام‌بخش و **استراتژی محصول** بینش‌محور داشته باشد.

در مدل‌های قبلی، استراتژی محصول بسیار کم‌اهمیت‌تر است چرا که تیم‌های قابلیت در درجه اول برای برآورده کردن نیازهای دست‌اندرکاران

کسب‌وکار وجود دارند.

اما در مدل محصول، استراتژی محصول در شناسایی بهترین فرصت‌های محصول و همچنین جدی‌ترین تهدیدها با هدف انتخاب مهم‌ترین مسائل برای حل کردن نقشی محوری و حیاتی ایفا می‌کند.

وقتی مسائل حیاتی برای حل کردن به تیم‌های محصول سپرده می‌شوند، این تیم‌ها باید در کشف محصول ماهر باشند. در فرایند کشف محصول راه‌حلهایی را پیدا می‌کنید که ارزش ساخته شدن دارند. این کار را با ارزیابی ریسک‌های محصول پیش از ساختن و بعد آزمایش راه‌حل‌های بالقوه به سریع‌ترین و ارزان‌ترین روش ممکن انجام می‌دهید.

علاوه بر این در مدل محصول، سخت تلاش کردن و کشف و ارائه تعداد زیادی قابلیت کافی نیست. باید مسائل را به‌نحوی که در کسب‌وکار تان جواب می‌دهد، برای مشتریان حل کنید. در واقع یعنی باید نتایج واقعی تحویل دهید.

وقتی به این باور رسیدید که راه‌حلی ارزشمند برای ساختن شناسایی کرده‌اید، باید راه‌حل را بسازید و به مشتریان تان ارائه کنید. انجام پیوسته، سریع و قابل اطمینان این کار نیازمند مجموعه‌ای از مهارت‌هاست که ارائه محصول خوانده می‌شود.

برای اینکه واقعا به مشتریان تان رسیدگی کنید (یعنی هم پاسخگوی نیازهایشان باشید و هم پیوسته ارزش جدید به آن‌ها ارائه دهید)، تیم‌های محصول باید بتوانند عرضه‌های پرتکرار، کوچک، قابل اطمینان و مجزایی داشته باشند که به ابزارهای اندازه‌گیری مجهز شده و تحت نظارت هستند. در نهایت مجموعه دیگری از اصول زیربنایی مدل محصول در ایجاد

فرهنگ محصولی نوآوری پیوسته قدرتمند نقش ویژه‌ای دارد. نکته پایانی که درک آن اهمیت دارد: برای ایجاد این فرهنگ محصولی جدید باید زحمت زیادی بکشید، اما برای نابود کردنش نیازی نیست تلاش چندانی بکنید. باید پیوسته اهمیت اصول مدل محصول را به خودتان یادآوری کنید. همیشه نیروهایی در هر شرکتی وجود دارند که تلاش می‌کنند شما را از مسیر درست خارج کنند. محافظت در برابر این نیروها با آگاهی مداوم از این اصول شروع می‌شود.

فصل پانزدهم: تیم‌های محصول

بنیادین‌ترین مفهوم در بین همه مفاهیم محصول مفهوم تیم محصول توانمند چندکارکردی است. منشا محصولات نوآورانه موثر همین تیم است و بیشتر مدل محصول به طریقی به تشکیل و پرورش این تیم‌های محصول مربوط می‌شود.

اصل: توانمندشده با مسائلی برای حل کردن

اول بیایید ببینیم منظور از توانمند شدن چیست. تیم محصول توانمند وجود دارد تا مسائل را به نحوی حل کند که هم مشتریان‌تان دوست دارند و هم در کسب‌وکار شما جواب می‌دهد و کار می‌کند.

عامل توانمند شدن این تیم این است که مسائلی برای حل کردن به آن محول می‌شود (این مسائل ممکن است مسائل مشتریان یا خود شرکت باشند) و وظیفه این تیم ارائه بهترین راه‌حل برای این مسائل است.

باید درک کنید که این نوع تیم‌ها تفاوت زیادی با تیم‌های قابلیت مدل فناوری اطلاعات دارند؛ تیم‌های قابلیت فهرست‌هایی از قابلیت‌ها و پروژه‌های اولویت‌بندی‌شده برای ساختن دریافت می‌کنند.

بعد بیایید ببینیم منظور از چندکارکردی بودن چیست.

تیم‌های محصول چندکارکردی اعضای دارند که می‌توانند همه شایستگی‌های مدل محصول را پوشش دهند که برای ارائه راه‌حل‌های

قدرتمند برای مسائلی لازم هستند که از شما خواسته شده حل کنید.

واقعاً چند کارکردی بودن برای تیم محصول توانمند بسیار حیاتی است زیرا منطقی نیست که از تیمی بدون دامنه مهارت‌های ضروری، انتظار داشته باشید مسائل را حل کند و در مورد نتایج پاسخگو باشد.

معمولاً یعنی این تیم باید یک مدیر محصول، یک طراح محصول و مجموعه‌ای از مهندسان داشته باشد.

این نکات را پیش‌تر گفتیم، اما آنقدر مهم هستند که تکرارشان ضروری به نظر می‌رسد:

مدیر محصول در مورد ریسک‌های ارزش و کارآمدی مسئول و در مجموع در قبال دستیابی به نتایج محصول پاسخگوست.

طراح محصول در مورد ریسک قابلیت استفاده مسئول و در مجموع در قبال تجربه محصول (همه تعامل‌هایی که کاربران و مشتریان با محصول‌تان دارند) پاسخگوست.

رهبر فنی در مورد ریسک اجرا مسئول و در مجموع در قبال ارائه محصول پاسخگوست.

برخی افراد این زیرمجموعه سه نفره تیم محصول را سه‌گانه یا سه‌نفره محصول می‌خوانند.^۱

طبیعی است که در صورت نیاز، مهندسان دیگری در تیم محصول حضور

۱- هرچند مشکلی با عبارت «سه‌گانه محصول» نداریم، خودمان معمولاً به دو دلیل از آن استفاده نمی‌کنیم: اول اینکه گاهی سه شایستگی محوری را دو یا چهار نفر پوشش می‌دهند، پس همیشه سه نفر نیستند. دوم اینکه در تیم‌های محصول مطلوب ما، همه مهندسان در فعالیت‌های کشف مشارکت می‌کنند، نه فقط رهبر فنی.

خواهند داشت؛ برخی از آن‌ها تخصص ویژه‌ای مثل علم داده، فناوری موبایل یا ابزارهای تست/تضمین کیفیت و برخی مجموعه مهارت گسترده‌ای دارند که به آن‌ها امکان کار روی چندین فناوری متفاوت را می‌دهد (این مهندسان اغلب مهندس فول استک خوانده می‌شوند).

رهبران محصول و تیم‌های توانمند

تیم محصول توانمند چند کارکردی ابزاری فوق‌العاده قدرتمند است. کافیس محصول متکی به فناوری محبوب خودتان را در نظر بگیرید، به احتمال زیاد تیم محصول توانمندی پشت آن بوده است. اما باید درک کنید که این نوع تیم محصول به‌خودی‌خود ایجاد نمی‌شود.

در مدل محصول، رهبران محصول را دارید تا اعضای این تیم‌های محصول را هدایت کنند و پیش‌زمینه استراتژیک لازم برای اتخاذ تصمیم‌های مناسب را به آن‌ها بدهند.

در این کتاب از عبارت «رهبران محصول» برای اشاره به مدیران و رهبران مدیریت محصول، طراحی محصول و مهندسی استفاده می‌کنیم.

کاملاً ضروری است که درک کنید بیشتر افراد با مهارت‌ها و دانش مورد نیاز برای موفقیت به‌عنوان عضو تیم محصول توانمند به شرکت شما نمی‌آیند.

حتی افراد بسیار توانایی که از شرکت‌های محصولی قدرتمند می‌آیند نیز پیش‌زمینه استراتژیک شما را نمی‌دانند.

بنابراین وظیفه اصلی رهبران محصول کوچینگ و پرورش اعضای این تیم‌های محصول است تا هر فرد را به جایی برسانند که بتواند وظیفه‌اش را انجام دهد.

مدیران و رهبران قدرتمند همچنین فعالانه تلاش می‌کنند تا موانع تاثیرگذار بر تیم‌های محصول‌شان را کنار بزنند.

اصل: نتایج مقدم بر خروجی

در نهایت امر می‌دانید که اگر مشتری باور نداشته باشد که راه‌حل جدید شما مسئله‌اش را به اندازه کافی بهتر از راه‌حل مورد استفاده‌اش حل می‌کند، شکست می‌خورید.

عرضه تعداد زیادی قابلیت شاید به شما احساس خوبی بدهد، اما اگر این قابلیت‌ها به نتایج واقعی برای کسب‌وکار منجر نشوند، شکست می‌خورید.

گزاره‌های زیادی با همین مضمون وجود دارد که از جمله می‌توان به «پاسخگویی در قبال نتایج کسب‌وکار» و «زمان به پول مقدم بر زمان به بازار» اشاره کرد.

همه این گزاره‌ها بیان‌گر این اصل هستند که هدف از وجود تیم‌های محصول حل موثر مسائل برای مشتریان و کسب‌وکاران است، نه صرفاً ساختن چیزهایی که کسی آن‌ها را نمی‌خرد یا استفاده نمی‌کند.

مثالی از رفتارهای متفاوتی که از این اصل ناشی می‌شود این است که در مواردی وقتی تیمی با دقت داده‌ها را بررسی می‌کند به این نتیجه می‌رسد

که بهترین راه برای بهبود نتایج اتفاقا حذف کارکرد است. این مورد بیش از همه در اپ‌های موبایل رایج است چرا که در آن‌ها فضا بسیار محدود است و در عمل همه چیزهایی که روی صفحه نمایش قرار دارند برای جلب توجه کاربر با همه چیزهای دیگر رقابت می‌کنند. تیم متمرکز بر نتایج دست کم به این امکان حذف کارکرد فکر می‌کند.

اصل: احساس مالکیت

اگر می‌خواهید تیم محصول واقعا احساس کند توانمند و پاسخگوست، باید کاری کنید نسبت به آنچه در موردش مسئولیت دارد احساس مالکیت واقعی داشته باشد.

بیا بید نگاهی به دامنه مسئولیت این تیم محصول داشته باشیم. به عبارت دیگر ببینیم مالک و اختیاردار چه هستند.

تقسیم تیم‌ها و حوزه‌های مالکیت و اختیار آن‌ها بحث بسیار مهمی در زمینه توپولوژی تیم و برعهده رهبری محصول است، اما فعلا نیاز دارید که هر تیم محصولی در قبال چیزی معنی‌دار مسئول باشد.

این چیز ممکن است محصولی کامل باشد، اما امروزه اغلب زیرمجموعه‌ای معنی‌دار از محصولی بسیار بزرگ‌تر است. غیرعادی نیست که ده‌ها یا حتی صدها تیم محصول در حال کار روی ابعاد یا مولفه‌های متفاوت یک محصول یا سرویس واحد از نگاه کاربر نهایی باشند.

تیم محصول باید هم مسئول کشف راه‌حل برای مسائلی باشد که شما خواسته‌اید حل کند (که کشف محصول خوانده می‌شود) و هم مسئول ساخت و ارائه راه‌حل‌ها به مشتریان‌تان باشد (که ارائه محصول خوانده

می‌شود).

تقسیم این مسئولیت‌ها بین دو تیم متفاوت این اصل را زیر پا می‌گذارد و مسائل عملی و فرهنگی جدی ایجاد می‌کند. در نتیجه این احساس مسئولیت باید شامل همه کارها شود (که شامل کشف و ارائه، کارهای بزرگ نوآوری و کارهای کوچک بهینه‌سازی، اصلاح باگ و افزایش کاربران می‌شود).

توجه کنید که منظور این نیست که همه اعضای تیم محصول باید زمان یکسانی را صرف کشف و ارائه کنند. در عمل، مدیران محصول و طراحان محصول بیشتر زمان‌شان را صرف کارهای کشف محصول و مهندسان بیشتر زمان‌شان را صرف کارهای ارائه محصول می‌کنند.

اصل: مشارکت

مشارکت یکی از آن واژه‌هایی است که آنقدر زیاد و با منظوره‌های متفاوت از آن استفاده کرده‌ایم که معنی آن را برای بسیاری از افراد از دست داده است.

البته بیشتر افراد فکر می‌کنند مشارکت‌جو هستند.

اما در تیم محصول توانمند چندکارکردی، مشارکت‌جو بودن معنای بسیار مشخصی دارد و بدون شک آن روش مورد علاقه بیشتر افراد (به‌ویژه بیشتر مدیران محصول) برای کار کردن نیست.

تیم‌های محصول بسیار زیادی همچنان از فرایند آبشاری قدیمی پیروی می‌کنند که در آن مدیر محصول الزامات را تعریف می‌کند، بعد به طراح می‌دهد تا طرحی را ارائه دهد که آن الزامات را برآورده می‌کند و سپس آن

طرح را (معمولا با برنامه‌ریزی فشرده) به مهندسان می‌دهند که الزامات و طرح را پیاده‌سازی می‌کنند.

شفاف بگوییم که بدون شک منظور ما از مشارکت این نیست. اول اینکه مشارکت اتفاق نظر نیست. هرچند بهتر است که تیم محصول در مورد بهترین مسیر پیش‌رو اتفاق نظر داشته باشد، نباید بر آن پافشاری کنید. به همین دلیل است که رویکرد مخالف باش و متعهد بمان را در پیش می‌گیرد.

مشارکت دموکراسی هم نیست. در مورد تصمیم‌ها رای‌گیری نمی‌کنید. به تخصص هر کدام از اعضای تیم محصول اتکا می‌کنید.

به‌طور کلی اگر تصمیم به فناوری مربوط باشد، تصمیم‌گیری را به رهبر فنی می‌سپارید. اگر تصمیم به تجربه مشتری مربوط باشد، تصمیم‌گیری را به طراح محصول می‌سپارید. اگر تصمیم به محدودیت‌های کسب‌وکار مربوط باشد، تصمیم را به مدیر محصول می‌سپارید.

گاهی تعارض‌هایی پیش می‌آید و معمولا برای حل این تعارض‌ها آزمایش انجام می‌دهید.

علاوه بر این مشارکت مستندسازی هم نیست. بسیاری از مدیران محصول فکر می‌کنند وظیفه‌شان تدوین سندی است که «الزامات» را نشان می‌دهد یا دست کم برای نوشتن داستان‌های کاربران وجود دارند. درست است که اغلب (و به‌ویژه وقتی اعضای تیم دورکاری می‌کنند) باید مستندسازی کنید، اما مشارکت از این طریق اتفاق نمی‌افتد. در واقع این مستندات اغلب مانع مشارکت واقعی می‌شوند.

چرا این‌طور است؟ زیرا وقتی مدیر محصولی ادعا می‌کند چیزی «الزام»

است، دیگر تقریباً راه برای گفت‌وگو بسته و بحث به پیاده‌سازی کشیده می‌شود.

در چنین موقعیتی، طراح محصول احساس می‌کند وظیفه‌اش این است که مطمئن شود طراحی با راهنمای سبک شرکت مطابقت دارد و مهندسان احساس می‌کنند وظیفه‌شان فقط کدنویسی است و اینجاست که به فرایند آبخاری برمی‌گردید.

در نهایت اینکه مشارکت کوتاه آمدن و مصالحه هم نیست. اگر در نهایت تجربه کاربری نه چندان خوب، عملکرد کند و مقیاس‌پذیری محدود و ارزش نامعلومی برای مشتریان داشته باشید، همه تیم شکست خورده‌اید. باید راه‌حلی پیدا کنید که جواب می‌دهد. منظورمان این است که راه‌حل باید ارزشمند باشد (به قدری ارزشمند باشد که مشتریان هدف آن را بخرند یا تصمیم بگیرند از آن استفاده کنند)، قابل استفاده باشد (تا کاربران واقعاً آن ارزش را تجربه کنند)، اجرایی باشد (تا بتوانید واقعاً آن ارزش را ارائه دهید) و برای کسب‌وکارشان کارآمد باشد (تا بقیه شرکت‌تان بتواند در بازار، فروش و پشتیبانی از آن راه‌حل موثر و موفق عمل کند). دستیابی به همه این اهداف نیازمند مشارکت واقعی است.

به یاد داشته باشید که وظیفه شما در تیم محصول این است که مسائلی را که به شما ارجاع شده به‌نحوی حل کنید که مشتریان‌تان دوست داشته باشند و در کسب‌وکارشان هم جواب بدهد. وظیفه شما به‌عنوان تیم محصول چندکارکردی همین است و هر کدام از اعضای تیم به این دلیل در تیم حضور دارند که مهارت‌های ویژه و لازمی را برای تیم فراهم می‌کنند.

دستیابی به این هدف با مشارکت واقعی و پرشور مدیر محصول، طراح

محصول و مهندسان شروع می‌شود.

روش مورد علاقه ما برای تحقق این مشارکت نشستن دور یک میز با نمونه آزمایشی (که معمولا طراح محصول آن را ساخته) به‌عنوان تیم برای بررسی راه‌حل پیشنهادی و بحث در مورد آن است: طراح می‌تواند رویکردهای متفاوت به تجربه را در نظر بگیرد؛ مهندسان می‌توانند پیامدهای رویکردهای متفاوت و پتانسیل فناوری‌های زمینه‌ساز متفاوت را در نظر بگیرند؛ مدیر محصول هم می‌تواند آثار و پیامدهای همه مسیرهای احتمالی را در نظر بگیرد (به‌عنوان مثال آیا نقض حریم خصوصی اتفاق خواهد افتاد یا چنین راه‌حلی با کانال فروش ما همخوانی خواهد داشت؟).

توجه کنید که هیچ‌کدام از اعضای تیم محصول قرار نیست به دیگران بگویند چطور کارشان را انجام دهند. بلکه در تیمی سالم و شایسته، هر کدام از اعضا پشت‌شان به دیگران گرم است که مهارت‌های لازم را پای کار بیاورند.

اما لطفا اشتباه برداشت نکنید.

طراحان اغلب بر مبنای درک عمیق از کاربران‌تان و رفتارهای‌شان بینش‌هایی دارند که در مورد مسئله‌ای که حل می‌کنید یا رویکردتان به مسئله، شما را به مسیر متفاوتی هدایت می‌کنند. این بینش‌ها اغلب تاثیر زیادی روی ارزش دارند و آثار غیرمستقیمی روی مقوله‌هایی مثل عملکرد می‌گذارند.

مهندسان قدرتمند هم بینش‌های عمیقی درباره فناوری زمینه‌ساز دارند که اغلب شما را به سمت راه‌حل‌های کاملا متفاوتی برای مسائل محول‌شده به شما هدایت می‌کنند که معمولا بسیار بهتر از هر راه‌حلی است که در تصور

مدیر محصول، طراح و به‌ویژه مشتری می‌گنجیده است.

مدیر محصول هم درک عمیقی از مشتریان و کسب‌وکار دارد که ممکن است شما را به سمت راه‌حل کاملاً متفاوتی هدایت کند.

اگر قرار بود یک نکته را انتخاب کنیم که بیش از همه در مورد احساس مشارکت واقعی در تیم محصول توانمند دوست داریم، آن معجزه‌ای است که وقتی اتفاق می‌افتد که افراد با‌انگیزه و ماهر در رشته خودشان (محصول، طراحی و مهندسی) دارید که دور نمونه‌ای آزمایشی می‌نشینند یا تعامل کاربری را با نمونه‌ای آزمایشی می‌بینند و آن‌وقت مهندس به گزینه‌های امکان‌پذیر جدید اشاره می‌کند، طراح به تجربه‌های بالقوه متفاوت اشاره می‌کند و مدیر محصول از پیامدهای مرتبط با فروش، مالی یا حریم خصوصی می‌گوید و بعد از بررسی رویکردهای مختلف، با هم شیوه‌ای را پیدا می‌کنند که رضایت همه طرف‌ها را جلب می‌کند.

مشارکت یعنی مدیران محصول، طراحان محصول و مهندسان با یکدیگر همکاری کنند تا راه‌حلی پیدا کنند که با همه محدودیت‌ها سازگار است؛ منظورمان از راه‌حلی‌هایی که هم مشتریان دوست دارند و هم در کسب‌وکار شما جواب می‌دهند همین است.

مهارت پیدا کردن در مشارکت واقعی محور موفقیت تیم‌های محصول قدرتمند است.

فصل شانزدهم: استراتژی محصول

اگر چشم‌انداز محصول الهام‌بخش و معنی‌داری دارید که همه تلاش می‌کنید تا در چند سال آینده آن را محقق کنید، استراتژی محصول مسیر شما برای واقعیت بخشیدن به این چشم‌انداز محصول است. اگر هدف تیم‌های محصول حل مسائل دشوار است، آن‌وقت هدف استراتژی محصول نحوه انتخاب مهم‌ترین مسائل برای حل کردن است. همیشه فرصت‌های خوب زیادی برای دنبال کردن و همچنین تهدیدهای واقعی زیادی برای کسب‌وکارتان وجود دارند. سوال این است که چطور بهترین فرصت‌ها را انتخاب می‌کنید و چطور به این نتیجه می‌رسید که کدام تهدیدها جدی‌ترین تهدیدها هستند؟

اصل: تمرکز

همان‌طور که استیو جابز می‌گوید «افراد فکر می‌کنند منظور از تمرکز این است که به چیزهایی بله بگویید که باید روی آن‌ها تمرکز کنید. اما در واقع اصلاً منظور این نیست. منظور نه گفتن به صد ایده خوب دیگری است که وجود دارند. باید با دقت انتخاب کنید. در واقع به کارهایی که انجام داده‌ام همان قدر افتخار می‌کنم که به کارهایی که انجام نداده‌ام. نوآوری به معنی نه گفتن به هزار چیز است.»

طبیعت مدل‌های دست‌اندرکار محور به گونه‌ای است که داشتن این تمرکز لازم در آن‌ها تقریباً غیرممکن است. دلیلش این است که هر

دست‌اندرکاری اهداف و نیازهای خودش را دارد و شرکت تلاش می‌کند تا حد ممکن بیشترین دست‌اندرکار ممکن را راضی نگه دارد.

در مقابل در مدل محصول، باید نگاهی کل‌نگر به فرصت‌ها و تهدیدها داشته باشید و استراتژی محصول جایی است که باید با جدیت به تمرکز و بیشترین تاثیرگذاری فکر کنید.

رهبران ارشد شرکت باید حتما در تصمیم‌ها درباره تمرکز مشارکت کنند و به‌طور ویژه مهم است که به‌نظر نرسد رهبران محصول نیتی پنهان دارند. به همین دلیل است که رهبران محصول باید شفاف باشند.

همچنین باید توجه کنید که اینکه چه هدفی به‌عنوان مهم‌ترین هدف اعلام می‌شود معمولا کمتر اهمیت دارد و خود اعلام یک هدف مهم‌تر است. در بیشتر شرکت‌ها واقعا چند هدف عالی وجود دارد و دستیابی به یکی از آن‌ها می‌تواند بهبود چشمگیری در آن شرکت ایجاد کند. اما در بسیاری از موارد، انتخاب تعداد زیادی از این اهداف باعث می‌شود هیچ‌کدام موفق نشوند.

اغلب به رهبران محصول می‌گوییم مدیرعامل را ترغیب کنند که دو یا سه هدف مهم‌تر را برای دنبال کردن انتخاب کند و بعد رهبران محصول می‌توانند روی اجرای آن انتخاب‌ها تمرکز کنند.

قدرت چشم‌انداز محصول الهام‌بخش

تکنیک بسیار مفیدی در زمینه تمرکز تدوین چشم‌انداز محصول است. چشم‌انداز محصول آینده‌مشارکتی را توصیف می‌کند که می‌خواهید بسازید.

فرقی نمی‌کند چند تیم محصول دارید، به هر حال هر کدام از تیم‌ها می‌خواهند بدانند چه سهم و نقشی در کلیت بزرگ‌تر دارند. چشم‌انداز محصول معمولاً آینده‌ای بین سه تا ده سال بعد را توصیف می‌کند.

چشم‌انداز محصول، مهم‌تر از هر چیزی، توضیح می‌دهد که جهان چطور از زاویه دید مشتریان‌تان بهتر خواهد بود. استراتژی محصول از زاویه دید شرکت‌تان است، اما چشم‌انداز محصول حول مشتریان‌تان می‌چرخد.

چشم‌انداز محصولی که استادانه تدوین شده مزیت‌های قابل توجه زیادی دارد. برای سازمان محصول بسیار الهام‌بخش است و اغلب بهترین ابزار جذب شما برای استعدادهای محصولی جدید است. می‌توانید در کتاب «توانمند» بیشتر درباره تدوین چشم‌انداز محصول قدرتمند و الهام‌بخش یاد بگیرید.

اینجا به این دلیل به چشم‌انداز محصول اشاره می‌کنیم که خیلی برای تمرکز و اولویت‌بندی مفید است. وقتی کار یا ایده محصولی شرکت را به تحقق چشم‌انداز محصولش نزدیک‌تر نمی‌کند، می‌پرسید چرا باید اولویت باشد.

شاید همچنان دلایلی برای پیگیری آن وجود داشته باشد، اما باید آگاه باشید که این رویکرد میان‌بری برای رسیدن به چشم‌انداز محصول است.

اصل: متکی به بینش‌ها

درحالی‌که تمرکز نیازمند انضباط واقعی است، شناسایی بینش‌های مهمی که استراتژی محصول‌تان به آن اتکا دارد، نیازمند مهارت واقعی است. بینش‌ها نقاطی اهرمی را فراهم می‌کنند که به شما نشان می‌دهند چطور تلاش‌های‌تان را متمرکز کنید. هرچند این بینش‌ها ممکن است از هر جایی بیایند، چند منبع اصلی دارند:

تحلیل داده‌ها. داده‌هایی که نشان می‌دهند مشتریان چطور از محصولات‌تان استفاده می‌کنند. داده‌هایی که نشان می‌دهند مشتریان چطور محصولات‌تان را می‌خرند. داده‌هایی که نشان می‌دهند این موارد چطور با گذشت زمان تغییر می‌کنند.

حرف زدن با مشتریان. از آن‌ها بپرسید می‌خواهند چه بسازید (نمی‌دانند چه چیزهایی ممکن است)؛ بلکه بپرسید اکنون از چه راه‌حل‌هایی استفاده می‌کنند، درباره محیط و بافت‌شان بپرسید و چه اتفاقی باید بیفتد تا به راه‌حلی جدید روی بیاورند.

کلیت صنعت. از چشم‌انداز رقابتی چه می‌توانید یاد بگیرید؟ چه روندهایی روی صنعت شما یا صنایع مرتبط تاثیر می‌گذارند؟ انتظارات مشتریان چطور با گذشت زمان تغییر می‌کنند؟

رهبران محصول غرق در این بینش‌ها می‌شوند و کل اعضای شرکت باید تشویق شوند که با هر بینشی برخورد کردند، بلافاصله با رهبران محصول به اشتراک بگذارند.

رهبران محصول مسئول جمع و تحلیل این بینش‌ها هستند، اما

بینش‌ها می‌توانند از هر جایی بیایند و می‌آیند.

اصل: شفافیت

به یاد داشته باشید که در مدل محصول، تصمیم‌گیری در مورد مسائلی که باید حل شوند در عمل از حالت توزیع‌شده میان دست‌اندرکاران مختلف به رهبران محصول انتقال یافته است. این رهبران محصول کل‌نگرانه به کسب‌وکار نگاه می‌کنند و برای رسیدن به موثرترین چشم‌انداز محصول و استراتژی محصول با مدیران ارشد و دست‌اندرکاران همکاری می‌کنند تا ارزشمندترین فرصت‌ها و جدی‌ترین تهدیدها را پیگیری کنند.

به راحتی می‌توان درک کرد که اگر در این وضعیت دست‌اندرکاران نگران شوند که رهبران محصول منافع یا نیت‌های پنهان خودشان را دنبال می‌کنند، ممکن است حسادت یا ناراضایتی ایجاد شود. به همین دلیل است که رهبران محصول باید حتما در مورد داده‌ها و منطق مورد استفاده‌شان برای اتخاذ این تصمیم‌های مربوط به استراتژی محصول باز و شفاف برخورد کنند.

همچنین روشن است که رهبران محصول باید سخت تلاش کنند تا حمایت دست‌اندرکاران تاثیرپذیر را از استراتژی محصول‌شان جلب کنند، به‌ویژه که اجرای هر استراتژی محصولی معمولا مستلزم مشارکت تمام شرکت است (چند مثال از این مورد را در مطالعه‌های موردی کتاب خواهید دید).

به یاد داشته باشید که استراتژی محصول تنها زمانی موثر خواهد بود که بتوانید آن را اجرا کنید.

فرمولی برای تدوین استراتژی محصول موثر وجود ندارد. دستیابی به چنین استراتژی موثری نیازمند غرق شدن در بینش‌ها، داده‌ها، مشتریان، فناوری و روندها و درس‌های صنعت، درک بیشترین اطلاعات مربوط و بعد بررسی همه‌جانبه گزینه‌های مختلف است.

این درک را اغلب شم محصول می‌خوانند، اما در واقع نتیجه صرف زمان زیاد برای غرق شدن در جزئیات است.

مزیت این تحلیل و شفافیت این است که منطق انتخاب‌ها را روشن می‌کند و سازمان را همسو می‌سازد؛ در نتیجه سازمان این توانایی را خواهد داشت که استراتژی محصول را خیلی سریع‌تر و موثرتر اجرا کند.

اصل: شرط بستن

دست آخر اینکه همه باید درک کنند استراتژی محصول علم ثابت‌شده نیست.

حتی در مورد بهترین استراتژی محصول و با وجود تیم‌های محصول و رهبران محصول بسیار ماهر نیز نباید انتظار داشته باشید که هر فصل همه تیم‌های محصول همه مسائل محصول را با نظم و برنامه دقیق حل کنند. توجه کنید که همه تیم‌های محصول از افرادی با مجموعه مهارت‌های متفاوت تشکیل شده‌اند که روی مسائل متفاوت با فناوری‌های متفاوت و به‌ویژه با دسترسی به داده‌های متفاوت کار می‌کنند.

علاوه بر این برخی مسائل دشوارتر از مسائل دیگرند. برخی مسائل پروفایل ریسک بسیار متفاوتی با مسائل دیگر دارند و برخی مسائل اهداف بسیار سخت‌تری دارند.

یکی از اشتباه‌ها در مدل فناوری اطلاعات این است که افراد این واقعیت را نادیده می‌گیرند و بعد وقتی پروژه‌ها خیلی بیشتر از زمان مورد انتظار طول می‌کشند یا در کسب نتایج معنی‌دار شکست می‌خورند، تعجب می‌کنند. در مدل محصول، این مسئله را به‌عنوان یکی از واقعیت‌های محصولات متکی به فناوری می‌پذیرید و برای این پیش‌سامدهای محتمل برنامه‌ریزی می‌کنید.

استعاره‌ای مفید برای مواجهه با این واقعیت شرط بستن روی چند اسب است. به عبارت دیگر اگر مسئله‌ای بسیار مهم دارید که باید حل کنید، می‌توانید آن مسئله را به چند تیم محصول محول کنید، با این امید که دست کم یکی از آن‌ها در آن فصل پیشرفت قابل توجهی داشته باشد. اگر خوش‌اقبال باشید و برخلاف احتمالات چند تیم پیشرفت قابل توجهی داشته باشند (گاهی حتی بیشتر از امیدتان)، نتیجه فوق‌العاده خوبی به‌دست آورده‌اید.

رهبران محصول باتجربه سبد ریسک را با شرط بستن روی چند اسب در هر فصل مدیریت می‌کنند و تلاش می‌کنند احتمال دستیابی به اهداف سالانه کسب‌وکار تا انتهای سال را بیشینه سازند.

فصل هفدهم: کشف محصول

تیم‌های محصول مسئول پیدا کردن بهترین راهحل برای مسائل ارجاع شده به آن‌ها و بعد ساخت و ارائه این راهحل‌ها هستند. اولی کشف محصول و دومی ارائه محصول خوانده می‌شود.

اصل: اتلاف را به حداقل برسانید

اولین اصل در کشف محصول تلاش برای حل مسئله با کمترین مقدار زمان و انرژی تلف شده است. به همین دلیل است که کشف محصول کلید افزایش سرعت زمان به پول است.

تیم محصول قطعا می‌تواند بهترین حدسش از راهحل را بردارد، آن راهحل را برای مهندسان توصیف کند و بعد از آن‌ها بخواهد آن راهحل را بسازند و ارائه دهند.

در واقع دهه‌هاست که شرکت‌های بسیار زیادی با مدل فناوری اطلاعات دقیقاً همین کار را می‌کنند.

اما در عین حال داده‌هایی از چند دهه داریم که به وضوح نشان می‌دهند بیشتر راهحل‌هایی که به این صورت ساخته می‌شوند (در مجموع ۷۰ تا ۹۰ درصدشان) در نهایت نتایج لازم را برای کسب‌وکار محقق نمی‌کنند.

این وضعیت هم از لحاظ هزینه مستقیم (به‌ویژه به این دلیل که معمولاً بیشترین هزینه مربوط به مهندسان است) و هم از لحاظ هزینه فرصت از دست‌رفته مایه اتلاف است.

هر از گاهی، به تیم فرصتی دوباره داده می‌شود، اما در این موارد هم، با این روش کار احتمال موفقیت کم است.

مفهوم کشف محصول به این دلیل ظهور کرد که شرکت‌های هوشمند متوجه اتلاف ناشی از این روش کار شدند. می‌خواستند مطمئن شوند که شواهد کافی دارند تا باور کنند راه‌حلی که از مهندسان خواسته‌اند بسازند با موفقیت مسئله مورد نظر مشتری یا کسب‌وکار را حل خواهد کرد.

تفکر اصلی پشت کشف محصول آزمایش سریع ایده‌های محصول با هدف شناسایی راه‌حل‌های ارزنده برای ساخت و بعد آوردن آن راه‌حل به بازار است. هدف افزایش سرعت زمان به پول و بهبود نتایج کسب‌وکار از طریق اتلاف بسیار کمتر است.

اصل: ریسک‌های محصول را ارزیابی کنید

همیشه ریسک‌هایی در ساختن محصولات وجود دارند:

- ریسک ارزش: ممکن است محصولی بسازید و بعد ببینید مشتریان‌تان احساس نمی‌کنند به اندازه کافی بهتر از محصول موجودشان است و حاضر نیستند آن را بخرند یا برای استفاده انتخاب کنند.
- ریسک قابلیت استفاده: ممکن است محصولی بسازید و بعد ببینید کاربران‌تان نمی‌توانند بفهمند چطور با آن کاری را انجام دهند که نیاز دارند یا محصول با تفکر آن‌ها نسبت به مسئله همسو نیست زیرا محصول زیادی گیج‌کننده است، طبق انتظارشان عمل نمی‌کند یا یادگیری نحوه استفاده از آن خیلی زمان‌بر است.

- ریسک کارآمدی: ممکن است محصولی بسازید و بعد ببینید مشکلات حقوقی، تطبیقی، شراکتی یا اخلاقی وجود دارند که متوجه‌شان نشده‌اید و امکان فروش آن را از شما می‌گیرند. ممکن است محصولی بسازید و بعد ببینید در مورد آنچه این محصول باید به دست مشتریان برساند با سازمان‌های بازاریابی و فروش‌تان همسو نیستید. ممکن است محصولی بسازید و بعد ببینید هزینه‌های عملیاتی خیلی زیاد هستند و/یا نمی‌توانید به قدر کافی درآمدزایی کنید تا این کسب‌وکار را زنده نگه دارید.
 - ریسک اجرایی: ممکن است محصولی بسازید و بعد ببینید ساخت به قدری بیشتر از انتظار اولیه‌تان طول می‌کشد که هزینه‌های‌تان آنقدر زیاد می‌شود که ساخت و ارائه این محصول اصلاً برای شما مقرون به صرفه نیست.
- برخی مسائلی که روی آن‌ها کار می‌کنید ریسک‌های بسیار کوچک و برخی دیگر چند ریسک بسیار بزرگ دارند. اما هر تلاشی ریسک‌هایی دارد که باید به آن‌ها فکر کنید.
- مهم‌تر از همه، اصل کلیدی در این زمینه این است که پیش از تصمیم‌گیری برای ساختن هر چیزی، اول باید این ریسک‌ها را ارزیابی و به آن‌ها رسیدگی کنید.

ارزیابی ریسک اخلاقی

ریسک اخلاقی در کنار ریسک‌های مهم دیگری مثل ریسک ورود به بازار و ریسک درآمدزایی، بخشی از ریسک کارآمدی کسب‌وکار است. اما ریسک اخلاقی، برخلاف ریسک‌های دیگر، به ندرت دست‌اندرکاری

اختصاصی در شرکت دارد. گاهی شرکت‌ها مدیر ارشد اخلاقی دارند، اما وجود چنین مدیری نه قاعده بلکه استثناست.

شاید فکر کنید چرا تیم محصول باید خودش را نگران ریسک اخلاقی کند. دلیلش این است که تیم محصول اغلب اولین تیمی است که در کشف محصول متوجه می‌شود که ممکن است کار پیامدهای زیست محیطی، اجتماعی یا امنیتی داشته باشد.

این پیامدها در بیشتر موارد به هیچ‌وجه عمدی نیستند، اما به هر حال پیامدهای جانبی یا آثار دیگری دارند. اگر بتوانید این آثار را شناسایی و پیش‌بینی کنید، می‌توانید رویکردهای جایگزینی را دنبال کنید که این آثار جانبی مسئله‌ساز را ندارند.

در این موارد، رهبران محصول اغلب باید مشخصا وارد شوند تا به حل مسئله کمک کنند. همچنین متداول است که رهبران محصول به افرادشان در مورد نحوه شناسایی و حل و فصل مسائل اخلاقی آموزش دهند.

اصل: از آزمایشگری سریع استقبال کنید

برای اینکه بتوانید این ریسک‌ها را جدی بگیرید، باید با خودتان صادق باشید که چه چیزهایی را بدون مقداری تحقیقات نمی‌توانید بفهمید و همچنین چه چیزهایی را مشتریان و دست‌اندرکاران‌تان (معمولا به این دلیل که نمی‌دانند چه چیزهایی از لحاظ فنی ممکن است) نمی‌توانند بفهمند. بدون ساختن نمونه آزمایشی و انجام چند آزمایش، خیلی سخت

می‌توان فهمید آیا مشتریان واقعا می‌توانند محصولی جدید را یاد بگیرند و از آن استفاده کنند یا واقعا این محصول جدید را می‌خرند یا خیر.

مهندسان بدون صرف مقداری زمان برای تحقیق درباره فناوری پشتوانه و راهحل بالقوه، بسیار سخت می‌توانند بفهمند ساختن محصول واقعا چقدر طول خواهد کشید.

محور اصلی کشف محصول آزمایش سریع ایده‌های محصول برای یافتن راهحل احتمالی است.

فکر می‌کنید راهحلی را درک می‌کنید که مسئله مشتریان‌تان را حل می‌کند، اما آنقدر آگاه و فروتن هستید که بدانید فقط حدس می‌زنید. بنابراین آزمایشی طراحی می‌کنید تا به سرعت مشخص کنید این رویکرد جواب می‌دهد یا خیر.

فرهنگ آزمایشگری نه تنها به شما کمک می‌کند به ریسک‌ها رسیدگی کنید، بلکه در نوآوری هم نقشی کاملا محوری دارد. در بسیاری از موارد ایده‌ای موفق می‌شود که ابتدا به نظر می‌رسیده است شانس کمی برای موفقیت دارد.

فرهنگ آزمایشگری سریع تیم‌های محصول را به دنبال کردن این ایده‌ها ترغیب می‌کند. مهارت‌های آزمایشگری به تیم‌های محصول توانایی آزمایش سریع و کم‌هزینه این ایده‌ها را می‌دهد.

به‌طور کلی در مدل محصول، وجود اختلاف نظر بین افراد عادی است. در واقع اگر اعضای تیم محصول و دست‌اندرکارانی که با آن‌ها مشارکت می‌کنند واقعا به کارشان اهمیت بدهند، اختلاف نظر نشانه خوبی است.

اما در این حالت اختلاف نظرهای زیادی خواهید داشت. به همین

دلیل، تیم‌های محصول باید در تکنیک‌های فراوان مورد استفاده برای اجرای سریع آزمایش به منظور جمع‌آوری داده‌ها ماهر باشند تا بتوانند آگاهانه تصمیم بگیرند. همچنین باید قدرت تشخیص را در خودشان پرورش دهند تا بدانند برای هر موقعیت خاص چقدر داده باید جمع‌آوری کنند.

در واقع یعنی باید هم در تکنیک‌های کمی و هم در تکنیک‌های کیفی ماهر باشند. تکنیک‌های کمی به شما این امکان را می‌دهند که بفهمید کاربران و مشتریان شما در واقع چطور با ایده‌های محصول‌تان تعامل می‌کنند که دارایی بسیار ارزشمندی است. اما محدودیت بزرگ این است که این داده‌ها معمولاً به شما نمی‌گویند چرا مشتریان‌تان از ایده‌های محصول‌تان استفاده می‌کنند (یا در بسیاری از موارد استفاده نمی‌کنند). به همین دلیل، به تکنیک‌های کیفی هم نیاز دارید که مهم‌ترین آن‌ها گفت‌وگو با کاربران و مشتریان است.

یکی از استنباط‌ها از این مسئله این است که همه چیزهایی که می‌سازید و پیاده‌سازی می‌کند باید به نحوی به ابزارهای اندازه‌گیری مجهز باشند تا بدانید محصولات‌تان چطور استفاده می‌شوند. بدون این داده‌ها انگار چشم‌پسته پرواز می‌کنید.

با این داده‌ها می‌توانید محصول را سریع‌تر بهبود ببخشید و همچنین به سرعت مشکلات احتمالی را شناسایی کنید.

اصل: ایده‌ها را مسئولانه آزمایش کنید

تکنیک‌های کشف محصول در شرکت‌هایی با اندازه‌های گوناگون، از کوچک‌ترین استارت‌آپ‌ها تا بزرگ‌ترین سازمان‌ها، استفاده می‌شوند. اما

تفاوت‌هایی وجود دارند. استفاده از برخی تکنیک‌ها در استارت‌آپ‌ها آسان‌تر و برخی دیگر دشوارتر است.

استارت‌آپ‌ها اغلب ترافیک چندانی ندارند که باعث می‌شود امکان جمع‌آوری حجم کافی از داده‌ها را نداشته باشند.

در طرف دیگر، شرکت‌های بزرگ ریشه‌دار معمولاً مشتریان زیادی دارند. اگر شرکت محصولاتش را به ابزارهای اندازه‌گیری مجهز کرده و در حال جمع‌آوری این داده‌ها باشد، مزیتی نسبی خواهد داشت. اما همان‌طور که پیش‌تر گفتیم، اگر شرکت هنوز این داده‌ها را جمع‌آوری نمی‌کند، زیربنای تغییر در نحوه ساختن همین شروع جمع‌آوری داده‌ها خواهد بود.

تفاوت دیگری این است که استارت‌آپ‌ها معمولاً درآمد و مشتریان زیادی ندارند. تا این وضعیت تغییر نکند، چیز چندانی برای از دست دادن ندارند. اما در سازمان‌های بزرگ‌تر چیزهای زیادی برای از دست دادن وجود دارند. به همین دلیل است که یکی از اصول کشف محصول در شرکت‌های ریشه‌دار نیاز به ارزیابی ریسک‌ها، انجام آزمایش‌ها، جمع‌آوری داده‌ها و آزمون و خطای سریع است؛ در عین حال هم‌زمان باید مطمئن شوید که از موارد زیر محافظت می‌کنید:

- درآمد شرکت؛
- شهرت شرکت؛
- مشتریان شرکت (در برابر سردرگمی یا نارضایتی)؛
- همکاران (به‌عنوان مثال فروش یا موفقیت مشتری) (در برابر غافلگیری‌ها).

در مورد تکنیک‌هایی که در آن‌ها هر کدام از موارد بالا عامل نگرانی

هستند، نسخه‌هایی وجود دارند که وقتی باید در آزمایش‌هایتان
محافظه‌کارتر باشید، می‌توانید از آن‌ها استفاده کنید. شفاف بگوییم که
بدون شک باید آزمایش کنید، اما این کار را باید مسئولانه انجام دهید.

فصل هجدهم: ارائه محصول

بیشتر شرکت‌های در حال انتقال به مدل محصول نه تنها باید شایستگی رهبر فنی را اضافه کنند؛ بلکه باید مهارت‌ها و زیرساخت‌شان در زمینه ساخت، آزمایش و پیاده‌سازی محصولاتی را ارتقا دهند که مشتریان‌شان به آن‌ها متکی هستند.

در شرکت‌های محصولی قدرتمند، اغلب این عبارت را می‌شنوید که «قابل اطمینان بودن مهم‌ترین قابلیت ماست».

در محصولات و سرویس‌های مدرن متکی به فناوری، اختلال در محصول می‌تواند پیامدهای فوری و زیان‌باری برای کاربران و مشتریان، درآمد، شهرت برند و همکاران شما (به‌ویژه کارکنان بخش‌های فروش و موفقیت مشتری) داشته باشد.

اگر مشکلی جدی ایجاد شود، ممکن است باعث قطعی سرویس برای همه مشتریان و کاربرانی شود که از آن سرویس استفاده می‌کنند و به آن وابسته‌اند. بخشی از بهایی که در ازای مزیت‌های فراوان رایانش ابری پرداخت می‌کنیم همین است.

در مورد هر محصولی، مشتریان در مقاطعی با مسئله‌ای جدی روبرو می‌شوند که نیازمند اقدام فوری است.

در این موارد باید بتوانید بلافاصله آخرین تغییر را به شرایط قبلی برگردانید تا سیستم را پایدار کنید، مشکل را به سرعت شناسایی کنید، راه‌حلی بسازید، آن راه‌حل را آزمایش کنید تا مطمئن شوید مسئله را حل می‌کند و

ناخواسته مشکلات (رگرسیون‌های) دیگری ایجاد نمی‌کند و بعد آن راه‌حل را به صورت امن پیاده‌سازی کنید.

مشتریان معمولاً درک می‌کنند که گاهی این مسائل رخ می‌دهند، اما شما را بیشتر با توانایی‌تان در واکنش سریع و ماهرانه به این مسائل قضاوت می‌کنند.

امروزه دیگر هفته‌ها یا ماه‌ها صبر کردن برای بیشتر شرکت‌ها پذیرفتنی نیست. شرکت‌های محصولی قدرتمند باید بتوانند سریع و ماهرانه به نیازهای فوری مشتریان یا بازار واکنش نشان دهند.

برای خدمت‌رسانی به مشتریان باید مطمئن شوید محصولاتتان درست کار می‌کنند و ارزش لازم را به وجود می‌آورند. به همین دلیل به مجموعه‌ای از توانمندی‌های حیاتی برای پشتیبانی از پیاده‌سازی، تجهیز به ابزارهای اندازه‌گیری، نظارت و آنالیتیکس نیاز دارید.

هرچند مفاهیم و اصول این فصل تا حدی ذاتاً فنی هستند، همه ضروری‌اند و درک آن‌ها در سطح مفهومی تقریباً ساده است.

اصل: عرضه‌های کوچک، پرتکرار و مجزا

اصل محوری مورد استفاده برای رسیدگی به این نیازها پیاده‌سازی عرضه‌های کوچک، پرتکرار و مجزاست.

منظور این است که هر تیم محصولی باید کارهای جدیدش را دست کم هر دو هفته یک‌بار عرضه کند. در این پارادایم شرکت‌های محصولی قدرتمند باید روزی چند بار عرضه داشته باشند (که یکپارچه‌سازی پیوسته و

پیاده‌سازی پیوسته خوانده می‌شود)^۱

احتمالا به این دلیل نمی‌دانید این اتفاق در مورد محصولات مورد علاقه‌تان می‌افتد که این شرکت‌ها جریانی تقریبا پیوسته از عرضه‌های بسیار کوچک دارند.

اما تضمین قابلیت اطمینان تا حدی پیچیده‌تر از آن است که شاید به نظر برسد. در کل تلاش می‌کنید دو جنبه اصلی چیزهایی را که می‌سازید آزمایش کنید؛ جنبه اول سراسر است و جنبه دوم کمتر این‌طور است. جنبه اول این است که وقتی توانمندی جدیدی می‌سازید، باید آزمایش کنید تا ببینید این توانمندی جدید مطابق انتظار کار می‌کند یا خیر. سراسر است، اما چون احتمالا باید این توانمندی جدید را در ماه‌ها و سال‌های پیش‌رو هزاران بار آزمایش کنید، معمولا برای رسیدن به سطحی از اتوماسیون و ابزارهای تست سرمایه‌گذاری می‌کنید.

جنبه دوم این است که مطمئن شوید تغییراتی که برای فعال‌سازی توانمندی جدید ایجاد می‌کنید ندانسته یا ناخواسته چیز دیگری را خراب نمی‌کند. این کار را آزمون رگرسیون می‌خوانند. وقتی توجه کنید که امروزه بسیاری از محصولات و سرویس‌های متکی به فناوری نتیجه تلاش چندین ساله صدها مهندس برای ایجاد ده‌ها هزار تعامل است، متوجه می‌شوید که اطمینان از پسرقت نکردن محصولی پیچیده با اضافه شدن توانمندی جدید

۱- رایج‌ترین استدلال مخالف این رویکرد را تیم‌های محصولی مطرح می‌کنند که اپ‌های موبایل بومی می‌سازند؛ می‌گویند فروشگاه‌های اپ دوست ندارند بیش از ماهی یک‌بار نسخه‌های جدیدی از اپ‌تان ارائه کنید. اما چند سالی هست که ابزارهایی داریم که به ما امکان عرضه مداوم به مجموعه‌ای کنترل‌شده از دستگاه‌های مشتریان را می‌دهد تا از مزیت‌های پیاده‌سازی پیوسته بهره ببریم.

می‌تواند کار بسیار بزرگی باشد.

شیوه اصلی مورد استفاده تیم‌های محصول برای اینکه مطمئن شوند توانمندی‌های جدید مطابق آنچه گفته شده کار می‌کنند و رگرسیونی ایجاد نمی‌کنند پیاده‌سازی مجموعه‌ای از تغییرات بسیار کوچک است.

هرچه عرضه‌ها کوچک‌تر باشند، سریع‌تر می‌توانید از کیفیت توانمندی جدید مطمئن شوید و سریع‌تر می‌توانید اطمینان پیدا کنید که رگرسیون ایجاد نمی‌کنید.

به‌علاوه با این عرضه‌های کوچک و پرتکرار، اگر مسئله‌ای ایجاد شود، شناسایی عامل آن بسیار آسان‌تر خواهد بود (چرا که فقط تعداد کمی تغییر ایجاد کرده‌اید).

بنابراین اگر واقعا به رسیدگی به نیازهای مشتریان‌تان اهمیت می‌دهید، باید روی توانایی‌تان در ارائه عرضه‌های بسیار پرتکرار و بسیار کوچک سرمایه‌گذاری کنید.

اگر این رویکرد را غیرمنطقی می‌بینید و اگر هنوز معتقدید برای تضمین کیفیت، عرضه‌های‌تان باید آهسته و کم‌تکرار باشند، به خودتان، به شرکت‌تان و به‌ویژه به مشتریان‌تان مدیون هستید که نظریه‌ها و شواهدی را بررسی کنید که نشان می‌دهند چرا در شرکت‌های محصولی قدرتمند عرضه‌های پرتکرار و کوچک‌تر هم توان عملیاتی بیشتر (سرعت بیشتر) و هم کیفیت بیشتر فراهم می‌کنند.^۱

۱- کتاب عالی «افزایش شتاب: علم نرم‌افزار و توسعه عملیات ناب: ایجاد و افزایش مقیاس سازمان‌های فناوری با عملکرد عالی» نوشته نیکول فورسگرن، جز هامبل و جین کیم (انتشارات آی تی رولوشن، ۲۰۱۸) را پیشنهاد می‌کنیم.

متاسفانه بیشتر شرکت‌ها هنوز به توانایی اجرای این عرضه‌های کوچک و پرتکرار دست نیافته‌اند.

در عوض صدها یا حتی هزاران تغییر ایجاد می‌کنند و هر ماه، فصل یا حتی سال یک‌بار همه این تغییرات را با هم تلفیق می‌کنند. بعد تلاش می‌کنند تا ببینند همه این توانمندی‌های جدید مطابق انتظار کار می‌کنند یا خیر و در ادامه کار طاقت‌فرسای شناسایی و حذف همه مسائل تازه ایجاد شده (رگرسیون‌ها) را شروع می‌کنند.

امیدواریم کم‌کم متوجه شده باشید که به همین دلیل است که عرضه‌های بزرگ (که با عنوان عرضه‌های بیگ بنگی شناخته می‌شوند) با تاخیرهای چند هفته‌ای یا چند ماهه و تلاش برای برگرداندن تمام شرایط به وضعیت قابل اطمینان و قابل عرضه شناخته می‌شوند.

در واقع بسیاری از محصولاتی که به این شیوه ساخته می‌شوند، هیچ‌وقت به وضعیت کیفیت عالی و بادوام نمی‌رسند و مشتری مجبور می‌شود با جریان پیوسته‌ای از نقص‌ها و مشکلات دست‌وپنجه نرم کند یا به سراغ ارائه‌دهنده راه‌حل دیگری برود.

علاوه بر این حتی اگر عرضه جدید واقعا مطابق انتظار کار کند (که احتمالش خیلی کم است)، مشتریان مجبورند صدها یا حتی هزاران تغییری را در محصول هضم کنند که یک‌بار به سوی آن‌ها گسیل شده است. این تغییرات احتمالا نیازمند آموزش دوباره، دریافت گواهینامه دوباره و یکپارچه‌سازی دوباره هستند و بدون این تدابیر اختلال قابل توجهی در کار مشتریان برای همسویی با همه تغییرات اعمال شده از سوی شرکت ایجاد می‌شود.

در این حالت، خیلی پیش می‌آید که مشتریان به شرکت‌تان فشار بیاورند که کمتر عرضه کنید چرا که برای برخورد با این مقدار تغییر وقت ندارند. همان‌طور که تا کنون فهمیده‌اید، هرچند کاملاً قابل درک است که چرا مشتریان خواستار عرضه‌های کمتر می‌شوند، کمتر کردن عرضه‌ها اتفاقاً وضعیت را برای مشتریان و شرکت‌تان بدتر می‌کند.

با این حال به‌جای نادیده گرفتن یا کم‌اهمیت شمردن نگرانی‌های معقول مشتریان، مسئولیت برعهده شماست که کارتان را به‌نحوی طراحی، آزمایش و عرضه کنید که مشتریان مجبور نباشند با اثر تغییرات دست‌وپنجه نرم کنند. هرچند دلیل خوبی برای اضافه کردن هرچه سریع‌تر تغییرات به محیط محصول نهایی دارید، در عین حال تکنیک‌هایی برای کنترل زمان مشاهده و دسترسی مشتریان به این توانمندی‌های جدید دارید که در اصل‌های بعدی به آن‌ها می‌پردازیم.

تعهدات قابل اتکا

تمرکز اصلی تیم‌های محصول در مدل محصول بر این است که مسائل سخت را برای مشتریان و شرکت شما به‌نحوی حل کنند که هم مشتریان‌تان دوست داشته باشند و هم در کسب‌وکارشان جواب بدهند.

با این حال، مدل محصول این امر را هم می‌پذیرد که گاهی باید خروجی خاصی را در تاریخ مشخصی تحویل دهید. این خروجی‌ها را تعهدات قابل اتکا می‌خوانند.

مثلاً شاید پای شراکتی در میان است و شریک باید بتواند با اتکا به تعهد شما در طرف خودش برنامه‌ریزی کند. یا شاید شرکت‌تان کمپین بازاریابی بزرگ یا رویدادی در سطح صنعت را برنامه‌ریزی کرده است و در نتیجه باید به آماده بودن متعهد شوید.

بر هیچ‌کس پوشیده نیست که تیم‌های چابک متداول در عمل به این نوع قول‌ها سابقه خیلی بدی دارند.

اما شرکت‌های محصولی قدرتمند می‌دانند که این مقوله چقدر در جلب و حفظ اعتماد مشتریان، شریک‌ها و سایر بخش‌های شرکت مهم است.

وقتی مشتریان یا شریک‌های شما در مورد خروجی خاصی به شما وابسته‌اند، باید بدانند می‌توانند روی شما حساب کنند که آن را در موعد مقرر تحویل می‌دهید و آن خروجی ارزش لازم را فراهم می‌کند. در این حالت، می‌خواهید هم مسئله را حل کنید و هم با اطمینان زیاد مشخص کنید می‌توانید به تحویل خروجی در چه تاریخی متعهد

شوید.

نکته کلیدی این است: اگر به تیم محصولی که قرار است تعهدهای قابل اتکا بدهد، ابتدا اجازه داده شود که زمان کافی برای کشف محصول داشته باشد، به نحوی که بتواند به صورت منطقی به ریسک‌های محصول رسیدگی کند، آن وقت می‌تواند با اطمینان و مسئولانه به تحویل خروجی در مهلتی مقرر متعهد شود.

اگر مهندسان باتجربه باشند یا کوچینگ کارآمدی داشته باشند، تیم محصول تقریباً همیشه پیش از تعهد به هر چیزی، ابتدا نمونه آزمایشی اجرایی می‌سازد. این تکنیک رایج در کتاب «الهام‌بخش» توضیح داده شده است.

علاوه بر این کاملاً ضروری است که افرادی که تاریخ‌ها را تعیین می‌کنند همان‌هایی باشند که قرار است محصول را تحویل دهند. این تاریخ‌ها را هرگز نباید مدیران پروژه یا برنامه، مدیران محصول، معماران یا هر کس دیگری به‌جز افرادی تعیین کنند که قرار است کار را انجام دهند.

همچنین از آنجایی که مدیر ارشد فناوری (رئیس مهندسی) در نهایت در قبال تعهدات سازمان مهندسی مسئول است، شیوه برتر این است که او شخصاً همه تعهدات قابل اتکا را تایید کند.

خوب است تاکید کنیم که استفاده درست و عاقلانه رهبری ارشد شرکت از تعهدات قابل اتکا^۱ و مدیریت حرفه‌ای آن‌ها توسط تیم

۱- همچنین باید توجه کنید که برخی شرکت‌ها می‌خواهند هر چیزی را تعهد قابل اتکا کنند که در تعارض با هدف این تعهدهاست و مدل محصول را هم تضعیف می‌کند.

محصول می‌تواند تاثیر بسیار زیادی در ایجاد اعتماد لازم در سراسر سازمان داشته باشد.

اصل: تجهیز به ابزار اندازه‌گیری

چون در مدل محصول به حل مسائل متعهد می‌شوید و در مورد دستیابی به نتایج باید پاسخگو باشید، ضروری است که درک کنید محصولاتان چگونه استفاده می‌شوند (یا اصلاً استفاده می‌شوند یا خیر).

در نتیجه باید اطمینان حاصل کنید که محصولاتتان به نحوی با ابزارهای اندازه‌گیری تجهیز شده‌اند که می‌توانید بفهمید در چه وضعیتی هستند. این کار را دورس‌نچی می‌خوانند و در همه سطوح انجام می‌شود؛ از سرویس‌های سطح پایین که در مورد سلامت و عملکردشان گزارش می‌دهند تا اپلیکیشن‌های سطح بالا که آنالیتیکس مصرف و داشبوردهای شرکتی را فراهم می‌کنند.

بدون این ابزارهای اندازه‌گیری، در واقع چشم‌پسته پرواز می‌کنید. ممکن است توانمندی جدیدی را عرضه کنید و چندان متوجه نشوید که استفاده می‌شود یا نه، چگونه استفاده می‌شود و مشتریان‌تان در چه جاهایی ممکن است با چالش روبرو باشند. با تجهیز مناسب به ابزارهای اندازه‌گیری و آنالیتیکس می‌توانید مشکلات را سریع شناسایی و اصلاح کنید و نشان دهید ارزش لازم را فراهم می‌کنید.

ابزارها و سرویس‌های متفاوت زیادی برای فراهم کردن ابزارهای اندازه‌گیری لازم در دسترس مهندسان‌تان هستند. عادی است که به‌واسطه

انواع و سطوح متفاوت تجهیز، به چندین ابزار نیاز داشته باشید، اما درک اهمیت این داده‌های دورسنجی حیاتی است.

همچنین باید توجه کنید که با عمیق‌تر شدن درک‌تان از نحوه استفاده از محصولات‌تان و بهبودهایی که باید ایجاد کنید، داده‌های دورسنجی ویژه‌ای که جمع‌آوری می‌کنید همواره سیر تکاملی را طی می‌کنند. این سیر تکامل هیچ‌وقت به پایان نمی‌رسد و پیوسته پیش می‌رود.

اصل: نظارت

تجهیز به ابزارهای اندازه‌گیری که در اصل قبل به آن اشاره شد مزیت‌های زیادی دارد، اما یکی از مهم‌ترین‌ها این است که ابزارهای اندازه‌گیری اصل دیگری را در ارائه محصول ممکن می‌کنند؛ آن اصل نظارت یا رویت‌پذیری است.

مانند ابزارهای اندازه‌گیری، نظارت نیز در همه سطوح اتفاق می‌افتد؛ از اطمینان از فعالیت و عملکرد مناسب سیستم‌ها و سرویس‌های رایانش پشتیبان تا اطمینان از رفتار درست و خدمت‌رسانی مناسب اپلیکیشن‌تان به مشتریان.

با نظارت قوی می‌توانید مسائل را خیلی سریع و اغلب پیش از مواجهه مشتریان‌تان با مشکل شناسایی کنید.

مانند ابزارهای اندازه‌گیری، طیف گسترده‌ای از ابزارهای تجاری برای کمک در زمینه نظارت در دسترس هستند. همچنین مانند ابزارهای اندازه‌گیری، ممکن است شرکت‌تان برای انواع و سطوح متفاوتی از اطلاعات به ابزارهای نظارت و گزارش‌دهی متفاوتی نیاز داشته باشد.

هم در تجهیز به ابزارهای اندازه‌گیری و هم در نظارت، ابزارها از تکنیک‌هایی برای جلوگیری از رهگیری یا گزارش‌دهی اطلاعات حساس یا اطلاعات قابل شناسایی شخصی استفاده می‌کنند.

اصل: زیرساخت پیاده‌سازی

تا کنون توانایی پیاده‌سازی عرضه‌های کوچک و پرتکراری را به‌دست آورده‌اید که برای ارائه داده‌های دورسنجی لازم به ابزارهای اندازه‌گیری مجهز شده‌اند و بر وضعیت این عرضه‌ها نیز نظارت می‌کنید.

اما برای اطمینان از اینکه ارزش لازم را فراهم می‌کنید، عنصر مهم دیگری وجود دارد که شامل زیرساخت مورد استفاده برای پیاده‌سازی می‌شود.

فرض کنید توانمندی جدیدی دارید که برای عرضه به مشتریان آماده است. حتی اگر این توانمندی جدید را آزمایش کرده و مطمئن شده باشید که درست کار می‌کند، گاهی در محیط محصول نهایی می‌بینید نوعی مشکل وجود دارد و زیرساخت پیاده‌سازی باید در صورت نیاز توانایی حذف آن تغییر و بازگشت به شرایط قبلی را داشته باشد.

با این حال حتی اگر مشکلی وجود نداشته باشد، آنچه نمی‌دانید این است که مشتریان در استفاده روزمره چطور از این توانمندی بهره خواهند برد.

در این مورد سه نتیجه احتمالی وجود دارد:

۱. مشتریان عاشق این توانمندی جدید می‌شوند و بی‌درنگ شروع به استفاده از آن و اتکا به آن می‌کنند. بدیهی است که امیدوارید همین اتفاق بیفتد.

۲. این توانمندی جدید بعد از عرضه اتفاقا به دلیلی به توانایی مشتریان تان در استفاده از محصولات آسیب می‌زند. یکی از دلایل متداول برای این اتفاق، به‌ویژه در مورد اپ‌های موبایل، این است که چون فضای صفحه نمایش در دستگاه‌شان بسیار محدود است، وقتی یک توانمندی را اضافه می‌کنید، مشتریان دیگر نمی‌توانند توانمندی مهم‌تری را پیدا کنند. در این حالت، تا وقتی این مسئله را برطرف نکرده‌اید، نباید این توانمندی را پیاده‌سازی کنید.

۳. این قابلیت جدید پیاده‌سازی شده و مشکل فنی ندارد، اما دست کم به آن اندازه که امیدوار بودید یا انتظار داشتید، استفاده نمی‌شود. نتیجه این است که توانمندی جدید نه به کسی آسیب می‌زند، نه به کسی کمک می‌کند. در واقع این حالت بسیار رایج و آزاردهنده است. اگر می‌خواهید به استاندارد در دستیابی به نتایج کسب‌وکار پاییند باشید، باید توانمندی‌های جدید را به‌نحوی پیاده‌سازی کنید که بدانید کدام یک از این سه حالت اتفاق می‌افتد.

رایج‌ترین روش برای انجام این کار این است که زیرساخت پیاده‌سازی تان از آزمون آ/ب پشتیبانی کند. این آزمون به‌عنوان «معیار مرجع» شناخته می‌شود چرا که می‌توانید نقش تنها یک توانمندی جدید را کاملاً جدا کنید. با این حال برای دستیابی سریع به نتایج در این آزمون باید ترافیک قابل توجهی داشته باشید.

شاید ندانید، اما شرکت‌های پیروی مدل محصول همزمان تعداد زیادی (اغلب صدها مورد یا بیشتر) از این آزمون‌ها را اجرا می‌کنند. زیرساخت پیاده‌سازی این آزمون‌ها را اجرا می‌کند، آنالیتیکس هر کدام را جمع‌آوری

می‌کند و تا زمانی ادامه می‌دهد که نتایج معنادار آماری به‌دست آورد. سایر توانمندی‌های زیرساخت پیاده‌سازی به شما این امکان را می‌دهند که کنترل کنید کدام مشتریان‌تان می‌توانند هر کدام از توانمندی‌های جدید را مشاهده کنند. توانمندی بسیار محبوبی به شما این توانایی را می‌دهد که توانمندی‌های جدید را عرضه کنید، اما آن‌ها را تا وقتی که آماده نشده‌اید، از مشتریان پنهان نگه دارید. این تکنیک زمانی بسیار مفید است که ترکیبی از تغییرات دارید که می‌خواهید همزمان در معرض دید قرار دهید یا می‌خواهید صبر کنید و در رویداد بازاریابی ویژه‌ای به نمایش بگذارید. هرچند در زمینه زیرساخت پیاده‌سازی چند ابزار تجاری در دسترس قرار دارد، دامنه نیازهای شرکت‌ها گسترده است و غیرعادی نیست که شرکتی ترکیبی از زیرساخت تجاری و سفارشی داشته باشد.

مدیریت بدهی فنی

به این دلیل اینجا به بدهی فنی اشاره می‌کنیم که اگر وضعیت بدهی فنی شما وخیم باشد، مانع همه کارهای دیگر از جمله تغییر نحوه ساختن و پیاده‌سازی می‌شود. همه شرکت‌ها بدهی فنی دارند^۱، اما تعداد بیش از انتظاری از

۱- احتمالاً مفهوم بدهی فنی را شنیده‌اید؛ اثر انباشته سال‌ها رشد و همچنین میان‌برهای مهندسی و معماری با سوءاستفاده از واژه مصلحت است. واقعیتش را بخواهید، این مسئله عادی و مقداری از آن مطلوب است، اما بدهی فنی اگر مورد توجه قرار نگیرد می‌تواند به واقع شرکت‌ها را نابود کند. رایج‌ترین نشانه از کنترل خارج شدن این مسئله این است که کاری که معمولاً چند روز طول می‌کشد حالا چند هفته طول می‌کشد و می‌شنوید که این مسئله چقدر باعث سرخوردگی در بخش‌های مختلف شرکت‌تان و میان مشتریان‌تان شده است.

شرکت‌هایی که می‌خواهند متحول شوند بدهی فنی خیلی زیادی دارند.

این وضعیت دو دلیل رایج دارد:

۱. شرکت‌هایی که سابقه زیادی در اکتساب دارند، نه تنها بدهی فنی شرکت‌های خریداری‌شده را به ارث می‌برند بلکه ترکیب نیاز به یکپارچه‌سازی با سیستم‌های دیگر و خروج مهندسان باتجربه بعد از اکتساب معمولاً مشکل را چند برابر می‌کند.

۲. بیشتر مدل‌های قبلی، به‌ویژه مدل‌های تامین مالی پروژه‌ای سبک فناوری اطلاعات، دستورالعملی برای ایجاد سریع و زیاد بدهی فنی هستند چرا که تامین مالی فقط مختص هر پروژه انجام می‌شود و معمولاً شامل نگاه کل‌نگر به سیستم‌ها با هدف بهبود پیوسته محصولات و سیستم‌های پشتیبان آن‌ها نمی‌شود.

علت هرچه باشد، نشانه‌های بدهی فنی معمولاً بسیار مشهودند. کاری که پیش‌تر چند روز یا هفته طول می‌کشید، اکنون ماه‌ها طول می‌کشد. تیم‌های محصول از وابستگی‌های بسیار زیاد و استقلال بسیار کم شکایت می‌کنند. حتی توانمندی‌های کوچک هم پرهزینه می‌شوند و طرح‌های بزرگی که برای شرکت‌ها خیلی مهم هستند به قدری دشوار می‌شوند که شرکت هر کاری می‌کند تا از آن‌ها دوری کند.

به همین دلیل است که بسیاری از شرکت‌های خیلی از بدهی فنی می‌ترسند. یکی از محدود ریسک‌های واقعی تداوم کسب‌وکار است که پیش‌روی شرکت‌ها قرار می‌گیرد.

روی آوردن به مدل محصول که در آن تیم‌های محصول در مورد

حوزه‌های مهم اختیار واقعی دارند گام بلندی در مسیر بهبود شرایط است، اما همچنان باید خودتان را از چاله بزرگی که در آن افتاده‌اید نجات دهید.

جزئیات تلاش‌های تغییر پلتفرم متفاوت از دامنه بحث این کتاب خارج است، اما در صورت لزوم شرکت‌های تخصصی می‌توانند به شما کمک کنند برنامه مناسبی برای مدرن کردن پایگاه کدتان تدوین کنید. با این حال مهم‌ترین مسئله‌ای که باید درک کنید این است که رسیدگی به بدهی فنی را باید بی‌درنگ شروع کنید و بعد پیوسته و همیشه این کار را ادامه دهید.

اگر از شرکت‌هایی که بدهی فنی را خوب مدیریت می‌کنند بپرسید، بیشتر آن‌ها به شما می‌گویند هر روز روی بدهی فنی کار می‌کنند و حدود ۱۰ تا ۳۰ درصد از ظرفیت مهندسی را به آن اختصاص داده‌اند. گاهی وضعیت به قدری وخیم است که به ۴۰ تا ۶۰ درصد ظرفیت مهندسی نیاز دارید. در چنین حالتی ظرفیت بسیار کمی برای مشتریان‌تان باقی می‌ماند، پس باید با دقت و برنامه پیش بروید.

هرچند به کنترل درآوردن مسئله بدهی فنی معمولاً یک تا سه سال طول می‌کشد، نکته مثبت این است که اگر برنامه قوی و مهندسان باتجربه‌ای داشته باشید، اغلب در همان چند ماه اول نتایج واقعی را مشاهده می‌کنید.

فصل نوزدهم: فرهنگ محصولی

درباره مفاهیم محوری محصول شامل تیم‌های محصول، استراتژی محصول، کشف محصول و ارائه محصول بحث کردیم، اما اگر همه اصول محوری پشت هر کدام از این مفاهیم را در نظر بگیرید، می‌توانید برداشت خوبی از تعریف فرهنگ محصولی قدرتمند در شرکت محصولی قدرتمند به‌دست آورید:

تیم‌های محصول توانمندشده برای پیدا کردن راه‌حل‌های خوب برای مسائل سخت، متشکل از مجموعه مهارت‌های چندکارکردی لازم و دسترسی بی‌قیدوبند به مشتریان، داده‌ها و دست‌اندرکاران.

استراتژی محصول متکی به بینش‌هایی که به سازمان کمک می‌کند ارزشمندترین فرصت‌ها را برای دنبال کردن و جدی‌ترین تهدیدها را برای مواجهه انتخاب کند.

تیم‌های محصول ماهر در کشف محصول با ارزیابی پیشاپیش ریسک‌ها، استقبال از آزمایش‌گری، ساخت نمونه آزمایشی و تست سریع با کاربران و مشتریان به‌منظور تعیین سریع راه‌حل‌های دارای ارزش ساخت.

و وقتی تیم‌های محصول تصمیم به ساختن می‌گیرند، مهارت‌های ارائه محصول برای ساخت، آزمایش و پیاده‌سازی با عرضه‌های کوچک، پرتکرار و قابل اطمینانی را دارند که به ابزارهای اندازه‌گیری تجهیز شده و تحت نظارت قرار گرفته‌اند.

با این حال چند اصل مدل محصول بسیار مهم دیگری وجود دارند که می‌توان آن‌ها را فرا اصل در نظر گرفت چرا که به‌طور عمومی شامل توسعه

محصول می‌شوند، اما در عین حال نقش بسیار مهمی در تعریف فرهنگ محصولی قدرتمند دارند.

اصل: اصول مقدم بر فرایند

بسیاری از شرکت‌هایی که می‌خواهند متحول شوند در سال‌های اولیه فعالیت‌شان در نوآوری بسیار خوب بوده‌اند، اما بعد به‌نحوی این توانایی را از دست داده‌اند.

متأسفانه، این پدیده بسیار رایج است و شرکت‌های محصولی قدرتمند همیشه می‌ترسند این اتفاق برای آن‌ها بیفتد.

همان‌طور که جف بزوس هشدار می‌دهد: «فرایند خوب به شما کمک می‌کند تا به مشتریان‌تان خدمت کنید. اما اگر مراقب نباشید، فرایند می‌تواند به اصل تبدیل شود. این اتفاق در سازمان‌های بزرگ خیلی راحت می‌افتد؛ فرایند اصل نیست. همیشه خوب است این سوال را بپرسیم که آیا ما اختیار فرایند را در دست گرفته‌ایم یا فرایند اختیار ما را در دست گرفته است؟»

یا همان‌طور که استیو جابز هشدار می‌دهد: «محصولات بزرگ این‌طور پدید می‌آیند. فرایند این کار را نمی‌کند؛ محتوا این کار را می‌کند. سیستم این است که هیچ سیستمی نیست. منظور این نیست که هیچ فرایندی نداریم، اما فرایند اصل و محور نیست.»

یا همان‌طور که رید هستینگز^۱ هشدار می‌دهد: «(نتفلیکس به این دلیل بسیار موفق بوده است) که فرهنگی دارد که برای افراد بیشتر از فرایند ارزش قائل است، بر نوآوری بیش از بهره‌وری تأکید دارد و تدابیر کنترلی بسیار

کمی دارد».

یا همان طور که استیو بلنک^۱ هشدار می‌دهد: «فرایند زمانی خوب است که در دنیایی زندگی کنید که هم مسئله و هم راه حل مشخص باشد. فرایند به شما کمک می‌کند مطمئن شوید می‌توانید راه حل‌هایی ارائه دهید که بدون ایجاد اختلال در سایر بخش‌های سازمان افزایش مقیاس پیدا می‌کنند. این فرایندها ریسک کل سازمان را کاهش می‌دهند، اما هر لایه فرایند توانایی چابک و ناب بودن و (مهم‌تر از همه) واکنش نشان دادن به فرصت‌ها و تهدیدهای جدید را کاهش می‌دهد».

منظور این نیست که فرایند ذاتا بد است، اما بسیاری از رهبران و مدیران از شرکت‌هایی به شرکت شما می‌پیوندند که خیلی وقت پیش توانایی نوآوری کردن را از دست داده‌اند و فرایندها و فرهنگ آن شرکت‌ها را با خودشان می‌آورند. یا فرایندهایی را از فضای غیرفناوری می‌آورند و تلاش می‌کنند آن‌ها را به سازمان‌هایی تحمیل کنند که می‌خواهند در راستای نوآوری بهینه‌سازی کنند.

اساسا می‌توانید تلاش کنید سازمان محصول‌تان را یا با فرایند اداره کنید یا با افراد.

اگر فردی اشتباهی مرتکب شود، می‌توانید فرایندی اضافه کنید که هدفش پیشگیری از وقوع دوباره این اشتباه است یا می‌توانید کوچینگ ارائه دهید تا آن فرد خودش درک کند که چطور می‌تواند در آینده موقعیت را بهتر مدیریت کند.

اگر تلاش می‌کنید افرادتان را با حس مالکیت واقعی توانمند سازید و تصمیم‌ها را به تیم‌های محصول و نزدیک‌تر به کاربران انتقال دهید، باید کوچینگ را به یکی از ارکان مسئولیت‌های مدیران‌تان تبدیل کنید. کوچینگ شامل آموزش مهارت‌ها و اصول و همچنین اشتراک‌گذاری پیش‌زمینه استراتژیک (دیدگاه کلان‌تر چشم‌انداز محصول و استراتژی محصول) می‌شود.

بهبود مداوم فرایند

روش دیگری برای اطمینان از اینکه اصول مورد بحث ما همیشه مهم‌تر از هر فرایند خاصی در نظر گرفته می‌شوند که از آن پیروی می‌کنید، بهبود مداوم و آگاهانه فرایند است. هدف تامل پیوسته بر تجربه‌ها و نیازهای‌تان و تکاپوی مداوم برای بهتر شدن است. منظور این است که در دام تعصب پیدا کردن نسبت به فرایند نیفتید.

اصل: اعتماد مقدم بر کنترل

انتقال از مدل فرمان و کنترل به مدل محصول فقط تغییر شایستگی‌ها و مفاهیم نیست؛ شامل تغییر فرهنگی اساسی هم می‌شود. برای بسیاری از رهبران شرکت‌ها، به‌ویژه آن‌هایی که مسیر حرفه‌ای‌شان مبتنی بر مدل فرمان و کنترل بالا به پایین بوده، تغییر و جهش بزرگی است. این مدل جدید به‌جای کنترل به اعتماد متکی است.

خیلی خوب است متوجه باشید که در بطن این روش کار بسیار متفاوت همین اتکا به اعتماد جریان دارد.

این رویکرد خودش را به روش‌های مختلفی نشان می‌دهد که شروع آن این است که به‌جای اینکه دست‌اندرکاران فهرست‌هایی اولویت‌بندی‌شده از قابلیت‌ها و پروژه‌ها را به تیم‌های محصول بدهند، تیم‌های محصول با ارائه مسائلی برای حل کردن و اجازه دادن به آن‌ها برای مسئولیت‌پذیری در مورد ارائه بهترین راه‌حل‌ها برای این مسائل توانمند شوند.

در مجموع منظور کنار گذاشتن مدیریت ذره‌بینی مداخله‌گرانه و روی آوردن به رهبری خدمت‌رسان با کوچینگ فعال است. منظور رهبری با پیش‌زمینه به‌جای کنترل است.

اصل: نوآوری مقدم بر پیش‌بینی‌پذیری

در بسیاری از شرکت‌ها، ریشه فقدان نوآوری بسیار آشکار است. سازمان‌شان و سازوکارش را حول هدف پیش‌بینی‌پذیری طراحی کرده‌اند. صرفاً بر توانایی عرضه تعداد زیادی قابلیت در هر فصل تمرکز می‌کنند. مسئله این نیست که عامدانه هدف نوآوری را کنار گذاشته‌اند، بلکه آن‌طور که هنریک نیبرگ^۱ می‌گوید «۱۰۰ درصد پیش‌بینی‌پذیری = ۰ درصد نوآوری».

شرکت‌هایی که بر پیش‌بینی‌پذیری متمرکزند به شما می‌گویند این وظیفه دست‌اندرکاران است که نگران ارزشمند بودن قابلیت‌های عرضه‌شده باشند. اما شرکت‌های محصولی قدرتمند می‌دانند که ارزشمند بودن

قابلیت‌ها به باهوش بودن یا نبودن دست‌اندرکاران ربطی ندارد. به ماهیت محصولات متکی به فناوری مربوط می‌شود و به‌ویژه دست‌اندرکاران و مشتریان نمی‌دانند چه کارهایی ممکن هستند. این مهندسان هستند که می‌دانند همین حالا چه کارهایی ممکن هستند.

اکنون شرکت‌ها بیش از همیشه به نوآوری مداوم وابسته‌اند. پس توجه کنید که پیش‌بینی‌پذیری خوب است، اما به‌اندازه نوآوری مهم یا ضروری نیست.

بهترین راه برای پاسخ به نیاز گاه و بیگاه به پیش‌بینی‌پذیری خروجی استفاده از تعهدات قابل اتکاست.

از پروژه‌ها به محصولات

حرف زدن درباره فرهنگ ممکن است خیلی نظری به نظر برسد، اما هر روز روی همه تاثیر می‌گذارد. برای واقعیت بخشیدن به این اصول، نمونه‌ای از قبل و بعد بسیار رایجی به شرح زیر است.

در مدل‌های قدیمی، خیلی متداول است که محور همه کارها اجرای پروژه‌ها تا تاریخی مشخص باشد.

می‌توان ریشه این وضعیت را درک کرد چرا که مدام از بخش فناوری اطلاعات خواسته می‌شود قابلیت‌ها و پروژه‌های خاصی را با بیشترین سرعت ممکن تحویل دهد.

مسئله این است که این رویکرد واقعیت‌های محصولات متکی به فناوری را نادیده می‌گیرد.

پروژه‌ها معمولاً تلاش‌های بزرگ، کند و پرهزینه‌ای برای تحویل

خروجی خاصی تا تاریخ مشخصی هستند. شما باید تصمیم بگیرید تیم باید چه اندازه‌ای داشته باشد و حدس بزنید اجرای پروژه چقدر زمان خواهد برد. بعد باید تلاش کنید برای آن تلاش منابع مالی بگیرید و همیشه می‌بینید که کارهایی که باید انجام شوند بیش از انتظار اولیه‌تان هستند و در نتیجه فشار زیادی برای اتمام کار وجود دارد. در بیشتر تلاش‌ها همه امید اولیه برای ارائه ارزش واقع از دست می‌رود و افراد فقط تلاش می‌کنند چیزی را عرضه کنند. بعد وقتی در نهایت عرضه می‌شود، امکان آزمون و خطا و بازنویسی برای بهبود محصول وجود ندارد چرا که افراد معمولاً پراکنده می‌شوند و به سراغ ماموریت‌های بعدی‌شان می‌روند. هیچ‌کس مسئول نتیجه نیست و همه درس‌های مهم تلاش هدر می‌روند.

این رویکرد اشکال‌های زیادی دارد:

۱. معمولاً به چند بازنویسی بر اساس یادگیری از بازنویسی‌های قبلی نیاز دارید تا به نتایج لازم دست یابید، اما بعد از تلاش اول، به‌ندرت می‌توانید برای تلاش‌های بعدی منابع مالی دریافت کنید. اگر هم دریافت کنید، معمولاً چند فصل بعد این اتفاق می‌افتد.

۲. باید افراد نسبت به فناوری و نتایج احساس مالکیت واقعی داشته باشند، اما وقتی افراد فقط برای مدت پروژه به حوزه‌ای مامور می‌شوند، حس مالکیت بسیار کمی وجود دارد و این افراد انگیزه کمی برای ساختن چیزی تاثیرگذار دارند.

۳. تمرکز روی ارائه قابلیت‌ها و پروژه‌هایی است که دست‌اندرکاران خواسته‌اند، نه اینکه به تیم محصول‌تان، به‌ویژه مهندسان، این امکان

را بدهید که ببینند چه کارهایی اکنون ممکن است. نتیجه این است که در مدل پروژه‌های هر نوع نوآوری‌ای بسیار کمیاب است.

۴. چون تیم‌ها فقط چیزی را می‌سازند که برای آن پروژه نیاز دارند، هیچ کس نیست که نگران آثار بلندمدت‌تر این کار یا بهبود فناوری پشتوانه باشد و در نتیجه بدهی فنی به سرعت انباشته می‌شود.

۵. چه کسی مسئولیت پیشبرد کار به سمت نتیجه لازم را می‌پذیرد؟ هر گونه احساس مالکیتی معمولاً بین چند دست‌اندرکار توزیع می‌شود و محتمل‌ترین پیامد مقصر دانستن تیم محصول برای عملکرد ضعیف است.

در مقابل، در مدل محصول، روی محصولات و نتایج تمرکز می‌کنید.

تیم محصول روی نتایج کسب‌وکار مثل کاهش نرخ‌های ریزش یا بهبود رشد یا هر شاخص کلیدی عملکرد مربوطی برای موقعیت شما متمرکز می‌شود و پیوسته برای نظارت بر این نتایج و بهبود آن‌ها تلاش می‌کند. توانمندی‌هایی که اضافه می‌کنند همه هدفی جز کمک به دستیابی به این نتایج ندارند. تمام فکر و ذکر تیم محصول نتیجه است.

بخشی از این تغییر روی آوردن به تیم‌های محصول بادوام متمرکز بر نتایج کسب‌وکار است، اما بخش دیگری تغییری فرهنگی است که با اعمال آن از تیم خواسته می‌شود نه فقط در مورد عرضه قابلیت‌ها بلکه در مورد نتایج پاسخگو باشد.

در مدل پروژه‌ای، بهترین خواسته‌ای که می‌توانید داشته باشید

بهبود زمان به بازار است. اما در مدل محصول، می‌توانید روی شاخص بسیار تاثیرگذارتر زمان به پول تمرکز کنید.

نکته بسیار جالب این است که شاید فکر کنید اجرای پروژه‌های از نوع زمان به بازار دست کم سریع‌تر از دستیابی تیم محصول زمان به پول به نتیجه است. اما در بسیاری از موارد برعکس است.

درحالی‌که تیم پروژه باید تشکیل شود، فناوری لازم را یاد بگیرد، روابط لازم را ایجاد کند و پیش‌زمینه لازم را درک کند، تیم محصول از پیش عملیاتی شده و احتمالاً پیش‌تر پروژه‌ها و قابلیت‌های مشابه زیادی را انجام داده است. بنابراین تیم محصول علاوه بر شناخت فناوری، خیلی بیشتر درباره فضای مسئله و راه‌حل می‌داند، داده‌ها را می‌شناسد و کار کردن در قالب تیم برای پرداختن به مسئله را بلد است.

به همین دلیل است که بیشترین اتلافی که مشاهده می‌کنیم با فاصله در شرکت‌هایی است که با مدل قدیمی پروژه‌های اداره می‌شوند. البته منظور از این حرف‌ها این نیست که زمان به بازار اهمیت ندارد. اهمیت دارد. سرعت هم مهم است. به‌علاوه وقتی تحویل در موعدی قابل اطمینان در اولویت است، تکنیک‌های بسیار خوبی برای افزایش سرعت وجود دارند.

با این حال، اصل مسئله این است که برای این تلاش کدام مهم‌تر است: تحویل در تاریخ معین یا دستیابی به نتیجه مورد نظر؟ گاهی تحویل در تاریخ معین اولویت است. اما اولویت دادن به تاریخ باید استثنا باشد، نه قاعده. می‌توان درک کرد که چرا با وجود اینکه

شرکت‌های زیادی در مورد مقدم بودن نتایج بر خروجی حرف می‌زنند، اما فرهنگ و رفتارهای‌شان پیوسته پیش‌بینی‌پذیری را بر نتایج مقدم می‌شمارد.

اصل: یادگیری مقدم بر شکست

در بسیاری از شرکت‌ها، ترس بسیار ریشه‌داری از شکست وجود دارد. این ترس باعث می‌شود افراد و فرایندها ریسک‌گریز باشند و نتوانند به نیازهای در حال تغییر بازار و فناوری‌های زمینه‌ساز جدید واکنش مناسب نشان دهند.

اگرچه هرگز قصد نداریم شکست را خوب جلوه دهیم، تمرکز باید روی رسیدگی به ریسک‌ها و یادگیری سریع باشد. وقتی در کشف محصول آزمایشی انجام می‌دهید، مفهومی به نام موفقیت یا شکست وجود ندارد؛ فقط این پرسش وجود دارد که «چه یاد گرفتیم؟»

در کشف محصول که هزینه‌ها و زمان بسیار کاهش یافته‌اند و ریسک کمتری وجود دارد، هدف شما این است که ببینید چه چیزی جواب می‌دهد و چه چیزی نمی‌دهد تا وقتی تصمیم گرفتید زمان و هزینه واقعی ساخت محصولات را بپردازید، شواهد کافی و اطمینان خاطر داشته باشید که محصول شکست نخواهد خورد.

با این حال، باز هم در برخی تلاش‌های محصولی ممکن است شکست بخورید. فرهنگ محصولی قدرتمند این ریسک را درک می‌کند و با آغوش باز به استقبال یادگیری و افرادی می‌رود که حاضر بودند ریسک را بپذیرند.

فصل بیستم: داستان نوآوری: کارمکس^۱

یادداشت مارتی: کارمکس در حال مشاهده مزیت‌های تحول به مدل محصول بود که همه‌گیری آن را در معرض آزمونی واقعی قرار داد. باید از همه عضله‌های جدیدش (استراتژی محصول، کشف محصول و ارائه محصول) استفاده می‌کرد. گاهی باید بحرانی رخ دهد تا ببینید یک سازمان واقعا چقدر توانمند است.

پیشینه شرکت

کارمکس که در سال ۱۹۹۳ در شهر ریچموند ایالت ویرجینیا بنیان‌گذاری شده، بزرگ‌ترین خرده‌فروش خودروهای کارکرده در ایالات متحده است. این شرکت در طول ۳۰ سال گذشته با آوردن اعتماد و صداقت به خرید و فروش خودروهای کارکرده کسب‌وکاری قدرتمند ساخته است.

کارمکس ابتدا به‌عنوان شرکت اسپین-آف (درون‌گذارده) شرکت خرده‌فروشی لوازم الکترونیک سیرکت سیتی^۲ ایجاد شد و به‌سرعت رشد کرد و یکی از رهبران بازار فروش خودروی کارکرده شد. رهبران این شرکت با گذشت زمان مشاهده کردند که انتظارات مصرف‌کنندگان، به‌ویژه حول میل به خرید آنلاین و تجربه خرید به‌مرور در حال تغییر است. رقیب‌های بومی عصر دیجیتال هم ظهور کرده بودند و متوجه شدند که باید خودشان

^۱ - Carmax
^۲ - Circuit City

را متحول سازند تا جایگاه رهبری خود را حفظ کنند.

تلاش‌های اولیه این شرکت برای روی آوردن به مدل محصول بر تجربه دیجیتال مصرف‌کننده متمرکز بود که آن یوگرا رهبری آن را برعهده داشت. آن یوگر تحول اولیه به مدل محصول را با تیم carmax.com به جریان انداخت و رهبری کرد. این طرح به سرعت ارزشمندی خود را ثابت کرد و آغازگر چند سال رشد سازمانی برای ایجاد شایستگی‌های محصولی در مقیاس گسترده شد.

این شرکت در ابتدای سال ۲۰۲۰ بیش از ۲۰۰ فروشگاه داشت که هر کدام در محوطه‌های شان صدها خودروی کارکرده برای فروش داشتند. این شرکت پیوسته سودآور و در حال رشد بود.

تحول به نتایج ملموسی رسیده بود و کارمکس به نوآوری در فضای خرده‌فروشی خودرو شناخته می‌شد.

مصرف‌کنندگان می‌توانستند در مورد خودروهای در دسترس در فضای آنلاین تحقیق کنند، ببینند از عهده خرید چه خودروهایی برمی‌آیند و برای بازدید از فروشگاه به‌منظور رانندگی آزمایشی خودروهای مشخصی وقت بگیرند.

برخلاف بیشتر تجربه‌های خرید خودرو، در کارمکس برای هر خودرویی که می‌خریدند یا می‌فروختند، قیمت ساده و بدون چانه‌ای وجود داشت و هر خودرویی که کارمکس برای نوسازی به‌منظور خرده‌فروشی انتخاب می‌کرد باید در معاینه ۱۲۵ امتیازی گسترده‌ای با استانداردهای کیفیت بالا

قبول می‌شد.

خودروهایی که امتیاز کافی می‌گرفتند برای فروش با ضمانت بازگشت وجه ۷ روزه و تضمین قطعات ۳۰ روزه در دسترس مشتریان کارمکس بودند. خودروهایی که به این اندازه کیفیت نداشتند از طریق مزایده به بنگاه‌های فروش خودروی دیگر فروخته می‌شدند.

مسئله‌ای برای حل کردن

وقتی همه‌گیری شروع شد، بسیاری از خرده‌فروشی‌های فیزیکی (از جمله کارمکس) باید از طیفی از محدودیت‌ها و الزامات ایالتی و محلی پیروی می‌کردند. این الزامات در برخی موارد شامل تعطیلی فروشگاه‌ها، کاهش تعداد مشتریانی که مجاز بودند همزمان در فروشگاه باشند یا فروش خودرها فقط در فضای روباز می‌شد.

با وجود این محدودیت‌های جدید و تاثیر همه‌گیری بر اقتصاد کلان، این شرکت در اوایل آوریل ۲۰۲۰ اعلام کرد که فروش در مقایسه با سال گذشته بیش از ۷۵ درصد کاهش یافته است.

در عین حال، علاوه بر چالش‌های پیش‌روی سایر خرده‌فروش‌های فیزیکی، کارمکس میلیاردها دلار خودرو در محوطه‌هایش داشت که برای فروش آن‌ها با محدودیت‌های واقعی روبرو بود.

خوشبختانه، کارمکس پیش‌تر حرکت به سمت تجربه خرده‌فروشی اومنی‌چنل را شروع کرده بود؛ در این روش مشتریان می‌توانستند خودرو را آنلاین یا در فروشگاه یا با ترکیب مورد نظر خودشان بخرند. اما این روش دیگر فرصت رشد کسب‌وکار محسوب نمی‌شد؛ بلکه برای کسب‌وکار حیاتی

شده بود.

این شرکت باید به حرکت به سمت خرده‌فروشی اومنی‌چنل سرعت می‌بخشید و راه‌های دیگری برای فروش خودروهای بسیار زیادش در چارچوب محدودیت‌های همه‌گیری پیدا می‌کرد.

کشف راه‌حل

کارمکس در این مقطع چند تیم محصول قوی داشت که بسیاری از آن‌ها از قبل در حال کار روی حوزه‌های مربوط به توانمندی‌های اومنی‌چنل بودند که اکنون اولویت شده بودند.

بدیهی‌ترین تغییرات به انتقال به تجربه‌ای مربوط می‌شد که به بازدید از فروشگاه‌های خرده‌فروشی و تعامل زنده با متصدیان فروش وابسته نبود. این شرکت به حرکتش به سمت مرکز مجازی تجربه مشتری سرعت بخشید؛ این مرکز به متصدیان فروشی مجهز شده بود که می‌توانستند در هر مرحله‌ای از فرایند خرید یا فروش خودرو به مشتریان کمک کنند.

این شرکت همچنین باید راهی فراهم می‌کرد که افراد علاوه بر مرور و بررسی خودروها در فضای آنلاین، بتوانند خودرویی را انتخاب کنند، هزینه آن را تأمین مالی یا پرداخت کنند، سفارش فروش را تکمیل کنند و برنامه تحویل یا دریافت حضوری را هماهنگ کنند. همچنین اگر پای معاوضه در میان بود، باید روش آنلاینی برای دریافت فوری ارزش دقیق و قابل استفاده‌ای برای آن خودرو وجود می‌داشت.

علاوه بر این، کارمکس دیگر نمی‌توانست برای فروش خودروهایی که در معاوضه خریده بود اما از استانداردهای کیفی مورد نظرش برخوردار نبودند،

به مزایده برای سایر بنگاه‌های خودرو اتکا کنند.

این تجربه‌های جدید خرید و فروش خودرو شامل چند تلاش محصولی مرتبط می‌شدند که همه مراحل معامله را دربرمی‌گرفتند. این مراحل از تامین مالی تا اعلام «پیشنهاد فوری» برای معاوضه، پیش‌پرداخت الکترونیک و موافقت با شرایط تامین مالی از طریق امضای الکترونیک اسناد، هماهنگی لجستیک تحویل شامل تحویل در فضای پارکینگ و بدون لمس یا تحویل در خانه و ضمانت‌نامه جدید «خودروی‌تان را دوست داشته باشید» را شامل می‌شد که دوره تضمین قطعات را از ۳۰ به ۹۰ روز و فرصت مرجوعی را از ۷ به ۳۰ روز افزایش داده بود که مشابهی در صنعت خودرو نداشت.

اساساً همه این جنبه‌های معامله ریسک دارند چرا که شامل خرید مصرفی بزرگی می‌شوند، اما برخی حوزه‌ها ریسک بسیار زیادی داشتند. کارمکس که مدل کسب‌وکار مبتنی بر حاشیه سود ثابت دارد، باید اطمینان حاصل می‌کرد که قیمت‌گذاری در مورد خودروهایی که می‌فروخت و می‌خرید دقیق و منصفانه است.

باید مطمئن می‌شد که می‌تواند وضعیت واقعی خودرو را روشن و دقیق توصیف کند و انتقال دهد چرا که اگر مشتری خرد یا بنگاه خودرویی که در مزایده می‌خرد، با مشاهده خودرو از نزدیک از وضعیت آن غافلگیر می‌شد، اعتمادش را به کارمکس از دست می‌داد و احتمالاً معامله را کامل نمی‌کرد. تیم‌های محصول برای رسیدگی به این ریسک‌ها نمونه‌های آزمایشی را ابتدا در گروه‌های بسیار کوچک، بعد در سطح منطقه‌ای و در نهایت در سطح ملی آزمایش کردند.

همراه با پیشرفت آزمایش‌ها، اجزای کلیدی مدل جدید پیوسته عرضه

می‌شدند و کارمکس تنها شش ماه بعد از شروع همه‌گیری، تمام عناصر کلیدی فرایند خرید و فروش خودرو را در سطح ملی عملیاتی کرده بود.

نتایج

کارمکس بعد از کاهش شدید درآمدش در ابتدای همه‌گیری، به سرعت نه تنها درآمد ازدست‌رفته را جبران کرد بلکه رشد هم کرد و به یکی از معدود داستان‌های نوآوری موفق صنعت خودرو تبدیل شد.

در طول دو سال بعد، سرویس‌های جدید متکی به فناوری برای مشتریان و فروشندگان تجربه‌ای بسیار غنی‌تر از راه‌حل‌های غیرخودکارت‌ر مورد استفاده پیش از همه‌گیری فراهم کردند.

در حال حاضر کارمکس یکی از بهترین مکان‌ها برای کار کردن استعدادهای حوزه محصول و فناوری در نظر گرفته می‌شود و سرعت و توانایی‌های سازمان محصول و فناوری به جلب اعتماد همکاران در سایر بخش‌های شرکت کمک کرده است.

هیچ‌کدام از ما نمی‌داند آینده چه می‌شود، اما تیم کارمکس ثابت کرده است که می‌تواند با واکنش سریع و موثر مسائل مهم و سخت را برای مشتریان و شرکت حل کند.

□ بخش پنجم: داستان تحول: ترین لاین

نوشته جان مور^۱

یادداشت مارتی: ترین لاین در عرض تنها چند سال به یکی از بهترین مثال‌های نوآوری محصول متکی به فناوری در اروپا تبدیل شد و در این میان کسب‌وکارش را کاملاً دگرگون کرد. نکته‌ای کمی غیرمعمول در این داستان این است که تحول زمانی شروع شد که شرکت سرمایه‌گذاری خصوصی بزرگی به نام کی‌کی‌آر^۲ ترین لاین را خرید زیرا (به‌درستی) باور داشت که اگر ترین لاین به مدل محصول روی بیاورد، می‌تواند ارزش واقعی هفته‌ای را آزاد کند. کی‌کی‌آر مدیرعامل قدرتمندی به نام کلر گیلمارتین^۳ را آورد که او هم مدیر مهندسی امتحان‌پس داده‌ای به نام مارک هولت^۴ را به عنوان رئیس مهندسی و مدیر محصول ثابت‌شده‌ای به نام جان مور را به عنوان رئیس محصول آورد. در این بخش جان روایت دست‌اولی از این تحول تحسین‌برانگیز ارائه می‌دهد.

در ژانویه سال ۲۰۱۵، یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های سرمایه‌گذاری خصوصی جهان، کی‌کی‌آر (که به عنوان مبدع روش تملک اهرمی شناخته می‌شود) اعلام کرد ترین لاین، خرده‌فروش با سابقه بلیت‌های قطار بریتانیا را خریده است.

این اکتساب، در ظاهر، چندان منطقی نبود. راه‌آهن همچنان صنعتی بسیار قدیمی است. تغییرات در سیستم بلیت‌فروشی به سرمایه‌گذاری‌های

Jon Moore -۱

KKR -۲

Clare Gilmartin -۳

Mark Holt -۴

چند میلیارد دلاری در زیرساخت نیاز داشت و کل این صنعت نیز زیر ذره‌بین دولت بود. در چنین شرایطی، رشد و پیشرفت واقعی معمولاً نه چند ماه یا سال بلکه چند دهه طول می‌کشد.

با این محدودیت‌ها به‌نظر می‌رسید ترین‌لاین امکان‌چندانی برای دستیابی به آن نوع پیشرفت مورد نظر در پورتنوی کی‌کی‌آر ندارد. آنچه در ادامه اتفاق افتاد دستاوردی شگفت‌انگیز بود، دستاوردی به رهبری مدیرعامل جدید و جوانی که مستقیماً از ای‌بی‌آر آمده شده بود تا تحولی شگرف از کسب‌وکار قدیمی راه‌آهن به کسب‌وکار قدرتمند فناوری مصرفی را هدایت کند.

انگیزه

وقتی مدیرعامل جدید، کلر گیلمارتین من را به‌عنوان اولین مدیر ارشد محصول شرکت استخدام کرد، به من هشدار داد که اگر می‌خواهیم چیزی شبیه مسیر پیشرفت مورد انتظارمان را طی کنیم، همه بخش‌های سازمان باید تغییر کنند.

ترین‌لاین با رشد محدودی پیش می‌رفت. با پیروی از مدل فناوری اطلاعات معمول هر کاری در توانش بود انجام می‌داد تا کسب‌وکار را رشد دهد، اما به نتایج چندانی دست نمی‌یافت.

مهندسی نرم‌افزار در این شرکت نوپا بود و در بسیاری از حوزه‌ها برون‌سپاری می‌شد.

به‌جز چند نفر که عنوان مبهم مالک محصول را یدک می‌کشیدند، چیزی به‌نام مدیریت محصول وجود نداشت.

چند طراح محدود وجود داشتند که خودشان را مسئول طیفی از دارایی‌های بازاریابی می‌دانستند.

خود محصولات نیز به شدت منسوخ شده بودند.

ترین‌لین که در سال ۱۹۹۷ راه‌اندازی شد راه‌حلی برای آشفتگی پس از خصوصی‌سازی شبکه راه‌آهن بریتانیا ارائه می‌داد. چند سال قبل‌تر، در تلاش برای ترویج نوآوری و رقابت، شرکت دولتی بریتیش ریل^۱ منحل شده بود. اما عجله باعث شده بود شبکه قراردادهای حاصل شامل بیش از ۱۰۰ شرکت شود. نقاط ورود مشتری گیج‌کننده و متنوع بودند. اغلب به‌نظر می‌رسید برای خرید بلیت قطار باید بدانید کدام شرکت آن خطی را اداره می‌کند که شما می‌خواهید با آن سفر کنید.

پلتفرم رزرو آنلاین متمرکز ترین‌لین پاسخی برای این وضعیت ارائه می‌کرد. با فروش اولین بلیت آنلاین در سال ۱۹۹۹ به مشتریان این امکان را داد که از شر کلافگی‌های روزانه ایستادن در صف‌های دفاتر رزرو بلیت خلاص شوند. در طول یک دهه آینده، به‌تدریج جایگاهش را در بازار تثبیت کرد. اما بعد رشد متوقف شد.

در سال ۲۰۱۴ کی‌کی‌آر که متوجه فرصتی شده بود ترین‌لین را خرید و رهبر فنی مدرن با استعدادی را متقاعد کرد ای‌بی را ترک کند و برای اولین بار در جایگاه مدیرعاملی قرار بگیرد. این مدیرعامل مدیر ارشد فناوری باتجربه‌ای به‌نام مارک هولت و من را برای اداره سازمان محصول آورد.

ما سه نفر به‌سرعت به تیمی همراه تبدیل شدیم و کار روی حوزه‌های

مربوط را شروع کردیم.

تغییر شیوه ساختن

مهندسی، مدیریت محصول و طراحی در اولویت قرار گرفتند و جلسات اولیه مدیران ارشد بیشتر به گفت‌وگو درباره نیاز به جذب نیروهای مختلف و خلا استعدادها می‌گذشت.

بخش مهندسی به سرمایه‌گذاری فوری نیاز داشت. بیشتر کارها در این حوزه برون‌سپاری شده بود و بیشتر جایگاه‌های مهندسی ارشد را نه استعدادهای داخلی بلکه چند پیمانکار پر کرده بودند که دانش قابل توجهی درباره پیچیدگی‌های پلتفرم‌ها و سیستم‌ها به‌دست آورده بودند، اما مشارکت و نقش‌چندانی در جهت‌گیری آینده شرکت نداشتند.

سازمان با چرخه‌های عرضه هشت هفته‌ای فعالیت می‌کرد که به‌هیچ‌وجه برای خدمت‌رسانی موثر به مشتریان مناسب نبود.

وارث فرهنگ مبتنی بر مدیر ارشد فناوری اطلاعات بودیم. با فناوری صرفاً به‌عنوان هزینه‌ای لازم برخورد شده بود.

پیامدهای این رویکرد کاملاً آشکار بود. بدهی فنی مهارنشده بود؛ سیستم‌ها انعطاف‌ناپذیر و کاملاً داخل شرکت بودند. به‌سرعت باید تحول فنی چشمگیری رقم می‌خورد.

همه شرح‌های وظایف شغلی بازنویسی شدند، تعداد فزاینده‌ای از مهندسان جدید جذب شدند و نقش جدید رهبر فنی در سطح تیم ایجاد شد. واقعیتش را بخواهید، تعداد زیادی از افراد برکنار شدند.

چالش مهندسی قابل توجه بود. مرکز داده موروثی‌ترین لاین، متشکل

از صدها سرور، برای هدف مورد نظر مناسب نبود. بعد به ما اعلام شد که ساختمان اشغال شده برای سرورها قرار است تخریب شود. با این حال ترین لاین در عرض ۱۸ ماه کاملاً به خدمات وب آمازون مهاجرت کرد و به سرعت در حال حرکت به سمت رایانش ابری بومی ۱۰۰ درصدی بود.

در طول زمان بیش از ۲۰/۰۰۰ مولفه مجزا، با سرعت بیش از ۱۰۰ مولفه در هفته به ابر منتقل شدند. مارک به یاد می‌آورد که «بعد از ظهری در ماه مه، یکی گفت «در ضمن همه چیز به حالت ارائه پیوسته درآمده است!» لحظه واقعا شگفت‌انگیزی بود».

مهندسی هم از لحاظ ساختاری و هم فرهنگی به سرعت پیش می‌رفت. افراد فقط با توجه به تبحر فنی استخدام نمی‌شدند (مهاجرت ما به خدمات وب آمازون را یکی از موفق‌ترین متخصصان ابر در بریتانیا مدیریت کرده بود) و میل و توانایی‌شان در درک مشتریان نیز در انتخاب تاثیر داشت. از مهندسان انتظار می‌رفت زیاد از محصول استفاده کنند و تا حد ممکن مشتریان و پیش‌زمینه کسب‌وکار را درک کنند.

تغییر نحوه حل مسائل

با ورود سریع استعدادهای برتر مهندسی، نیاز به مدیریت محصول قدرتمند حیاتی بود. تیمی به من ارت رسیده بود که به تحویل الزامات درخواستی دست‌اندرکاران عادت داشت. این خدمت‌کاران کسب‌وکار «کشف محصول» را چندان درک نمی‌کردند و نمی‌دانستند تیم‌های محصول قدرتمند چگونه مسائل را به نحوی برای مشتریان حل می‌کنند که

هم مشتریان دوست دارند و هم در کسب و کار جواب می‌دهند.

اما ماموریت جدید روشن بود. به حوزه مدیریت محصول قدرتمندی در قلب کسب و کار نیاز داشتیم. می‌خواستیم به سرعت به ماشینی تبدیل شویم که می‌توانست حداکثر ارزش را کشف کند (و بعد به آن دست یابد).

می‌ترسیدم به مجموعه کاملاً جدیدی از استعدادها نیاز داشته باشیم. اما در بدو ورود، تعدادی از افراد به روشنی نشان دادند که می‌خواهند کار کردن به سبک بهترین‌ها را یاد بگیرند. به علاوه به سرعت متوجه شدم یکی از استخدامی‌های جدیدتر پتانسیل بسیار زیادی دارد.

تمام تیم یکجا در معرض مدیریت محصول مدرن قرار نگرفته بودند، اما باهوش، بلندپرواز و مشتاق برای یادگیری بودند. تصمیم گرفتیم به آن‌ها فرصت بدهیم تا نشان دهند چه در چنته دارند.

کوچینگ یکی از اولویت‌های اصلی شد و هر روز چند ساعت صرف کار کردن مجزا با اعضای تیم می‌شد. در باره حیاتی بودن کشف محصول، تکنیک‌های کلیدی و نیاز حتمی به دستیابی به ضرب‌آهنگ بسیار سریع‌تر و قوی‌تر در آزمایش و یادگیری بحث می‌کردیم.

برای کمک به تغییر در فرهنگ، جلسه غیررسمی بزرگ‌تری برای هر پنج‌شنبه بعدازظهر به نام «بردهای هفتگی» ایجاد شد. می‌خواستیم فضای امنی برای همه تیم‌ها ایجاد کنم تا کنار هم جمع شوند و درباره پیشرفت بحث و مناظره کنند. به سرعت ریتم خودش را پیدا کرد. بینش‌های کشف، داده‌های آزمایش و نمونه‌های آزمایشی به صورت منظم ارائه می‌شدند. پرسش‌ها پرسیده و ایده‌ها به بحث گذاشته می‌شدند. ارتباط و هماهنگی به طرز چشمگیری بهبود یافت. این بردهای هفتگی به سرعت به جلساتی

تبدیل شدند که هیچ‌کس نمی‌خواست از دست‌شان بدهد.
به هر جا نگاه می‌کردیم، چند مسئله وجود داشت که باید به آن رسیدگی می‌کردیم.

سفر در ذات خود روحیه‌بخش است، اما محصولات ما بی‌تردید معامله‌ای و بی‌روح بودند.

با وجود اولویتهای بالقوه اولیه زیاد، به سرعت به این نتیجه رسیدیم که استراتژی محصول باید بر دو مسئله محوری و حیاتی متمرکز باشد: میزان استفاده از اپ‌های موبایل شرکت و نرخ تبدیل سایت. در این حوزه‌ها به دستیابی سریع به نتایج چشمگیر امیدوار بودیم.

ترین‌لاین همچنان تا حد زیادی بر دسکتاپ متمرکز بود و تقریباً ده سال فرصت موبایل را از دست داده بود. به عنوان مارکت پلیس، تخصص در تبدیل نیز اهرم رشد واضحی بود، اما آزمایش‌های معدودی در این زمینه انجام شده بود و اساساً پلتفرم داده‌ای وجود نداشت.

از یک شرکت مشاوره خارجی برای هدایت بهینه‌سازی استفاده می‌کرد. هزینه ماهانه این کار به ده‌ها هزار پوند می‌رسید.

وقتی اشاره کردم که در ۱۲ ماه گذشته فقط ۸ آزمایش با هزینه تقریباً ۴۰/۰۰۰ پوند به‌ازای هر آزمایش انجام شده (و هیچ‌کدام منفعت آشکاری نداشته است)، مخالفت چندانی برای فسخ قرارداد با این شرکت مشاوره نشد. قرار شد عضله‌های خودمان را در این حوزه پرورش دهیم. این کار را باید سریع انجام می‌دادیم.

تیم تازه تاسیس اپ‌های موبایل رهبری را برعهده گرفت و با آزمون و خطای سریع به محصولی دست یافت که به سرعت در اکوسیستم اپل با

اقبال روبرو شد و در صدر رده‌بندی شاخه خودش قرار گرفت. مصمم بودیم که انتظارات را بالا ببریم و تیم را با دقت انتخاب کردیم تا خودشان انتظارات را بالا ببرند. ناامیدمان نکردند.

با رهبری مدیر محصول و رهبر فنی جدید تحسین‌برانگیزی که با هم بلندپروازی و سرعت قابل توجهی را اضافه کرده بودند، تفاوت با گذشته کاملاً مشهود بود.

میزان استفاده از اپ‌های موبایل ما به سرعت افزایش یافت و به عنوان تیم رهبری بارها و بارها از نتایج و تیم تجلیل کردیم.

متوجه بودیم که شاید این کار برای دیگر بخش‌های شرکت آزاردهنده باشد. اما با هدف ارائه مثالی ملموس از انتظارات فرهنگی جدید، تلاش می‌کردیم به دیگران بفهمانیم که منظور از تمرکز بر نتایج کسب‌وکار چیست. نتیجه هم داد.

با پافشاری زیاد بر استخدام و کوچینگ، به سرعت شتاب گرفتیم. تیم‌های دیگر هم یکی یکی از این الگو پیروی کردند.

طراحی به عنوان قدرت ماورایی

تیم طراحی به وضوح طوری جذب شده بود که سوگیری شدیدی نسبت به آزمایش کیفی سریع پیدا کند. طراحی نمونه آزمایشی به یکی از نقاط قوت کلیدی این تیم تبدیل شد. ساخت سریع نمونه‌های آزمایشی روال همه تیم‌ها برای دریافت سریع بازخورد در مورد راه‌حل‌های بالقوه فراوان شد.

تیم، البته بعد از غلبه بر برخی مقاومت‌ها، سریع رشد کرد. در مقطعی

فایننس با استخدام افراد بیشتر برای طراحی محصول مخالفت کرد. توجه کنید که کسب‌وکاری با پشتوانه سرمایه خصوصی داریم که در آن هزینه‌کرد همیشه مورد توجه است. اما برای کسب بیشترین بازده از سرمایه‌گذاری‌مان در مدیریت محصول و مهندسی به طراحان محصول نیاز داشتیم.

متوجه شدم که درخواست اولیه‌ام رد شده است چرا که شواهد موفقیت‌های کسب‌وکار را ارائه نکرده بودم. وقتی نتایج بهبودیافته‌ای را به اشتراک گذاشتم که در تیم‌های متشکل از استعدادهای قوی طراحی محصول به‌دست آورده بودیم، استخدام طراح به‌سرعت تایید شد.

با جریان‌های کاری موازی زیاد، توپولوژی تیم‌مان را به‌نحوی طراحی کردیم که بار کاری شناختی را کم کنیم و وابستگی‌ها را به حداقل برسانیم. این انتخاب با سرمایه‌گذاری فزاینده در یک پلتفرم خدمات خرد مبتنی بر ابر پشتیبانی شد که به ما اجازه می‌داد وابستگی‌ها را (هرچند نمی‌توانستیم حذف کنیم) به حداقل برسانیم.

طیفی از تیم‌های تجربه کاربری مسئولیت تجربه‌های اصلی مبتنی بر دستگاه (دسکتاپ و موبایل) را برعهده گرفتند و هرچند این رویکرد در طول زمان با اضافه شدن تیم‌های بیشتری تکامل یافت که فرصت‌های رشد B۲B و فرعی را پیگیری می‌کردند، بحث‌های مفصل‌تر ما مختص شیوه مورد نظرمان برای سرمایه‌گذاری در پلتفرم‌مان (به‌ویژه در داده‌ها) بود.

سرمایه‌گذاری در علم داده

با توجه به اینکه داده‌های‌مان در طیف گسترده‌ای از سیستم‌ها با فرمت‌های مختلف ناسازگار ذخیره شده بودند، هیچ استراتژی داده

مشهودی وجود نداشت که بخواهیم از آن استفاده کنیم.

به کلر گفتم «داده‌های ما جعبه طلایی است که ۱۰ اینچ گردوغبار روی آن نشسته است. فقط باید ابزارهای دسترسی به آن را بسازیم». در حال استدلال برای سرمایه‌گذاری مهم دیگری بودم، اما کلر خودش پیش‌تر متوجه پتانسیل این فرصت شده بود.

با وجود فهرست بلندی از اولویت‌های متفاوت، مارک با تمام توان کار جذب نیرو در زمینه مهندسی داده را پیش برد و همزمان من هم چالش ایجاد اولین تیم علم داده شرکت را پذیرفتم.

می‌دانستیم که تا حدی پیشاپیش سرمایه‌گذاری می‌کنیم. ورای نیاز مشهود به توانمندی بیشتر در سازمان‌دهی داده‌ها و تقویت بیش‌ازپیش جریان‌های کاری بهینه‌سازی سایت، تصور واقعی چندان از توانمندی‌های نهایی این تیم‌ها نداشتیم. اما آنقدر می‌دانستیم که درک کنیم بدون آن‌ها راه‌حل‌های بالقوه‌مان را بسیار محدود می‌کنیم.

مهندسان توانمندشده

برای کمک به تقویت و تثبیت تحول جاری به سمت فرهنگ محصول مدرن، اولین روز هک‌مان را برگزار کردیم. در این روز تیم‌ها می‌توانستند روی هر مسئله مربوط به مشتری یا کسب‌وکار که می‌خواستند تمرکز کنند. در حقیقت، هدف اصلی تشویق مهندسان به پیگیری بیشتر ایده‌های خودشان و پیشبرد هرچه بیشتر فرهنگ نوآوری در حال شکل‌گیری بود. انتظار نداشتیم نتایج فوری بگیریم، اما اگر می‌گرفتیم هم خوشحال می‌شدیم.

یکی از مهندسان تصمیم گرفت با راه‌حل ساده درخشانی به حل یکی از

مشکلات همیشگی مشتریان یعنی انتخاب قطارهای کمتر شلوغ کمک کند. اپراتورهای راه‌آهن پیش‌تر تلاش کرده بودند این مسئله را با ارتقای پیچیده چند میلیون دلاری حسگرهای فشار کف زمین حل کنند. اما آن مهندس پیشنهاد می‌داد «چرا از خود مشتریان نپرسیم؟» هرچه نباشد، همان زمان هم در مقیاس گسترده‌ای فعالیت می‌کردیم و شاید با اضافه کردن عنصر کوچکی به اپ موبایل، مسافران آنقدر اهمیت می‌دادند که خودشان به ما بگویند.

در واقع همین کار را هم کردند. اولین ترفند در عرض چند هفته با نمونه اولیه‌ای با داده‌های زنده عملی شده بود و صدها هزار نقطه داده تولید می‌کرد.

تیم جدید علم داده مشغول کار شد و به ما این توانایی را داد که این نتایج را به خود مشتریان ارائه دهیم. اولین مثال حیاتی از توانایی در حال رشد ما برای بهره‌برداری از داده‌ها بود. به‌علاوه بدون هیچ هزینه‌ای توجه رسانه‌های ملی (که خیلی خوشایند بود) و همچنین شماری از شرکت‌های فناوری بسیار تاثیرگذار را جلب کردیم. تیم نقشه‌های گوگل با ما تماس گرفت و تیم خدمات وب آمازون نیز توجه ویژه‌ای نشان داد.

تلاش چشمگیر مهندسی برای انتقال سریع پلتفرم‌مان به خدمات وب آمازون شریک قدرتمند جدیدی ایجاد کرده بود. خدمات وب آمازون تحت تاثیر تخصص ما قرار گرفته بود و آن سال برای ارائه در همایش برجسته خدمات وب آمازون، ری:اینونت^۱ دعوت شدیم.

ترین‌لاین ارائه اصلی آن رویداد بود و مدیر ارشد فناوری خدمات وب آمازون، ورنر فوگلر^۱، خودش ما را معرفی کرد. راه‌حل به‌دست‌آمده از روز هک محور اصلی ارائه ما بود.

در واقع برای میلیون‌ها سفر ریلی داده‌های آنی ارائه می‌دادیم تا به مشتریان کمک کنیم واگنی را انتخاب کنند که کمتر شلوغ است؛ کل این راه‌حل متکی به داده‌های کاربرساختی بود که در بستر خدمات وب آمازون ایجاد می‌شدند. تعدادی از مهندسان مطرحی که در میان هزاران مخاطب آن روز بودند، تصمیم گرفتند به شرکت ما بپیوندند. نمونه دیگری از اثر تحول واقعی بر پیش‌برد شرکت از راه‌های برنامه‌ریزی‌نشده مختلف بود.

تغییر نحوه انتخاب مسائل برای حل کردن

ماموریت ترین‌لاین، آسان‌تر کردن سفر ریلی برای همه، از دیرباز به‌عنوان عاملی مهم در کمک به بریتانیا برای دستیابی به گزینه‌های حمل‌ونقل کم‌کربن‌تر مطرح شده بود. در واقع بسیاری از کارمندان (از جمله خود من) این موضوع را یکی از دلایل کلیدی خودشان برای پیوستن به شرکت می‌دانستند.

اما انگیزه مشترک، هرچند مفید است، هرگز برای رسیدن به همسویی معنی‌دار کافی نیست. با ورود جریان پیوسته‌ای از کارمندان بااستعداد جدید به شرکت، واضح بود که باید آینده‌ای واحد و یکپارچه ارائه می‌دادیم. اگر همه همت می‌کردیم و در راستای انتظارات جدید بالاترمان پیش می‌رفتیم، موفقیت چه شکلی می‌شد؟ به چشم‌انداز محصول قدرتمند مدرنی نیاز

داشتیم، چشم‌اندازی که سهامداران، مدیران ارشد، دست‌اندرکاران و تیم‌های محصول‌مان را همراه و همدل کند.

برای دستیابی به این هدف باید درکی باجزئیات از فوری‌ترین مشکلات مشتریان می‌داشتیم. با توجه به اینکه پیش‌تر برای کسب‌وکار چند هدف استراتژیک مهم (مثل گسترش بین‌المللی و متنوع‌سازی درآمد) تعیین کرده بودیم، چشم‌انداز محصول باید از درک و بعد حل مشکلات مزمن حیاتی گوناگون مشتریان‌مان سرچشمه می‌گرفت.

رئیس پژوهش محصول جدیدی با مجموعه مهارت برجسته در تحلیل عمیق مشتری به شرکت پیوست. هدف تیم او ایجاد درکی جامع و به‌روز از مشتریان کنونی و بالقوه و بهترین روش پیش‌روی ما برای دستیابی به حداکثر ارزش به نیابت از آن‌ها بود.

ابتدا با انتخاب دسته‌های کوچک معرف از مشتریان در هر کدام از مناطق هدف متنوع‌مان، چند دور مصاحبه انجام دادیم و صدها مشکل را شناسایی کردیم. الگوهای مهم و مشهودی را هم مشاهده کردیم؛ افراد مدام به چند مسئله معدود اشاره می‌کردند. سریع برای این مسائل عنوانی انتخاب کردیم: «هفت مسئله بزرگ».

به‌نظر می‌رسید این هفت مسئله مسائل حیاتی مشترکی هستند که در همه مناطق و بخش‌های مشتریان دیده می‌شدند. وقتی در مقیاس گسترده جمع‌بندی‌های‌مان را اعتبارسنجی کردیم، به‌سرعت روشن شد که حل حتی چند مورد از این مسائل نیز می‌تواند برای سوق دادن ما به سمت عصر رشدی جدید کافی باشد.

اما مشکلی وجود داشت. مردم‌ترین‌لاین را شرکت بلیت‌فروشی

می‌دیدند. اما بسیاری از این مسائل به بعد از خرید بلیت مربوط می‌شدند. سایت تجارت الکترونیک ریل محوری بودیم که ای‌پی‌آی‌های مختلف مربوط به راه‌آهن را تلفیق می‌کردیم تا به مشتریان کمک کنیم بلیت بخرند. اما بسیاری از این مشکلات تازه آشکار شده مثل دیر رسیدن به وسیله نقلیه بعدی، تاخیر و قطارهای بیش‌ازحد شلوغ خارج از محدوده تراکنش ما با مشتری بودند.

چنین مسائلی از دیرباز در سفرهای ریلی وجود داشتند، اما هیچ‌کس تا کنون به راه‌حل‌های رضایت‌بخشی برای آن‌ها نرسیده بود. شاید هم دلایل خوبی برای این وضعیت وجود داشت. مسائل پیچیده‌ای بودند و مطمئن نبودیم که می‌توانیم به حل هیچ‌کدام از آن‌ها کمک کنیم. اما می‌دانستیم اگر بتوانیم این مسائل را حل کنیم، می‌توانیم زندگی و رفت‌وآمدهای مشتریان مان را بسیار بهتر کنیم.

چشم‌انداز ما که بسیار متمرکز بر موبایل بود، آینده‌ای بلندپروازانه را نشان می‌داد. آزمایش اولیه اپ موبایلی که به مشتریان توانایی کنار گذاشتن بلیت‌های کاغذی و روی آوردن به بلیت‌های دیجیتال را می‌داد، اجرا شده بود. این آزمایش بینش مهمی را آشکار کرد: در مجموع در این چند مسیر محدود تایید شده برای خرید بلیت با اپ موبایل، تناوب سفر ریلی و فروش افزایش قابل توجهی یافته بود.

اجرای این آزمایش ساده و سراسر نبود. در محیط‌های بسیار رگوله شده، نوآوری محصول موفق اغلب نتیجه تلاش زیاد برای همکاری پیچیده با شریک‌ها، اتحادیه‌ها، نهادهای رگولاتوری و حتی دولت‌هاست. تیم عملیات کوچک اما متخصصی داشتیم که ساعت‌های بی‌شماری

را صرف گفت‌وگو با شریک‌های ریلی و ترویج ایده‌های مان نزد آن‌ها کرد. بدون آن‌ها پیشرفت چندانی نمی‌کردیم.

برای روی آوردن به بلیت‌های دیجیتال، شریک‌های مان باید تغییرات قابل توجهی را در شیوه‌های کارشان در دنیای واقعی به‌وجود می‌آوردند و برای ارتقای زیرساخت چند میلیون پوند سرمایه‌گذاری می‌کردند. ایجاد این تغییر نیازمند پشتیبانی کامل دولت و به‌روزرسانی مهمی در سیاست حمل‌ونقل بریتانیا بود.

اما داده‌ها روشن بودند. با حذف در دسره‌های دستگاه‌های بلیت‌فروشی و آسان‌تر کردن تغییرات و بازگشت وجه برای مشتریان، سفر ریلی به انتخاب مناسب‌تری برای سفر تبدیل شد.

مانند بیشتر آزمایش‌های موفق، بعداً نتایج بدیهی به‌نظر می‌رسند، اما داده جدید بسیار مهمی به‌دست آورده بودیم: بلیت‌های موبایلی تناوب سفر ریلی را افزایش داده و با این کار ارزش طول عمر مشتری را هم بیشتر کرده بودند. این بینش در کنار درک عمیق نحوه کاستن از بیشترین مشکلات ممکن برای مشتریان، هسته استراتژی محصولی شد که به ما امکان قرار گرفتن در مسیر پیشرفت جدید و پیوسته‌ای را می‌داد.

تا آن زمان دیگر به ضرب‌آهنگ فصلی تثبیت‌شده بی‌نقصی برای تیم‌های محصول رسیده بودیم که اوج آن دو روز مهم در جلسه با تیم مدیریت ارشد در انتهای هر فصل بود.

نتایج در کانون توجه قرار داشتند و اعضای تیم زیاد در معرض ارتباط با رهبری بودند؛ قالبی بود که دیگر اغلب افراد استفاده می‌کردند؛ البته اضطراب ایجاد می‌کرد چرا که دستیابی به نتایج خیلی سخت‌تر از ارائه خروجی بود.

اما هیچ راه برگشتی وجود نداشت. بسته به توانایی تیم‌ها در کسب نتایج یا موفق می‌شدیم یا شکست می‌خوردیم.

معماری ما متحول شده بود و اکنون نمونه درخشانی از پلتفرم «ابر بومی»^۱ بودیم. تیم‌های محصول توانمند شده بودند و جهت‌گیری‌شان به سمت دستیابی به نتایج قوی تغییر کرده بود.

با اتکا به تیم‌های بسیار مشارکتی، هر سال صدها ایده محصول را امتحان می‌کردیم. حالا مجموعه‌های داده ما متمرکز، پیوسته و مفید بودند. داده‌های موقعیت مکانی مشتریان فرصت‌های جدیدی را برای کاهش تاخیر و ازدحام در پایین‌دست فراهم می‌کردند. می‌توانستیم از داده‌های جدید و کاربرساخت منحصربه‌فردی بهره ببریم که به داده‌های قابل توجه‌مان در زمینه سفرها و قیمت‌گذاری اضافه می‌شدند. همزمان شروع به ایجاد داده‌های ماشین‌ساخت خودمان کرده بودیم که این توانایی را به ما می‌دادند که راه‌های بیش‌ازپیش منحصربه‌فردی برای حل طیفی از مسائل مزمن و دیرپا ایجاد کنیم.

نتایج

ترین‌لاین حالا می‌توانست کارهایی در صنعت راه‌آهن انجام دهد که پیش‌تر هیچ‌کس ندیده بود.

تحلیل‌گری ما را با لقب به‌یادماندنی «اوبر راه‌آهن» خطاب قرار داده بود که در زمان خودش با توجه به موفقیت ادامه‌دار اوبر و شروع دیر هنگام ما تعریف و تمجید بسیار بزرگی محسوب می‌شود. با توجه به اینکه ترین‌لاین

از دوشنبه تا جمعه، بالاتر از اوبر، اپ اول بخش سفر در اپ استور بود، از این تشبیه لذت بردیم. تغییر بزرگی در نگاه به ما محسوب می‌شد، آن هم درست در زمانی که بازار در حال تصمیم‌گیری درباره نحوه ارزش‌گذاری کسب‌وکار ما بود.

کمی بیش از چهار سال بعد از آنکه کی‌کی‌آر شرکت ما را با قیمتی کمتر از ۵۰۰ میلیون پوند خرید، سهام شرکت در بورس سهام لندن عرضه و شرکت کمی بیش از ۲ میلیارد پوند ارزش‌گذاری شد؛ یکی از بزرگ‌ترین عرضه‌های اولیه اروپا در آن سال بود.

تحول موفقیت‌آمیز بود. قدرت مدیران محصول، طراحان، مهندسان و متخصصان داده شایسته (همراه با تیم‌های عملیاتی و حقوقی متخصصان) ما را قادر ساخت سرعت رشد و پیشرفت‌مان را به‌شدت افزایش دهیم.

مسائلی برای حل کردن جایگزین قابلیت‌هایی برای ساختن شده بودند؛ سنجه‌های قوی جایگزین حدس و گمان شده بودند. حالا فناوری در کانون توجه بود.

موفقیت مشهود ما هفته به هفته، ماه به ماه استعدادهای شگفت‌انگیزتری را جذب می‌کرد که ما را به سرعت به جلو می‌برد. شرکت‌مان دیگر به راه‌آهن محدود نبود و به طبقه‌بندی بسیار گسترده‌تر (و سودآورتر) سفر گسترش یافته بودیم. به‌علاوه فعالیت‌مان را در چندین منطقه جدید شروع کرده و حتی گزینه‌های سفرمان را فراتر از قطار به اتوبوس هم گسترش داده بودیم.

تیمی کوچک با اتکا به رهبری قدرتمند، درک عمیق فرصت‌های

استعدادهای قوی حوزه فناوری، فرهنگ بسیار مشارکتی و مهم‌تر از همه، تمرکز بی‌چون‌وچرا بر نتایج زندگی میلیون‌ها مسافر را بهبود بخشید و به بازده استثنایی برای سهامداران دست یافت.

• بخش ششم: مدل محصول در عمل

تا اینجا بیشتر درباره نظریه پشت مدل عملیاتی محصول بحث کردیم. در این بخش می‌خواهیم تلاش کنیم این روش کار را به واقعیت تبدیل کنیم.

در داستان‌های نوآوری، درون و تعامل‌های درونی تیم‌های محصول را توصیف کردیم، اما اینجا می‌خواهیم نمایی از تعامل تیم‌های محصول با مشتریان و بخش‌های مختلف شرکت مثل فروش، بازاریابی، فایننس، دست‌اندرکاران و مدیران ارشد ارائه دهیم.

نکته‌ای هست که می‌خواهیم در هنگام مطالعه فصل‌های این بخش به یاد داشته باشید: این فصل‌ها تعامل‌هایی را توصیف می‌کنند که می‌خواهید و تلاش می‌کنید داشته باشید. از آنجایی که این تعامل‌ها با افراد هستند، گاهی کاملاً به خواسته‌های‌تان نمی‌رسید.

فصل‌های این بخش حالتی را توصیف می‌کنند که تعامل‌ها ایدئال هستند. اما حتی در بهترین شرکت‌ها با بهترین افراد و نیت‌ها هم همیشه اوضاع آن‌طور که می‌خواهید پیش نمی‌رود.

فصل بیست و یکم: شراکت با مشتریان

در بسیاری از شرکت‌هایی که از مدل‌های قبلی استفاده می‌کنند، به‌ویژه شرکت‌هایی که به کسب‌وکارها محصول ارائه می‌دهند، رابطه با مشتریان در بسیاری از موارد باب میل هیچ‌کس نیست.

مشتریان ممکن است شرکت را غیرقابل اطمینان و غیرقابل اعتماد و ناتوان از عمل به وعده‌هایش ببینند.

دلایل زیادی برای این مسئله وجود دارد، اما در نهایت می‌خواهیم بگوییم که مدل محصول رابطه جدید، مستقیم و بسیار متفاوتی بین مشتریان و تیم‌های محصول برقرار می‌کند.

وقتی شرکتی مدل محصول را می‌پذیرد، باید تغییر نسبتاً چشمگیری در تعامل تیم‌های محصول با مشتریان ایجاد کند.^۱

بیشتر این تغییرات را مشتریان آشکارا نمی‌بینند چرا که شامل نحوه انجام کارهای روزانه برای کشف و ارائه راه‌حل‌ها در تیم‌های محصول می‌شوند.

اما همان‌طور که اکنون دیگر می‌دانید، مدل محصول به تعامل مستقیم و مداوم تیم محصول و کاربران و مشتریان واقعی متکی است.

این تعامل تا حدی با هدف رسیدن به درک عمیق‌تر از مسائل مشتریان

۱- اینجا از عبارت کلی «مشتریان» برای اشاره به انواع زیاد و متفاوت مشتریان مورد نظر استفاده می‌کنیم؛ منظورمان انواع متفاوت کاربران، خریداران، تأییدکنندگان، تأثیرگذاران، آن دسته از همکاران داخلی که از فناوری برای خدمت‌رسانی به مشتریان نهایی استفاده می‌کنند و غیره است.

و محیط و بافت مورد نیاز برای موفقیت راه‌حل و همچنین آزمایش راه‌حل‌های بالقوه به منظور اطمینان از ارزشمند بودن راه‌حل برای مشتریان و قابل استفاده بودن آن برای انواع گوناگون کاربران انجام می‌شود.

تیم‌های محصول را تشویق می‌کنیم که در شروع تعامل مستقیم و پرحرارت با کاربران و مشتریان، اهداف و خواسته‌های‌شان را توضیح دهند چرا که این تغییر ممکن است از دید مشتریان هم تفاوت زیادی با گذشته داشته باشد.

بیشتر مشتریان عادت دارند قابلیت‌هایی را که معتقدند نیاز دارند به مسئول فروش دیکته کنند و بعد انتظار دارند که زمانی، هرچه زودتر، آن قابلیت‌ها را همراه با موعد عرضه در نقشه راه محصول ببینند تا بتوانند برای آن برنامه‌ریزی کنند. همچنین ممکن است مشتریان از قبل اعتمادشان را به توانایی شرکت در ارائه این قابلیت‌ها در مواعید تعیین شده از دست داده باشند.

زمانی ممکن است مشتری ناراضی و درمانده‌ای به دنبال محصول شرکت دیگری برود. اما اگر مشتریان به محصولات شرکتی وابسته شده باشند، معمولاً در هر شرایطی تلاش می‌کنند تا زمانی که می‌توانند با آن محصول بمانند.

بنابراین بیشتر مشتریان پذیرای ایده تغییر در شرایط هستند، به شرطی که باور داشته باشند احتمال اینکه نیازهای‌شان برطرف شود بیشتر خواهد بود نه کمتر.

تعامل‌هایی که در ادامه می‌آیند می‌خواهند نشان دهند مشتریان از تیم محصول توانمندی که با مدل محصول کار می‌کند، چه انتظاراتی می‌توانند

داشته باشند و تفاوت‌هایی که ایجاد می‌شوند چه دلایلی دارند. اگر فکر می‌کنید این تعامل‌ها مفیدند، باید انتخاب کنید که می‌خواهید آن‌ها را به همین صورت بپذیرید یا آن‌ها را متناسب با وضعیت‌تان تغییر دهید.

قول‌ها

تیم‌های محصول دیگر در مورد تحویل یا خروجی قول نمی‌دهند، مگر اینکه واقعا درک کرده باشند که برای عمل به آن قول چه نیازهایی دارند. احتمالا با روش کار گذشته شما خیلی متفاوت است و این تغییر چند پیامد چشمگیر دارد:

تیم محصولی که قول می‌دهد باید با کاربران و مشتریان مربوط تعامل مستقیم داشته باشد تا ملزومات موفقیت را واقعا درک کند. توجه کنید که شرکت‌ها اغلب مدیریت روابط با مشتریان را به افراد دارای حسن نیت می‌سپارند، همان‌طور که مشتریان هم اغلب مدیریت روابط با وندورها را به افراد دارای حسن نیت می‌سپارند. اما این نماینده‌ها (از شرکت شما یا مشتری) کافی نیستند. دسترسی مستقیم تیم محصول به کاربران واقعی ضروری و پیش‌نیازی برای هر تعهدی است.

تنها افرادی که می‌توانند در مورد خروجی محصول قول بدهند تیم محصولی هستند که مسئول عمل به آن قول خواهند بود.

نه مدیران ارشد شرکت، نه فروش، نه بازاریابی، نه موفقیت مشتری، نه مدیران برنامه یا ارائه و نه مدیران محصول. قول را باید تیم‌های محصول، از جمله و به‌ویژه مهندسان آن تیم‌ها، بدهند که خودشان هم باید به آن قول عمل کنند.

تیم محصول تنها زمانی قول می‌دهد که به قدر کافی کشف محصول انجام داده باشد تا ملزومات را واقعا درک کرده و همچنین فهمیده باشد که راهحل برای مشتری موثر خواهد بود یا خیر. بدین منظور معمولا باید یک یا چند نمونه آزمایشی ساخته شود تا ریسک‌های مربوط شناسایی شوند و مورد توجه قرار بگیرند. بعد از درک ملزومات و نیازها، تیم پیش از آماده شدن برای دادن هر قولی، سایر کارها و تعهدات را در نظر می‌گیرد. این قول‌ها را تعهدات قابل اتکا می‌خوانیم و تیم‌های محصولی که این تعهدات را می‌دهند بعد از آن تلاش می‌کنند هر کار ممکن را انجام دهند تا به این تعهدات عمل کنند.

تیم‌های محصول قدرتمند می‌دانند که برای قول دادن باید آن قول‌ها را در کنار سایر تعهدات از جمله فعالیت‌های حیاتی بالقوه تاثیرپذیر کسب‌وکار در نظر بگیرند. تعهد به این دلیل «قابل اتکا» می‌شود که ابتدا بر اساس درک عمیق ملزومات داده می‌شود و بعد مستقیما از طرف افرادی است که باید به آن تعهد عمل کنند.

شاید نیاز باشد تیم محصول به مشتری یادآوری کند که برای شرکتی تجاری کار می‌کند. در نتیجه وظیفه‌اش این است که راهحلی ارائه دهد که نه تنها آن مشتری خاص باور دارد موثر است، بلکه برای مشتریان دیگر هم جواب می‌دهد.

تفاوت اصلی ارائه‌دهنده راهحل سفارشی با شرکت محصولی تجاری همین است. در عمل یعنی گاهی راهحل خاصی که مشتری در ذهن دارد آنقدر عمومی نیست که برای مشتریان دیگر جواب دهد و در نتیجه تیم محصول باید رویکردهای دیگر را بررسی کند. در بیشتر مواقع، این مسئله

حل‌شدنی است و به راه‌حل بهتری برای همه طرف‌های دیگر منجر می‌شود. اما در مواردی که معلوم می‌شود راه‌حل مورد نیاز فقط در محیط یک مشتری واحد جواب می‌دهد و مشتری درک می‌کند که از مزیت‌های نوآوری و خدمات پیوسته بهره‌مند نخواهد شد، آن وقت تیم محصول معمولاً آن مشتری را به ارائه‌دهنده راه‌حل سفارشی ارجاع می‌دهد.

کشف محصول

هدف کشف محصول ارائه راه‌حلی موثر برای مسائل مشتریان است. تیم محصول شما در تلاش است تا راه‌حلهایی را کشف کند که هم مشتریان‌تان دوست دارند و هم در کسب‌وکار شما جواب می‌دهند. به همین دلیل است که تیم محصول مجموعه مهارت‌های چندکارکردی در زمینه مدیریت محصول، طراحی محصول و مهندسی دارد. تیم محصول مستقیماً با کاربران و مشتریان تعامل می‌کند تا مسئله‌ای را عمیقاً درک کند که باید حل شود و راه‌حل‌های بالقوه را آزمایش کند. تیم محصول در بیشتر تعامل‌های مستقیم با مشتریان، روی دو موضوع تمرکز می‌کند: اول درک مسئله مشتری و دوم اینکه ببیند آیا به راه‌حلی ارزشمند، قابل استفاده، اجرایی و کارآمد رسیده است یا خیر. در نتیجه بیشتر تعامل‌های مستقیم تیم محصول و مشتری شامل مصاحبه با کاربران متفاوت و امتحان نمونه‌های آزمایشی با این کاربران می‌شود.

ارائه محصول

وقتی به عنوان تیم محصول راه حل لازم را کشف کردید و توسعه دادید، تکالیف دیگری برای ارائه خدمات مناسب به مشتریان تان دارید: اول اینکه متعهد می شوید راه حل ها را به شکل موثر آزمایش کنید که به معنی انجام دو فعالیت متفاوت است.

۱. آزمایش می کنید که توانمندی جدید مطابق انتظار کار می کند.
۲. آزمایش می کنید که توانمندی جدید ناخواسته مسئله ای در جای دیگری ایجاد نمی کند. این مسائل ناخواسته را رگرسیون می خوانند و هرچند پیشگیری از رگرسیون ها دشوار است و گاهی با وجود تمام تلاش ها رخ می دهند، می پذیرید که مسئولیت دارید مطمئن شوید توانمندی های جدید مسائل غیرمنتظره ای ایجاد نمی کنند.

همچنین درک می کنید که مشتریان تان به راه حل هایی که می سازید نیاز فوری دارند، اما در عین حال می دانید که مشتریان کار و شغل خودشان را دارند. وقت گذاشتن برای تایید دوباره محصول شما و یادگیری مجدد آن کاری نیست که کسی مایل به انجام آن باشد و نباید هم مجبور به انجامش شود. همیشه باید نسبت به هزینه افزودن توانمندی های جدید به استفاده روزانه حساس باشید و هر وقت ممکن باشد، از تکنیک های طراحی و پیاده سازی مدرن استفاده کنید تا پذیرش را ساده و بدون دردسر کنید.

دست آخر اینکه می دانید واقع بینانه نیست که قول بدهید هیچ وقت اشتباه نمی کنید. اما می توانید قول بدهید که از بهترین روال ها و بهترین اقدام ها استفاده می کنید تا این اشتباه ها را به حداقل برسانید. مهم تر از همه

اینکه می‌توانید قول بدهید که وقتی اشتباهی می‌کنید، از تمام توان‌تان بهره می‌برید تا اشتباه را سریع و ماهرانه اصلاح کنید و بعد تحلیل می‌کنید که چطور می‌توانید در آینده از این اشتباه دوری کنید.

مشتریان راضی ارجاع‌دادنی و تاثیر آن بر کسب‌وکار

اولویت‌دارترین هدف تیم محصول شما این است که هر کاری می‌تواند انجام دهد تا هر کدام از مشتریان‌تان را به نقطه‌ای برساند که در عمل هر روز از محصولات شما استفاده کنند تا کارهای مهم و معنی‌داری انجام دهند و مشتریان‌تان به قدری محصولات‌تان را دوست داشته باشند و آن را ارزشمند بدانند که تجربه‌شان را رضایت‌مندانه با دیگران به اشتراک بگذارند. این موفقیت مشتری اثر خود را در موفقیت کسب‌وکار‌تان می‌گذارد.

این احساسی است که شما به محصولات مورد علاقه‌تان دارید و هر روز با جدیت تلاش می‌کنید تا مطمئن شوید مشتریان‌تان هم همین احساس را نسبت به محصولات شما دارند.

فصل بیست و دوم: شراکت با بخش فروش

لطفاً توجه کنید که این فصل شامل همه شرکت‌ها و همه انواع محصولات نمی‌شود. اما در مواردی که شامل می‌شود (یعنی وقتی شرکت نیروی فروش مستقیم یا کانالی دارد که مسئول ارائه محصولاتش به بازار است) رابطه بین سازمان محصول و سازمان فروش می‌تواند واقعاً نقشی سرنوشت‌ساز در موفقیت شرکت داشته باشد.

در شرکت‌ها شاید هیچ دو نقش دیگری به اندازه محصول و فروش به هم وابسته نباشند.

بخش محصول برای رساندن محصولاتش به دست مشتریان به بخش فروش وابسته است. فروش هم از این جهت به محصول وابسته است که راه‌حلهایی را برای فروش فراهم کند که واقعاً نیازهای مشتریان را برطرف می‌کند.

اگر هر کدام تزلزل پیدا کند، مشکلی جدی خواهیم داشت.

اما با وجود این همسویی ظاهراً طبیعی در انگیزه، این بخش‌ها در عمل خیلی وقت‌ها اهداف بسیار متفاوتی را دنبال می‌کنند. در بسیاری از سازمان‌هایی که از مدل‌های قدیمی استفاده می‌کنند، نه محصول نه فروش، هیچ‌کدام راضی نیستند.

محصول به این دلیل راضی نیست که فروش مدام درخواست (یا مطالبه) می‌کند که محصول چیزهایی بسازد که می‌داند مسائل واقعی مشتریان را حل نخواهند کرد.

فروش هم به این دلیل راضی نیست که صرفاً درخواست‌های مشتریان را انتقال می‌دهد، اما محصول مدام راه‌حل‌هایی ارائه می‌دهد که نیازهای آن مشتریان را برطرف نمی‌کند یا بدتر اصلاً راه‌حلی ارائه نمی‌دهد.

توجه کنید که بیشتر درآمد فروشندگان به کمیسیون‌ها وابسته است. این کمیسیون‌ها از فروش‌های جدید، تمدیدها، بیش‌فروشی‌ها و افزایش هزینه‌کرد مشتری در شرکت شما ناشی می‌شوند.

در نتیجه فروشندگان به‌طور طبیعی و غریزی میل دارند که مستقیماً به درخواست‌های مشتریان پاسخ دهند. تیم فروش معتقد خواهد بود که باید برای بقای خودش بجنگد مگر اینکه باوری واقعی وجود داشته باشد که تیم محصول وجود دارد تا از اهداف مشابهی پشتیبانی کند.

خوشبختانه مدل محصول برای اصلاح این وضعیت طراحی شده و سابقه خوبی در انجام این کار دارد.

اول لازم است رابطه لازم تیم‌های محصول و مشتریان را درک کنید که در فصل بیست‌ویکم، «شراکت با مشتریان» توضیح دادیم. این مدل که فروشندگان نیازمندی‌ها را از مشتری بالقوه جمع‌آوری کند و آن‌ها را به تیم محصول بدهد تا بسازد، جزئی از مدل محصول نیست.

اساس مدل محصول تمرکز بر ایجاد مشتریان راضی ارجاع‌دادنی است و سازمان محصول باید با فروش همکاری کند تا این مشتریان ارجاع‌دادنی بالقوه را شناسایی و ایجاد کند.

خوب است اشاره کنیم که وقتی سازمان محصول این مشتریان راضی ارجاع‌دادنی را فراهم نکند، کار فروش فوق‌العاده سخت‌تر و بی‌اعتمادی فروش به محصول تشدید می‌شود. در نتیجه تعجب‌آور نیست که در چنین

وضعیتی سازمان فروش خواستار راه‌حل‌های سفارشی («ویژه») می‌شود تا بتواند چیزی بفروشد.

کلید ایجاد تغییرات لازم برقراری اعتماد بین سازمان‌های محصول و فروش است و بهترین راه برای انجام این کار این است که این دو سازمان در کنار هم زمان مفیدی را نزد مشتریان کنونی و بالقوه بگذرانند. شروع این کار با رئیس محصول و رئیس فروش است، اما هدف گسترش آن به سطوح پایین‌تر تا هر کدام از مدیران محصول و فروشنده‌هاست.

با این کار فروش‌نده می‌تواند از نزدیک ببیند تیم‌های محصول چطور می‌توانند راه‌حل برنده‌ای را برای مسائل مشتریان کشف کنند؛ کاری که در بسیاری از موارد با راه‌حل‌هایی اتفاق می‌افتد که مشتریان اصلاً نمی‌دانستند ممکن هستند.

تیم محصول می‌تواند از نزدیک ببیند فروش‌نده چطور ابعاد گوناگون ورود به بازار موثر را مدیریت می‌کند تا خریدار، انواع مختلف کاربران، افراد تاثیرگذار، تاییدکننده‌ها و سایر عواملی را درک کند که هم روی تصمیم‌گیری برای خرید و هم استفاده موفق از محصول تاثیر می‌گذارند.

با همکاری نزدیک، این دو بعد مهم همخوانی محصول و بازار روشن‌تر و تعریف شده‌تر می‌شوند. پس از آن، تیم محصول با تعامل با چند مشتری بالقوه می‌فهمد چه چیزهایی در میان مشتریان ثابت است و چه چیزهایی نیست تا مطمئن شود که می‌تواند راه‌حل واحدی بسازد که با موفقیت برای مشتریان زیادی پیاده‌سازی خواهد شد.

هیچ‌کدام از کارهای بالا آسان نیستند، اما عامل سختی ریسک یا پیچیدگی نیست بلکه تلاش مورد نیاز از طرف هر دو سازمان محصول و

فروش است. منافع واقعی در انتظار آن‌هایی است که حاضرند زمان بگذارند. تیم‌های محصول با کمک بازاریابی محصول مجهز به طیفی از تکنیک‌ها می‌شوند که به‌طور ویژه برای این نوع تلاش‌های محصولی طراحی شده‌اند و هدف همیشه مشتریان راضی ارجاع‌دادنی است.

مدل محصول پیامد تاثیرگذار دیگری هم برای فروش دارد: در بیشتر مدل‌های قدیمی، سازمان فروش تنها گروه مشتری‌محور و مبتنی بر نتیجه است (عملکرد برحسب فروش سنجیده می‌شود و پاداش می‌گیرد). مدل محصول به فروش شریکی واقعی می‌دهد که مشتری‌محور و مبتنی بر نتیجه است. اگر کار درست انجام شود، محصول و فروش شریک‌های مشارکت‌جوی واقعی خواهند بود.

فصل بیست و سوم: شراکت با بازاریابی محصول

یکی از نزدیک‌ترین شریک‌ها برای تیم‌های محصول مدیر بازاریابی محصول مربوط است. راحت می‌توان درک کرد که چرا برقراری مشارکت موثر میان محصول و بازاریابی محصول نقشی کلیدی در عملکرد مناسب مدل محصول دارد.

شرکت‌های کمی هستند که در آن‌ها تیم محصول آنقدر خوش‌اقبال هست که با یک مدیر بازاریابی محصول (اختصاصی برای آن تیم محصول) جفت شود، اما در بیشتر موارد چندین تیم محصول به‌صورت مشترک با یک یا چند مدیر بازاریابی محصول همکاری می‌کنند. دلیل این وضعیت این است که به‌ندرت منطقی به‌نظر می‌رسد که بازاریابی محصول را به همان صورت سازمان‌دهی کنید که توپولوژی‌های تیم‌تان را ساختاربندی کرده‌اید. فرقی نمی‌کند مدیر بازاریابی محصول اختصاصی دارید یا به‌صورت مشترک از یک یا چند مدیر بازاریابی محصول استفاده می‌کنید، در هر صورت به نفع مدیر محصول است که رابطه (های) ضروری را ایجاد کند.

ماهیت و تناوب تعامل‌های‌تان بسته به کاری که در لحظه انجام می‌دهید تفاوت خواهد داشت، اما تعامل‌های متفاوت نسبتاً زیادی وجود دارند که در مورد آن‌ها باید همکاری کنید.

هرچند بیشتر افراد دست کم شمی از تعامل‌ها با بازاریابی محصول دارند، بسیاری از افراد از عمق و تاثیرگذاری مشارکت قدرتمند و موثر با بازاریابی محصول غافلگیر می‌شوند.

در مدل محصول، خواسته و هدف شما این است.

درک بازار و تحلیل رقابتی

در تلاش تیم‌های محصول برای درک بازارهای متفاوت، مدیر بازاریابی محصول منبع مهمی با دسترسی به تحلیلگران صنعت، بینش‌های بازار، پژوهش‌های رقابتی و غیره است. علاوه بر این، وقتی درباره رقیب‌های جدید و فناوری‌های جدید یاد می‌گیرید، این اطلاعات بین تیم‌های محصول و بازاریابی محصول به اشتراک گذاشته می‌شود.

مثال خوبی از مشارکت در حوزه درک بازار ارزیابی یک پیشنهاد رقابتی جدید در بازار و آماده کردن پاسخی است که می‌توان با سازمان فروش به اشتراک گذاشت.

ورود محصول به بازار

ورود محصول به بازار را می‌توان مهم‌ترین حوزه مشارکت قلمداد کرد. هنگام کار روی محصول جدید برای بازار موجود یا هنگام آوردن محصول موجود به بازار جدید یا به‌ویژه در مورد ایجاد محصول جدید برای بازار جدید، ساخت محصول موثر تنها نیمی از مسئله است. نیم دیگر پیدا کردن راه‌های موثر برای رساندن آن محصول به دست مشتریان است که ورود محصول به بازار خوانده می‌شود.

مدیر بازاریابی محصول مربوط متخصصی درون شرکت است که برای آشنایی با گزینه‌ها و تکنیک‌های ورود به بازار به او مراجعه می‌کنید. همچنین در تلاش برای رسیدن به همخوانی محصول و بازار، بخش‌های محصول

و بازاریابی محصول باید با یکدیگر همکاری کنند تا به راه‌حلی سازگار با محدودیت‌های گوناگون برسند.

بعد از تعیین مسیر ورود محصول به بازار، مدیر بازاریابی محصول تلاش می‌کند تا مطمئن شود هر کدام از تیم‌های محصول قدرت و ریزه‌کاری‌های این مسیر ورود به بازار را درک می‌کنند.

حتی بعدتر، با ایجاد تغییرات تدریجی در محصول، ممکن است ملاحظات در زمینه پیام‌رسانی یا جایگاه‌یابی با توجه به ورود به بازار وجود داشته باشد که نیاز باشد مدیر محصول در مورد آن‌ها با مدیر بازاریابی محصول مشورت کند.

تصمیم‌های کلیدی درباره محصول

در فرایند کشف محصول معمولاً تصمیم‌های محصولی زیادی پیش‌روی شما قرار می‌گیرند و در مورد بسیاری از این تصمیم‌ها بهتر است با مدیر بازاریابی محصول مرتبط با خودتان مشورت کنید. اما در مورد تصمیم‌های بسیار مهم، از آنجایی که مدیر بازاریابی محصول دانش بسیار عمیقی در مورد بازارهای هدف و مسیرهای ورود محصول به بازار دارد، تیم محصول باید حتماً دیدگاه مدیر بازاریابی محصول را در نظر بگیرد.

شفاف بگوییم که ورود محصول به بازار یکی از مهم‌ترین ملاحظات در تعیین استراتژی‌های محصول موفق است.

برنامه کشف مشتری

برنامه کشف مشتری تکنیکی است که به‌ویژه برای ساخت محصولات

جدید یا آوردن محصولات موجود به بازارهای جدید تاثیرگذار است. این تکنیک طوری طراحی شده که با مشارکت تیم محصول و بازاریابی محصول اجرا شود.

در کتاب «الهام‌بخش» می‌توانید بیشتر با این تکنیک آشنا شوید، اما فقط بدانید که شامل شناسایی، انتخاب و همکاری نزدیک با مجموعه‌ای از مشتریان بالقوه در بازار هدف یکسانی می‌شود. در مشارکت با بازاریابی محصول و فروش، با این مشتریان مصاحبه و آن‌ها را انتخاب می‌کنید و بعد به سراغ کشف و ارائه راه‌حلی می‌روید که برای برطرف کردن نیاز آن‌ها طراحی شده است. نتیجه این کار رسیدن به اولین مجموعه از مشتریان ارجاع‌دانی است.

مدیر محصول و مدیر بازاریابی محصول در همه جنبه‌های این برنامه همکاری نزدیکی دارند. مدیر محصول درس‌های این فرایند را در محصول جدید به کار می‌گیرد و مدیر بازاریابی محصول درس‌ها را در ورود به بازار، ابزارهای فروش و فرایند فروش به کار می‌گیرد.

پیام‌رسانی و جایگاه‌یابی

حتی با وجود تغییرات روزمره در محصول، تغییرات آشکار اغلب پیامدهایی برای پیام‌رسانی و جایگاه‌یابی دارند.

گاهی این تغییرات تاکتیکی هستند و گاهی پیام‌رسانی و جایگاه‌یابی پیامدهای گسترده‌ای برای محصول دارند.

در این حالت، مدیر محصول یا طراح محصول ممکن است با مدیر بازاریابی محصول مشورت کند تا از همسویی با پیام‌رسانی و جایگاه‌یابی و

مورد توجه قرار گرفتن، درک شدن و پذیرش توانمندی جدید مطمئن شود.

ارزیابی تاثیرگذاری بر مشتری

با تکنیک‌های مدرن ارائه محصول مثل پیاده‌سازی پیوسته، تغییرات هر روز بارها اتفاق می‌افتند، اما تغییرات خاصی هستند که ممکن است روی مشتریان، تیم فروش یا تیم موفقیت مشتری شما تاثیر بگذارند. در این مورد باید با مدیر بازاریابی محصول مربوط هماهنگ باشید تا اطمینان حاصل کنید که تغییر پیش‌رو برای آن‌ها غافلگیرکننده نیست و همه آماده‌اند.

اگر مدیر بازاریابی محصول مربوط آماده نباشد، شاید به این دلیل باشد که تازه از تغییر آگاه شده است. بعد در این حالت یا تغییرات را متوقف می‌کنید یا اگر زیرساخت پیاده‌سازی مناسبی داشته باشید، می‌توانید توانمندی جدید را به‌نحوی عرضه کنید که فعلا برای مشتریان آشکار نباشد تا مدیر بازاریابی محصول گزارش دهد آماده است.

قیمت‌گذاری و بسته‌بندی

امروزه در بیشتر شرکت‌هایی که از مدل محصول پیروی می‌کنند، تیم‌های محصول تصمیم‌های قیمت‌گذاری و بسته‌بندی را به بازاریابی محصول واگذار می‌کنند.

این وضعیت تا حدی به‌واسطه تخصص است (بسیاری از گروه‌های بازاریابی محصول با شرکت‌های قیمت‌گذاری تخصصی روابطی دارند) و تا حدی به این دلیل است که قیمت‌گذاری معمولا با ریزه‌کاری‌ها و ملاحظات بیشتری از روال تیم محصول و همسوتر با بازاریابی محصول انجام می‌شود.

تیم‌های محصول بدون شک درباره تصمیم‌ها در مورد قیمت‌گذاری نظر می‌دهند، اما برای محاسبه قیمت ایدئال بسیاری از عوامل دیگر هم در نظر گرفته می‌شوند.

توانمندسازی فروش

تیم‌های محصول مختلف تخصص‌شان را با مدیر بازاریابی محصول به اشتراک می‌گذارند، اما مدیر بازاریابی محصول مسئول اسناد پشتیبان محصول و ابزارهای فروش متنوعی است که برای تجهیز نیروی فروش با ملزومات مورد نیازش استفاده می‌شوند.

اگر مدیران محصول برای توسعه روابط با مدیر بازاریابی محصول زمان گذاشته باشند، می‌توان امیدوار بود که تیم‌های محصول نسبت به میزان درک مدیر بازاریابی محصول از توانمندی‌ها و ریزه‌کاری‌های محصول احساس خوبی داشته باشند. درک کنید که اگر این‌طور نباشد، بخش زیادی از این کار بر دوش مدیران محصول قرار می‌گیرد. به همین دلیل است که مدیران محصول با تجربه می‌فهمند که صرف زمان برای توضیح ریزه‌کاری‌ها به مدیر بازاریابی محصول اغلب استفاده بسیار مفیدی از زمان‌شان است. برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد نقش حیاتی بازاریابی محصول کتاب «محبوب، چطور در بازاریابی برای محصولات فناوری تجدید نظر کنیم»^۱ نوشته مارتینا لایچنگو^۲، از گروه محصول سیلیکون ولی را بخوانید.

۱- LOVED, How to Rethink Marketing for Tech Products

۲- Martina Lauchengco

فصل بیست و چهارم: شراکت با فایننس

شراکت با فایننس و بخش مرتبط روابط سرمایه‌گذار یکی از وظایف مهم بخش محصول است زیرا هیچ جایگزین عملی دیگری برای همکاری موثر وجود ندارد. شرکت به محصولاتی که می‌فروشد وابسته است و نیروی محصول به فایننس وابسته است.

مانند بسیاری از حوزه‌های دیگر، کلید همکاری موثر در همسویی، درک نیازها و محدودیت‌های شریک و ارائه داده به‌جای نظر است.

برای رئیس محصول مهم است که دلایل تحول به مدل محصول را به رئیس فایننس تفهیم کند.

ابتدا به داده‌ها توجه کنید و بپذیرید که مدل کنونی برای اتخاذ تصمیم‌های خوب در تامین مالی و همچنین برآورد درآمد محصول پیشگوی چندان خوبی نیست. اگر تردید وجود دارد، می‌توانید این مسئله را با مقایسه ادعاهای طرح کسب‌وکار و نتایج واقعی فصل‌های قبلی نشان دهید.

به‌طور کلی مهم است که بپذیرید مدل قدیمی هم پول و زمان زیادی تلف می‌کند، هم هزینه فرصت ازدست‌رفته دارد و هم نتایج قابل مشاهده بسیار کمی برای کسب‌وکار رقم می‌زند.

تا این حد که معمولاً بسیار مشهود است. تنها محل تردید واقعی این است که آیا می‌توانیم با مدل جدید عملکرد بهتری داشته باشیم.

آزمایش مدل محصول

می‌توان گفت بیابید مدل محصول را امتحان کنیم و با هم بفهمیم آیا می‌تواند بازده‌های بهبودیافته‌ای را رقم بزند که در شرکت‌های دیگر رقم زده یا خیر.

بسته به میزان نارضایتی از مدل قدیمی و میزان فوریت برای انتقال به مدل جدید، می‌توانید مدل جدید را خیلی محافظه‌کارانه (با تعداد کمی از تیم‌های محصول) یا جسورانه‌تر آزمایش کنید.

همچنین شاید مفید باشد که اشاره کنید اگر انتقال به مدل محصول موفق باشد، علاوه بر مشتریان راضی‌تر و نتایج بهتر برای کسب‌وکار، شاید بازارهای عمومی شرکت را دست کم تا اندازه‌ای به‌عنوان شرکت متکی به فناوری ارزش‌گذاری کنند که اغلب انگیزه‌ای برای سرمایه‌گذاران است.

مشارکت محصول و فایننس

یکی از بخش‌های انتقال به مدل محصول تغییر شماری از تعامل‌ها در مشارکت محصول و فایننس است:

تیم‌های محصول قول می‌دهند که دیگر پشت قابلیت‌ها و نقشه‌های راه پنهان نشوند و همیشه بعد از آماده شدن قابلیت جدید وعده نتایج بهتر را می‌دهند. تیم‌های محصول دیگر طرح کسب‌وکار ارائه نمی‌دهند که بعد با محقق نشدن نتایج بهانه‌تراشی کنند.

در عوض سازمان محصول می‌پذیرد که درست مانند شرکت‌تان بر اساس نتایج کسب‌وکار ارزیابی شود. اگر شرکت محصولی جدید عرضه

کند، آن محصول با توجه به موفقیت کسبوکار ارزیابی می‌شود. اگر شرکت توانمندی جدیدی اضافه کند، آن توانمندی با توجه به ارزش و تاثیرگذاری‌اش بر کسبوکار ارزیابی می‌شود.

وقتی تیم محصولی متعهد به حل مسئله مشتری یا شرکت می‌شود، موفقیت را بر اساس نتایج کسبوکار تعریف می‌کند و آنقدر تلاش می‌کند تا به آن نتایج دست یابد، حال فرقی نمی‌کند رسیدن به آن نتایج نیازمند یک قابلیت جدید یا تعداد زیادی قابلیت یا رویکردی متفاوت به راه‌حل باشد. تیم محصول آنچه را نمی‌داند می‌پذیرد و آنچه را نمی‌تواند بداند صادقانه به شما می‌گوید. وقتی به پاسخی درست و صادقانه نیاز دارید، تیم محصول برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز آزمایش‌های لازم را انجام می‌دهد تا تصمیم آگاهانه‌ای برای کسبوکار بگیرد.

در ادامه راه، وقتی درخواستی برای منابع بیشتر به شما ارائه می‌دهد، برای شما داده و تحلیلی شفاف و مستدل برای درخواست می‌آورد. تیم محصول به جای درخواست‌های تامین مالی بزرگ، اول آزمایش‌های بسیار کم‌هزینه انجام می‌دهد تا داده‌های لازم را جمع کند. بعد اگر درخواست بزرگ‌تری داشته باشد، همراه با آن، داده‌های واقعی تاییدکننده این سرمایه‌گذاری را هم ارائه می‌دهد.

در مواردی که شرکت برای تحویل خروجی خاصی به موعد مشخصی نیاز دارد، تیم محصول از فرایندی برای دادن تعهد قابل اتکا استفاده می‌کند. هرچند این کار کمی بیشتر زمان می‌برد، آن تاریخ قابل دفاع خواهد بود و می‌توان تیم‌ها را در مورد آن پاسخگو دانست.

وقتی مدل محصول شروع به تحویل نوآوری واقعی و پیوسته می‌کند،

سازمان محصول باید به یاد داشته باشد که شواهد و نتایج واقعی موفقیت این سرمایه‌گذاری‌ها را با فایننس و روابط سرمایه‌گذار به اشتراک بگذارد.

درخواست‌ها از فایننس

برای نتیجه‌بخش بودن این شراکت، سازمان محصول چند خواسته از فایننس خواهد داشت:

- به‌جای تصمیم‌گیری پروژه‌ای در مورد تامین مالی، سازمان محصول می‌خواهد که به‌مدت یک یا چند فصل تیم‌های محصول را با حوزه‌های تمرکز خاص و معیارهای اندازه‌گیری نتایج کسب‌وکار تشکیل دهید. تیم‌های محصول نتایج کسب‌وکار لحظه‌ای ارائه می‌دهند و نتایج به‌صورت فصلی ارزیابی می‌شوند.
- مدل محصول نیازمند چند شایستگی یا عنوان شغلی جدید است. در بیشتر موارد، می‌توان با کوچینگ و آموزش کارمندان موجود به این هدف رسید، اما اگر این امکان وجود نداشت، رهبری محصول پیشنهادی برای جایگزینی کارمندان جدید با کارمندان موجود ارائه می‌دهد. خوب است اشاره کنیم که در بیشتر موارد، هرچند انتقال به مدل محصول مستلزم درون‌سپاری شایستگی‌های حیاتی است، این تغییرات نه تنها هزینه ندارند بلکه باعث کاهش هزینه‌ها هم می‌شوند.
- تیم‌های محصول می‌خواهند به‌جای اینکه با توجه به عرضه قابلیت‌ها و اتمام پروژه‌ها ارزیابی شوند، با توجه به تاثیرگذاری در کسب‌وکار ارزیابی شوند. بدین منظور تیم‌های محصول باید اختیار

کافی داشته باشند تا آزمایش‌های لازم را انجام دهند و قابلیت‌ها و پروژه‌هایی را انتخاب کنند که اهداف را بهتر محقق می‌کنند. هدف این است که این میزان ریزه‌کاری و جزئیات به تیم‌های محصول واگذار شود.

- دست آخر اینکه سازمان محصول از فایننس می‌خواهد که نیاز به تعهدات قابل اتکا را به حداقل برساند چرا که صرفاً تعیین تاریخ نیز کار کوچکی نیست و این تعهدات می‌توانند در کار سازمان محصول اختلال ایجاد کنند.

وقتی محصول و فایننس همکاری موثری با یکدیگر دارند، می‌توانند بیشترین بازده را از سرمایه‌گذاری‌هایشان به دست آورند و ریسک‌های مالی را مسئولانه‌تر و موثرتر از همیشه مدیریت کنند.

فصل بیست و پنجم: شراکت با دست‌اندرکاران

اینجا تعریف ما از دست‌اندرکار فردی است که مشخصاً عضو تیم محصولی نیست، اما نماینده حوزه‌ای کلیدی، بخشی در کسب‌وکار یا تخصص ویژه‌ای است.

نمی‌توان انکار کرد که انتقال به مدل محصول تغییر بزرگی برای دست‌اندرکاران کسب‌وکار محسوب می‌شود.

شماری از دست‌اندرکاران به قدری از روش کاری قدیمی ناراضی‌اند که تشنه امتحان کردن مدلی جدید هستند.

برخی دیگر احساس می‌کنند همچنان در مورد کسب نتایج برای کسب‌وکار مسئول هستند، اما حالا همین مسئولیت را بدون کنترلی دارند که پیش‌تر در مورد منابع فناوری داشتند.

دیگران رویکرد انتظار و انفعال را در پیش می‌گیرند.

اما در همه موارد، از آنجایی که در مدل قدیمی منابع فناوری برای پاسخ‌گویی به نیازهای آن‌ها وجود داشتند و حالا آن منابع برای پاسخ‌گویی مستقیم به نیازهای مشتریان وجود دارند، متوجه می‌شوند که پای تغییر بزرگی در میان است.

مدل محصول طوری طراحی شده است که تیم‌های محصول شریک‌های مشارکتی دست‌اندرکاران باشند. بله، تیم‌های محصول دیگر گوش به فرمان

دست‌اندرکاران نیستند، اما همچنان به آن‌ها وابسته‌اند.

در عمل یعنی باید بین دست‌اندرکاران و مدیران محصول اعتماد ایجاد شود.

تیم محصول توانمند به‌نحوی طراحی شده که مسائل مشتریان یا کسب‌وکارشان را از روش‌هایی حل کند که هم مشتریان‌تان دوست داشته باشند و هم در کسب‌وکارشان جواب بدهند.

ایجاد راه‌حلی که مشتریان دوست دارند معمولاً چندان دشوار نیست؛ البته با این فرض که تیم محصول دسترسی مستقیم و بی‌قیدوبندی به کاربران و مشتریان و داده‌های محصول داشته باشد.

اما ایجاد راه‌حلی که مشتریان دوست دارند و در عین حال نیازهای زیاد و اغلب متعارض بخش‌های متفاوت کسب‌وکار را برطرف می‌کند می‌تواند بسیار چالش‌برانگیز باشد.

باید مطمئن شوید که می‌توانید بازاریابی، فروش و خدمات پس از فروش موثری برای راه‌حل‌های‌تان داشته باشید. باید مطمئن شوید که می‌توانید محصول‌تان را تامین مالی کنید و بعد می‌توانید به‌شکل موثر از آن محصول درآمدزایی کنید. باید بتوانید محصول را عملیاتی کنید. باید مطمئن شوید که محصول با رگولیشن‌های مربوط تطبیق دارد، به همه قوانین حریم خصوصی و قراردادهای مشارکت احترام می‌گذارد و برای افراد یا محیط پیامدهای ناخواسته‌ای ندارد.

می‌دانیم که نمی‌توانید همه این کارها را تنها انجام دهید.

اما در عین حال می‌دانیم که برای ایجاد هر محصولی، اگر نگوئیم هزاران، صدها تصمیم باید گرفته شود. جمع کردن همه دست‌اندرکاران مربوط برای

همه تصمیم‌ها استفاده مفرطی از زمان و پول است. همچنین می‌دانیم که کمیت‌ها به‌ندرت نوآوری می‌کنند.

برای نوآوری به دسترسی مستقیم به مشتریان و دسترسی مستقیم به فناوری زمینه‌ساز نیاز دارید.

همچنین می‌دانیم برای اینکه دست‌اندرکاری رابطه محترمانه مبتنی بر اعتمادی با تیم محصول برقرار کند، این بار بر دوش رهبر محصول است که مطمئن شود همه تیم‌های محصول مدیر محصول شایسته‌ای دارند که تلاش کرده است محدودیت‌های گوناگون کسب‌وکار را درک کند و برای دست‌اندرکاران شریک موثری باشد.

اینکه از دست‌اندرکاران انتظار داشته باشیم به مدیر محصولی اعتماد کنند که این زیربنا را ندارد نه تنها غیرواقع‌بینانه بلکه غیرعقلانه است.

با این حال هرچند مدیران محصول در تیم محصول هستند تا توجه تیم را به این محدودیت‌های مختلف کسب‌وکار جلب کنند، مدیران محصول بسیار کمی هستند که آگاهی عمیق کافی از همه ابعاد مربوط کسب‌وکار دارند.

در نتیجه تعهد تیم محصول به دست‌اندرکاران این است که هر کدام از مدیران محصول قول می‌دهد که مستقیماً با هر کدام از دست‌اندرکاران مربوط تعامل داشته باشد و تلاش کند محدودیت‌ها و نیازهای گوناگون هر حوزه‌ای را درک کند.

علاوه بر این تیم‌های محصول متوجه هستند که ایجاد این دانش و اعتماد زمان می‌برد. هر وقت مدیر محصولی در حال بررسی راه‌حلی است که می‌تواند روی دست‌اندرکار خاصی تاثیر بگذارد، متعهد می‌شود که نمونه‌ای

آزمایشی از آن راهحل پیشنهادی به آن دست‌اندرکار نشان دهد تا بتواند پیش از شروع فرایند ساخت، پیامدهای این تغییر را در نظر بگیرد. می‌توان امیدوار بود که اگر مدیر محصول محدودیت‌های گوناگون را درست درک کرده باشد، دست‌اندرکار فقط چند دقیقه برای بررسی نیاز داشته باشد و به سرعت چراغ سبز نشان دهد.

با این حال اگر مسئله‌ای وجود داشته باشد، تیم محصول می‌تواند به سرعت آنقدر نمونه آزمایشی را بازنویسی کند تا دست‌اندرکار به این باور برسد که راهحل به نگرانی‌های او توجه می‌کند و در کسب‌وکار جواب می‌دهد. گاهی این کار آسان است. اما در موارد دیگر رسیدن به راهحلی که نه تنها نیاز مشتریان بلکه نیازهای گوناگون دست‌اندرکاران مختلف را هم برطرف می‌کند، ممکن است نیازمند بازنویسی‌های متعدد برای شناسایی راهحلی باشد که با شرایط همه طرف‌ها سازگار است. علاوه بر این راهحلی که با شرایط همه طرف‌ها سازگار است ممکن است چیزی باشد که هیچ‌کدام از دست‌اندرکاران تصور نمی‌کردند ممکن باشد.

به‌طور کلی مدیر محصول در تکاپو برای رسیدن به نتایج مطلوب برای کسب‌وکار است. تیم‌های محصول می‌دانند که عرضه قابلیت‌ها لزوماً مسئله مشتری یا کسب‌وکار را حل نمی‌کند. تیم محصول به تلاش برای دستیابی به نتایج لازم متعهد است.

اما وعده مدل محصول نساختن (و بی‌تردید عرضه نکردن) هر راهحلی است که نیازهای حیاتی کسب‌وکار را برطرف نمی‌کند.

اگر به هر صورت چیزی ناکارآمد برای کسب‌وکار ساخته شد (یا بدتر به مشتریان عرضه شد)، تیم محصول قول می‌دهد که این اشتباه را هرچه

زودتر اصلاح کند و ببیند این خطا چطور رخ داده تا دیگر تکرار نشود. مدیران محصول قول می‌دهند که به زمان دست‌اندرکاران احترام بگذارند و اعتمادشان را جلب کنند. همچنین تلاش می‌کنند شفاف باشند. دست‌اندرکاران نیز به مشارکت در آزمایش با کاربران و مشتریان دعوت و تشویق می‌شوند. از دست‌اندرکاران دعوت می‌شود که هر کدام از نمونه‌های آزمایشی را بررسی کنند؛ داده‌های محصول را (هم داده‌هایی که نشان می‌دهند محصولات چطور استفاده می‌شوند و هم نتایج تست‌ها با داده لحظه‌ای) نگاه کنند.

تیم‌های محصول و دست‌اندرکاران در کنار هم می‌توانند از راه‌هایی مسائل را برای مشتریان و شرکت‌تان حل کنند که مشتریان‌تان اصلاً تصور نمی‌کردند ممکن باشند.

فصل بیست و هشتم: شراکت با مدیران ارشد

بسته به فرهنگ کنونی، روی آوردن به مدل محصول ممکن است شامل تغییر چشمگیری در نحوه تعامل مدیران ارشد با تیم‌های محصول و رهبران محصول شود.

انتقال به مدل محصول اغلب نیازمند تغییر فرهنگی معنی‌دار به‌ویژه در فاصله گرفتن از سبک‌های رهبری بالا به پایین فرمان و کنترلی است.

وقتی در مورد تغییرات ضروری بحث می‌کنیم، بیشتر بر تغییرات مورد نیاز در سازمان‌های محصول و فناوری متمرکز می‌شویم. با این حال یکی از ابعاد مهم تحول تغییر مناسبات و تعامل‌های بین مدیران ارشد و سازمان محصول است.

بسیاری از رهبران محصول و تیم‌های محصول دوست دارند فکر کنند این تغییرات به این آسانی است که به مدیران ارشد بگویند «لطفا دخالت نکنید و به تیم‌های محصول فضای کافی برای انجام کارشان بدهید». اما این نگاه این واقعیت را نادیده می‌گیرد که مدیران ارشد برای اداره مسئولانه و موثر شرکت نیازهایی بسیار واقعی دارند.

برای انتقال تصمیم‌ها به تیم‌های محصول، این تیم‌ها باید پیش‌زمینه استراتژیک را درک کنند که منشا بیشتر این پیش‌زمینه مدیران ارشد است. بنابراین در مدل محصول، تعامل‌های تیم‌های محصول باید به‌جای

کاهش، مداوم و باکیفیت شوند.

در واقع درباره ماهیت این تعامل‌ها حرف می‌زنیم.

هدف این است که از راه‌ها و روش‌هایی تعامل داشته باشید که اطلاعات مورد نیاز برای اداره کسب‌وکار را برای مدیران ارشد فراهم کند و در عین حال رهبران محصول و تیم‌های محصول را برای به ثمر نشاندن توانایی‌هایشان توانمند کند.

تجربه به ما نشان داده است که مجموعه‌ای از تکنیک‌ها می‌توانند به ترویج تعامل‌های سازنده و موثر بین مدیران ارشد و رهبران محصول و تیم‌های محصول کمک کنند.

تصمیم‌ها

یکی از ایده‌های محوری پشت مدل محصول واگذاری تصمیم‌گیری‌ها به رهبر محصول یا تیم محصولی است که برای رسیدن به بهترین پاسخ در بهترین موقعیت قرار دارد. این افراد معمولا افرادی هستند که مستقیما با فناوری زمینه‌ساز و کاربران و مشتریان کار می‌کنند.

اما تیم‌ها تنها زمانی می‌توانند تصمیم‌های مناسبی بگیرند که از پیش‌زمینه استراتژیک لازم آگاه شده باشند. بنابراین مدیران ارشد حتما باید پیش‌زمینه را به اشتراک بگذارند؛ منظور از پیش‌زمینه استراتژی کسب‌وکار، شاخص‌های مالی، تحولات رگولاتوری، روندهای صنعت و مشارک‌های استراتژیک است.

مدیران ارشد باید تا حد ممکن پیش‌زمینه استراتژیک مربوط را با تیم‌های محصول به اشتراک بگذارند تا این تیم‌ها اطلاعات لازم را برای

اتخاذ تصمیم‌های مناسب داشته باشند.

رهبران محصول و تیم‌های محصول هم باید داده‌ها و استدلال‌های مورد استفاده برای تصمیم‌های‌شان را بدون پرده‌پوشی و صادقانه با مدیران ارشد به اشتراک بگذارند.

نتایج

تیم‌های محصول درک می‌کنند که آنچه اهمیت دارد نتیجه است. تیم‌های محصول انتظار دارند که تا حد ممکن به‌جای خروجی در مورد نتایج مسئول شناخته شوند.

اما این رویکرد تنها زمانی جواب می‌دهد که به تیم‌های محصول مسئله‌ای برای حل کردن داده شود (نه راه‌حل خاصی برای ساختن) و بعد این تیم‌ها برای ارائه راه‌حلی نتیجه‌بخش توانمند شده باشند.

تیم‌های محصول برای ارائه بهترین راه حل باید برای حل مسائل واگذار شده بیشترین آزادی ممکن را از مدیران ارشد بگیرند.

بعد تیم‌های محصول متعهد می‌شوند که در مورد ارائه راه‌حلی برای مسئله پاسخگو باشند و بیشترین تلاش‌شان را بکنند تا همزمان مسئله را در راستای خواسته‌ها، نیازها و محدودیت‌های مشتریان، کسب‌وکار و فناوری حل کنند.

اختلاف نظرها

تیم‌های محصول می‌فهمند که مدیران ارشد گسترده‌ترین دسترسی را به داده‌ها و بهترین درک را از پیش‌زمینه کسب‌وکار دارند. اما این تیم‌های

محصول هستند که به فناوری‌های زمینه‌ساز و کاربران و مشتریانی دسترسی دارند که هر روز با محصولات در تعامل هستند.

تیم‌های محصول می‌فهمند که گاهی اختلاف نظرهایی وجود دارند. در مدل‌های قبلی، ایده‌های خلاف جریان و دور از انتظار واکاوی نمی‌شوند و نوآوری به‌ندرت اتفاق می‌افتد. در مدل محصول، این بینش‌های دور از انتظار در بسیاری از موارد باعث نوآوری واقعی می‌شوند. اگر مورد مهمی وجود دارد، تیم‌های محصول را راهنمایی و هدایت می‌کنید تا برای جمع‌آوری شواهد لازم یا در صورت لزوم، مدرک اثبات، سریع و مسئله‌انه آزمایش انجام دهند.

مدیران ارشد باید به تیم‌های محصول این اجازه را بدهند و حتی آن‌ها را تشویق کنند که وقتی فکر می‌کنند برای موفقیت لازم است، رویکردهای دیگر را هم بررسی کنند.

وقتی تیم محصولی رویکردی را با ریسک‌های مربوط پیشنهاد می‌دهد، متعهد می‌شود که آزمایش‌های کشف محصول را مسئله‌انه انجام دهد تا شواهد لازم را جمع کند و بعد این یافته‌ها را به اشتراک بگذارد.

قول‌ها

تیم‌های محصول درک می‌کنند که در مواردی مدیر ارشدی می‌خواهد خروجی خاصی را در تاریخ خاصی تحویل بگیرد. تیم‌ها متعهد می‌شوند که با این قول‌ها به‌عنوان تعهد قابل اتکا برخورد کنند.

تیم‌های محصول درک می‌کنند که عمل نکردن به قول چه خسارتی به سازمان می‌زند.

خواسته تیم‌های محصول این است که تنها همان تیم محصولی که در مورد عمل به قولی مسئول است، آن قول را بدهد و از تیم‌ها خواسته نمی‌شود در حالی قولی بدهند یا به تعهدی عمل کنند که نمی‌دانند شامل چه چیزهایی می‌شود و موفقیت در آن چه ملزوماتی دارد.

علاوه بر این، تیم‌های محصول انتظار دارند که تعهدات قابل اتکا نه قاعده بلکه استثنا باشند چرا که تعهد دادن و عمل به تعهد قابل اتکا مستلزم صرف زمان و تلاش قابل توجهی است.

اما وقتی تیم محصولی قولی می‌دهد، دیگر باید متعهد شود تا این تعهد قابل اتکا را خیلی جدی بگیرد و هرچه در توان دارد انجام دهد تا به آن عمل کند.

غافلگیری‌ها

تیم‌های محصول می‌فهمند که گاهی غافلگیری‌ها اجتناب‌ناپذیرند، اما در عین حال می‌دانند باید سخت تلاش کنند تا آن‌ها را به حداقل برسانند. در نتیجه وقتی مسئله حتی بالقوه حساس است، از مدیر محصول انتظار می‌رود که پیش از ساختن راه‌حل، به این موضوع توجه کند و آن را با دست‌اندرکار یا مدیر ارشد تأثیرپذیر مطرح کند و به بحث بگذارد.

یکی از بدترین شکل‌های اتلاف زمانی اتفاق می‌افتد که تیم محصولی نسخه با کیفیت و مقایسه‌پذیری از قابلیت‌هایی را می‌سازد و بعد می‌فهمد که به دلیلی پذیرفتنی نیست.

تیم‌های محصول متعهد می‌شوند که هر راه‌حل بالقوه ریسکی را پیش از ساختن با مدیران ارشد مربوط بررسی کنند.

به همین ترتیب، اگر مدیر ارشدی در فرایند کشف، نمونه‌ای آزمایشی را بررسی کند و مسئله مهمی را درباره آن اعلام نکند، اما وقتی محصول ساخته شد، در فرایند تولید به این نتیجه برسد که مسئله‌ای جدی وجود دارد، این حالت هم برای سازمان بسیار مایه اتلاف و آزاردهنده است. صرف‌نظر از عامل، وقتی چیزی ساخته می‌شود و بعد مسئله‌ای جدی در آن پیدا می‌شود، باید کالبدشکافی کنید تا ببینید چطور می‌توانید در ادامه از این نوع اتلاف دوری کنید.

اعتماد

تیم‌های محصول درک می‌کنند که توانمندسازی به میزانی اعتماد وابسته است و برای جلب آن اعتماد در تکاپو هستند. رهبران محصول و تیم‌های محصول همچنین اعتماد دارند که مدیران ارشد شرکت را به سوی پیشرفت هدایت می‌کنند. هیچ‌کدام از دیگری انتظار ندارد بی‌نقص باشد، اما رهبران محصول و تیم‌های محصول هر دو می‌فهمند که به یکدیگر وابسته‌اند و متعهد می‌شوند که برای کمک به موفقیت یکدیگر از تمام توان‌شان استفاده کنند.

فصل بیست و هفتم: داستان نوآوری: جیمپس^۱

یادداشت مارتی: امروزه نمونه‌های معرکه‌ای از تحول و نوآوری در سراسر جهان وجود دارد. عاشق دستاوردهای این اسکیل‌آپ برزلی در برخورد با آزمون دوران همه‌گیری هستم.

پیشینه شرکت

جیمپس شرکتی برزلی است که فعالیتش را در سال ۲۰۱۲ با مأموریت بهبود سلامت جسمی و روانی کارمندان با کمک به مقابله با بی‌تحرکی شروع کرد.

جیمپس در ۱۱ کشور به شرکت‌ها این امکان را می‌داد که از طریق پلتفرمش دسترسی به شبکه‌ای با بیش از ۵۰/۰۰۰ باشگاه ورزشی و تناسب اندام را برای کارمندان‌شان فراهم کنند.

این شرکت در پنج سال اول فعالیت، در مسیر رشد از استارت‌آپی تازه‌کار تا شرکتی با بیش از ۸۰۰ کارمند، سازمان فناوری اطلاعات بسیار کوچکی داشت. به تیم عملیات‌های کسب‌وکار بزرگی وابسته بود که کسب‌وکار را اغلب با استفاده از صفحات گسترده مدیریت می‌کرد.

این شرکت در سال ۲۰۱۸ به این نتیجه رسید که برای بهره‌برداری موثر از فناوری باید متحول شود و رهبران‌ش رهبر محصول باتجربه‌ای به نام—

جوکا تورس^۱ را به عنوان مدیر ارشد محصول استخدام کردند. این مدیر ارشد محصول با همکاری مدیر ارشد فناوری و مدیر ارشد بازاریابی به سرعت یک سازمان فناوری و محصول ایجاد کردند. این تیمها ابتدا بیشتر کارهای تیم عملیاتهای کسب و کار را خودکار کردند و همچنین تجربه های کاملاً جدیدی برای باشگاهها، کاربران نهایی (کارمندان شرکتهای دیگر) و کارکنان منابع انسانی این شرکتها به وجود آوردند (تا بتوانند تاثیرگذاری بر کارمندان شان را ببینند).

این تلاشها زود نتیجه دادند و این شرکت در آستانه سال ۲۰۲۰، در مسیر رشد پرقدرتی قرار داشت.

اما بعد متأسفانه همه گیری اتفاق افتاد.

یکی از صناعی که به شدت و بلافاصله از همه گیری تاثیر پذیرفت صنعت تناسب اندام به ویژه باشگاههای ورزشی و تناسب اندام حضوری بود. کارمندان نه تنها اغلب نمیتوانستند به دفاتر کار برگردند، به باشگاههای ورزشی هم نمیتوانستند بروند.

تعداد زیادی از باشگاههای ورزشی و شرکتهای صنعت تناسب اندام مجبور به تعطیلی شدند.

تیم رهبری جیمپس مانند بسیاری از شرکتها در این دوره با بحران موجودیتی روبرو شده بود. می دانستند که ماموریتشان برای مقابله با بی تحرکی مهمتر از همیشه است، اما در عین حال می دانستند که باید تغییر معنی دار و سریعی در رویکردشان ایجاد کنند.

مسئله‌ای برای حل کردن

خوشبختانه سازمان محصول شرکت در حال یادگیری و آزمایش تعداد زیادی ایده محصول مربوط به تناسب اندام با کاربران‌شان بود و پیش‌تر فهمیده بودند که بخش زیادی از کاربران به فعالیت‌های تندرستی و رای تناسب اندام در باشگاه مثل مراقبه، ذهن‌آگاهی، تغذیه و ورزش در خانه علاقه‌مند هستند.

مسئله‌ای که تیم‌های محصول باید حل می‌کردند ارائه طیفی از راه‌حل‌های تندرستی خانگی به کاربران جیمپس بود تا بتوانند بدون دسترسی به باشگاه تناسب اندام‌شان را حفظ کنند.

تیم محصول با نگاهی استراتژیک رویکرد ساختن و مشارکت را در پیش گرفت؛ ساختن بخش‌های کلیدی راه‌حل و مشارکت با سایر ارائه‌دهندگان راه‌حل‌های تناسب اندام برای راه‌حل‌های تناسب اندام ویژه.

کشف راه‌حل

تیم تلاش کشف محصول نفس‌گیری را شروع کرد که شامل ساخت سریع مجموعه‌ای از نمونه‌های آزمایشی می‌شد که هدف‌شان رسیدگی به دو ریسک مهم از نظر خودشان بود:

اولین و جدی‌ترین ریسک به ارزشمند بودن راه‌حل برای کاربران نهایی مربوط می‌شد. اگر کاربران نهایی (کارمندان شرکت‌های مشتری جیمپس) راه‌حل جدید را برای استفاده انتخاب نمی‌کردند، جیمپس می‌دانست طولی نخواهد کشید که این شرکت‌ها دیگر پولی برای این مزیت پرداخت

نخواهند کرد.

ریسک دوم این بود که این محصول جدید و مدل کسب‌وکار مربوط باید کارآمد می‌بود (به‌ویژه برای شریک‌های تناسب اندام و البته خود جیمپس درآمد کافی ایجاد می‌کرد) و در عین حال مزیت‌های مورد نظر شرکت‌های مشتری را نیز فراهم می‌کرد.

ابزار اصلی برای این فرایند کشف نمونه‌ای آزمایشی برای کاربران بود که تجربه کاربری را با سرویس‌های سلامتی مختلف نشان می‌داد. همچنین چند نمونه آزمایش در زمینه اجرایی بودن هم وجود داشت که یکپارچه‌سازی‌های ضروری با شریک‌ها را آزمایش می‌کرد.

وقتی تیم احساس کرد به این ریسک‌ها رسیدگی کرده است، باید با سرعتی بی‌سابقه از نمونه آزمایشی به محصول می‌رسید.

علاوه بر توسعه و ارائه محصول، این شرکت در کمتر از دو ماه حدود ۱۰۰ شریک تناسب اندام جذب کرد تا مطمئن شود که می‌تواند طیف کاملی از فعالیت‌های تندرستی را با زبان‌های مختلف کاربرانش پوشش دهد.

نتایج

جیمپس در چهار هفته راه‌حل را به ده کشور عرضه کرد و در عرض تنها چند ماه تعداد کاربرانش را از صفر به صدها هزار رساند.

تیم محصولی که این کار را انجام داد از یک مدیر محصول، یک طراح محصول و چهار مهندس تشکیل شده بود که با فردی در تیم عملیات‌های کسب‌وکار و یک مدیر بازاریابی محصول همکاری می‌کردند. سازمان فروش نیز با جذب شریک‌های محلی به آن‌ها کمک کرد.

اگر جیمپس در تلاش برای تحول سرمایه‌گذاری نکرده بود، تقریباً بدون شک می‌توان گفت که مهارت‌های لازم برای تغییر سریع مسیر کسب‌وکار را نداشت و به احتمال زیاد به همان سرنوشتی دچار می‌شد که بسیاری از شرکت‌های دیگر صنعت تناسب اندام به آن دچار شده بودند.

در عوض جیمپس در دوره همه‌گیری تعداد مشتریان و درآمدش را بیش از دو برابر کرد. ارزش‌گذاری این شرکت به ۲/۲ میلیارد دلار رسید که یکی از داستان‌های موفقیت صنعت فناوری در آمریکای لاتین را رقم زد.

• بخش هفتم: داستان تحول: دیتاسایت

نوشته کریستین ایدیودی^۱

یادداشت مارتی: وقتی فهمیدم کریستین می‌خواهد به‌عنوان رئیس محصول به این شرکت ملحق شود، چند سال بود که با او آشنا بودم و او را یکی از استعدادهای برتر صنعت در زمینه رهبری محصول می‌دانستم. به او گفتم می‌توانم او را رئیس محصول تقریباً هر شرکت معتبر و شناخته‌شده‌ای کنم، اما واقعا می‌خواست ببیند آیا می‌تواند شرکت خدمات مالی قدیمی فروش‌محوری را متحول و مانند بهترین‌ها کند. هرچند می‌دانستم در کارش متبحر است، به او گفتم چالش بسیار سختی را می‌پذیرد. اما اگر کریستین را بشناسید، می‌دانید که مرعوب چالش‌های دشوار نمی‌شود. با دو رهبر ثابت‌شده دیگر به این شرکت پیوست: توماس فردل^۲ و جرمایا آیوان^۳. سه نفری با هم توانستند شدنی‌ها را از نو تعریف کنند.

مریل کورپریشن^۴ مستقر در ناحیه صنعتی مینیاپولیس را راجر مریل^۵ و همسرش در سال ۱۹۶۸ بنیان‌گذاری کردند. وقتی من به مریل آمدم، سازمانی در اوج بحران هویتی بود و نیاز شدیدی به تغییر داشت.

مریل کسب‌وکار فیزیکی متعارف خانوادگی بود که بیشتر با خدمات چاپ اسناد مالی شناخته می‌شد که شامل چاپ، قالب‌بندی و توزیع اسناد مالی مثل گزارش‌های سالانه، امیدنامه‌ها، نیابت‌نامه‌ها و سایر اسناد

Christian Idiodi -۱

Thomas Fredell -۲

Jeremiah Ivan -۳

Merrill Corporation -۴

Roger Merrill -۵

بایگانی کمیسیون بورس و اوراق بهادار می‌شد. مریل همچنین خدمات مدیریت اسناد ارائه می‌داد تا به مشتریان در سازمان‌دهی، ذخیره‌سازی و اشتراک‌گذاری اطلاعات کمک کند. راه‌حلهایی هم برای ثبت اسناد، نمایه‌سازی، ذخیره‌سازی، بازیابی و توزیع اسناد داشت. اتاق‌های داده مجازی یکی دیگر از سرویس‌های مریل بود که به مشتریان امکان اشتراک‌گذاری امن اسناد و اطلاعات محرمانه با کاربران تاییدشده را می‌دادند. اما البته که دنیا عوض شده بود.

این شرکت می‌دانست که باید متحول شود و پیش‌تر برون‌سپاری تحول را امتحان کرده و شکست فاجعه‌باری خورده بود.

حالا مدیرعامل مریل، راستی وایلی^۱ می‌دانست که تحول را باید خودشان انجام دهند. پس توماس فردل، جرمایا آیوان و من را آورد و ما سه نفر هم کار را شروع کردیم.

انگیزه

طیفی از عوامل خارجی مانع رقابت موفق مریل در این بازار به سرعت در حال تغییر می‌شدند:

- اتکای زیاد به کسب‌وکار موروثی: مریل کورپوریشن بیشتر بر ارائه خدمات چاپ و ارتباطات به صنعت مالی متمرکز بود. اما با گسترش روزافزون فناوری‌های دیجیتال و افول رسانه‌های چاپی مرسوم، مدل کسب‌وکار مریل به سرعت به سوی منسوخ شدن پیش می‌رفت.

- نوآوری فناورانه محدود: مریل در به‌روزرسانی فناوری موجودش و ارائه محصولات جدید به بازار از رقیب‌ها عقب بود. بخشی از این ناکارایی از ناتوانی این شرکت در درک نیازهای در حال تغییر مشتریان ناشی می‌شد.
 - مدل موروثی: مریل مدلی پروژه‌ای برای انجام کارها داشت که با رویکرد فرمان و کنترلی تلفیق شده بود که انگیزه داخلی و نوآوری را سرکوب می‌کرد.
 - بدهی زیاد: این شرکت مقدار زیادی بدهی داشت که عملکرد مالی‌اش را تحت تاثیر قرار می‌داد و توانایی‌اش برای سرمایه‌گذاری در فرصت‌های رشد جدید را محدود می‌کرد.
 - آسیب به شهرت: مریل کورپوریشن با چند شکایت حقوقی و تحقیقات رگولاتوری مرتبط با مسائل نقض داده و امنیت اطلاعات روبرو بود. این حوادث به شهرت این شرکت آسیب زده و اعتماد مشتریان را تضعیف کرده بود.
- وقتی ما به مریل پیوستیم، این مشکلات اضطراری‌ترین مشکلات پیش‌روی این شرکت بودند. اما می‌دانستم که این مشکلات فقط علامت هستند و باید علت‌های ریشه‌ای را شناسایی کنم.

قطار کند

از نظر افرادی که در مریل کورپوریشن کار می‌کردند، عقب‌ماندگی‌شان دلیل ساده‌ای داشت: رقیب‌هایی به بازار آماده بودند که سریع‌تر و ارزان‌تر بودند و می‌دانستند چطور از فناوری استفاده کنند.

درست هم می‌گفتند، اما این فقط بخشی از مسئله بود. برای درک مسائل زیربنایی زمان زیادی را با رئیس فروش، داگ کولن^۱ گذراندم که به یکی از متحدان مورد اعتمادم تبدیل شد. به من گفت: «کریستین، آنچه باید درک کنی این است که مریل پیش و بیش از همه شرکتی فروش‌محور است و در نتیجه فرهنگ ما ریشه در این رویکرد دارد. چون فروشندگان مالک مشتریان هستند، مالک همه چیزهای دیگر هم هستند. اگر تصمیم بگیریم یکی از مسائل مشتری را حل کنیم، تنها به این دلیل بوده که فروشندگان خواهسته‌اند حل شود. اگر تصمیم بگیریم قطعه فناوری محور جدیدی بسازیم، تنها به این دلیل بوده که فروشندگان خواهسته‌اند ساخته شود. فروش در همه چیز رهبر است و بقیه صرفاً از آن پیروی می‌کنند».

برای درک این موضوع، داگ از هفتمین نسخه پلتفرم فناوری جدید در حال توسعه شرکت و همچنین نرم‌افزاری گفت که برای رقابت با رقیب‌های جدید خریده شده بود.

پروژه پلتفرم را یکی از مدیران فروش مدیریت می‌کرد که توسعه را به شرکتی در هند برون‌سپاری کرده بود. تکمیل پلتفرم حدود ۶ سال طول کشیده و ۶ میلیون دلار هزینه برداشته بود. در نهایت وقتی عرضه شد، کمتر از ۳۰/۰۰۰ دلار درآمد کسب کرد.

پس یکی از علت‌های ریشه‌ای روشن بود: مرکز قدرت سازمان فروش بود و فناوری نقش زیردست و خدمت‌رسان را داشت. این مسئله ضعف‌های رقابتی گوناگونی ایجاد می‌کند.

به‌عنوان مثال، فروشنده‌ها (که محرک‌شان سهمیه‌های فروش شخصی است) اغلب فرصت‌های خودشان را به اهداف استراتژیک شرکت ترجیح می‌دهند.

مشتریان مختلف بسته به فروشنده‌ای که با آن تعامل دارند، دیدگاه‌های متفاوتی از شرکت و سطوح متفاوتی از خدمات را دریافت می‌کنند که می‌تواند روی شهرت شرکت و همچنین وفاداری مشتریان تاثیر منفی بگذارد.

مسئله دیگری این است که فروشنده‌ها که بر قراردادهای و فرصت‌های خودشان متمرکزند نمی‌توانند فرصت‌های بازار یا محصول جدید را در پایگاه مشتریان شناسایی کنند.

این مسائل نوآوری را متوقف و شرکت را در برابر رقیب‌هایی آسیب‌پذیر می‌کند که در شناسایی نیازهای مشتریان و پاسخگویی به آن‌ها کارآمدترند. فرهنگ مزدوری ناتوانمند

غلبه فرهنگ فروش‌محور در مریل به من این امکان را داد که به‌سرعت یکی دیگر از مشکلات اصلی این شرکت یعنی ناتوانمندسازی را شناسایی کنم.

با توجه به قهرمان‌پروری فراگیر در سازمان‌های فروش و خدمات، با سایر بخش‌های شرکت مانند مزدورها برخورد می‌شد. مهندسی برون‌سپاری شده بود، تصمیم‌ها از بالا به پایین گرفته می‌شدند و به تیم‌ها نقشه‌های راهی متشکل از قابلیت‌ها و پروژه‌هایی برای تحویل داده می‌شد. فضای دفتر مریل، به‌ویژه اتاقک‌هایی با دیوارهای بلند و نبود نور آفتاب، احساس جداافتادگی و قطع ارتباط بین اعضای تیم ایجاد کرده بود.

این مسئله مشارکت و ارتباط موثر میان کارمندان را، اگر نگوئیم غیرممکن، دشوار کرده بود و در نتیجه احساس توانمندی آن‌ها را کاهش داده بود.

وقتی به این مسائل چینش سلسله مراتبی دفتر کار و همچنین نبود فضاهای مشترک را اضافه می‌کردید، نتیجه روحیه سازمانی ضعیف و مشارکت کمتر بود.

از آنجایی که کارمندان مریل احساس نمی‌کردند می‌توانند تصمیم بگیرند یا مسئولیت و اختیار کارشان را بپذیرند، از ترس رد شدن، میلی به پذیرش ریسک یا پیشنهاد ایده‌های جدید نداشتند.

چون نوآوری و خلاقیت در سازمان سرکوب شده بود، شرکت اساساً توانایی سازگار شدن با شرایط در حال تغییر بازار را نداشت.

متمرکز نبودن

مریل کورپوریشن با بیش از ۴/۰۰۰ کارمند در ۲۳ کشور در طول سال‌ها رشد زیادی کرده بود؛ رشدی که نه ارگانیک بلکه اکتساب‌محور بود.

هرچند سبد دارایی‌های مریل در مجموع سودآور بود، هیچ هم‌افزایی یا مضمون وحدت‌آفرینی وجود نداشت. سازمان فروش تصویر بزرگ‌تری برای ارائه به مشتریان نداشت. در عوض فروش شرکت وابستگی شدیدی به روابط شخصی و خدمات داشت.

مریل در واقع باید همزمان وظایف، مسئولیت‌ها و تعهدات بیش از اندازه‌ای را مدیریت می‌کرد. بدون چشم‌انداز و استراتژی تعریف‌شده مشخص نبود این شرکت به کجا می‌خواهد برود و با چه برنامه‌ای

می‌خواهد به آنجا برسد. برای کارمندان سخت بود که بفهمند باید روی چه چیزی کار کنند و تلاش‌های‌شان در مجموع چطور روی موفقیت شرکت تاثیر می‌گذارد. همچنین مریل نمی‌توانست تصمیم بگیرد که روی چه محصولات یا سرویس‌هایی سرمایه‌گذاری کند، کدام بازارها را هدف بگیرد و کدام طرح‌ها را در اولویت قرار دهد.

مریل بدون کانون تمرکز مشخص در کسب‌وکارهای اصلی‌اش، در حال از دست دادن سهم بازار بود. زنگ خطر واقعی در قالب رقیب جدیدی به نام ورکیوا^۱ به صدا درآمد که راه‌حلی مدرن و مبتنی بر ابر را به مشتریان ارائه می‌داد.

وقتی مشتریان یکی پس از دیگری شروع به استفاده از ورکیوا برای ثبت گزارش‌های فصلی و بینیه‌ها کردند، مریل متوجه شد که اگر می‌خواهد در بازار دوام بیاورد، باید تغییر کند. اما منظور از تغییر چه بود؟

تحول به مدل محصول

می‌دانستیم که باید در همه سطوح از شیوه ساختن تا نحوه کشف تا نحوه متمرکز شدن روش کارمان را تغییر دهیم.

برای شرکتی با قدمت مریل کورپریشن با فرهنگ فروش محور نهاده شده، تغییر عمیق و گسترده‌ای بود.

برای شرکت‌هایی که «دیجیتال به دنیا آمده‌اند»، فناوری از کسب‌وکار جدا نیست؛ فناوری همان کسب‌وکار است. در مورد مریل کورپریشن دقیقاً عکس این گزاره درست بود.

مریل شرکت فروش محور بود. درآمد را تیم فروش ایجاد و مدیریت می‌کرد پس نقش فناوری پاسخگویی به نیازهای سازمان فروش بود. برای اینکه مدل جدید موفق شود، فناوری دیگر نباید خدمت‌گذار فروش می‌بود. در عوض باید در صدر قرار می‌گرفت و نقش اصلی آن خدمت‌رسانی به مشتریان به عنوان حل‌کننده مسائل و زمینه‌ساز راه‌حل‌ها می‌بود.

تغییر شیوه ساختن

پلتفرم موروثی به دلیل قدمت، سرمایه‌گذاری ناکافی بلندمدت و استفاده زیاد از پیمانکاران خارجی آسیب‌پذیر، منسوخ و ناتوان از پاسخگویی به خواسته‌های بازار شده بود.

شرکت درک می‌کرد که باید در پلتفرم مدرن‌تری سرمایه‌گذاری کند که پاسخگویی سریع‌تر هم به مسائل و هم به فرصت‌های بازار و فشارهای رقابتی را ممکن می‌کرد.

چاره‌اش این بود که مریل از سیستم‌های موروثی موجود به معماری مدرن مبتنی بر میکروسرویس‌ها روی بیاورد.

بسیاری از شرکت‌های دارای سیستم‌های موروثی با این مشکل مواجه هستند، اما خیلی از آن‌ها مهارت‌های لازم برای نجات خودشان از این وضعیت را ندارند. خوشبختانه وقتی توماس من را برای مدیریت سازمان محصول جذب کرد، رئیس مهندسی بسیار توانمندی به نام جرمایا آیوان را هم جذب کرد. هر دو پیش‌تر با جرمایا کار کرده بودیم.

به پلتفرمی نیاز داشتیم که بتواند هم از نیازهای امروز مشتریانمان پشتیبانی کند و هم آزمایش‌گری و پیاده‌سازی سریع و ضروری توانمندی‌های جدیدی را ممکن کند که می‌دانستیم در ادامه به آن‌ها نیاز خواهیم داشت.

نیاز به سرعت

همچنین باید اشاره کرد که در مورد مریل، هدف از انتقال به پلتفرم مدرن صرفاً دستیابی به پیاده‌سازی سریع‌تر نبود بلکه توانایی کشف و اصلاح سریع مسائل هم بود.

برای برجسته‌تر شدن اهمیت این موضوع، داستانی را تعریف می‌کنم که می‌توانست پایان فاجعه‌باری داشته باشد، اما به نقطه عطفی برای تحول تبدیل شد.

یک روز صبح زود، تماسی از یکی از بزرگ‌ترین مشتریان مان دریافت کردیم. مشتری باگی امنیتی در سیستم‌های ما پیدا کرده و خشمگین بود. اشتباه به قدری برای آن مشتری مهم بود که تهدید می‌کرد قراردادش را با شرکت ما لغو خواهد کرد. زنگ‌های هشدار به صدا درآمدند و تماس به میز من ارجاع شد.

بی‌درنگ با رئیس فروش و مدیرعامل تماس گرفتم و گفتم برای تماسی از طرف مدیرعامل آن شرکت آماده شوند. همزمان تماسی با معاون مهندسی گرفتم و مسئله را به اطلاع او رساندم.

در کمتر از یک ساعت، تیم مهندسی مسئله را شناسایی کرد و اصلاحی را اجرا، آزمایش و بعد پیاده‌سازی کرد.

ساعت ۱۰:۰۰ صبح تماس دومی را از آن مشتری دریافت کردیم که نه برای شکایت بلکه برای عذرخواهی بود.

مشتری توضیح داد که «فکر می‌کردیم مشکلی در سیستم وجود دارد، اما ظاهراً اشتباه می‌کردیم. پس می‌توانید تماس با مدیرعامل‌تان را نادیده

بگیرید. همه چیز خوب است».

وقتی راستی وایلی را در جریان تماس دوم مشتری گذاشتم، هم خیالش راحت شد، هم هیجان زده شد. در فناوری و افراد سرمایه‌گذاری کرده بود، اما هنوز مزیت‌های واقعی آن را ندیده بود. حال این نگاه تغییر کرد.

به من گفت «کریستین، عضله‌های جدید شرکت برای شناسایی مسئله و عیب‌یابی تحسین‌برانگیزند. توانایی ما برای حل مسئله هم تحسین‌برانگیز است. اما نکته واقعا متمایز و برجسته برای من این واقعیت است که تیم ما با این سرعت توانست به نیازهای مشتری پاسخ دهد».

حق با راستی بود. دلیل اهمیت زیاد این اصلاح تنها این نبود که مسئله واقعی مشتری را حل می‌کرد بلکه در عین حال این بود که نمادی از همه تغییرات در فناوری و فرایندی بود که شرکت برای اجرای آن‌ها تلاش بسیار زیادی کرده بود. این تغییرات شامل موارد زیر می‌شد:

- تغییر از پلتفرم داخل شرکت به پلتفرم مبتنی بر ابر؛
- تغییر از مدل ارائه آبشاری به چابک؛
- تغییر از پلتفرم یکپارچه انعطاف‌ناپذیر به میکروسرویس‌های مستقل؛

- تغییر از عرضه‌های گهگاهی کم‌تکرار به عرضه‌های کوچک پرتکرار.

این محیط بهینه‌سازی شده جدید با توافقنامه سطح خدمات تضمین شده، همزمان دسترسی‌پذیری و پایداری را افزایش داد. این راه‌حل هزینه‌های عملیاتی شرکت را هم ۳۰ درصد کاهش داد. پلتفرم جدید دسترسی به داشبوردها و رویت‌پذیری شفاف عملیات‌ها را فراهم می‌کرد و برای همه اپلیکیشن‌های حیاتی شرکت نظارت پر جزئیات بر زیرساخت

و پایگاه داده را ممکن می‌کرد. اگر به ظرفیت، فضای ذخیره‌سازی یا توان رایانش اضافه‌ای نیاز داشتیم، به سرعت می‌توانستیم تامین کنیم.

تغییر نحوه حل مسائل

خیلی وقت‌ها عامل موفقیت برنامه‌ها نیستند، افراد و فرایندهای موجودی هستند که به ما امکان واکنش نشان دادن به نااطمینانی و غافلگیری را می‌دهند.

به جای اینکه برنامه‌ای شش ماهه را تایید و تامین مالی کنیم و بعد چشم‌پسته به اجرای آن بپردازیم بدون اینکه به درس‌هایی توجه کنیم که در مدت اجرا یاد گرفته‌ایم، تیم محصول توانمندی را برای حل مسئله‌ای تامین مالی می‌کنیم و آن را با مهارت‌هایی تجهیز می‌کنیم که بتواند سازگار شود و هر روز از مشتریان و فناوری یاد بگیرد.

حل مسئله مشارکتی

حل مسئله فرایندی مشارکتی است. نه مشتری نه فروشنده و نه مدیرعامل همه‌چیزدان، هیچ‌کدام از این افراد نمی‌دانند اکنون چه کارهایی ممکن هستند. به همین دلیل بیشتر راه‌حل‌های نوآورانه را افرادی ارائه می‌دهند که از همه به فناوری نزدیک‌ترند.

اما برای اینکه این اتفاق بیفتد، تیم‌ها باید برای اتخاذ تصمیم آگاه و توانمند شوند. به مجموعه‌ای از شایستگی‌ها و مهارت‌ها نیاز دارند تا در زمان شناسایی و ارائه راه‌حلی ارزنده بتوانند به ریسک‌های مربوط رسیدگی کنند. تصمیم‌گیری از بالا به پایین نه تنها کند و دشوار است بلکه تصمیم اغلب

بسیار دورتر از جایی گرفته می‌شود که دانش حیاتی از مشتریان و فناوری وجود دارد.

پاسخگویی به نیازهای مشتری

تیم‌های محصول توانمند فقط به پرسش‌های فناوری محور توجه نمی‌کنند. پرسش‌های مشتری‌محوری را هم درباره کاربران، مشتریان، بازارها، نیازها و انگیزه‌ها می‌پرسند. پرسش‌های کسب و کارمحوری را هم درباره ورود به بازار، تطبیق، امنیت، حریم خصوصی، هزینه‌ها و درآمدزایی می‌پرسند.

به‌طور کلی، وقتی تیم‌های محصول راه‌حل جدیدی می‌سازند، پیش از نوشتن حتی یک خط کد، می‌خواهند بدانند آیا افراد این راه‌حل را می‌خرند و از آن استفاده می‌کنند یا خیر. همچنین می‌خواهند همه عامل‌های خطر (یا ریسک فاکتورها) را بدانند تا مطمئن شوند که محصولاتی که می‌سازند خراب نمی‌شوند و به مشتریان، همکاران در فروش و خدمات پس از فروش و شهرت یا درآمد شرکت آسیب نمی‌زنند.

چطور تیم‌های محصول را توانمند کردیم؟

گام اول کنار گذاشتن تامین مالی پروژه‌ها و روی آوردن به تامین مالی افراد و تیم‌ها بود. برای برداشتن این گام باید به‌جای قابلیت‌هایی برای ساختن، به تیم‌ها مسائلی برای حل کردن می‌دادیم.

بعد محیطی امن ساختیم که در آن اعضای تیم می‌دانستند که بدون اینکه از بالا کسی انگشت اتهام را به سوی آن‌ها بگیرد یا به مدیریت

ذره‌بینی آن‌ها بپردازد، اختیار تصمیم‌گیری خواهند داشت. همچنین افراد دارای توانایی حل مسئله را به این تیم‌ها اضافه کردیم؛ افرادی که حاضر بودند به ایجاد نتایج برای کسب‌وکار متعهد شوند.

بخش مهمی از تحول مریل همین بود. شرکت باید مدل تامین مالی پروژه‌های قدیمی را کنار می‌گذاشت و بودجه‌اش را به سمت تیم‌های حل مسئله هدایت می‌کرد.

باید نقش‌های جدیدی مثل مدیران محصول و طراحان محصول را اضافه می‌کردیم. همچنین باید برون‌سپاری مهندسی را متوقف می‌کردیم و به ایجاد شایستگی مهندسی در شرکت روی می‌آوردیم.

این تیم‌های مشارکتی به شرکت این امکان را می‌دادند که برای مسائل واقعی مشتری به‌نحوی راه‌حل کشف کند که هم مشتریان مان دوست می‌داشتند و هم در کسب‌وکارمان جواب می‌داد.

بهره‌برداری از دانش و تجربه مشترک

تصمیم‌گیری برای انتقال به مدل محصول به‌صورت خودکار توانایی شما را برای حل مسئله افزایش نمی‌دهد.

این کاری است که تیم‌های توانمندشده می‌کنند؛ در این تیم‌ها افراد باهوش با مهارت‌های متفاوت با یکدیگر همکاری می‌کنند تا مسائلی را حل کنند که به محصولات بهتر منجر می‌شوند.

منظور از ایجاد تیم‌های توانمند گرفتن قدرت از یک گروه و واگذاری آن به گروهی دیگر نیست. بلکه منظور کنار هم قرار دادن افراد از حوزه‌های متفاوت و بهره‌برداری از دانش و تجربه مشترک‌شان است.

در مریل یکی از راه‌های مورد استفاده ما برای انجام این کار این است که

به افرادمان در محصول و فناوری اجازه می‌دهیم با مشتریان گفت‌وگو کنند.

منظور از تغییر نحوه حل مسائل در شرکت ما این بود:

- حذف نقش‌های قدیمی تحلیلگر کسب‌وکار و مالک محصول؛
- استخدام و کوچینگ مدیران محصول حرفه‌ای؛
- تشکیل شایستگی واقعی طراحی محصول با استخدام طراحان محصول حرفه‌ای؛
- توقف برون‌سپاری مهندسی و ایجاد گروه مهندسی داخلی؛
- ایجاد مدل «سه‌گانه» محصول، طراحی و مهندسی که بر اساس آن یک مدیر محصول، طراح محصول و رهبر فنی مهندسی به صورت مشارکتی به همراه فروش و بازاریابی روی راه‌حلی برای مسئله‌ای کار می‌کنند که به آن‌ها محول شده است؛
- ایجاد شایستگی کشف محصول.

برای ایجاد شایستگی کشف محصول و سایر شایستگی‌های حیاتی محصول باید مهارت‌ها و عضله‌های مهم جدیدی به سازمان اضافه می‌گشت و تیم رهبری متعهد می‌شد که با همکاری یکدیگر مهارت‌های سازمان را ارتقا دهد.

تغییر نحوه انتخاب مسائل برای حل کردن

وقتی شرکت‌ها می‌گویند همه چیز مهم است و اولویت‌های خیلی زیادی دارند، بهانه معمول برای به سرانجام نرسیدن هیچ‌کدام از آن‌ها گرفتن انگشت اتهام به جهت‌های مختلف است. می‌گویند «مشکل منابع داریم» یا «مشکل فناوری داریم»، درحالی‌که واقعیت این است که مشکل

تمرکز دارند.

حل مسئله متمرکز نتیجه چشم‌انداز محصول جذاب و استراتژی محصول
بینش‌محور است.

چشم‌انداز محصول باید آنقدر گسترده باشد که تا چند سال جواب
بدهد، اما استراتژی محصول را می‌توانیم با توجه به درس‌هایی که گرفته‌ایم،
هر چند بار بخواهیم (معمولا هر فصل یک‌بار) تغییر دهیم.

پیش‌زمینه و بینش

بهترین تصمیم‌ها در مورد انتخاب فرصت‌ها برای دنبال کردن یا
مشکلات برای رسیدگی کردن زمانی گرفته می‌شوند که با پیش‌زمینه و
بینش آگاه شده باشید.

بینش‌ها به شما می‌گویند چه خبر است. پیش‌زمینه به شما می‌گوید چرا
این‌طور است. منشا بینش‌ها مشتریان، رقیب‌ها، بازارها و صنایع و مهم‌تر
از همه داده‌های ماست.

منشا پیش‌زمینه دانش و تجربه است. دیدگاه را به داده‌ها اضافه
می‌کند. ترکیب بینش‌ها و پیش‌زمینه به شما تصویر تمام صفحه‌ای می‌دهد
که چه خبر است، چرا این‌طور است و چه کارهایی باید انجام شود.

هدف مدل محصول دقیقا همین است. اینکه در مورد فرصت‌هایی که
می‌خواهیم دنبال کنیم با اتکا به پیش‌زمینه و بینش‌ها تصمیم‌گیری کنیم، نه
با توجه به درخواست‌های کاری و واکنشی یا فرصت‌طلبانه.

بدین منظور مریل کورپریشن باید با سرلوحه قرار دادن چشم‌انداز
محصول کار می‌کرد و استراتژی محصول روشن و قابل فهمی می‌داشت.

باید به روشنی می‌دانستیم که به کدام مشتریان می‌خواهیم خدمات ارائه بدهیم و کدام مسائل را می‌خواهیم برای این مشتریان حل کنیم. از این رویکرد به همه کارهایی رسیدیم که نمی‌خواستیم انجام بدهیم. در نتیجه چند کسب‌وکارمان را واگذار کردیم (فروختیم) و چند کسب‌وکار دیگر را تعطیل کردیم تا واقعا بتوانیم روی بهترین فرصت‌ها متمرکز شویم.

نتایج

مریل کورپریشن در سال ۲۰۲۰ نام برندش را به دیتاسایت تغییر داد. این هویت جدید قرار بود نشان‌دهنده تکمیل تحول شرکت باشد که در آن کسب‌وکار چاپ مالی قدیمی‌اش را واگذار کرد تا روی پلتفرم فناوری جهانی مبتنی بر مدل نرم‌افزار به‌عنوان سرویس به سرعت در حال رشدی برای جامعه ادغام‌ها و اکتساب‌ها متمرکز شود.

پیش از تحول، مریل کورپریشن قدیمی برای تصمیم‌گیری در مورد ساخت و ارائه توانمندی‌های جدید به مشتریان، اگر نگوئیم چند سال، به چند ماه زمان نیاز داشت.

دیتاسایت جدید به جایی رسیده است که به واقع هر روز به مشتریانانش ارزش جدید ارائه می‌دهد.

این سرعت و نوآوری خودش را در درآمد شرکت نشان داده است. در سال ۲۰۱۹ به شرکت بیش از ۱۰/۰۰۰ ادغام و اکتساب را تسهیل کرد، درآمدش بیش از ۳۰ درصد افزایش یافت. در حال حاضر دیتاسایت نه تنها رهبر صنعت است، بلکه به واسطه فرهنگ نوآوری‌اش بسیار تحسین می‌شود.

• بخش هشتم: تکنیک‌های تحول

حال که در این مورد بحث کردیم که منظور از تحول به مدل عملیاتی محصول، شایستگی‌های جدید مدل محصول و مفاهیم جدید مدل محصول چیست و چند مثال از شرکت‌های موفق در تحول ارائه دادیم، برای بحث در مورد مبحث عمومی‌تر مدیریت تغییر آماده‌ایم.

به عبارت دیگر می‌خواهیم به این پرسش جواب بدهیم که بهترین راه برای رفتن از جایی که اکنون هستید به جایی که می‌خواهید باشید چیست؟ بسته به اندازه سازمانی که می‌خواهد متحول شود، انتقال به مدل عملیاتی محصول ممکن است شش ماه تا دو سال طول بکشد؛ البته به شرطی که شرکت مورد نظر در مورد تحول جدی باشد و به دنبال کارهای نمایشی نباشد.

هفت فصل این بخش تکنیک‌هایی را به اشتراک می‌گذارند که معتقدیم در فرایند تحول شما مفید خواهند بود.

• برآیند تحول

با هدفمان شروع می‌کنیم. تحول چه زمانی به سرانجام می‌رسد؟

• ارزیابی تحول

مهم است که با درکی روشن از وضعیت کنونی شرکت شروع کنید. نوعی ابزار ارزیابی را با شما به اشتراک می‌گذاریم که خودمان توسعه داده‌ایم و از آن در مشارکت با شرکت‌ها برای کمک به آن‌ها در تحول استفاده می‌کنیم.

ارزیابی با نگاهی سطح بالا و همه‌جانبه به نحوه تولید محصولات شروع

می‌شود و بعد شایستگی‌ها، مفاهیم و اصول ویژه مدل محصول را عمیق‌تر بررسی می‌کند.

در مورد هر کدام به شما می‌گوییم که دنبال چه بگردید.

• تاکتیک‌های تحول

تاکتیک‌های متفاوت زیادی هستند که می‌توانند در مسیر تحول به شما کمک کنند. آن‌ها را در طبقه‌بندی‌های مختلف سازمان‌دهی کرده‌ایم: تاکتیک‌هایی که می‌توانند به ایجاد شایستگی‌های مدل محصول کمک کنند؛ تاکتیک‌هایی که به استقرار مفاهیم مدل محصول کمک می‌کنند و تاکتیک‌هایی که در یادگیری مدل محصول به سازمان شما کمک می‌کنند.

• رواج‌گری تحول

بعد درباره اهمیت رواج‌گری پیوسته و مکرر مدل محصول و پیشرفت‌ها برای کل سازمان بحث می‌کنیم.

• دستیار تحول

در نهایت اینکه چطور مدل محصول را به اعضای تیم‌های محصول‌تان آموزش می‌دهید؟ به شما می‌گوییم که در حالتی که رهبران‌تان از پیش در کار با مدل محصول تجربه دارند، چه کار کنید و در حالتی که هنوز با مدل محصول کار نکرده‌اند، چه کار کنید.

فصل بیست و هشتم: برآیند تحول

چه زمانی کار شما در فرایند تحول به پایان می‌رسد؟ از نقطه نظری، شرکت‌های محصولی قدرتمند پیوسته در حال بهتر شدن هستند. پس با این نگاه تحول هیچ‌وقت واقعا کامل نمی‌شود. با این حال نقطه عطفی وجود دارد که بسیار معنی‌دار و مهم است.

یکی از اصول مدل محصول این است که تیم‌های محصول در قبال نتایج پاسخگو هستند. ارائه تکنیک‌های جدید کافی نیست. آموزش تیم‌تان کافی نیست. ارائه خروجی کافی نیست. تیم‌های محصول باید نتیجه به‌دست آورند.

اگر تیم محصولی برای مشتریان و شرکت‌تان نتیجه واقعی به‌دست نمی‌آورد، پس واقعا چه دستاوردی داشته‌اید؟

به همین دلیل است که هنگام بحث درباره تحول به مدل محصول همیشه باید این کار را در چارچوب دستیابی به نتایج واقعی مطرح کنید. همچنین به همین دلیل است که در این کتاب داستان‌های زیادی از نوآوری‌های واقعی شرکت‌هایی را به اشتراک می‌گذاریم که به مدل محصول متحول شده‌اند.

در همه این موارد، این شرکت‌ها پیش از پرورش عضله‌های جدید اساسا توانایی کسب این نتایج را نداشتند. دلیل واقعی برای روی آوردن به مدل محصول همین است.

پس وقتی درباره برآیند تحول حرف می‌زنیم، علاقه‌مندیم بحث را حول

نتایج مطرح کنیم. امیدوارید بعد از تحول بتوانید چه کاری انجام دهید که اکنون نمی‌توانید به شکل موثر انجام دهید؟

چون نمی‌توانید آینده را پیش‌بینی کنید، نمی‌توانید بگویید اهداف مشخص‌تان برای فرصت‌هایی که در آینده پیش‌روی‌تان قرار می‌گیرند چیست.

در نهایت بیشتر شرکت‌ها می‌خواهند بتوانند آینده‌دارترین فرصت‌ها را شناسایی کنند و از آن‌ها بهره ببرند و واکنش موثری به جدی‌ترین تهدیدها نشان دهند.

بسیاری از شرکت‌هایی که پیش‌تر به مدل محصول متحول شده بودند توانستند با چالش‌های همه‌گیری کووید ۱۹ سازگار شوند و قدرتمندتر از همیشه از آن دوره عبور کردند.

شرکت‌هایی که پیش‌تر به مدل محصول متحول شده بودند توانستند فناوری‌های جدید مثل فناوری‌های جدید هوش مصنوعی مولد را سریع یاد بگیرند و مسائل را از راه‌هایی برای مشتریان‌شان حل کنند که پیش‌تر هرگز نمی‌توانستند. حالا قدرتمندتر از همیشه هستند.

هیچ‌کس نمی‌تواند پیش‌بینی کند چه زمانی فناوری زمینه‌ساز مهم جدیدی در دسترس قرار خواهد گرفت. تنها می‌توانید خودتان و سازمان‌تان را مهیا کنید تا برای برخورد با تهدیدها و بهره‌برداری از فرصت‌ها تا حد ممکن آماده باشید.

فصل بیست و نهم: ارزیابی تحول

نگاه اجمالی

ارزیابی صادقانه و دقیق وضعیت کنونی سازمان برای هر برنامه تحول موفق ضروری است.

برای تنظیم انتظاراتان باید بگوییم که مربی محصول باتجربه معمولاً می‌تواند یک سازمان را (تا مقیاس یک واحد کسب‌وکار) در عرض یک روز ارزیابی کند. مزیت تجربه این است که مربی می‌داند از چه کسی بپرسد، چه بپرسد و دنبال چه بگردد.

اما در این فصل می‌خواهیم به شما کمک کنیم این ارزیابی را خودتان انجام دهید؛ حتی اگر تا کنون چنین کاری انجام نداده باشید. در این حالت، ارزیابی احتمالاً چند روز طول می‌کشد.

پیش از اینکه به سراغ ارزیابی برویم، باید به چند نکته مهم اشاره کنیم:

واقع‌بین باشید

هیچ شرکتی بی‌نقص نیست. حتی در بهترین شرکت‌ها هم گاهی تیم‌های محصولی را می‌بینید که مانند همکار کار نمی‌کنند یا چند مدیر را می‌بینید که تحت فشار به سبک‌های رهبری بالا به پایین و فرمان و کنترل برمی‌گردند.

معمولاً از این وضعیت کاملاً آگاه هستند و تلاش می‌کنند اصلاحش

کنند، اما به این معنی نیست که کل شرکت پیروی مدل محصول نیست. افراد زیادی در حوزه محصول در این مورد ساده‌انگارند و انتظارات غیرواقع‌بینانه‌ای دارند. این افراد به سرعت اعتبارشان را نزد رهبران ارشد از دست می‌دهند. بنابراین وقتی شایستگی یا توانمندی‌ای را ارزیابی می‌کنید، نباید کمال‌گرا باشید، باید نگاهتان به اکثریت باشد. در انتهای دیگر طیف، به‌ندرت شرکتی را پیدا می‌کنید که در همه چیز افتضاح باشد. معمولاً اجزای خوبی وجود دارند و مهم است که به آن‌ها توجه و اذعان کنید.

با همه سطوح گفت‌وگو کنید

برای رسیدن به تصویری دقیق باید با افراد در همه سطوح سازمان از مدیرعامل/مدیرکل تا مهندسان عادی حرف بزنید. شگفت‌آور است که چقدر نگاه‌ها و درک‌ها می‌توانند متفاوت و متنوع باشند و همچنین چقدر برخی از مدیران (به‌ویژه مدیران میانی) می‌توانند در پنهان کردن اطلاعات از رهبران ارشد موفق باشند. به همین دلیل است که تا چیزی می‌شنوید، نباید عجولانه قضاوت کنید.

به دنبال شواهد بگردید

گفتن واژه‌های درست سخت نیست. به دنبال شواهدی بگردید که نشان دهند افراد می‌دانند واژه‌ها واقعاً چه معنایی می‌دهند و هر روز در واقعیت عمل می‌شوند. در مورد بیشتر عناصر ارزیابی، معیارهای عینی یا رفتارهایی وجود دارند که می‌توانید به نظاره آن‌ها بنشینید. به عنوان مثال بخواهید

چند نمونه آزمایشی به شما نشان داده شود. بخواهید برخی اهداف و نتایج کلیدی به شما نشان داده شوند. بخواهید چشم‌انداز محصول به شما نشان داده شود. بخواهید استراتژی محصول به شما نشان داده شود. بخواهید چند مثال از نقشه‌های راه محصول به شما نشان داده شود.

عمیق شوید

هیچ راه درست واحدی برای ساختن محصولات وجود ندارد (بخش «تنها یک راه درست؟» را در فصل نهم ببینید). هر کسی که حرفی جز این به شما بزند فقط می‌خواهد چارچوب یا سرویس‌های ویژه خودش را به شما بفروشد. اگر به تعداد کافی از شرکت‌های محصولی قدرتمند سر بزنید، متوجه می‌شوید که راه‌های موثر زیادی برای ساختن محصول وجود دارد و اگر به تعداد کافی از شرکت‌های محصول ضعیف سر بزنید، می‌بینید که دست کم به همین مقدار راه ناموثر نیز وجود دارد. در ارزیابی باید در درجه اول به این توجه کنید که سازمان از اصول مدل محصول پیروی می‌کند یا خیر.

اینکه چطور نقش‌ها و مسئولیت‌ها را تعریف می‌کنند تا بار کاری را تقسیم کنند، برای ارجاع به مفاهیم محصول از چه عبارت‌هایی استفاده می‌کنند، چه فرایندهای ارائه‌ای دارند و تکنیک‌های کشف محبوب‌شان کدام تکنیک‌ها هستند، همه ملاحظات درجه دوم هستند.

مهربان باشید

دست آخر اینکه به یاد داشته باشید که بسیاری از افرادی که با آن‌ها

تعامل دارید به طور طبیعی از قضاوت شدن می ترسند، به ویژه اگر شخصا درگیر برخی از شیوه‌هایی باشند که قرار است جایگزین شوند. خوب است تاکید کنیم که قرار نیست افراد ارزیابی شوند؛ قرار است مدل محصول مورد استفاده برای تولید محصولات ارزیابی شود. اگر ارزیابی خوب مدیریت شود، می‌تواند به این افراد کمک کند فکر کنند چطور می‌توانند در مسیر پیش‌رو در تغییرات پیشگام باشند. اگر ضعیف مدیریت شود، ممکن است این افراد به ترک شرکت فکر کنند یا بدتر شرکت را ترک نکنند تا بتوانند در تحول کارشکنی کنند.

ارزیابی سطح بالا

ارزیابی سازمانی با مرور سطح بالای وضعیت کنونی تولید محصولات در سازمان شروع می‌شود و بعد با بررسی مفصل شایستگی‌های لازم برای مدل محصول (افراد متفاوت در حوزه محصول و مهارت‌های‌شان) و مفاهیم حیاتی مدل محصول (اینکه افراد حوزه محصول با این مهارت‌ها چه می‌کنند) ادامه پیدا می‌کند.

در فصل‌های اول کتاب، این نگاه کل‌نگرانه در مورد سازمان‌های پیروی مدل محصول را توصیف کردیم. اما اینجا می‌خواهید ببینید سازمان در حال حاضر چطور این کارها را انجام می‌دهد.

محصولات چطور ساخته و پیاده‌سازی می‌شوند

تیم‌ها چند وقت یک‌بار عرضه می‌کنند؟ آیا مستقل عرضه می‌کنند یا باید به صورت یک بسته واحد و یکپارچه عرضه کنند؟

اگر مشتری با مسئله‌ای حیاتی برخورد کند، سازوکار شناسایی و اصلاح آن مسئله چیست؟ برای اینکه مهندسان بتوانند «با اطمینان خاطر عرضه کنند»^۱ چه ملزوماتی باید فراهم شوند؟»

چه کسی در مورد تضمین درست کار کردن توانمندی جدید مسئول است؟ این فرایند بیشتر خودکار است یا بیشتر غیرخودکار؟

در تیم‌ها چقدر استقلال وجود دارد؟ به عبارت دیگر تیم‌های محصل چند وقت یکبار از این شکایت می‌کنند که برای به سرانجام رساندن کارهای ساده نیز باید وابستگی‌ها و تعامل‌های بسیار زیادی را با بسیاری از تیم‌های محصول دیگر مدیریت کنند؟ آیا شکایت‌های زیادی درباره مسئولیت‌های محدود هر تیم محصول وجود دارد؟ آیا به مسئولیت کامل و سرتاسری بیشتر تمایل دارند؟

وقتی قابلیت‌های جدید پیاده‌سازی می‌شوند، آیا معمولا به ابزارهای اندازه‌گیری تجهیز می‌شوند تا داده‌ها جمع‌آوری شوند؟ چه کسی این داده‌ها را بررسی می‌کند؟

در سازمان افراد چه نظر و نگاهی به سرعت، کیفیت و مورد اعتماد بودن سازمان مهندسی دارند؟

چه میزان بدهی فنی وجود دارد؟ به یاد داشته باشید که همه شرکت‌ها بدهی فنی دارند. اما آیا وضعیت وخیم است؟ چه نشانه‌هایی دیده می‌شود؟ آیا برنامه‌ای برای رسیدگی به بدهی فنی وجود دارد؟ تیم‌ها چقدر

۱- منظور از این عبارت محبوب این است که مهندسان زمانی عرضه کنند که مطمئن هستند توانمندی جدید مطابق آنچه گفته شده کار خواهد کرد و پیامدهای منفی ناخواسته (رگرسیون) نخواهد داشت.

از این برنامه‌ها را اجرا کرده‌اند؟

مسائل چطور حل می‌شوند

کارها چطور به تیم‌های محصول سپرده می‌شوند؟ در قالب نقشه‌های راه قابلیت و پروژه هستند؟ درخواست و دستور ساخت و اجرای این قابلیت‌ها و پروژه‌ها از کجا می‌آید؟

وقتی تیم کار روی چیزی را شروع می‌کند که به آن محول شده، از چه فرایندی پیروی می‌کند؟ نقش‌ها و مسئولیت‌های کلیدی چه هستند؟ الزامات باجزئیات را چه کسی و چطور تعیین می‌کند؟ این افراد معمولا برای تصمیم‌های‌شان شواهدی دارند یا فقط به نظرها اتکا می‌کنند؟

مهندسان چه زمانی و چطور وارد گود می‌شوند؟ آیا طراحان محصول هم مشارکت دارند؟ مهندسان و طراحان چه زمانی و چطور مشارکت می‌کنند؟ نقش دست‌اندرکاران در رسیدن به جزئیات راه‌حل چیست؟ تیم چطور مطمئن می‌شود که راه‌حل‌ها نیازهای دست‌اندرکاران را برآورده می‌کنند؟ تعامل با مشتری در چه حد و اندازه‌ای است؟ آیا راه‌حل‌های بالقوه پیش از تصمیم‌گیری برای ساخت، با مشتریان امتحان می‌شوند؟ اگر این‌طور است، این کار چطور انجام می‌شود؟

ایده‌ها چند وقت یک‌بار کاملاً کنار گذاشته می‌شوند یا به‌شدت تغییر می‌کنند؟ فرایند انجام این کار چیست؟ آیا رهبران یا دست‌اندرکاران باید چنین تصمیم‌هایی را تایید کنند؟

تعریف موفقیت چیست؟ عرضه یک قابلیت است؟ عرضه به‌موقع آن قابلیت است؟ آیا برای هر قابلیت نتایج قابل اندازه‌گیری تعریف شده است؟

اگر قابلیت عرضه شود، اما نتیجه به دست نیاید، چه می‌شود؟
در سازمان افراد به اعضای تیم‌های مسئول در مورد تعریف و طراحی این قابلیت‌ها چه نگاهی دارند؟ آیا آن‌ها را افرادی با دانش و آگاهی عمیق در مورد مشتریان و کسب‌وکار می‌دانند؟ آیا به آن‌ها اعتماد دارند؟

مسائل چطور برای حل کردن انتخاب می‌شوند

چه کسی تصمیم می‌گیرد چه کاری انجام شود؟
آیا شرکت نوعی فرایند برنامه‌ریزی سالانه یا فصلی دارد؟ هدف این فرایند تعیین اولویت‌ها و تامین مالی است؟ تصمیم‌های تامین مالی چطور گرفته می‌شوند؟ چه کسی پروژه‌ها را پیشنهاد می‌دهد؟ شرکت پروژه‌ها را تامین مالی می‌کند یا تیم‌های محصول (یا افراد) را تامین مالی می‌کند؟
چشم‌انداز محصول وجود دارد؟ استراتژی محصول چطور؟ اگر بله، آیا این اسناد در سطح سازمان و برای سازمان تدوین شده‌اند یا در سطح هر کدام از تیم‌های محصول یا در سطحی بین این دو؟
اگر تیم‌های محصول بر اساس نقشه راه محصول فعالیت می‌کنند، چه کسی اقلام موجود در آن نقشه راه را تعیین می‌کند؟ سازمان فروش؟ دست‌اندرکاران؟ مدیرعامل؟
اقلام نقشه راه چه ماهیتی دارند؟ قابلیت یا پروژه‌اند؟ یا مسئله برای حل کردن یا نتیجه برای دستیابی؟

فردی که تصمیم می‌گیرد چه چیزی ساخته شود و چه چیزی ساخته نشود، چطور این تصمیم‌ها را می‌گیرد؟ کارها را چطور اولویت‌بندی می‌کند؟ برای کارها نتایج کسب‌وکار تعیین شده است؟ این نتایج مطلوب را چه

کسی تعریف می‌کند و آن فرد چطور انتظارات را تعیین می‌کند؟
آیا سازمان پیگیری می‌کند که چند درصد از موارد به نتایج مورد انتظار
رسیده‌اند؟

ارزیابی مفصل

حال که درک جامعی از وضعیت تولید محصولات در شرکت دارید،
وقت آن است که به بررسی جداگانه شایستگی‌ها و مفاهیم مدل محصول
بپردازید تا ببینید دقیقا باید روی چه چیزهایی کار کنید و در چه جاهایی
خلا وجود دارد.

برای یادآوری بگویم که این شایستگی‌ها و مفاهیم مدل محصول در
بخش‌های قبلی کتاب توضیح داده شده‌اند، پس اینجا فقط درباره شناسایی
شایستگی‌ها و مفاهیم در عمل بحث می‌کنیم.

شایستگی‌های مدل محصول

پیش از بررسی نقش‌های مجزا، خوب است درکی کلی از اندازه سازمانی
پیدا کنیم که محصولات را تولید می‌کند. دست کم ارقامی تقریبی از تعداد
کل افراد در هر کدام از نقش‌ها به دست آورید.

ساده به نظر می‌رسد، اما در بسیاری از سازمان‌ها (چون عنوان‌ها
استاندارد نیستند) احتمالا باید کمی کندوکاو کنید تا ببینید منظور از هر
نقش چیست و بعد ترکیب کلی افراد و نقش‌ها را درک کنید.

به عنوان مثال بسیاری از سازمان‌ها افرادی با عنوان «مدیر محصول»
دارند، اما در عین حال نقش‌های قدیمی‌تری مثل مالک محصول، تحلیلگر

کسب‌وکار، مدیر برنامه، معمار راه‌حل و غیره هم دارند. با این حال اگر بپرسید نقش‌های دیگر چه تعریفی دارند، در بسیاری از موارد می‌بینید این نقش‌ها بخش‌هایی از وظایف شغل مدیریت محصول را انجام می‌دهند.

مدیریت محصول

در این بخش مسئله اصلی مورد توجه شما باید این باشد که آیا سازمان تفاوت مدیر محصول برای تیم محصول توانمند با مدیر محصول برای تیم قابلیت و مالک محصول برای تیم ارائه محصول را درک می‌کند یا خیر. هم با گفت‌وگو با خود مدیران محصول و هم با گفت‌وگو با افراد متکی به مدیر محصول مثل دست‌اندرکاران و مهندسان می‌توانید بفهمید که این درک در سازمان وجود دارد یا خیر.

مدیران محصول چطور از زمان‌شان استفاده می‌کنند؟ آیا تمام روز در جلسات مختلف هستند؟ اگر این‌طور است، چه نوع جلساتی؟ چقدر برای کشف محصول زمان صرف می‌کنند؟

مدیران محصول واقعا چقدر مشتریان را می‌شناسند؟ چقدر خودشان را در داده‌ها غرق می‌کنند؟ مقوله ورود محصول به بازار را چقدر درک می‌کنند؟ سایر ابعاد کسب‌وکار را چقدر درک می‌کنند؟ صنعت، چشم‌انداز رقابتی و روندهای فناوری دارای موضوعیت را چقدر درک می‌کنند؟

مدیران محصول چه نوع آموزشی دیده‌اند؟ آیا تمام شغل را آموزش دیده‌اند یا فقط نقشی در فرایند ارائه را آموزش دیده‌اند (مثلا آموزش مالکیت محصول چابک دیده‌اند)؟

مدیران محصول چقدر مورد احترام هستند؟ کیفیت مشارکت‌شان با طراحان و مهندسان در چه سطحی است؟ کیفیت مشارکت‌شان با دست‌اندرکاران در چه سطحی است؟ تیم مدیریت ارشد چه نگاهی به این افراد دارد؟

آیا مدیران محصول به‌صورت هفتگی از کوچینگ بهره‌مند می‌شوند؟

طراحی محصول

در این بخش باید به سه مسئله اصلی توجه کنید:

اول اینکه آیا سازمان درک می‌کند طراح محصول کیست و چه تفاوتی با آن نوع طراحان مورد استفاده بازاریابی دارد یا خیر؟ آیا سازمان طراحی سرویس، طراحی تعامل، طراحی بصری و در مورد دستگاه‌ها، طراحی صنعتی را می‌فهمد؟

دوم اینکه آیا سازمان به تعداد کافی از این طراحان محصول واقعی دارد یا کمتر از نیاز طراح دارد و طراحان با تمام توان سعی می‌کنند به تیم‌های محصول مختلف کمک کنند؟

سوم اینکه آیا سازمان طراحی ساختاری مانند یک سازمان طراحی داخلی دارد که تیم‌های محصول درخواست‌های‌شان را به آن می‌دهند یا طراحان محصول به‌عنوان اعضای اصلی در تیم‌های محصول جایگذاری شده‌اند؟

آیا مدیران محصول طرح کلی می‌سازند و بعد آن را به طراح می‌دهند تا خوشگلش کند؟ طراحان محصول چه زمانی به فرایند کشف و طراحی راه‌حل اضافه می‌شوند؟ آیا بعد از آن است که مدیر محصول تا حد زیادی

به نتیجه رسیده است که چه می‌خواهد؟
طراحان چند وقت یک‌بار نمونه آزمایشی می‌سازند؟ چه نوع نمونه‌های
آزمایشی‌ای می‌سازند؟ از چه ابزارهایی استفاده می‌کنند؟ چطور این
نمونه‌های آزمایشی را امتحان می‌کنند؟
به‌طور کلی، آیا مدیر طراحی باتجربه‌ای وجود دارد که بداند طراح
محصول باید چه مهارت‌ها و ویژگی‌هایی داشته باشد و چه کسی کوچینگ
هفتگی طراحان محصول را برعهده دارد؟

مهندسی

تعداد اعضای سازمان مهندسی معمولاً خیلی بیشتر از تعداد مدیران
محصول و طراحان محصول است و اینجا قرار نیست کل سازمان مهندسی
و همه نقش‌های مهندسی گوناگون را ارزیابی کنید. تمرکز شما روی مهندسان
ارشدتری است که در تیم‌های محصول نقش رهبری فنی را برعهده دارند.
می‌خواهید ببینید آیا این افراد تفاوت مهندس ارشد و رهبر فنی را درک
می‌کنند. به‌طور ویژه می‌خواهید مطمئن شوید که این افراد همان‌قدر که
به آنچه ساخته می‌شود اهمیت می‌دهند به نحوه ساختن هم اهمیت
می‌دهند.

به یاد داشته باشید که طبیعی است که بسیاری از مهندسان بخواهند
فقط روی ساختن تمرکز کنند، اما باید در هر تیم محصول دست کم یک
مهندس ارشد داشته باشید که بخواهد و بتواند در فعالیت‌های کشف
محصول مشارکت داشته باشد.

نشانه‌ای عالی از این میل و توانایی این است که ببینید رهبران فنی با

مشتریان واقعی دیدار می‌کنند.

وقتی با مدیران سطح اول مهندسی درباره اینکه کدام مهندسان‌شان مناسب هستند و آیا رهبران مهندسی اهمیت مهندسی در کشف محصول را درک می‌کنند و دست کم به‌صورت هفتگی به رهبران فنی کوچینگ ارائه می‌دهند گفت‌وگو کنید، می‌توانید خیلی چیزها بفهمید.

آیا سازمان تمایزی بین مهندس ارشد و رهبر فنی قائل می‌شود؟ آیا نقشی دارد که به‌روشنی مسئول کمک به مسئله چه بسازیم و نه فقط چطور بسازیم باشد؟ آیا رهبر فنی مشارکت‌کننده‌ای عادی است یا مدیر افراد؟ اگر مدیر افراد است، چند مهندس به او گزارش می‌دهند؟ مهندسان چند وقت یک‌بار مستقیماً با کاربران و مشتریان دیدار می‌کنند؟ چه میزان تعامل بین رهبر فنی و مدیر محصول وجود دارد؟ رهبر فنی چقدر به مدیر محصول نزدیک است؟

آیا مهندسان ایده محصول را اولین بار در برنامه‌ریزی فشرده می‌شنوند؟ مهندسان در ارزیابی ساختن یا نساختن ایده‌ها چه نقشی دارند؟ آیا مهندسان در مورد نحوه انجام وظایف روزمره، تصمیم‌گیری و مدیریت انواع خاصی از مسائل «مسیرهای هموار» یا استاندارد مشخص شده دارند؟ آیا ایده‌هایی که مهندسان ارائه می‌دهند (به‌ویژه نوآوری‌های فنی) با استقبال و بررسی دقیق مدیران محصول روبرو می‌شوند؟

آیا مهندسان در قبال کیفیت کدشان مسئول هستند یا کدشان را به واحد تضمین کیفیت می‌دهند؟ آیا مهندسان باگ‌های خودشان را خودشان اصلاح می‌کنند؟

آیا کار مهندسی برون‌سپاری می‌شود؟ اگر بله، چند درصد از کار؟ و دقیقاً

کدام نقش‌های مهندسی برون‌سپاری می‌شوند؟ آیا برنامه‌هایی برای داخلی کردن این نقش‌ها وجود دارد؟
چه نگاهی به مهندسان وجود دارد؟ آیا نگاه این است که صرفاً برای ساختن قابلیت‌های درخواستی وجود دارند؟

رهبری محصول

منظور از «رهبری محصول» مدیران مدیریت محصول، طراحی محصول و مهندسی محصول است. تقریباً همه شرکت‌ها افرادی را در این نقش‌ها دارند، اما سوال اصلی این است که مسئولیت‌های ویژه هر کدام از این مدیران چیست؟

تلاش می‌کنید بفهمید آیا نقش بیشتر نقشی در قالب مدیر افراد است یا این رهبران در کوچینگ افراد و ایجاد پیش‌زمینه استراتژیک برای آن‌ها عمیق شده‌اند؟

چطور مسئولیت‌های‌شان را تعریف می‌کنند؟ آیا در مورد تعیین جهت‌گیری یا معیارهای موفقیت مسئول هستند؟

آیا این مسئولیت‌ها به‌روشنی شامل پیش‌زمینه استراتژیک (چشم‌انداز محصول، استراتژی محصول، توپولوژی تیم و اهداف تیم) می‌شوند؟ و آیا رواج‌گری پیش‌زمینه استراتژیک را بخشی از وظیفه‌شان می‌دانند؟ یا خودشان را بیشتر مدیر افراد می‌بینند؟

مهم‌تر از همه، آیا کوچینگ را یکی از مهم‌ترین مسئولیت‌های‌شان می‌دانند؟ هر هفته چقدر برای کوچینگ زمان صرف می‌کنند؟

آیا این رهبران بدون مدیریت ذره‌بینی تیم‌های محصول‌شان خوب

می‌دانند در این تیم‌ها چه می‌گذرد؟

مشارکت‌کنندگان عادی چه نگاهی به مدیران‌شان دارند؟ آیا این مدیران را متعهد به کوچینگ می‌بینند؟ آیا دانش و آگاهی عمیقی از پیش‌زمینه استراتژیک دارند؟

مفاهیم مدل محصول

حال برای بررسی مفاهیم مدل محصول آماده‌ایم. توجه داشته باشید که شرکت‌ها تقریباً همیشه نوعی از این مفاهیم را تعبیه کرده‌اند. به عنوان مثال، هرچند شرکت‌هایی که متحول نشده‌اند به‌ندرت تیم‌های محصول توانمند دارند، اغلب یا تیم‌های قابلیت دارند یا تیم‌های ارائه. هدف‌تان درک معمول‌ترین وضعیت در این شرکت یا واحد کسب‌وکار است.

تیم‌های محصول

اساسی‌ترین مسئله برای بررسی این است که آیا شرکت تیم‌های بادوام دارد یا همچنان تیم‌های موقت ویژه پروژه. به عبارت دیگر آیا تیم‌ها را بر اساس تامین مالی پروژه‌ای خاص تشکیل می‌دهد؟ و بعد از تکمیل آن پروژه، افراد به تیم‌های دیگر می‌روند؟

اگر شرکت تیم‌های محصول بادوام داشت، بعد باید ببینید این تیم‌ها صرفاً برای ساختن فهرستی از اقلام وجود دارند (یعنی تیم‌های ارائه هستند) یا برای تحویل قابلیت‌ها و پروژه‌های درخواستی در نقشه راه به خواست دست‌اندرکاران وجود دارند (تیم‌های قابلیت هستند) یا به آن‌ها مسائلی برای حل کردن داده می‌شود و توانمند شده‌اند تا راه‌حل موثری را کشف و

ارائه کنند (تیم‌های محصول توانمند هستند).

همچنین باید ببینید تیم‌های محصول همه نقش‌های چندکارکردی لازم را دارند یا خیر. این بررسی به بخش شایستگی‌های محصول که پیش‌تر ارزیابی کردیم هم مربوط می‌شود، اما حالا می‌خواهید ببینید آیا هر تیم محصولی افراد کافی با شایستگی‌های لازم دارد یا خیر.

بعد تلاش کنید درکی کلی از احساس مالکیت اعضای تیم‌های محصول به‌دست آورید. این ارزیابی سلیقه‌ای است، اما هنگام گفت‌وگو با اعضای تیم، فکر می‌کنید احساس عاملیت واقعی دارند؟ از لحاظ احساسی به آنچه می‌سازند متعهدند؟ به نتایج اهمیت می‌دهند؟ اگر مشکلی وجود داشته باشد، چطور واکنش نشان می‌دهند؟

در نهایت اینکه تیم تا چه اندازه به مشتریان، داده‌ها و دست‌اندرکاران دسترسی دارد؟ چند وقت یک‌بار با مشتریان دیدار می‌کنند؟ در دیدار با مشتریان، چند وقت یک‌بار مهندسی را با خودشان همراه کنند؟ آیا مدیر محصول دسترسی خوبی به ابزارهای داده مختلف دارد؟ آیا بر تازه‌ترین داده‌ها و روندهای مصرف و استفاده مسلط است؟

استراتژی محصول

ارزیابی استراتژی محصول کمی پیچیده و دشوار است زیرا عبارت «استراتژی» به مسائل متفاوت زیادی منتسب می‌شود.

در واقع می‌خواهید بدانید شرکت چطور کارهای محصول‌محوری را تعیین می‌کند که باید انجام شوند. آیا چشم‌انداز محصول چند ساله وجود دارد؟ آیا فرایند برنامه‌ریزی فصلی یا سالانه‌ای وجود دارد که به نقشه‌های

راهی برای هر تیم منجر می‌شود؟ یا از هر تیم محصول خواسته می‌شود با دست‌اندرکاران تعیین‌شده در تدوین نقشه راه همکاری کند؟ یا رهبران محصول استراتژی محصولی تدوین می‌کنند که به مجموعه‌ای از مسائل برای حل کردن منجر می‌شود؟

به یاد داشته باشید که همه شرکت‌ها و تیم‌های محصول مجموعه‌ای از کارهای ضروری برای تداوم فعالیت کسب‌وکار دارند که حتما باید انجام شوند. در ارزیابی استراتژی محصول، منظورمان این کارها نیست. دنبال رهبر محصولی می‌گردیم که نگاه کل‌نگر و همه‌جانبه‌ای به همه تیم‌های محصول دارد و از داده‌ها برای انتخاب حیاتی‌ترین و تاثیرگذارترین مسائل برای حل کردن استفاده می‌کند.

کشف محصول

بیشتر شرکت‌هایی که هنوز به مدل محصول روی نیاورده‌اند معمولا کاری در زمینه کشف محصول انجام نمی‌دهند. اگر انجام دهند، کشف نیست، طراحی است.

مسئله کلیدی مورد توجه شما باید این باشد که تیم محصول چند ایده را آزمایش می‌کند تا به راه‌حلی برسد که ارزش ساختن دارد. اگر تعداد ایده‌هایی که آزمایش می‌شوند برابر با تعداد مواردی است که ساخته می‌شوند، پس احتمالا فقط طراحی است و چیزی به نام کشف محصول ندارند.

در حالت مطلوب دوست دارید ببینید تیم محصول تعداد زیادی ایده را آزمایش می‌کند و کمتر از نیمی از آن‌ها را در مرحله ارائه می‌سازد. چنین

وضعیتی به شما نشان می‌دهد که تیم واقعا ایده‌ها را آزمایش می‌کند و آن‌هایی را کنار می‌گذارد که ارزش دنبال کردن ندارند. همچنین باید ببینید تیم محصول در فرایند کشف محصول به کدام ریسک‌های محصول توجه می‌کند. در اغلب موارد فقط به ریسک‌های اجرایی بودن و شاید قابل استفاده بودن توجه می‌شود. باید به دنبال تیم‌هایی باشید که ارزشمندی و کارآمدی را هم ارزیابی می‌کنند. آیا تیم می‌داند چطور آزمایش‌های کمی و کیفی سریع انجام دهد؟ تکنیک‌های آزمایش مسئولانه ایده‌های محصول را می‌فهمد؟

ارائه محصول

در ارزیابی ارائه محصول بهتر است ابتدا ببینید فاصله عرضه‌های تیم محصول چقدر است. اساسا مسئله مهم برای شما این است که فاصله عرضه‌ها بیش از دو هفته نباشد. در حالت مطلوب تیم محصول از شیوه پیاده‌سازی پیوسته پیروی می‌کند.

همچنین باید مطمئن شوید که همه چیزهایی که عرضه می‌شوند به ابزارهای اندازه‌گیری هم مجهز شده‌اند تا بتوانند بفهمند قابلیت مورد نظر مطابق انتظار کار می‌کند.

علاوه بر این باید ببینید شرکت تمهیدات نظارتی را مستقر کرده است تا مشکلات را در صورت وقوع شناسایی کند.

دست آخر اینکه باید ببینید تیم زیرساخت پیاده‌سازی دارد تا برای اینکه بفهمد توانمندی جدیدی ارزش مورد انتظار را فراهم می‌کند یا خیر بتواند آزمایش‌هایی مثل آزمون آ/ب انجام دهد.

فرهنگ محصول

ارزیابی فرهنگ محصول سلیقه‌ای است، اما در هر صورت اهمیت زیادی دارد.

اول تلاش کنید ببینید شرکت از چه میزان فرایند رسمی پیروی می‌کند. کدام در اولویت است: پیروی از فرایند یا پیروی از اصول؟ در حالت مطلوب، باید تیم‌هایی را ببینید که اصول را درک می‌کنند و از قوه تشخیص برای تعیین نحوه کار کردن روی موارد مختلف بهره می‌برند.

دوم اینکه چقدر اعتماد وجود دارد؟ آیا بیشتر مدیریت از بالا به پایین و فرمان و کنترلی حاکم است؟ یا رهبران تلاش می‌کنند بیشتر تصمیم‌ها را به تیم‌های محصول واگذار کنند؟

سوم اینکه سازمان به دنبال افزایش پیش‌بینی‌پذیری است یا افزایش نوآوری؟ آیا شرکت نقش مهندسان در نوآوری را درک می‌کند؟ آیا از مهندسان خواسته می‌شود که همان قدر که به نحوه ساختن اهمیت می‌دهند به آنچه می‌سازند هم اهمیت بدهند؟

در نهایت اینکه آیا شرکت ضرورت شکست در نوآوری را درک می‌کند؟ آیا افراد از انجام کاری که ممکن است شکست بخورد می‌ترسند؟ علاوه بر این، آیا شرکت تکنیک‌های شکست خوردن سریع و کم‌هزینه را درک می‌کند تا در مرحله تولید شکست نخورد؟

نمایش نوآوری

بسیاری از شرکت‌ها از مدت‌ها پیش توانایی نوآوری را از دست

داده‌اند.

اما بسیاری از این شرکت‌ها پیش از اینکه به این نتیجه برسند که باید تحول را جدی بگیرند، یکی از دو رویکرد متفاوت به تلاش برای احیای رشد و نوآوری یا هر دو را امتحان می‌کنند.

رویکرد اول شامل تلاش برای خرید نوآوری از طریق اکتساب شرکت‌های دیگر می‌شود. رویکرد دوم شامل ایجاد نوعی آزمایشگاه نوآوری شرکتی می‌شود.

اکتساب مبحثی گسترده و مهم و فراتر از دامنه بحث این کتاب است. با این حال در مورد محصولات متکی به فناوری، بر کسی پوشیده نیست که بیشتر اکتساب‌ها در نهایت اشتباه‌های بسیار پرهزینه‌ای در نظر گرفته می‌شوند؛ منظورمان هم فقط هزینه خود اکتساب نیست. منظورمان هزینه مستمر یکپارچه‌سازی سیستم‌های موروثی، بدهی فنی و مشتریان ناراضی است.

اما اینجا بحث اصلی مشکل آزمایشگاه‌های نوآوری شرکتی است. یکی از اصول حیاتی این است که تیم محصول مسئول کشف و ارائه محصول است و یکی از بدترین کارهایی که می‌توانید انجام دهید تقسیم این کارها بین دو تیم متفاوت است.

متداول‌ترین نمود این اشتباه را زمانی می‌بینیم که آزمایشگاه نوآوری شرکتی مسئول کشف محصول است و تیم‌های محصول فقط مسئول ارائه محصول هستند.

به این دلیل خیلی مهم است که تیم محصول هم مسئول کشف و هم ارائه محصول باشد که واقعا حیاتی است که همان افرادی

که راه‌حلی موثر را کشف کرده‌اند، آن راه‌حل را به بازار ارائه کنند. در غیر این صورت، اشتیاق و هیجانی که تیم در سروکله زدن با مشتریان و فناوری زمینه‌ساز برای حل مسئله‌ای جدید احساس می‌کند، زمانی از بین می‌رود که کار از تیم مسئول کشف محصول گرفته و به تیم مسئول ارائه محصول واگذار می‌شود.

تازه اینجا به مشکل ایجاد دو طبقه‌بندی مختلف از تیم‌های محصول (تیم‌هایی که نوآوری می‌کنند و تیم‌هایی که نمی‌کنند) نیز نپرداختیم.

بنابراین هرچند می‌توان درک کرد که چرا تعداد زیادی از شرکت‌ها آزمایشگاه‌های نوآوری شرکتی را امتحان می‌کنند، انجام این کار به ندرت به نتایج مورد انتظار منتهی می‌شود.

فصل سی‌ام: تاکتیک‌های تحول؛ شایستگی‌ها

ایجاد شایستگی‌های جدید مورد نیاز برای مدل محصول معمولاً یکی از سخت‌ترین بخش‌های انتقال به مدل محصول است. در عین حال یکی از حساس‌ترین بخش‌ها هم هست چرا که در واقع تلاش می‌کنید افراد مهارت‌های جدید یاد بگیرند و مسئولیت‌های بیشتری بپذیرند. اما ایجاد این شایستگی‌ها معمولاً یکی از اولین کارهایی است که باید انجام شود چرا که افراد بدون این مهارت‌ها نمی‌توانند در اجرای مفاهیم محصول موفق باشند.

توجه کنید که بسیاری از تکنیک‌های این فصل در کتاب «توانمند» با جزئیات بسیار بیشتری تشریح شده‌اند.

شایستگی‌های مدل محصول

تعاریف شغلی جدید

لطفاً به یاد داشته باشید که صرفاً خود عناوین مهم نیستند و مدل محصول تعاریف و مسئولیت‌های شغلی بسیار متفاوتی را با خود می‌آورد. برای یادآوری بگویم که یکی از دلایل اصلی شکست تحول‌ها این است که افراد این واقعیت را نادیده می‌گیرند و فکر می‌کنند می‌توانند بدون برداشتن گام دشوار بازتعریف انتظارات از افراد در نقش‌های مختلف موفق شوند.

موفقیت با تعریف روشن شغل‌های مورد نیاز شروع می‌شود. بعد می‌توانید ارزیابی کنید که کدام افرادتان توانایی موفقیت در این نقش‌ها را دارند. افراد زیادی با کوچینگ متبحرانه مدیرشان یا مربی محصول دیگری می‌توانند موفق شوند. اما اگر انتظارات شغلی را تغییر ندهید، شاهد تغییر رفتارها یا عملکردها نخواهید بود.

همچنین باید اشاره کرد که بسته به ساختار سازمانی، شاید برخی تعاریف شغلی خارج از حوزه‌های محصول و مهندسی نیز تحت تاثیر قرار بگیرند. اگر می‌بینید انتقال به مدل محصول روی نقش‌های حیاتی در بخش‌های دیگر شرکت تاثیر می‌گذارد، به گسترش این بازتعریف‌ها برای دربرگرفتن آن نقش‌ها فکر کنید.

بازتعریف شغل

گاهی یک یا چند شایستگی مدل محصول باید کاملاً بازتعریف شوند. معمولاً زمانی این‌طور است که شرکت از عناوین جدیدی مثل «مدیر محصول» یا «طراح محصول» استفاده می‌کرده است، اما در عمل فقط عنوان قبلی مالکان محصول یا طراحان گرافیکی را تغییر داده و از همان افراد با همان تعاریفی شغلی قبلی در عنوان‌های جدید استفاده می‌کند. وقتی این‌طور است، شرکت باید علاوه بر بالا بردن انتظارات، به‌روشنی به سایر بخش‌های شرکت این پیام را برساند که این نقش کاملاً عامدانه تغییر کرده است.

وقتی این نقش را بازتعریف می‌کنید، این کار را یک‌دست انجام دهید. به‌عنوان مثال ممکن است موقتاً عنوان همه مدیران محصول کنونی را

به «تحلیل‌گر محصول» یا «متخصص محصول» تغییر دهید. آن‌وقت در هنگام مصاحبه برای استخدام در نقش تازه تعریف‌شده مدیر محصول یا در هنگام آموزش افراد برای نقش جدید باید مراقب باشید که اگر شخصی نشان داده است که می‌تواند در این نقش موفق باشد، برای او فقط از عنوان جدید «مدیر محصول» استفاده کنید.

متوازن کردن نقش‌ها

برای کسب بیشترین ارزش از کارکنان‌تان باید تعداد مدیران محصول، طراحان محصول و مهندسان‌تان متوازن باشند. اینکه وقتی شرکتی به مدل محصول روی می‌آورد، در ابتدا نامتوازن باشد، اصلاً غیرعادی نیست. متوازن کردن نقش‌ها به بحث توپولوژی تیم در فصل سی‌ویکم هم مربوط می‌شود. زیاد پیش می‌آید که شرکت در هنگام انتقال به مدل محصول به مدیران محصول کمتر اما بسیار قوی‌تر، تعداد زیادی طراح محصول با مهارت‌های گسترده‌تر و مجموعه قدرتمندی از رهبران فنی مهندسی نیاز پیدا کند. رهبران محصول هم باید فرایند یادگیری طولانی و چالش‌برانگیزی را پشت سر بگذارند چرا که در مدل محصول نقش‌های بسیار متفاوتی دارند.

تیم‌های محصول باتجربه معمولاً یک مدیر محصول، یک طراح محصول و دو تا ده مهندس دارند، درحالی‌که تیم‌های پلتفرم معمولاً یک مدیر محصول (بسیار فنی) و چهار تا بیست مهندس دارند. این مهندسان طیف گسترده‌ای از مهندسان هستند چرا که ملاحظات متفاوت زیادی وجود دارند. فقط به یاد داشته باشید که معمولاً بهتر است تعداد کمتری تیم نسبتاً بزرگ‌تر داشته باشید تا تعداد بیشتری تیم کوچک.

برخورد با چالش بسیار کم بودن طراحان

یکی از مسائل رایج این است که ارزیابی نشان می‌دهد تعداد بسیار کمی طراح محصول دارید. همزمان با تلاش برای استخدام طراحان بیشتر، در این فاصله برای رسیدگی به این کمبود چند گزینه دارید.

گزینه اول این است که تیم‌های محصول را دسته‌بندی کنید و فقط برای آن تیم‌هایی طراح محصول در نظر بگیرید که بیشترین نیاز را به کمک طراح دارند.

گزینه دوم استخدام طراحان محصول قراردادی برای کمک به هر تیم تا پیدا شدن جایگزین دائمی است. توجه کنید که این افراد فریلنسرهایی هستند که نه برای پروژه‌ها بلکه برای چند ماه استخدام می‌شوند.

گزینه سوم این است که از طراحان محصول بخواهید همزمان به چند تیم محصول کمک کنند. توجه کنید که وقتی طراح بین بیش از دو تیم تقسیم می‌شود، تاثیرگذاری‌اش به شدت کاهش می‌یابد.

هیچ‌کدام از این گزینه‌ها مطلوب یا پایدار نیستند، اما همه می‌توانند چند ماهی به شما کمک کنند.

برخورد با چالش مهندسی برون‌سپاری شده

برای انتقال به مدل محصول بدون شک باید مهندسی را دورن‌سپاری کنید. در این مورد بسیار جدی هستیم؛ همان‌طور که مدیرعاملی را برون‌سپاری نمی‌کنید، کار مهندسان کلیدی‌تان را هم نباید برون‌سپاری کنید. با این حال برای درون‌سپاری ممکن است به زمان زیادی نیاز داشته

باشید. مهم‌ترین فردی که در هر تیم محصولی باید درون‌سپاری شود رهبر فنی است. این کار باید بی‌درنگ انجام شود. در واقع تیم محصول ندارید، مگر اینکه رهبر فنی داشته باشید. وقتی رهبر فنی داشته باشید، آن فرد می‌تواند هماهنگی و برقراری ارتباط با سایر مهندسان را (که ممکن است هنوز شماری از آن‌ها برون‌سپاری شده باشند) برعهده بگیرد.

اما خواهید دید که تعداد کمتری مهندس درون‌سپاری‌شده پیوسته عملکرد بهتری از تعداد بیشتری مهندس برون‌سپاری‌شده خواهند داشت. به همین دلیل است که درون‌سپاری علاوه بر افزایش چشمگیر نوآوری، تقریباً همیشه به کاهش هزینه‌ها منجر می‌شود.

با این حال، هرچند درون‌سپاری طول می‌کشد، واقعیت این است که اگر سازمان‌تان در مورد درون‌سپاری مهندسی جدی نباشد، در مورد تحول به مدل محصول هم جدی نیست.

افزایش میزان مشارکت مهندسان

هنگام انتقال به مدل محصول، گاهی آنقدر با مهندسان به‌عنوان مزدور برخورد شده است که افرادی که می‌مانند کاملاً با مدل قدیمی راحت هستند و می‌گویند میل کمی به مشارکت در فعالیت‌هایی مثل کشف محصول دارند.

اما باید اطمینان حاصل کنید که دست کم رهبر فنی به آنچه می‌سازید اهمیت می‌دهد. مسئولیت‌های مربوط به کشف محصول باید به‌روشنی در شرح وظایف شغلی رهبر فنی آورده شده باشد.

به‌طور کلی، بهترین راه برای جلب مشارکت مهندسان همراه کردن آن‌ها

در دیدار با مشتریان است. تاثیر این کار حیرت‌انگیز است.

مدیران محصول و مدیران خط کسب‌وکار

در برخی شرایط، مدیر محصول باید شراکت نزدیکی با فرد دیگری در شرکت داشته باشد که شغلی با عنوان مشابهی دارد.

به‌عنوان مثال فرض کنید مدیر محصول تجربه دیجیتال بانکداری آنلاین هستید، اما فرد دیگری مدیر محصولی برای حساب‌های بانکی واقعی (حساب‌های پس‌انداز و جاری) است. یا فرض کنید مدیر محصول تجربه تجارت الکترونیکی هستید، اما فرد دیگری مدیر طبقه‌بندی برای طبقه‌ای از کالاها مثل لوازم الکترونیکی است. یا فرض کنید مدیر محصول تجربه‌ای دیجیتال برای رسانه‌ها و اخبار هستید، اما فرد دیگری ویراستار محتواست.

در هر کدام از این حالت‌ها، مدیر محصول باید با مدیر خط کسب‌وکار رابطه بسیار محکمی داشته باشد. خوشبختانه کارهای زیادی وجود دارد و تقسیم کارها به‌صورت منطقی دشوار نیست. معمولاً مدیر محصول در تیم محصول مسئولیت کلیت تجربه دیجیتال یا اومنی‌چنل را برعهده گرفته و فرد دیگر مسئولیت محتوا یا سرویس زیربنایی را پذیرفته است.

با این حال مسئله‌ای وجود دارد که همیشه باید حواس‌تان به آن باشد. گاهی مدیر کسب‌وکار می‌خواهد همه تصمیم‌های محصولی اصلی را خودش بگیرد؛ کاری که احتمالاً در گذشته هم انجام می‌داده است. در حالت مطلوب می‌خواهد مدیر محصول نقش مالک محصول سفارش‌گیر، فردی مانند تحلیلگر کسب‌وکار را داشته باشد. این کار در عمل به‌معنی

کنار گذاشتن تحول به مدل محصول است چرا که شما را به نقشه‌های راه دست‌اندرکار محور برمی‌گرداند.

با این حال، گاهی این احساس مدیر کسب‌وکار از این مسئله ناشی می‌شود که مدیر محصول مورد نظر توانایی انجام وظایف ضروری را ندارد. در شرکت‌هایی که شایستگی جدید مدیریت محصول را جدی نمی‌گیرند، این مسئله زیاد پیش می‌آید. در این موارد، شاید منطقی‌ترین کار این باشد که مدیر کسب‌وکار نقش مدیر محصول را بپذیرد، البته به این شرط که آن فرد حاضر باشد و بتواند مهارت‌های جدید مورد نیاز برای این نقش سخت و پر مسئولیت را آموزش ببیند.

روال‌های جدید استخدام

یکی از مزیت‌های انتقال به مدل محصول این است که شرکت‌تان برای آن نوع افرادی که باید استخدام کنید بسیار جذاب‌تر می‌شود. اما علاوه بر شرح‌های وظایف شغلی جدید، باید تیم‌های مصاحبه مناسبی تشکیل می‌دهید که هم بدانند در گزینه‌های استخدام باید دنبال چه بگردند و هم درک کنند گزینه‌های استخدام چه چیزهایی را ارزیابی می‌کنند.

همچنین باید تاکید کرد که اگر می‌خواهید در استخدام افراد مناسب موفق باشید، مدیر استخدام باید پا پیش بگذارد و اختیار و مسئولیت جذب را بپذیرد. منابع انسانی می‌تواند کمی کمک کند، اما اگر مدیر استخدام فکر کند منابع انسانی می‌تواند به جای آن‌ها جذب کند، متأسفانه به‌زودی خواهد فهمید که چرا نمی‌تواند.

ارزیابی‌ها و برنامه‌های کوچینگ

وقتی افراد مناسب را در جایگاه‌های مناسب داشتید، باید بی‌درنگ هر فرد را با توجه به مهارت‌های مورد نیاز برای موفقیت در آن شغل ارزیابی کنید. انجام این کار به شما امکان شناسایی خلاها و ایجاد برنامه کوچینگ برای هر نفر را می‌دهد.

برنامه‌های آشناسازی^۱

بخش مهمی از تحول شامل آموزش می‌شود. مطالعه یک کتاب یا شرکت در یک ورکشاپ با یادگیری بی‌واسطه معنی و مفهوم واقعی همه این تکنیک‌ها تفاوت زیادی دارد.

راه‌های زیادی برای آموزش تیم‌های محصول و رهبران محصولتان وجود دارد، اما راهی مطلوب و مقیاس‌پذیر تدوین برنامه آشناسازی با مدل محصول است.

در حالت ایدئال، تیم‌های محصول با هم در این برنامه شرکت می‌کنند و در طول برنامه، در لحظات مربوط، دست‌اندرکاران کلیدی آن‌ها هم حاضر خواهند بود.

فصل سی و یکم: تاکتیک‌های تحول؛ مفاهیم

بعد از ایجاد شایستگی‌های جدید مورد نیاز در مدل محصول، افراد برای استفاده از مهارت‌های‌شان برای کار کردن روی مفاهیم مدل محصول آماده خواهند بود.

باید توجه کرد که مهارت‌هایی مثل استراتژی محصول و کشف محصول را همیشه می‌توان بهبود بخشید. همیشه تکنیک‌ها و ابزارهای جدید و نوآوری وجود خواهند داشت و شرکت‌های محصولی خوب همیشه برای بهبود تلاش می‌کنند.

بنابراین وقتی روی تاکتیک‌های تحول کار می‌کنید، دنبال بی‌نقص یا حتی عالی بودن نیستید؛ دنبال تبحر هستید و بعد از طریق کوچینگ پیوسته به افرادتان کمک می‌کنید همچنان یاد بگیرند و رشد کنند. توجه کنید که بسیاری از تکنیک‌های این فصل در کتاب «توانمند» با جزئیات بسیار بیشتر توضیح داده شده‌اند.

تیم‌های محصول:

هماهنگی و همسویی تیم

حتی اگر همه اعضای تیم محصول مهارت‌های خوبی داشته باشند، به این معنی نخواهد بود که کلیت تیم محصول با هم عملکرد خوبی خواهد داشت. گاهی وقت‌ها ناسازگاری‌های شخصیتی یا مشکلات دیگری وجود دارند. رهبران محصول باید با ارزیابی هماهنگی و همسویی کلی همه تیم‌ها، افراد را هدایت یا جابه‌جا کنند تا تیم‌ها با کارآمدی فعالیت کنند.

دوام تیم

بسیاری از شرکت‌هایی که پیش‌تر از مدل‌های قبلی پیروی می‌کردند عادت دارند که افراد، به‌ویژه مهندسان، را برحسب نیاز بین تیم‌های محصول جابه‌جا کنند. اما هرچند بدون شک در مدل محصول مواردی وجود خواهد داشت که جابه‌جایی موقت یا طولانی‌تر افراد موجه است، چنین جابه‌جایی‌هایی باید با احتیاط و بعد از بررسی دقیق پیامدهای ناخواسته انجام شوند، به‌ویژه که رهبران محصول تلاش زیادی برای ایجاد امنیت روانی و هماهنگی و همسویی انجام می‌دهند.

بررسی توپولوژی تیم

منظور از «توپولوژی تیم» ساختاربندی تیم‌های محصول، به‌ویژه

مسئولیت هر تیم است. می‌توانید این‌طور به آن نگاه کنید: چطور کیک را تقسیم می‌کنید؟

گاهی شرکتی هنوز توپولوژی تیم ندارد، یعنی هنوز تیم‌های محصول بادوام نساخته است. این اتفاق معمولا در مورد سازمان‌هایی می‌افتد که هنوز خیلی پروژه‌ای کار می‌کنند. در این حالت، تحول به مدل محصول با حرکت بسیار اساسی به سمت تیم‌های محصول چندکارکردی بادوام شروع می‌شود.

اما بیشتر سازمان‌ها پیش از شروع تلاش برای تحول، نوعی توپولوژی تیم دارند.

گاهی این توپولوژی همین حالا هم بسیار منطقی است و مسئله بیشتر نحوه کار و تعامل تیم‌ها با یکدیگر است. اما اغلب توپولوژی قدیمی‌تر است و نشانه‌هایی جدی از فهرست‌های بلندی از وابستگی‌ها و در نتیجه فقدان استقلال و احساس مالکیت و همچنین در بسیاری از موارد مشکلات جدی در روحیه افراد مشاهده می‌شود چرا که افراد احساس می‌کنند چرخ‌دنده‌های کوچکی در ماشینی بزرگ هستند.

به‌علاوه حتی اگر شرکت این نشانه‌ها را نداشته باشد، توپولوژی تیم تابعی از چشم‌انداز محصول بلندمدت‌تر و استراتژی محصول جاری است. بنابراین اگر شرکت چشم‌انداز محصول نداشته باشد، تقریباً بدون شک توپولوژی تیم به‌نحوی ایجاد نشده است که به شرکت کمک کند به آن چشم‌انداز برسد.

تغییر توپولوژی تیم می‌تواند اختلال زیادی ایجاد کند، پس نباید این کار را سرسری یا زیاد انجام دهید، اما شروع تلاش برای تحول معمولا زمان

خوبی برای انجام این کار است.

نکته کلیدی این است که اول مطمئن شوید چشم‌انداز محصول دارید (قسمت «تدوین چشم‌انداز محصول» را در ادامه فصل ببینید) و بعد رهبران محصول و مهندسی‌تان با هم توپولوژی جدید را تعریف کنند.

دلیل ما برای تاکید بر این موضوع این نیست که می‌خواهیم به‌نظر برسد به همه مسائل پرداخته‌ایم. مسئله این است که توپولوژی مناسب در واقع در نقطه توازن نیازهای مهندسی و معماری با اهداف مشتریان و کسب‌وکار شکل می‌گیرد. توپولوژی باید با هر دو سازگار باشد و یکی از رایج‌ترین مشکلات این است که در توپولوژی یکی از این دو در اولویت قرار می‌گیرد.

برای رسیدن به توپولوژی موثر باید ملاحظات زیادی را در نظر بگیرید، اما در عین حال باید به یاد داشته باشید که هیچ توپولوژی بی‌نقصی وجود ندارد زیرا توپولوژی‌ها اساساً مبتنی بر مجموعه‌ای از اهداف متعارض و مصلحت‌اندیشی‌ها هستند.

یکی از موقعیت‌هایی که باید حواس‌تان به آن باشد این است که بسیاری از شرکت‌هایی که آماده تحول هستند تیم‌های محصول کوچک بسیار زیادی دارند. اغلب توصیه می‌کنیم که شرکت‌ها تیم‌ها را بزرگ‌تر و تعدادشان را کمتر کنند. شگفت‌انگیز است که وقتی وابستگی‌ها کمتر، مسئولیت همه‌جانبه بیشتر و در مجموع احساس مالکیت و توانمندی قوی‌تر می‌شود، چقدر سازمان می‌تواند عملکرد بهتری داشته باشد و چقدر روحیه بهبود می‌یابد.

برخورد با چالش تیم‌های توزیع‌شده و کارمندان دورکار

در بحث موقعیت جغرافیایی اعضای مختلف تیم‌های محصول بدون شک ملاحظات زیادی وجود دارد.

مسئله مهم در زمینه تحول این است که هرچند وقتی اعضا پراکنده‌اند، تیم در ارائه محصول می‌تواند عملکرد خوبی داشت، در مورد کشف محصول وضعیت بسیار متفاوت است. دلیل این مسئله این است که برای کشف محصول باید مشارکت بسیار نزدیکی بین مدیر محصول، طراح محصول و رهبر فنی شکل بگیرد که وقتی این افراد در یک مکان هستند، خیلی آسان‌تر است.

در واقع می‌خواهیم بگوییم که وقتی می‌خواهید تصمیم بگیرید چه کسانی را در کدام تیم‌های محصول قرار دهید، باید بدانید که اگر این نقش‌های کلیدی، حتی در حد دو تا سه روز در هفته، در یک مکان باشند، به نفع تیم خواهد بود.

ارائه محصول

در ارائه محصول دامنه بسیار گسترده‌ای از فعالیت‌ها وجود دارد و بسته به وضعیت کنونی، فهرست حوزه‌های نیازمند سرمایه‌گذاری ممکن است طولانی باشد و شامل مواردی مثل بدهی فنی، اجرای «یکپارچه‌سازی پیوسته»، ارائه پیوسته^۱، اتوماسیون تست و عرضه، تجهیز به

ابزارهای اندازه‌گیری، نظارت، زیرساخت آزمون آ/ب و غیره شود. معمولاً فقط کافیس‌ت یک مهندس ارشد که پیش‌تر به این شیوه کار کرده به تیم بپیوندد تا ملزومات این روش را به سایر اعضای تیم نشان دهد. حتی اگر تیمی مهندسی نداشته باشد که پیش‌تر به این مدل روی آورده باشد، اغلب مهندس دیگری در تیمی دیگر این کار را کرده است. در این حالت، می‌توانید از آن مهندس بخواهید اول به تیم کنونی‌اش کمک کند الگویی برای بقیه سازمان باشد. بعد چند ماه را صرف کمک به سایر تیم‌ها در گذر از این تغییرات کند. همان‌طور که شاید تصور کرده باشید، چنین مهندسی به سرعت برای سازمان بسیار ارزشمند می‌شود.

ممکن است معماری، تجهیز، زیرساخت، اتوماسیون تست و عرضه و غیره نیازمند مقدار زیادی کار باشند، پس باید توجه کنید که نیازی نیست همه این تغییرات همزمان انجام شوند. اما این تغییرات زیرساختی هم در رسیدگی مناسب به مشتریان و هم پاسخگو کردن خودتان در قبال نتایج پیش‌نیازی برای مدل عملیاتی محصول هستند.

اگر بدهی فنی به حدی رسیده که مانع کارهای ارائه محصول می‌شود، قسمت «مدیریت بدهی فنی» را در فصل هجدهم ببینید.

کشف محصول

بسیاری از تیم‌های قابلیت‌کاری را که برای رسیدن به فهرست قابلیت‌های محصول انجام می‌دهند کشف محصول می‌دانند. این تفکر کمی درست است. اما چون تیم‌های قابلیت به‌طور ویژه به ریسک‌های ارزشمندی و کارآمدی رسیدگی نمی‌کنند و به‌جز این‌که گهگاهی آزمایش قابلیت استفاده

انجام دهند، به‌ندرت ایده‌های محصول‌شان را واقعا آزمایش می‌کنند، دقیق‌ترش این است که کارشان را نه کشف محصول بلکه تعریف محصول بدانیم.

اما مهم این است که برای آینده مطمئن شویم تیم‌های محصول می‌دانند که باید به همه ریسک‌های محصول رسیدگی کنند. این تغییر اغلب تغییر ذهنی بزرگی برای تیم‌های محصول و به‌ویژه مدیران محصول است. در واقع می‌بینیم که برخی مدیران محصول جدید در برابر پذیرش مسئولیت پاسخگویی در قبال ارزشمند و کارآمدی محصول مقاومت می‌کنند. کوچینگ در کمک به افراد برای کنار آمدن با این تغییر حیاتی است.

افزایش تعامل با مشتریان

بسیاری از شرکت‌هایی که هنوز متحول نشده‌اند تعامل واقعی بسیار کمی با مشتریان دارند و اصلاح این وضعیت از اولین اصلاحات ضروری است.

به این فکر کنید که به هر کدام از تیم‌های محصولی که تجربه‌ای نزدیک به کاربر (نزدیک به مشتری یا نزدیک به کارمند) ارائه می‌دهد بگویید باید از این به بعد هر هفته سه جلسه یک ساعته کشف محصول داشته باشد. توجه کنید این‌طور نیست که این جلسات فقط مختص «مرحله کشف» باشد یا تنها زمانی برگزار شوند که وقت کافی وجود دارد. این جلسات محور کار روزانه عادی مدیر محصول و طراح محصول هستند. تیم‌ها احتمالا برای هماهنگی‌ها به کمک یکی از پژوهشگران کاربر نیاز

دارند، اما مصاحبه یا آزمایش ایده‌های محصول با کاربران واقعی باید هر هفته مدام تکرار شود.

برای برخی شرکت‌ها، صرفاً حذف موانع و بهانه‌ها برای آزمایش پیوسته نقطه عطف مهم و لحظه سرنوشت‌سازی در سیر تحول‌شان محسوب می‌شود.

در بخش دهم، «غلبه بر استدلال‌های مخالف»، درباره بسیاری از رایج‌ترین بهانه‌هایی بحث می‌کنیم که از افرادی می‌شنویم که می‌خواهند توضیح بدهند چرا این تعامل مداوم با مشتریان بسیار سخت است. سخت نیست و برای نوآوری پیوسته ضروری است.

کشف فشرده

راه بسیار موثر دیگری برای یادگیری سریع تکنیک‌های کشف محصول اجرای برنامه کشف فشرده (یا طراحی فشرده) یک هفته‌ای است. راه بسیار خوبی برای ایجاد اعتماد درون تیم محصول، یادگیری ذهنیت، اصول و تکنیک‌های کشف محصول و رسیدن به دستاوردی بسیار معنی‌دار در مدت زمانی کوتاه است.

می‌توانید این برنامه‌های کشف فشرده را خودتان رهبری کنید یا مربی کشفی را برای تسهیل کارها به کار بگیرید.

روزهای هک

راهی عالی برای جلب مشارکت مهندسان در کشف محصول و به‌طور کلی گسترش ساخت نمونه‌های آزمایشی استفاده از روزهای هک است.

این روزها می‌توانند هدایت‌شده باشند (یعنی همه برای حل مسئله یکسانی تلاش کنند) یا هدایت‌نشده باشند (یعنی روی هر چیزی مربوط به چشم‌انداز محصول کار کنند). در قسمت «فرهنگ محصول» در ادامه این فصل بیشتر به این موضوع می‌پردازیم.

استراتژی محصول

ورودی استراتژی محصول چشم‌انداز محصول و اهداف شرکت است و نتیجه استراتژی محصول مجموعه‌ای از مسائل برای حل کردن است که بعد به‌عنوان اهداف تیم (معمولا در قالب اهداف و نتایج کلیدی یا اوکی‌آر^۱) به تیم‌های محصول محول می‌شوند.

از آنجایی که هدف اصلی چشم‌انداز محصول و استراتژی محصول انتقال آن به تیم‌های محصول و دست‌اندرکاران است، مهم است که چشم‌انداز و استراتژی قالبی شفاف و آسان‌فهم داشته باشند.

همچنین باید تاکید کرد که بسیاری از شرکت‌هایی که در حال حرکت به سمت مدل محصول هستند ممکن است هنوز چشم‌انداز یا استراتژی محصول نداشته باشند، اما تقریبا همیشه نوعی چرخه برنامه‌ریزی شرکتی دارند و در این برنامه‌ریزی‌ها درباره اینکه به کدام پروژه‌ها کارمند و منابع مالی تخصیص داده شود، تصمیم نهایی را می‌گیرند. اگر هنوز برای رهبران شرکت روشن نیست، می‌تواند مفید باشد که تفاوت‌های این روش‌ها را برجسته کنید. هر دو با اهداف شرکت شروع و با کارهای اولویت‌دار تمام می‌شوند. اما سازوکارها بسیار متفاوت هستند.

تدوین چشم‌انداز محصول

در اکثر قریب به اتفاق تحول‌ها، سازمان محصول در فرایند تحول چشم‌انداز محصول ندارد. ممکن است چیزی داشته باشد که چشم‌انداز محصول بخواند، اما معمولاً بیانیه مأموریت ساده‌ای است که هدف چشم‌انداز محصول را محقق نمی‌کند.

توجه کنید که اگر شرکت با تیم‌های قابلیت تشکیل شده باشد، بسیار بعید است که چشم‌انداز متحدکننده‌ای وجود داشته باشد چرا که تیم‌های قابلیت صرفاً برای پاسخگویی به نیازهای دست‌اندرکاران ویژه‌شان وجود دارند.

ممکن است نامحتمل است که یک یا چند دست‌اندرکار چشم‌انداز محصول خودشان را داشته باشند. این افراد به احتمال زیاد تمام توان‌شان را برای اداره آن بخش از کسب‌وکار خرج می‌کنند. به همین دلیل است که معمولاً تلاش تحول محرک سازمان برای تدوین اولین چشم‌انداز محصولش می‌شود.

تدوین چشم‌انداز محصول جذاب و الهام‌بخش مزیت‌های زیادی دارد. نکته مثبت این است که یک‌بار برای تدوین چشم‌انداز محصول قوی تلاش می‌کنید، اما آن چشم‌انداز تا چند سال (معمولاً سه تا ده سال) به تمام شرکت سود می‌رساند.

مربی‌ان باتجربه رهبری محصول نیز می‌توانند در زمینه چشم‌انداز محصول واقعا مفید باشند و شرکت‌هایی هم وجود دارند که در کمک برای تدوین چشم‌انداز محصول متخصص هستند.

تدوین استراتژی محصول

به همان دلایلی که بیشتر شرکت‌هایی که تحول را شروع می‌کنند چشم‌انداز محصول ندارند، استراتژی محصول هم ندارند. مهم‌تر از آن، این شرکت‌ها معمولاً عضله‌های لازم برای تدوین مستمر استراتژی‌های محصول بینش‌محور را هم ندارند.

بنابراین خیلی پیش می‌آید که رهبران محصول مجبور شوند سازوکارهایی را مستقر کنند تا درباره تمرکز تصمیم‌های سخت بگیرند و از داده‌ها، تعامل با مشتریان، صنعت و فناوری‌های زمینه‌ساز بینش جمع کنند.

اغلب اولین باری است که از رهبران محصول خواسته شده چنین کاری را انجام دهند و این رهبران برحسب کیفیت توصیه‌های‌شان در استراتژی محصول قضاوت خواهند شد. رهبران محصولی که هرگز چنین کاری نکرده‌اند اغلب از کمک یک مربی رهبری محصول در این زمینه استفاده می‌کنند.

مدیریت پورتفو

مسئله بسیار متداولی در فرایند تحول این است که می‌بینید مجموعه بسیار بزرگی از سیستم‌های موروثی وجود دارد و افراد موجود برای رسیدگی مناسب به آن‌ها به‌هیچ‌وجه کافی نیستند.

در چنین موقعیتی پیشنهاد می‌کنیم ارزیابی پورتفو انجام دهید. منظور تهیه فهرستی از همه سیستم‌ها و اجزای گوناگون و بعد قرار دادن هر کدام در یکی از سه وضعیت زیر است.

در مورد هر سیستمی که می‌توانید به کارش پایان دهید (پشتیبانی از آن را متوقف کنید)، بدون شک باید همین کار را انجام دهید. شاید نیاز باشد تحلیلی انجام دهید که میزان استفاده واقعی این سیستم را نشان دهد و همچنین نیاز باشد برآوردی از هزینه مستمر تعمیر و نگهداری به دست آورید، اما با توقف کار هر سیستمی هم بار جاری و هم تعداد سیستم‌های نیازمند تغییر پلتفرم را کاهش می‌دهید.

بعد احتمالا سیستم‌های زیادی هستند که باید همچنان فعال باشند، اما تداوم سرمایه‌گذاری فراتر از نیاز برای فعالیت‌شان توجیهی ندارد. این کار را حفظ وضعیت می‌خوانیم. مزیت حفظ وضعیت بیشترین سیستم‌های ممکن این است که زمان اغلب (البته نه همه) افرادی را آزاد می‌کند که روی آن سیستم‌ها کار می‌کنند تا بتوانند روی حوزه‌های سرمایه‌گذاری حیاتی کار کنند.

در نهایت طبقه‌بندی سوم سرمایه‌گذاری است؛ سرمایه‌گذاری‌های جدیدتان را در این سیستم‌ها انجام می‌دهید. این سیستم‌ها را باید با نیروی کار کامل پیش ببرید.

این ارزیابی پورتفو معمولا دشوار است، اما اگر می‌خواهید بتوانید افراد و منابع را به شکل مناسب به حوزه‌های سرمایه‌گذاری‌تان تخصیص بدهید، انجام این کار ضروری است.

تامین مالی تیم‌های محصول

اگر در حال انتقال از یکی از مدل‌های پروژه‌های به مدل محصول هستید، به احتمال زیاد سازمان‌تان به تامین مالی پروژه‌ها عادت دارد و حالا باید به

تامین مالی تیم‌های محصول روی بیاورید.

در فصل بیست‌و‌چهارم، «شراکت با فایننس»، درباره تغییر بزرگ‌تر در این زمینه بحث کردیم، اما تکنیک نسبتاً ساده‌ای برای اعمال تغییر ضروری بدون ایجاد اختلال شدید در کار سازمان فایننس وجود دارد. در مدل پروژه‌های قدیمی، برای هر پروژه‌ای یک طرح کسب‌وکار پیشنهاد می‌دادید و بعد فایننس یا تیم مدیریت ارشد تصمیم می‌گرفت می‌خواهد پروژه را تامین مالی کند یا خیر.

می‌توانید تقریباً با کلیت مدل تامین مالی قبلی ادامه دهید، اما به‌جای تهیه طرح کسب‌وکار برای یک پروژه که قرار است بر اساس آن تا چند ماه دیگر خروجی مشخصی بدهد، برای یک تیم محصول طرح کسب‌وکار تهیه می‌کنید که بر اساس آن نتیجه‌ای را به‌مدت چند فصل ارائه می‌دهد. فایننس معمولاً این روش دوم را ترجیح می‌دهد چرا که از تیم محصول خواسته شده روی مجموعه‌ای از نتایج برای کسب‌وکار تمرکز کند؛ چیزی که برای فایننس از عرضه قابلیت معنی‌دارتر است.

پیاده‌سازی اهداف تیم

نتیجه استراتژی محصول قدرتمند مجموعه‌ای اولویت‌بندی‌شده از مسائل حیاتی هستند که باید حل شوند. حال باید این مسائل را به تیم‌های محصول مناسب محول کنید.

بیشتر شرکت‌ها از تکنیک «اهداف و نتایج کلیدی» یا اوکی‌آر برای محول کردن این مسائل به تیم‌ها استفاده می‌کنند؛ این تکنیک برای همین کار هم ساخته شده است. اگر تا کنون از این تکنیک استفاده نکرده‌اید یا اگر تلاش کرده‌اید از آن استفاده کنید، اما چون خواسته‌اید آن را در بافت

تیم‌های قابلیت به کار بگیرید، شکست خورده‌اید، شاید در این مورد هم بهتر باشد کمی کمک بگیرید.

مربیان رهبری محصول می‌توانند در مورد اهداف تیم به شما کمک کنند؛ می‌توانید هم مربیان تخصصی اوکی‌آر را استخدام کنید. نکته کلیدی در استفاده از مربی اوکی‌آر این است که مطمئن شوید در واگذاری اهداف در مدل محصول واقعا تجربه دارد. تمرکز بسیاری از پیاده‌سازی‌های اوکی‌آر روی سازمان‌های فروش و بازاریابی است که ملاحظات بسیار متفاوتی دارند.

چشم‌انداز محصول و استراتژی فشرده

در تدوین فشرده چشم‌انداز محصول و تدوین فشرده استراتژی محصول رهبران محصول در عرض یک هفته فشرده و متمرکز به بررسی عمیق چشم‌انداز محصول یا استراتژی محصول یا هر دو می‌پردازند.

ایده پشت این روش این است که افراد مناسب را با آماده‌سازی قبلی مناسب دور هم جمع کنید و بعد جلسه مشارکتی بسیار پرشور و فعالیتی در خارج از شرکت داشته باشید تا در عرض یک هفته به چیزی برسید که در حالت عادی خیلی بیشتر طول می‌کشد.

مدیریت این جلسات را می‌توان به یک مربی محصول باتجربه یا شرکتی تخصصی سپارید.

فرهنگ محصول

بسته به نتایج ارزیابی سازمان، مسائل فرهنگی معمولا ناملموس‌تر و ذهنی‌تر هستند و تغییر در آن‌ها کندتر اتفاق می‌افتد. بیان حرف‌های خوب سخت نیست، اما افراد به کارهای رهبران به‌ویژه زیر فشار و استرس توجه

می‌کنند.

نکته کلیدی این است که بپذیرید اشتباه‌ها و ناکامی‌ها وجود دارند. اما اگر بتوانید پیوسته مثال‌هایی مشهود از تغییر فرهنگی نشان دهید، افراد با گذشت زمان به این باور می‌رسند که تغییر واقعی است. این نکته ارتباط مستقیمی با رواج‌گری تحول دارد که در فصل سی‌وسوم در مورد آن بحث می‌کنیم.

تکنیک‌های زیادی می‌توانند به ایجاد شیوه‌ها و هنجارهای فرهنگی‌ای کمک کنند که مدل محصول به آن‌ها اتکا دارد. اینجا در مورد چند شیوه و هنجار مورد علاقه‌مان بحث می‌کنیم.

روزهای هک

جلب مشارکت مهندسان و به صورت گسترده‌تر تیم‌های محصول نه فقط در ساختن راه‌حل‌ها بلکه در ایده‌پردازی راه‌حل‌های نوآورانه برای مسائلی که می‌خواهید حل کنید، یکی از مهم‌ترین اهداف فرهنگی شماست. روزهای هک نسخه‌های زیادی دارند (هدایت‌شده یا هدایت‌نشده، ماهانه یا فصلی، متمرکز بر داده، فردمحور یا مبتنی بر تیم محصول)، اما هدف اولویت‌دارتر این است که شروع کنید و با توجه به واکنش‌ها سیر تکامل را ببیمایید.

تعامل با مشتریان

در طول فصل گذشته چند تعامل با مشتریان اتفاق افتاده است؟ آیا این رقم نسبت به فصل قبل‌تر افزایش یافته است؟ اگر خیر، چرا؟

بینش‌های اصلی ناشی از این تعامل‌ها چه بوده است؟
سازمان در افزایش مستمر سطح دانشش از مشتریان و اشتراک‌گذاری
آموخته‌هایش چقدر موفق بوده است؟
این دانش چقدر در سراسر تیم‌های محصول و میان مهندسان پخش
شده است؟

حسابداری نوآوری

در فصل گذشته چند ایده آزمایش شدند؟ آیا این رقم در مقایسه با
فصل قبل‌تر افزایش قابل توجهی داشته است؟ اگر خیر، چرا؟
فناوری زمینه‌ساز جدید چه نقشی در این نوآوری‌ها داشته است؟
بینش‌های حاصل از داده چه نقشی در این نوآوری‌ها داشته‌اند؟
توجه کنید که این سنجه‌های مربوط به ایده‌ها و آزمایش‌ها می‌توانند
مفید و آموزنده باشند و به شما کمک کنند بفهمید در چه زمینه‌هایی ممکن
است به کوچینگ بیشتر نیاز داشته باشید، اما نباید با نتایج کسب‌وکار
اشتباه گرفته شوند.

نگاه به گذشته از دیدگاه فرهنگی

نگاه به گذشته شکل‌های زیادی دارد، اما خوب است دست کم هر فصل
یک‌بار پیش‌روترین رهبران محصول، طراحی و مهندسی‌تان را دور هم جمع
کنید تا درباره این موضوع بحث کنند که فکر می‌کنند سازمان در فصل
گذشته چطور کارش را انجام داده و در فصل بعدی، تاکید باید روی چه
مسائلی باشد.

در این بحث‌ها معمولاً به چنین موضوع‌هایی توجه می‌شود:

- میزان فرایند در مقایسه با درک اصول؛
- اینکه همچنان چقدر از روش فرمان و کنترل استفاده می‌شود و چقدر از کارها و تصمیم‌ها به تیم‌های محصول واگذار شده است؛
- میزان آزمایش‌گری در کشف محصول در مقایسه با محصولاتی که بعد از ارائه شکست خورده‌اند؛
- میزان نوآوری در ایده‌هایی که بررسی و امتحان شده‌اند و میزان مشارکت مهندسان در این نوآوری؛
- سطح درک اعضای تیم‌های محصول از پیش‌زمینه استراتژیک و مدل محصول؛
- میزان اعتماد بین تیم‌های محصول و دست‌اندرکاران و مدیران ارشد مختلف؛
- توانایی سازمان در پایبندی به تعهدات قابل اتکا.

فصل سی و دوم: تاکتیک‌های تحول؛ پذیرش

در این فصل درباره بعد دیگری از تحول در شیوه انجام کارها یعنی پذیرش بحث می‌کنیم. مهم نیست تکنیک چه باشد، گاهی باید در آوردن آن تکنیک به سازمان‌تان حساب‌شده عمل کنید. باید اشاره کرد که این تاکتیک‌های مختلف پذیرش ناسازگار و جمع‌ناپذیر نیستند. در واقع تلفیق آن‌ها با توجه به شرایط اقدامی رایج است.

عوامل زیادی روی انتخاب تاکتیک‌های پذیرش تاثیر می‌گذارند:

- اهمیت نسبی توانمندی‌های جدید؛
- افراد در دسترس برای مشارکت؛
- در دسترس بودن مربیان محصول یا رهبران محصول باتجربه؛
- چارچوب زمانی موجود برای تحول؛
- نیازمندی‌های کنونی کسب‌وکار؛
- تعداد تعهدات موجود؛
- وابستگی‌ها به سایر تیم‌ها یا سیستم‌ها؛
- تغییرات جاری در معماری؛
- بی‌شمار عامل احتمالی دیگر.

تیم‌های آزمایشی

ساده‌ترین تکنیک این است که با یک یا چند تیم محصول خاص یا

زیرمجموعه‌ای از واحد کسب‌وکار شروع کنید و قصد داشته باشید کار را با گذشت زمان در سازمان گسترش دهید. این شیوه را تیم‌ها یا سازمان‌های آزمایشی می‌خوانند.

برخی شرکت‌ها (معمولا آن‌هایی که فوریت بسیار زیادی را برای تحول احساس می‌کنند) تلاش می‌کند همه کارها را یک‌باره انجام دهند. این روش شاید جواب بدهد، اما مسئله این است که تقریباً شکی وجود ندارد که عوارض جانبی خواهد داشت.

مفهوم مهمی در دنیای محصول شامل تحول‌ها هم می‌شود. «مسئله اصلی واقعاً این است که افراد چقدر سریع می‌توانند تغییر را بپذیرند.»

برخی افراد عاشق تغییرند (که پذیرندگان اولیه خوانده می‌شوند). بیشتر افراد عاشق تغییر نیستند، اما وقتی عیب و نقص‌ها برطرف می‌شوند، مشکلی با تغییرات نخواهند داشت (اکثریت زود هنگام و دیر هنگام). در عین حال همیشه زیرمجموعه‌ای از افراد هستند که از تغییر، هرچه باشد، متنفرند (پسروها).

این مفهوم به این دلیل برای کارهای محصولی شما مهم است که وقتی تغییرات را پیاده‌سازی می‌کنید، همه نمی‌توانند با سرعت یکسان آن‌ها را هضم کنند و بپذیرند.

اما این مفهوم در تحول‌ها هم نقش مهمی دارد چرا که به هر حال سازمان‌تان از افراد تشکیل شده و می‌خواهید تغییراتی بزرگ و دگرگون‌ساز در کار این افراد ایجاد کنید.

اگر این تغییرات را یک‌باره بر سر سازمان آوار کنید، برخی افراد مشکلی

نخواهند داشت، اما بیشتر افراد راضی نخواهند بود.

همچنین باید توجه کنید که تا حد زیادی مهم نیست این تغییرات چه باشند، به هر حال افراد ناراضی وجود خواهند داشت. این رفتار را حتی در جاهایی می‌بینیم که افراد مورد نظر خودشان برای تغییر التماس می‌کرده‌اند. شاید واقعا خواستار تغییر باشند، اما تغییرات را به‌نحوی می‌خواهند که بتوانند هضم‌شان کنند.

استراتژی تحول موثری تمرکز بر کمک به سازمان برای هضم تغییرات با استفاده از تیم‌های آزمایشی است.

تیم‌های آزمایشی تیم‌های محصولی (با رهبران محصول و دست‌اندرکاران مربوطشان) هستند که داوطلب شده‌اند در این تغییرات پیشگام باشند. می‌خواهند اولین نفراتی باشند که این روش کار جدید را امتحان می‌کنند. درک می‌کنند که با مشکلاتی روبرو می‌شوند و باید راه‌هایی برای عبور از موانع پیدا کنند.

مهم است که هر کاری از دست‌مان برمی‌آید انجام دهیم تا مسیر این تیم‌ها را برای موفقیت هموار کنیم. به‌عنوان مثال تیمی آزمایشی که افراد شایسته و ماهر برای هر کدام از شایستگی‌های مورد نیاز در مدل محصول ندارد، به‌درد ما نمی‌خورد. به همین ترتیب نباید تیمی انتخاب کنیم که دست‌اندرکاران کلیدی‌اش مشتاق موفقیت تغییر نیستند.

مزیت اصلی تیم‌های آزمایشی، به‌ویژه وقتی هنوز معایب برطرف نشده‌اند، این است که بقیه سازمان مجبور نیست با این تغییرات دست‌وپنجه نرم کند. دیگران می‌توانند از دور به نظاره بنشینند و برای عادت کردن به این ایده‌ها وقت خواهند داشت.

سازمان‌های بزرگ (سازمان‌های متشکل از چند واحد کسب‌وکار) همین کار را با واحدهای کسب‌وکار انجام می‌دهند. یکی از واحدهای کسب‌وکار برای آزمایش تغییرات داوطلب می‌شود و اگر کارها درست پیش برود، تغییرات به سایر واحدها گسترش می‌یابد. اگر کارها درست پیش نرود، تا زمانی که درست پیش برود، آزمایش و آزمون و خطا به همان یک واحد کسب‌وکار محدود می‌ماند.

به‌طور کلی، هنگام استفاده از تیم‌های آزمایشی بهتر است با تعداد کمتری تیم محصول آزمایشی تغییرات عمیق‌تری ایجاد کنید تا اینکه با تعداد بیشتری تیم تغییرات سطحی ایجاد کنید.

ابعاد مدل محصول

در شرکت‌های بزرگ نیازهای فوری بخش‌های متفاوت سازمان محصول اغلب اولویتهای متفاوتی دارند. در این موارد، خوب است سه بعد متفاوت مدل محصول را در نظر بگیرید:

- تغییر شیوه ساختن؛
 - تغییر نحوه حل مسائل؛
 - تغییر نحوه انتخاب مسائل برای حل کردن.
- در هنگام ایجاد توازن بین اولویتهای متفاوت، استراتژی تحول بسیار رایج دیگری این است که در شروع گروه‌ها یا تیم‌های متفاوت را مسئول پیاده‌سازی زیرمجموعه‌ای از مدل محصول کنید.
- راه‌های زیادی برای تعریف زیرمجموعه‌های گوناگون وجود دارد، اما راهی بسیار موثر تعریف زیرمجموعه برحسب سه بعد متفاوت است:

- یک گروه می‌تواند فقط روی تغییر شیوه ساختن (ارائه محصول) متمرکز شود؛
- گروه دیگری می‌تواند روی تغییر نحوه حل مسائل (کشف محصول) متمرکز شود؛
- گروه سوم هم می‌تواند روی تغییر نحوه انتخاب مسائل برای حل کردن (استراتژی محصول) متمرکز شود.

این شیوه به هر کدام از این سه گروه این امکان را می‌دهد که روی مفاهیم مربوط در مدل محصول تمرکز کند.

کار کردن روی تغییر شیوه ساختن معمولا تا حد زیادی مستقل از تغییر نحوه حل مسائل و تغییر نحوه انتخاب مسائل برای حل کردن است، اما دو بعد آخر به هم وابسته‌اند. استراتژی محصول مسائلی برای حل کردن ایجاد می‌کند و شما از کشف محصول برای حل این مسائل استفاده می‌کنید.

اما چه کار می‌کنید اگر بخواهید پیش از پرداختن به تغییر نحوه انتخاب مسائل برای حل کردن، روی تغییر نحوه حل مسائل کار کنید؟

در این موقعیت، تکنیکی وجود دارد که هر سازمانی می‌تواند با استفاده از آن نقشه راه محصول متعارف را به مسائلی برای حل کردن با نتایج مطلوب تبدیل کند. این نقشه‌های راه را نقشه راه مبتنی بر نتیجه می‌خوانند (که در فصل هشتم تشریح شدند) و اغلب وقتی شرکت‌ها تحول به مدل محصول را با تغییر نحوه حل مسائل شروع می‌کنند، از این نقشه‌های راه به عنوان ابزار گذار استفاده می‌کنند.

بالا به پایین و پایین به بالا

احتمالا پیش‌تر متوجه شده باشید که بسیاری از تغییرات شامل تیم‌های محصول می‌شوند و تغییرات دیگر شامل رهبران محصول می‌شوند. در این زمینه هم راه خوبی برای تقسیم طبیعی کارها وجود دارد: یک مربی یا رهبر محصول روی پرورش مهارت‌های تیم‌های محصول متمرکز می‌کند (پایین به بالا) و مربی یا رهبر دیگری روی پرورش مهارت‌های رهبران محصول و ایجاد پیش‌زمینه استراتژیک متمرکز می‌کند (بالا به پایین).

کوچینگ دست‌اندرکاران

در برخی شرکت‌ها، عامل محرک مهمی تعامل محصول/دست‌اندرکار است و هر طرف باید از کوچینگ بهره‌برد تا همکاری موثری با دیگری داشته باشد.

در این مورد، می‌توانید یک مربی محصول یا رهبر محصول داشته باشید که روی تیم‌های محصول متمرکز است و مربی محصول یا رهبر محصول دیگری داشته باشید که روی دست‌اندرکاران متمرکز است.

باید به دنبال دست‌اندرکارانی باشید که برای امتحان مدل محصول مشتاق باشند و اعتبار زیادی در سازمان داشته باشند. چنین دست‌اندرکاری حامی تحول خواهد شد. تیم یا تیم‌های محصولی که با این دست‌اندرکار همکاری نزدیکی دارند در قالب یک واحد با هم کار می‌کنند تا تغییرات را امتحان کنند.

اینجا تاکید بر مشارکت موثر است که به واسطه آن تیم‌های محصول و دست‌اندرکاران درباره یکدیگر بسیار بیشتر یاد می‌گیرند و می‌فهمند هر کدام چه نقش و سهمی می‌توانند داشته باشند. در نتیجه این واحد می‌تواند

الگویی برای کل سازمان باشد.

بنابراین خوب است تلاش‌هایی را انتخاب کنید که در مورد آن راهحل موثری که به نیازهای همه طرف‌ها پاسخ می‌دهد مشهود نیست و شناسایی راهحل نیازمند بده‌بستان واقعی است.

جلسات توجیهی برای دست‌اندرکاران

تکنیکی مربوط به کوچینگ دست‌اندرکاران برگزاری جلسه توجیهی مجزا در مورد مدل محصول صرفاً برای دست‌اندرکاران علاقه‌مند است که در آن مخالفت‌ها و سردرگمی‌های مشترک را عمیق‌تر بررسی می‌کنید و به دست‌اندرکاران فضای امنی برای طرح نگرانی‌ها و پرداختن به مباحث دشوار می‌دهید.

مدیریت تعهدات موجود

در بیشتر سازمان‌ها، تحول‌ها از صفر و بدون پیشینه قبلی شروع نمی‌شوند. به احتمال زیاد چند تعهد وجود دارند که همچنان باید به آن‌ها عمل کرد.

قطعا بهتر است رهبران محصول با دقیق و خلاقانه فهرست تعهدات موجود، فهرست را تا حد ممکن کوتاه کنند. اگر راه‌های دیگری برای جلب رضایت مشتری وجود دارند، استفاده از آن‌ها احتمالاً منطقی باشد. با این حال احتمالاً چند تعهد باقی می‌مانند.

در این حالت، چند گزینه وجود دارد.

رایج‌ترین رویکرد این است که زیرمجموعه‌ای از تیم‌های محصول

شناسایی شود تا پیش از آماده شدن تیمها برای تحول، عمل به این تعهدات موجود را برعهده بگیرد.

جنبه منفی این تکنیک این است که تا چند ماه زیرمجموعه احتمالا بزرگی از سازمان‌تان با یک روش (روش پروژه‌ای) و بقیه سازمان با روشی دیگر (روش مبتنی بر محصول) اداره می‌شود. در این شرایط اگر امکان تحویل سریع تعهدات موجود وجود نداشته باشد، روحیه تیم آسیب می‌بیند. گزینه دیگر این است که هر تیم محصولی می‌تواند علاوه بر کارهای محصولی جدیدش، تعدادی تعهد از پیش موجود داشته باشد.

مزیت این تکنیک این است که به‌نظر می‌رسد در حق تیم‌های مختلف منصفانه‌تر عمل شده است. عیبش این است که انجام همزمان هر دو روش بسیار سخت است و احتمالا این انتخاب زمان ادای این تعهدات و موعد انتقال همه به مدل جدید را به تاخیر می‌اندازد.

توجه کنید که این تعهدات موجود را نباید با کارهای ضروری برای تداوم فعالیت کسب‌وکار اشتباه گرفت. همه تیم‌ها هم قبل و هم بعد از تحول از این نوع کارها دارند.

فصل سی و سوم: رواج‌گری تحول

به شرکت‌ها توصیه می‌کنیم برنامه تحول را بعد از انجام ارزیابی و رسیدن به درک مناسب از تاکتیک‌های گوناگونی تدوین کنند که ممکن است در تحول به مدل محصول استفاده کنند. امیدواریم این برنامه را بنویسید و مسئول مشخصی برای اجرای برنامه داشته باشید.

برنامه تحول

اجرای برنامه تحول نیازمند انجام کارهای زیادی است. وقتی هم که چنین فهرست درازی از کارها دارید، باید تعیین کنید مسئولیت و پاسخگویی در مورد هر کدام از کارها برعهده کیست. هیچ اشکالی ندارد که چند نفر روی یک مورد خاص یا کل تلاش کار کنند، اما در بیشتر فرهنگ‌های شرکتی، بدون تعیین مسئول و پاسخگو نتایج چندانی به دست نمی‌آید.

حال که برنامه‌ای برای تحول سازمان‌تان دارید، باید آن را اجرا کنید. این تلاش باید مدت قابل توجهی (معمولاً شش ماه تا دو سال) ادامه داشته باشد و طبیعی است که سازمان در این مدت تمرکز یا علاقه‌اش را از دست بدهد. برای اجتناب از این مسئله باید خیلی تلاش کنید.

نکته‌ای درباره مسئولیت کارها

مانند بیشتر تلاش‌های دشوار، نکته کلیدی این است که مسئولان

مشخصی داشته باشید که در مورد کاری مشخص در تحول مسئول و پاسخگو هستند.

همچنین نکته کلیدی دیگر این است که رهبر محصول ارشد مشخصی داشته باشید که مسئولیت واقعی کل برنامه تحول را بپذیرد و پیشرفت را پیگیری و گزارش کند.

لطفا این اشتباه را مرتکب نشوید که فکر کنید راه پیشرفت در هر پروژه بزرگ و دشواری تشکیل کمیته است. مسئولان را مشخص کنید، آن‌ها را توانمند سازید و بعد آن‌ها را پاسخگو کنید.

رواج‌گری پیوسته

تحول به مدل محصول واقعا نیازمند رواج‌گری پیوسته است. رهبران محصول باید مکرر و مداوم با تیم‌های محصول، سایر رهبران محصول، دست‌اندرکاران، مدیران ارشد و به‌ویژه افرادی وقت بگذرانند که استدلال‌های مخالفی دارند یا در برابر مدل جدید مقاومت می‌کنند تا مدل محصول، پیش‌زمینه استراتژیک (به‌ویژه چشمانداز محصول و استراتژی محصول) و حوزه‌های بهبودیافته را به همه یادآوری کنند.

ارزش موفقیت‌های سریع

هیچ تردیدی وجود ندارد که تحول فرایندی زمان‌بر است. به همین دلیل خیلی مفید است که بردها و موفقیت‌های سریعی داشته باشید. چند مثال خوب از نقاط عطفی که می‌ارزد آن‌ها را ترویج کنید و از آن‌ها تجلیل کنید:

- تیمی که پیش‌تر ماهانه عرضه می‌کرده به عرضه‌های دو هفته‌ای پیوسته دست می‌یابد.
- تیمی در مدت زمان بی‌سابقه‌ای مشکل حیاتی مشتری بسیار مهمی را شناسایی می‌کند، اصلاحی را برای آن می‌سازد و بعد آزمایش و پیاده‌سازی می‌کند.
- تیمی بر اساس آموخته‌هایش از آزمایشی کم‌هزینه تصمیم می‌گیرد ایده محصول محبوبی را در اوایل فرایند کنار بگذارد.
- تیمی که هرگز با مشتریان دیداری نداشته شروع به انجام این کار می‌کند و تجربه‌ها و بینش‌هایش را به اشتراک می‌گذارد.
- تیمی در کارهای کشف محصولش بینش مهمی را (چه مثبت چه منفی) آشکار می‌کند.
- تیمی که با چالش‌ده‌ها اولویت متعارض دست‌وپنجه نرم می‌کرده حالا یک مسئله روشن برای حل کردن و معیار موفقیت دارد.
- تیمی به راحلی واقعا نوآورانه برای مسئله‌ای دشوار می‌رسد.
- تیمی به نتیجه‌ای مهم برای کسب‌وکار دست می‌یابد.
- چشم‌انداز محصول جذاب جدیدی تدوین و با سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود.
- اولین استراتژی محصول بینش‌محور به اشتراک گذاشته می‌شود.
- دست‌اندرکار بسیار مورد احترامی تجربه‌های مثبتی را از مشارکت با یک تیم محصول به اشتراک می‌گذارد.

اطمینان حاصل کنید که هر وقت این نوع اتفاق‌های مهم می‌افتند، افراد در سازمان بی‌درنگ آن را به اطلاع مسئول برنامه تحول می‌رسانند و این اتفاق‌ها به گزارش ماهانه اضافه می‌شوند.

مدام با حرارت برای تحول تبلیغ کنید

نکته کلیدی این است که پیوسته باید با شور و حرارت پیشرفت تحول را جار بزنید.

حتما دست کم ماهی یکبار پیشرفت ایجادشده را به سازمان و رهبران و دست‌اندرکارانش نشان دهید.

البته برای اینکه واقعا بتوانید این کار را انجام دهید، باید مطمئن شوید که پیشرفتی واقعی برای گزارش وجود دارد.

سخت می‌توان گفت که چقدر تبلیغ و ترویج پیشرفت‌ها اهمیت دارد. به محض اینکه تنها یک تیم محصول داشتید که به نتایج واقعی رسیده بود، اطمینان حاصل کنید که همه تیم‌های محصول دیگر آن نتایج را می‌بینند. در طول مسیر از دستاوردها تجلیل کنید. به تیم‌های دیگر نشان دهید چه کارهایی ممکن هستند.

پسرفت‌ها در مسیر تحول

با وجود اینکه تحول موفق به مدل محصول خودش خیلی دشوار است، چند شرکت که موفق شده‌اند و از منافع مالی چشمگیر آن سود برده‌اند نتوانسته‌اند همیشه و پیوسته پیشرفت کنند. چند نمونه از عوامل این پسرفت‌ها وجود دارند که باید حواس‌تان به آن‌ها باشد.

رفتن مدیرعامل یا رهبر محصول کلیدی

سرانجام مدیرعامل زمانی از شرکت می‌رود. البته که هیئت مدیره باید مدیرعامل جدیدی انتخاب کند. اما در بسیاری از موارد، این هیئت مدیره‌ها کاملاً فراموش می‌کنند پیش از تحول در چه وضعیتی بودند و مدیرعامل جدیدی را استخدام می‌کنند که هیچ تصویری از نحوه مدیریت شرکتی محصولی ندارد. این فرد ثمره سال‌ها تلاش را در عرض تنها چند ماه از بین می‌برد.

در حالت دیگری، یکی از رهبران محصول کلیدی از شرکت می‌رود، درحالی‌که اعتبار مدل جدید به آن فرد گره خورده است، نه خود مدل. وقتی فرد جدیدی می‌آید، آن اعتبار را به ارث نمی‌برد و پسرفت اتفاق می‌افتد. معمولاً تا وقتی سازمان محصول بفهمد چه شده، آسیب وارد آمده است.

این مورد نشان می‌دهد که چرا بسیار مهم است که هیئت مدیره‌تان را کاملاً در جریان تحول به مدل محصول قرار دهید و مطمئن شوید که می‌دانند منافع مالی‌ای که شرکت به دست آورده نتیجه مستقیم این تحول بوده است.

گسترش به سراسر شرکت

بعد از تحول واحدهای کسب‌وکار اولیه، شرکت ممکن است تصمیم بگیرد سایر واحدهای کسب‌وکار را هم متحول کند. هر کدام از این تحول‌ها سخت هستند و گاهی با گذشت زمان ریزه‌کاری‌های مدل فراموش می‌شوند و مدل رقیق و کم‌اثر می‌شود چرا که افرادی که تحول را رهبری می‌کنند کارشان را با بی‌میلی انجام می‌دهند.

مسئله اصلی که در این مورد باید به یاد داشته باشید این است که در مورد هر واحد کسب‌وکار جدیدی ارزیابی تازه‌ای انجام دهید. هرچند شباهت‌هایی وجود خواهند داشت، این تفاوت‌ها هستند که درک‌شان اهمیت دارد. همچنین توجه کنید که میزان انگیزه در هر واحدی ممکن است متفاوت با دیگری باشد. معمولا در اولین واحد کسب‌وکار انگیزه در بالاترین سطح است و به همین دلیل هم هست که آن واحد می‌خواسته اولین باشد. اما در هر صورت، نقش حیاتی رهبر واحد کسب‌وکار را از یاد نبرید.

بازگشت دفتر مدیریت برنامه

حتی در سازمان‌هایی که با مدل محصول شکوفا شده‌اند نیز مدیران ارشد اغلب دلتنگ دوران فرمان و کنترل می‌شوند. اگر یکی از این مدیران ارشد ارتقا بگیرد، در بسیاری از موارد اولین کاری که می‌کند احیای دفتر مدیریت برنامه به سبک قدیم است. با این کار فرهنگ قدیمی آهسته و بی‌سروصدا برمی‌گردد.

اگر توجه کرده باشید که آمازون چقدر سخت تلاش می‌کند تا مطمئن شود مانند شرکت «روز اول» رفتار می‌کند و همه تمهیدات پیشگیرانه را در نظر می‌گیرد تا از تبدیل شدن به شرکت «روز دوم» دوری کند، باید بدانید که آمازون نگران چنین اتفاقی است.

تغییر جو و فضای کسب‌وکار

برخی رهبران در شرایط چالش‌برانگیز کسب‌وکار ممکن است بخواهند

دوباره فرمان را به دست بگیرند. یا موقعیت معکوس پیش بیاید: وقتی رویدادی با قابلیت نابودی کسب‌وکار محرک تحول موفق شده باشد، وقتی کسب‌وکار آن تهدید را از سر بگذرانند و پایدار شود، ممکن است میل به تحت کنترل گرفتن دوباره اوضاع ایجاد شود.

در دوران همه‌گیری، چند شرکت نشان دادند چه توانایی‌هایی دارند و به نتایج شگفت‌انگیزی دست یافتند. اما بعد از همه‌گیری، بدون فشار بحران، شرکت‌ها برای جلوگیری از رجوع افراد به رفتارهای قدیمی کار دشوارتری را در پیش داشتند.

احتمالا به مدیرعامل یا رهبر واحد کسب‌وکار بستگی خواهد داشت که همه را متمرکز بر اصول مدل محصول نگه دارد و اجازه ندهد به راحتی و آسایش گذشته برگردند.

فصل سی و چهارم: دستیار تحول

لطفا توجه کنید: می‌دانیم که آنچه در ادامه می‌آید این ریسک بسیار جدی را به همراه دارد که منفعت طلبانه به نظر برسد چرا که ما در گروه محصول سیلیکون ولی در واقع مربی محصول هستیم. با این حال ما فقط چند نفریم و به احتمال زیاد حتی اگر شما هم بخواهید آنقدر ظرفیت نداریم که بتوانیم به شما کمک کنیم. بیشتر اوقات شرکت‌ها را به مربیان محصول آشنا و مورد اعتمادمان ارجاع می‌دهیم. از شرکت‌ها برای این ارجاع‌ها پولی نمی‌گیریم و از مربیان محصولی که شرکت‌ها را به آن‌ها ارجاع می‌دهیم نیز هیچ سهم و درصدی نمی‌پذیریم. صرفاً می‌خواهیم بتوانید اعتماد کنید که وقتی فردی را به شما معرفی می‌کنیم، آن فرد کارش را بلد است.

چطور شرکتی که هرگز به روش جدیدی کار نکرده این روش جدید را یاد می‌گیرد؟

مهم‌ترین مسئله‌ای که باید درک کنید این است که شرکت‌تان به این واقعیت وابسته است که بتوانید محصولاتی بسازید که مشتریان‌تان بخواهند بخرند. محصولات‌تان را نیز رهبران محصول و تیم‌های محصول‌تان می‌سازند.

برای اینکه متحول شوید، رهبران محصول و اعضای تیم‌های محصول‌تان باید روش‌های کار جدید را یاد بگیرند.

هرچند آموزش و کتاب‌ها می‌توانند مفید باشند (البته اگر آموزش دهندگان و نویسندگان واقعا آگاه باشند)، کافی نیستند.

در این فصل درباره رویکردهای متفاوت به کمک گرفتن بحث می‌کنیم و همچنین مشخصات و سابقه چند مربی محصول بسیار خبره را با شما به اشتراک می‌گذاریم تا بدانید باید دنبال چه نوع افرادی باشید.

در بهترین شرکت‌های محصولی، مدیران محصول، طراحان محصول و مهندسان کارشان را از مدیران‌شان یاد می‌گیرند.

مدیر در نقش مربی

اسطوره کوچینگ، بیل کمبل نقل قول مشهوری دارد که «کوچینگ دیگر رشته اختصاصی نیست؛ نمی‌توانید بدون اینکه مربی خوبی باشید، مدیر خوبی باشید».

به همین دلیل است که در بهترین شرکت‌های پیروی مدل محصول، مهم‌ترین مشخصه مدیران قدرتمند مربی خوب بودن است.

اما وقتی مدیران‌تان هرگز به این روش کار نکرده‌اند، باید چه کار کنید؟ یکی از راه‌حل‌ها استخدام رهبران محصول ارشدی (به‌ویژه رهبران مدیریت محصول، طراحی محصول و مهندسی) است که با این مدل کار کرده‌اند و می‌توانند با الگو بودن برای دیگران رهبری کنند. این شیوه بسیار موثر و یکی از متداول‌ترین مسیرها به سمت تحول موفق است (در دو داستان تحولی که تا اینجا خواندید، همین اتفاق افتاده بود).

اما این راه‌حل به دو دلیل اغلب کافی نیست:

دلیل اول این است که در بسیاری از موارد، شرکت تعدادی رهبر ارشد دارد که هرگز به این روش کار نکرده‌اند.

دلیل دوم این است که حتی اگر رهبران تجربه داشته باشند، ممکن

است زمان کافی نداشته باشند که هم سازمان را رهبری کنند و هم شخصا به کوچینگ همه افرادی بپردازند که به کوچینگ نیاز دارند. در این موارد، مربی محصول خارجی می‌تواند در موفقیت کاملا تاثیرگذار باشد.

مربیان محصول درون‌سازمانی

در شرکت‌های بزرگ‌تر شاید استخدام یک یا چند مربی محصول درون‌سازمانی منطقی باشد.

مربیان محصول معمولا موقت هستند؛ قرار است به یک تیم محصول یا مجموعه‌ای از تیم‌های محصول یا در دوره تحول به شما کمک کنند. اما برخی شرکت‌ها ترجیح می‌دهند یک یا چند مربی محصول را برای همیشه نگه دارند.

به یاد داشته باشید که بهترین راه حل برای کوچینگ ادامه‌دار پر کردن جایگاه‌های مدیریت با افرادی است که می‌توانند کوچینگ موثر مدیران محصول، طراحان محصول و مهندسان عادی شما را برعهده بگیرند.

اما حتی در این حالت هم شاید منطقی باشد که یک یا چند متخصص در اختیار داشته باشید که روی اشتراک‌گذاری روال‌های برتر و کمک در آموزش و آشناسازی اعضای جدید تیم‌ها تمرکز کنند.

فقط خیلی مراقب باشید که تنها متخصصان ماهر در این نقش حضور داشته باشند. این نکته باید بدیهی باشد، اما تعجب‌آور است که شرکت‌های زیادی افرادی را در این نقش‌های کوچینگ درون‌سازمانی قرار می‌دهند که مهارت‌های لازم را ندارند و فقط روال‌های بد را نهادینه می‌کنند.

مربیان محصول خارجی

انواع زیادی از مربیان وجود دارند، اما در زمینه انتقال به مدل محصول چهار نوع مربی متداول وجود دارد که باید با آنها آشنا باشید.

مربیان ارائه

اگر شرکتتان هنوز نمی‌تواند عرضه‌های پرتکرار، کوچک، قابل اطمینان و جدا داشته باشد (عرضه‌هایی که بیش از دو هفته فاصله نداشته باشند)، پس کارهای مهمی برای انجام دادن دارید.

مربیان ارائه متخصصان مهندسی باتجربه‌ای هستند که به تیم‌های محصول در کار دشوار رساندن اتوماسیون تست و عرضه، تجهیز به ابزارهای اندازه‌گیری، نظارت و گزارش‌دهی و زیرساخت پیاده‌سازی به سطح مطلوب کمک می‌کنند.

در برخی موارد، آن دسته از مربیان چابک که تجربه کاری واقعی دارند می‌توانند به شما در کوچینگ ارائه کمک کنند. اما آن دسته از مربیان چابک که فقط بر فرایند ارائه (مثل اسکرام و کانبان) متمرکزند در این زمینه کمک چندانی به شما نخواهند کرد.

مربیان کشف

اساس کوچینگ محصول کوچینگ کشف است. این مربیان به کوچینگ تیم‌های محصول در مورد تکنیک‌های کشف محصول می‌پردازند. فرصت‌های کوچینگ کشف بیشتر از سایر حوزه‌هاست چرا که تیم‌های

محصول زیادی نیازمند کمک هستند. انتقال از تیم قابلیت به تیم محصول توانمند بیش از همه مستلزم یادگیری نحوه کشف راه حل ارزنده برای ساختن است و هدف کشف محصول نیز دقیقا همین است.

همه مربیان کشف موفق که می‌شناسیم مدیران محصول، طراحان محصول یا رهبران فنی سابق هستند که مهارت‌ها و تکنیک‌های کشف محصول موثر را یاد گرفته‌اند و دوست دارند دانش‌شان را با دیگران به اشتراک بگذارند.

مربیان رهبری محصول

همان‌طور که پیش‌تر در بحث درباره شایستگی‌ها و مفاهیم مدل محصول خواندید، رهبری محصول دشوار است. این حرف به‌ویژه در زمان تلاش برای انتقال به مدل محصول درست است. رهبر محصول با مباحث حیاتی و بزرگی مثل چشمانداز محصول، توپولوژی تیم، استراتژی محصول، اهداف تیم و البته پرورش مهارت‌های خودش در کارمندگزینی و کوچینگ روبروست.

بسیاری از افراد به‌ویژه در شرکت‌های پرشتاب به‌سرعت ارتقا یافته‌اند و به یک‌باره می‌بینند رهبر محصول، طراحی یا مهندسی شده‌اند، اما خودشان می‌دانند که به کمک نیاز دارند.

همه مربیان رهبری محصول موفق که می‌شناسیم رئیس‌های سابق محصول، طراحی یا فناوری بوده‌اند که فهمیده‌اند چطور باید با این مباحث بزرگ برخورد کنند و می‌خواهند آموخته‌های‌شان را با دیگران به اشتراک بگذارند.

مربیان تحول

آخرین نوع کوچینگ را افرادی ارائه می‌دهند که به راهنمایی تیم رهبری ارشد در تغییرات ذهنیتی و فرهنگی مورد نیاز برای انتقال به مدل محصول کمک می‌کنند.

مربیان تحول معمولاً مستقیماً با یکی از رهبران ارشد شرکت کار می‌کنند. رهبران ارشد می‌دانند که باید محصول و مهندسی را تغییر دهند، اما می‌فهمند در تغییر نحوه تامین مالی (سازمان فایننس)، نحوه کارگزینی (منابع انسانی)، شیوه فروش و بازاریابی (فروش و بازاریابی) و غیره کار دشوارتری را در پیش دارند.

این نوع کوچینگ به این دلیل بسیار سخت است که بیشتر مدیران عامل در مورد آینده شرکت‌شان به مربی محصولی اعتماد نمی‌کنند که رهبر ارشد شرکت‌های بزرگ و پیچیده دیگر نبوده و این کار را تجربه نکرده است. به فردی نیاز دارند که بتواند از موضعی برابر با مدیر ارشد مالی شرکت بحث کند و به رئیس فروش توضیح دهد که چرا تغییرات ضروری هستند و در عین حال بتواند مستقیماً با مهندسان، طراحان و مدیران محصول تعامل داشته باشد.

در همه تحول‌های موفق که مشاهده کرده‌ایم، فردی وجود داشته که می‌دانسته چه کارهایی ضروری هستند و رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد با مدیرعامل داشته است.

پیدا کردن مربی محصول

به هر صورت لازم است افرادی داشته باشید که می‌توانند آن‌هایی را هدایت کنند که می‌خواهند این روش کار جدید را یاد بگیرند. یکی از رایج‌ترین دلایل شکست تحول‌ها نیز استخدام افراد نامناسب برای کمک است.

بیشتر شرکت‌ها می‌دانند که به کمک نیاز دارند، اما به قدر کافی با روش کار جدید آشنا نیستند که بتوانند در مورد افرادی که می‌خواهند برای کمک استخدام کنند تشخیص درستی داشته باشند.

این حرف خیلی بدیهی است، اما باید مطمئن شوید مربیان محصولی دارید که واقعا می‌توانند به افرادتان کمک کنند مهارت‌های مورد نیاز را یاد بگیرند. مسئله کمتر بدیهی این است که بیشتر افرادی که می‌خواهند خدمات‌شان را به شما بفروشند این تجربه را ندارند.

به‌طور ویژه، اگر می‌خواهید مربی ارائه استخدام کنید، فرد مورد نظر باید در گذشته به تیم‌های محصول کمک کرده باشد اتوماسیون تست و عرضه را به جایی برساند که بتواند یکپارچه‌سازی پیوسته و ارائه پیوسته داشته باشند.

اگر می‌خواهید مربی کشف استخدام کنید، فرد مورد نظر باید به شما نشان دهد که در شرکت محصولی مهمی در زمینه کشف محصول در جایگاه مدیر محصول یا طراح محصول تجربه واقعی داشته است.

اگر می‌خواهید مربی رهبری محصول استخدام کنید، فرد مورد نظر باید به شما نشان دهد که در شرکت محصولی مهمی در زمینه چشم‌انداز محصول، استراتژی محصول، توپولوژی تیم و اهداف تیم تجربه رهبری داشته است.

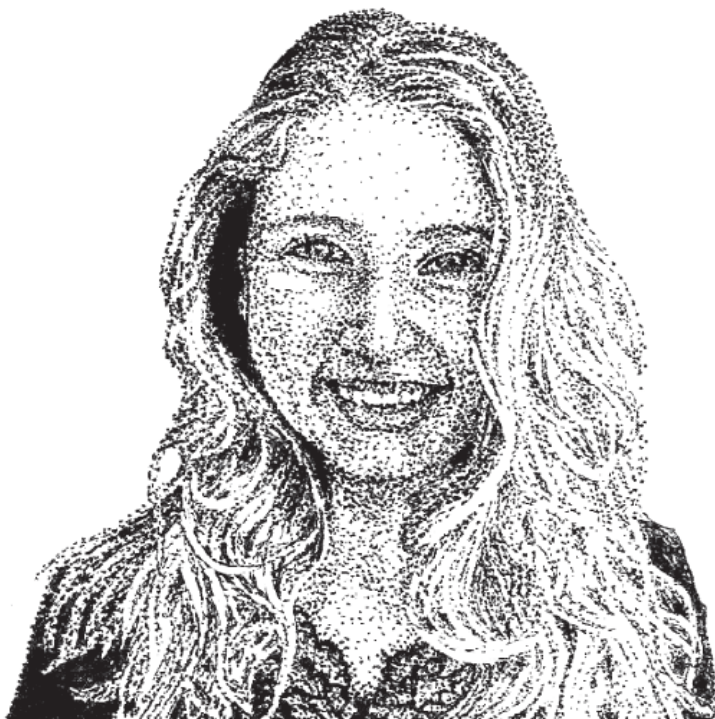
اگر می‌خواهید مربی تحول استخدام کنید، فرد مورد نظر باید به شما نشان دهد که در رهبری شرکتی در فرایند تحول موفق به مدل محصول تجربه داشته است.

چرا روی این مسئله تاکید می‌کنیم؟ چون صنعت کوچینگ کاملاً وجود دارد که افرادش از شرکت‌های محصولی نیامده‌اند، بلکه از فرایندهای نرم‌افزاری خاصی یا شرکت‌های مشاوره مدیریت آمده‌اند.

اما این مسئله به قدری مهم است که نمی‌توان آن را در سطح نظری رها کرد. پس می‌خواهیم مشخصات و سابقه چند مربی محصول را با شما به اشتراک بگذاریم که از نزدیک می‌شناسیم.

باید تاکید کنیم که با هیچ‌کدام از این مربیان محصول رابطه مالی نداریم. اما اغلب آن‌ها و سایر مربیان محصول مشابه آن‌ها را پیشنهاد می‌دهیم زیرا معتقدیم دانش و مهارت‌های لازم را دارند که به شرکت‌ها کمک کنند به موفقیت برسند.

مربی محصول: گابریل بوفرم^۱



مسیر ورود به حوزه محصول

گابریل واقعا شهروندی جهانی است. در برزیل به دنیا آمد و بزرگ شد، بعد برای تحصیل به ایالات متحده رفت. چهار زبان را روان و سلیس صحبت می‌کند. در ده کشور در اروپا، آمریکای شمالی و جنوبی و آسیا زندگی و کار کرده و در نه صنعت مهم محصول ساخته است.

گابریل در دوره کارموزی‌اش در گوگل شایسته محصول شد. این دوره کارآموزی در بازاریابی بود، اما آنقدر سوال‌های مربوط به محصول می‌پرسید که مدیرش به او گفت مانند یک مدیر محصول مادرزاد حرف می‌زند و واقعا باید این نقش را امتحان کند. گابریل بلافاصله به این نقش علاقه‌مند شد و واحدهای دوره تحصیالش در دانشگاه براون را تغییر داد تا علوم کامپیوتر و طراحی را اضافه کند.

بعد از تحصیل، به‌عنوان اولین مدیر محصول به اجوکیشن فرست^۱ در بوستون و سپس سوئیس پیوست. بعد پنج سال را در پیویتال لبز^۲، ابتدا به‌عنوان مدیر محصول و بعد به‌عنوان رهبر محصول، گذراند؛ در این دوره بیشتر در سیلیکون ولی بود، اما در دفاتر پاریس و سنگاپور این شرکت هم کار کرد.

گابریل همزمان با ارتقای سریع در زمینه رهبری محصول در پیویتال، بیش‌ازپیش روی مسئولیت‌های کوچینگش در قبال تیمش متمرکز شد. به‌عنوان رهبر محصولی شهرت پیدا کرد که می‌داند چگونه افراد محصولی قوی پرورش دهد و حاضر است برای انجام این کار زمان و انرژی صرف کند. گابریل بعد از پیویتال به لیتل آتر هلت^۳، استارت‌آپی ماموریت‌محور در حوزه سلامت روان پیوست؛ اولین رئیس محصول و طراحی این شرکت بود. تیم محصول مدرنی ساخت و پیشنهاد محصول این شرکت را بسیار بهبود بخشید.

۱- Education First

۲- Pivotal Labs

۳- Little Otter Health

مسیر ورود به حوزه کوچینگ

گابریل در دوران حضورش در پیوییتال و بعد لیتل آتر متوجه شد چقدر از کمک کردن به دیگران لذت می‌برد و بعد شروع به آموزش مدیریت محصول، سخنرانی در همایش‌های صنعت و کوچینگ غیررسمی افرادی به‌جز زیردستان مستقیمش کرد. منتورها و مدیران فوق‌العاده‌ای داشت که به نگاهش به محصول و فرصت‌های شغلی پیش‌رویش شکل داده بودند. گابریل خیلی زود متوجه شد که آنچه بیش از هر چیزی در کارش دوست دارد و در جایگاه‌های قبلی‌اش در آن توانمندتر بوده کوچینگ و پرورش افرادی بوده است که این سازمان‌های محصول را رهبری کرده‌اند. این خودشناسی به او این ایده را داد که به سراغ کوچینگ محصول به‌صورت تمام‌وقت برود.

اگرچه تخصص گابریل کوچینگ و پرورش رهبران محصول است، قدرت ویژه او برقراری سریع رابطه شخصی قوی و ایجاد اعتماد است. اعتماد است که به گابریل این امکان را می‌دهد که بازخوردهای بی‌پرده، صادقانه و بسیار مهمی بدهد که به افراد کمک می‌کند محدودیت‌های قدیمی را کنار بزنند و استعداد کامل‌شان را بروز بدهند.

گابریل را به مهربانی و سرسختی می‌شناسند. می‌تواند واقعا صریح باشد چرا که افرادی که از کوچینگ او بهره می‌برند می‌دانند که خالصانه اهمیت می‌دهد و به‌وضوح می‌خواهد به آن‌ها کمک کند موفق شوند.

بخش زیادی از این روحیه از شخصیت و تجربه‌هایش در زندگی نشئت می‌گیرد. افراد می‌توانند خیلی آسان با او همزادپنداری کنند و می‌بینند که

هم محصول و هم افراد را درک می‌کند و واقعا می‌خواهد به آن‌ها کمک کند
به اهدافشان برسند.
مربی محصول: هوپ گوریون



مسیر ورود به حوزه محصول

هوپ کار در حوزه محصول را اوایل ظهور اینترنت شروع کرد؛ در آن زمان
نقش برجسته‌ای در کمک به ایجاد بسیاری از سرویس‌های مصرفی اولیه
مثل خرید آنلاین، املاک و سرویس‌های کاریابی و شغلی ایفا کرد.

دانش گسترده هوپ در مورد کسب‌وکار (به‌ویژه توسعه کسب‌وکار، فروش، بازاریابی، تبلیغات و فایننس) به همراه شور و اشتیاقش برای ساخت محصولات و سرویس‌های محبوب مشتریان، او را در مسیر مطمئنی به حوزه محصول قرار داد.

در نهایت این مسیر او را به سمت ایجاد و رهبری سازمان‌های محصول در برندهای مطرحی مثل کریربیلدر^۱ و بیچ‌بادی^۲ رهنمون کرد. در این شرکت‌ها به ایجاد تیم‌های محصول قدرتمند و ماهر در حل مسائل برای مشتریان و همسو با نیازهای کسب‌وکار شهرت پیدا کرد.

در بسیاری از این شرکت‌ها، برای ایجاد سازمان محصول باید تیم‌های قابلیت دست‌اندرکار محور کنار گذاشته می‌شدند و سازمان به مدل محصول متحول می‌شد.

هوپ بعد از تکرار چندباره این کار، متوجه شد تجربه‌ای غیرعادی و ارزشمند دارد که به‌ویژه برای رهبران محصولی مهم است که این مسئولیت را پذیرفته‌اند، اما هنوز این روش کار را تجربه نکرده‌اند.

همزمان هوپ شرکت‌های بسیار زیادی را مشاهده می‌کرد که نمی‌دانستند چطور باید رهبر محصول باتجربه‌ای را جذب کنند که در مدل محصول مهارت داشته باشد. این شرکت‌ها اغلب در نهایت رهبری بااستعداد از بخشی جانبی (مثل مهندسی، طراحی، بازاریابی یا استراتژی کسب‌وکار) را در جایگاه رهبری محصول قرار می‌دادند، درحالی‌که هیچ سازوکاری برای هموار کردن مسیر رهبری جدید به سمت موفقیت نداشتند.

۱- CareerBuilder

۲- Beachbody

مسیر ورود به حوزه کوچینگ

هوپ در سال ۲۰۱۸ تصمیم گرفت مربی رهبری محصول تمام وقت شود. همچنین پادکست «فیرلس پروداکت لیدرشیپ»^۱ را ساخت تا به رهبران محصول تازه‌کار در سراسر جهان کمک کند ویژگی‌ها و ملزومات رهبر محصول قدرتمند را یاد بگیرند.

هوپ علاوه بر کوچینگ رهبران محصول، با همکاری ترسا تورس^۲، نویسنده «عادت‌های کشف مداوم»^۳، تیم‌های محصول را در زمینه کشف محصول پیوسته هدایت می‌کند.

یکی از پس‌زمینه‌های مسیر شغلی هوپ کار کردن در تلاقی کسب‌وکار و محصول بوده است. هوپ علاقه ویژه‌ای دارد که به رهبران و تیم‌ها کمک کند مناسبات کسب‌وکارشان و به بیان دقیق‌تر نقش و نحوه تاثیرگذاری محصول بر نتایج کسب‌وکار را درک کنند. هوپ می‌گوید: «در دورانی که تیم‌های محصول را رهبری می‌کردم، هیچ چیز بیش از مشاهده دستیابی تیم‌هایم به اهدافشان ذوق‌زده‌ام نمی‌کرد. اکنون به‌عنوان مربی رهبران محصول زمانی ذوق‌زده می‌شوم که تغییر تحول‌آفرین در نگاه‌شان را مشاهده می‌کنم. وقتی ماهیت چالشی مزمن را درک می‌کنند، اطمینان خاطر و شفافیت ذهنی تازه‌ای پیدا می‌کنند که به آن‌ها این قدرت را می‌دهد که بدون هیچ ترسی به مصاف آن بروند».

۱- Fearless Product Leadership

۲- Teresa Torres

۳- Continuous Discovery Habits

مربی محصول: مارگارت هالندونر^۱



مسیر ورود به حوزه محصول

مارگارت بعد از سال‌ها تلاش برای تلفیق علاقه‌اش به حل مسئله و یادگیری با نقاط قوتش در زمینه تیم‌ها، افراد و ارتباطات، تقریباً به صورت

۱- Margaret Hollendonner

تصادفی مدیریت محصول را کشف کرد.

بعد از فارغ التحصیلی در رشته مهندسی مکانیک دانشگاه استنفورد، در یک شرکت سیستم‌های کنترل به‌عنوان مهندس اپلیکیشن مشغول به کار شد تا کاری در تعامل با مشتریان داشته باشد. مارگارت از حضور در کنار مشتریان لذت می‌برد، به‌ویژه وقتی به اپراتورها آموزش می‌داد چطور با دستگاه‌ها کار کنند و مشکلات را شناسایی کنند.

مارگارت ابتدا فکر می‌کرد می‌خواهد تحصیل در مقطع دکترای ترمودینامیک را دنبال کند، اما وقتی فهمید ساعت‌های زیادی را باید صرف پژوهش تنهایی کند، استنفورد را ترک کرد تا نقشی را بپذیرد که بیشتر در تعامل با افراد باشد.

تصمیم گرفت برای استخدام در گوگل درخواست دهد؛ مصاحبه‌کننده گوگل (که مارگارت تا ابد از او سپاسگزار است) متوجه ترکیب مهارت‌ها و انگیزه‌های مارگارت شد و او را به سمت مدیریت محصول هدایت کرد.

مارگارت در طول ۱۸ سال بعدی، مدیریت محصول را از داخل گوگل یاد گرفت. خیلی زود فهمید چقدر ارزشمند است که فردی است که بین ساختمان‌های مهندسی و تعامل با مشتری در رفت‌وآمد است تا مطمئن شود استراتژی محصول و کشف محصول به نیازهای کاربران نزدیک هستند. طولی نکشید که مارگارت مدیریت تیم‌هایی از مدیران محصول را برعهده گرفت که خطوط محصول کاملی را ارائه می‌دادند.

در طول حدود دو دهه فعالیت در گوگل، فرصت کار روی همه انواع محصولات و با همه انواع تیم‌ها (از تیم‌های محصولات مصرفی تا تیم‌های B2B و در زمینه‌های سلامت، ویدئو، تجارت و تبلیغات) را پیدا

کرد. سازمان‌هایی با بیش از ۱۰۰ طراح، مهندس، بازاریاب و غیره را رهبری کرد و تیم‌هایی از مدیران محصول را در کشف، توسعه، بازنویسی و عرضه محصولات موفق مثل ادسنس^۱، یوتیوب ویدئو مژمنت^۲ و گوگل فیت^۳ مدیریت کرد.

مارگارت همچنین به سهم خود تلاش‌هایی در زمینه کشف محصول داشت که هیچ‌وقت به بازار عرضه نشدند؛ از جمله این تلاش‌ها می‌توان به پیشنهادها در فروشگاه‌های فیزیکی، اندازه‌گیری آمار تلویزیون زمینی، مدیریت دارو و غیره اشاره کرد. در نتیجه فهمید که برای ساختن و رهبری تیم‌های بانگیزه، سریع و موثر باید هم از موفقیت و هم از شکست استقبال کند و هر دو را در فرهنگ سازمان ترویج کند.

مسیر ورود به حوزه کوچینگ

مارگارت مسیر شغلی‌اش در گوگل را با چند سال حضور در ساختمان مرکزی این شرکت در مانتین ویو شروع کرد، اما بعد به زادگاهش، انگلستان برگشت. در دفاتر گوگل در لندن ۱۵ سال رهبر محصول و رهبر فنی بود. این موقعیت شغلی شامل ساختن و کوچینگ تیم‌های نوآور و متنوع، اغلب از صفر، می‌شد؛ تیم‌هایی که قرار بود محصولات متکی به فناوری را با موفقیت اجرایی کنند.

در این دوره بود که مارگارت واقعا بر علاقه‌اش به کوچینگ و پرورش

۱- AdSense

۲- YouTube Video Measurement

۳- Google Fit

دیگران متمرکز شد. در بخش‌های مختلف مرتبط با فناوری مثل محصول، مهندسی، طراحی و پژوهش به استخدام، پرورش، منتوری و مشاوره پرداخت.

جامعه‌های منتوری هم‌تایان را در میان مدیران محصول خانم، مدیران محصول لندن و مدیران مدیران محصول ایجاد کرد. یکی از بنیان‌گذاران برنامه کارآموزی فناوری گوگل بود که افراد جذب‌شده را پرورش می‌دهد و به مهندس نرم‌افزار تبدیل می‌کند. آموزش و جلسات آموزشی غیررسمی را توسعه و ارائه داد و به افرادی کمک کرد که می‌خواستند از نقش‌های دیگر به مدیریت محصول بیایند.

متوجه شد که علاقه‌اش به انگیزه‌بخشی به افراد و پرورش آن‌ها برای انجام کارهای شگفت‌انگیز با اشتیاقش به ایجاد چشم‌انداز و استراتژی محصول همسوست. پرورش افراد برای حوزه محصول ترکیبی معرکه از هر دو بود.

مارگارت به قدری دلبسته جنبه‌های پرورش سازمانی بود که ماموریت موقت شش ماهه‌ای به تیم منابع انسانی واحد فناوری گرفت تا به گوگل کمک کند نحوه مشارکت و شکوفایی تیم‌های فناوری چندکارکردی را بهبود بخشد.

خارج از گوگل شروع به ارائه منتوری و مشاوره به استارت‌آپ‌ها و افراد در فضای فناوری کرد؛ این کار در نهایت او را ترغیب کرد که مربی محصول تمام‌وقت شود.

در نتیجه توانست روی بخش‌هایی از نقش رهبری محصول تمرکز کند که بیشتر دوست داشت: کار کردن با افراد و سازمان‌ها برای پشتیبانی از

آنها در تهیه چشم‌انداز و استراتژی محصول، همسوسازی دست‌اندرکاران و ایجاد موثرترین تیم‌های محصول چندکارکردی.

مارگارت به‌عنوان مربی محصول از اشتیاق و تعهدی انرژی می‌گیرد که در افراد در همه انواع شرکت‌ها و صنایع می‌بیند و از پایداری‌شان به ماموریت‌شان انگیزه می‌گیرد، حال فرقی نمی‌کند این ماموریت حل بحران‌های سلامت زنان باشد یا فروش قطعات به کارخانه‌ها.

این افراد هستند که به او برای ادامه راه کوچینگ انگیزه می‌دهند. همچنین فرصتی منحصر به فرد برای مشارکت با رهبران صنایع مختلف به‌منظور ایجاد تیم‌های محصول چندکارکردی موفق و روبه‌رشدی دارد که می‌توانند بیشترین تاثیرگذاری‌ها را در فناوری داشته باشند.

مربی محصول: استیسی لنگر^۱



مسیر ورود به حوزه محصول

استیسی مسیر شغلی خود را با پیوستن به خرده‌فروش لوازم الکترونیک،

بست بای، شروع کرد؛ درست زمانی بود که این شرکت در حال گسترش کارش از خرده‌فروشی فیزیکی به آنلاین بود.

همراه با رشد شرکت، او هم در شغلش پیشرفت کرد؛ مدام مسئولیت‌های بیشتری را می‌پذیرفت و این فرصت را داشت که بی‌واسطه بسیاری از نقش‌های محصول را همزمان با اضافه شدن‌شان به بست بای یاد بگیرد. استیسی در طول دو دهه حضور در بست بای در تولید محتوا، طراحی محصول، مدیریت محصول و آزمایش و بهینه‌سازی کار کرد؛ ابتدا کارمندی عادی بود، اما بعد مدیر و رئیس محصول و در نهایت معاون ارشد محصول شرکت شد.

در طول مسیر بسیاری از چالش‌ها را از نزدیک مشاهده کرد و بی‌واسطه فهمید که چرا مدل فناوری برون‌سپاری‌شده آبشاری نمی‌تواند نیازهای مشتریان یا کسب‌وکار را برطرف کند.

بست بای با گذشت زمان به این نتیجه رسید که داشتن سایت تجارت الکترونیک به تنهایی کافی نیست. باید به مدل محصول متحول می‌شد تا نیازهای مشتریان را در کانال‌های مختلف بهتر برطرف کند.

استیسی یکی از اولین مدیرانی بود که از آن‌ها خواسته شد رهبری این تلاش را برعهده بگیرند. بنابراین باید با همه چالش‌های انتقال از فناوری اطلاعات برون‌سپاری‌شده به تیم محصول داخلی دست‌وپنجه نرم می‌کرد و برای همه شایستگی‌های محصولی کلیدی از جمله مدیریت محصول، طراحی محصول و مهندسی کارمند انتخاب و جذب می‌کرد و به کوچینگ

آنها می‌پرداخت.

این واقعیت که بست بای هنوز وجود دارد و رشد می‌کند، درحالی‌که تعداد زیادی از دیگر خرده‌فروش‌های لوازم الکترونیک دیگر جایی در فضای رقابتی ندارند، شاهی بر توانایی این شرکت در سازگاری و تغییر و فراهم کردن ارزش واقعی برای مشتریان است.

استیسی با موفقیت در هدایت این خرده‌فروشی بزرگ در مسیر چالش‌های تحول، تصمیم گرفت به واحد «خدمات دیجیتال ایالات متحده» کمک کند همین کار را انجام دهد؛ در نهایت در جایگاه رئیس خدمات دیجیتال و معاون مدیر ارشد فناوری وزارت امور کهنه‌سربازان ایالات متحده قرار گرفت تا از آموخته‌هایش به‌منظور کمک به میلیون‌ها کهنه‌سرباز برای پیدا کردن، درخواست دادن، پیگیری و مدیریت مزایای دولتی مربوط استفاده کند.

مسیر ورود به حوزه کوچینگ

یکی از دلگرم‌کننده‌ترین بخش‌های مسیر شغلی استیسی ایجاد فضا برای تیم‌های با استعداد به‌منظور خلق تجربه‌های عالی برای کاربران‌شان بوده است. معتقد است ایجاد این فضا در مدل محصول امکان‌پذیرتر است؛ مدلی که در آن تیمی از افراد با توانمندی‌ها، رویکردها و دیدگاه‌های متفاوت همه با یکدیگر همکاری می‌کنند تا به راه‌حلی برسند که هیچ‌کدام به‌تنهایی نمی‌توانست به آن برسند.

بعد از سال‌ها فعالیت در حوزه محصول و رهبری تحول در سازمان‌های

بسیار بزرگ، مشاهده کرد که بیش‌ازپیش از او خواسته می‌شود که به رهبرانی در سازمان‌های دیگر کمک کند که چالش متحول کردن تیم‌های‌شان را پذیرفته بودند.

استیسی به‌مرور فهمید که کار کوچینگ رهبران و تیم‌ها هم تاثیرگذار و هم مورد علاقه اوست. استیسی در نقش مربی محصول تجربه‌اش در زمینه رهبری محصول در دنیای واقعی را به‌کار می‌گیرد تا به رهبران و تیم‌ها کمک کند به مدل محصول متمرکز بر کاربران روی بیاورند و بهترین خودشان شوند تا محصولات برجسته‌ای بسازند.

مربی محصول: دکتر ماریلی نیکا^۱



مسیر ورود به حوزه محصول

ماریلی در یونان بزرگ شد و داستان منحصر به فرد و الهام بخشی دارد که نشان می‌دهد چطور علاقه به فناوری و پشتکار او را به سمت مسیر شغلی موفق در سیلیکون ولی سوق داد.

وقتی ماریلی هفت ساله بود، کتاب برنامه نویسی بیسیک قدیمی برادرش

را پیدا کرد و ساعت‌های زیادی را صرف یادگیری این زبان برنامه‌نویسی با کامپیوتر خانوادگی‌شان از برند آرمستراد^۱ کرد. مارلی بسیار به کدنویسی علاقه‌مند شد و از همان سن کم می‌دانست که می‌خواهد علوم کامپیوتر بخواند.

متاسفانه سیستم آموزشی منحصربه‌فرد یونان به دانشجویان اجازه نمی‌داد خودشان مستقیماً زمینه تحصیلی‌شان را انتخاب کنند و مارلی در عوض برای تحصیل در اقتصاد ثبت‌نام کرد. تقریباً همه اطرافیان تلاش کردند مارلی را متقاعد کنند برنامه‌نویسی را رها کند، اما والدینش و اولین منتورش به او گفتند اینکه در دانشگاه چه می‌خواند کمتر اهمیت دارد و اینکه به چه علاقه دارد مهم‌تر است. مارلی مطابق انتظار از گوگل بورسیه گرفت و در نهایت در رشته یادگیری ماشین از کالج معتبر سلطنتی در لندن دکترا گرفت.

در سال ۲۰۱۳ که مارلی به گوگل پیوست، اصلاً نمی‌دانست مدیریت محصول چیست. اما طولی نکشید که با مدیران محصول همکاری شد و علاقه زیادی به این شغل پیدا کرد.

خوشبختانه گوگل برنامه داخلی چرخش مدیریت محصول داشت و در نتیجه مارلی توانست ببیند آیا نقش محصولی برای او مناسب است یا خیر. جابه‌جایی از نقش فنی قبلی به حوزه محصول آسان نبود، اما مارلی دیگر به عقب نگاه نکرد.

هشت سال در گوگل (در لندن و سیلیکون ولی) برای دستیار گوگل ۲ و

۱- Amstrad

۲- Google Assistant

واقعیت افزوده/واقعیت مجازی محصولات هوش مصنوعی می‌ساخت و بعد دو سال در ریلیتی لبزا متا کار کرد.

مسیر ورود به حوزه کوچینگ

با توجه به موفقیت ماریلی با محصولات هوش مصنوعی، طبیعی بود که افراد خواستار منتورینگ و کوچینگ شغلی به او جذب می‌شدند؛ اول همکاری‌اش در شرکت‌های محل کارش بودند و بعد افراد دیگر هم اضافه شدند.

ماریلی متوجه شد که نه تنها در منتورینگ و کوچینگ توانمند است، بلکه هر لحظه از این کار را واقعا دوست دارد. کوچینگش نیز به‌طور طبیعی به نوشتن و آموزش گسترش یافت.

ماریلی اکنون مربی محصول و سخنران محبوبی در همایش‌های بزرگ است و با دوره‌های آنلاین خودش از طریق دانشکده کسب‌وکار هاروارد مدیریت محصول هوش مصنوعی آموزش می‌دهد. ماریلی خستگی‌ناپذیر کار می‌کند تا به بیشترین افراد ممکن کمک کند علاقه‌شان به فناوری و محصولات هوش مصنوعی را دنبال کنند.

مربی محصول: فیل تری^۲



مسیر ورود به حوزه محصول

فیل مسیری تقریباً نامتعارف اما بسیار موثر را به حوزه محصول دنبال کرده است.

بعد از اینکه عضوی از اولین استارت‌آپی بود که آمازون خرید و پس

از دوره کوتاهی در مکینزی، به عنوان مدیرعامل به کریتیو گود (سی‌جی) پیوست و تا ۱۵ سال بعد مشغول ساختن و اداره این شرکت شد. کریتیو گود به عنوان همکار اصلی بسیاری از تیم‌های محصول و شرکت‌های محصولی برتر جهان مطرح شد. به این شرکت‌ها کمک می‌کرد با استفاده از پژوهش کاربر واقعی که این شرکت «آزمایشگاه‌های شنیدن» می‌خواند، به مشتریان‌شان نزدیک‌تر شوند.

فیل و تیم سی‌جی در طول این دوره با بسیاری از شرکت‌های پیشگام صنعت مثل امریکن اکسپرس، اپل، بی‌بی‌سی، فیسبوک، گوگل، مایکروسافت، نایکی و نیویورک تایمز در رسیدن به درکی عمیق‌تر از کاربران و مشتریان‌شان مشارکت کردند.

فیل برای موفقیت در این کار ش‌خصاً نه فقط با رهبران محصول و تیم‌های محصول بلکه با تیم‌های مدیریت ارشدی تعامل می‌کرد که گاهی با بی‌میلی مشارکت می‌کردند.

همه این تجربه‌ها فرصتی بی‌نظیر به فیل دادند تا با تیم‌های محصول و رهبران محصول قدرتمند در تمام صنعت آشنا شود.

مسیر ورود به حوزه کوچینگ

بعد از ترکیدن حباب داتکام، فیل به این نتیجه رسید که وقتی رهبران محصول با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند، معجزه‌ای اتفاق می‌افتد. بنابراین متوجه فرصتی برای تلفیق دو کار محبوبش شد: کوچینگ رهبران محصول و برقراری ارتباط رهبران محصول در شبکه و جامعه‌ای از همتایان.

پس در سال ۲۰۰۳ کلبورتیو گین^۱ را بنیان‌گذاری کرد و در ۲۰ سال اخیر در حال ساختن این جامعه بوده است. این شبکه با چند صد رهبر محصول از شرکت‌های محصولی سراسر دنیا بزرگ‌ترین شبکه از این نوع در جهان است.

فیل به رهبران محصول بی‌شماری کمک کرده است که علاوه بر کارآمدی در شغل‌شان، در کار و زندگی‌شان نیز راضی‌تر و شادتر باشند.

فیل و تیمش یاد گرفته‌اند که کوچینگ خوب بسیار فراتر از خوب شنیدن است. نیازمند دانش از زمینه مورد نظر است. نیازمند ذهنیت یادگیری پیوسته است. نیازمند تمایل واقعی مربی و متربی به بالا زدن آستین‌ها و عمل کردن است. نیازمند درک عمیق سیاست‌ها و فرهنگ شرکت است. نیازمند میل به داشتن تعامل‌های دشوار و حتی معذب‌کننده است. اما مهم‌تر از همه نیازمند با جدیت فکر کردن است؛ اینکه در آماده کردن توصیه‌ها و کوچینگ فرد مورد نظر در مورد نحوه بررسی و تامل در مسائل دشوار خوب فکر کنید.

فیل همچنین عاشق کوچینگ از طریق نوشتن است و کتاب‌های «مشتریان لحاظ شده‌اند»^۲ و «هرگز تنها نگردید: دستورالعمل کارجویان»^۳ را نوشته است. برای کتاب دوم جامعه جهانی داوطلب‌محور رایگانی متشکل از هزاران مدیر محصول (و افراد دیگر) تشکیل داده که به‌دنبال رشد شغلی و پیدا کردن شغل‌های عالی هستند.

۱- Collaborative Gain

۲- Customers Included

۳- Never Search Alone: The Job Seeker's Playbook

مربی محصول: پترا ويله^۱



مسیر ورود به حوزه محصول

ورود پترا به حوزه محصول از بیش از دو دهه پیش شروع شد. در ابتدای مسیر شغلی‌اش چند سالی در زمینه مهندسی کار کرد، اما از همان اوایل شیفته فرایند خلاقانه محصول ساختن شده بود.

میل به درک تصویر بزرگ‌تر و تاثیرگذاری بیشتر باعث شد از مهندسی به مدیریت محصول برود. به‌عنوان مدیر محصول می‌توانست در همه جنبه‌های ساخت محصول، از ایده‌پردازی تا عرضه، مشارکت داشته باشد. برای چند شرکت مطرح آلمانی کار کرد و این چند سال تجربه عملی به او کمک کرد پیچ‌وخم‌های مدیریت محصول و تیم‌های محصول را یاد بگیرد و ظرافت‌ها و ریزه‌کاری‌های ایجاد محصولات عالی را درک کند. پترا خیلی زود به جایگاه‌های رهبری ارتقا یافت و در دو شرکت متکی به فناوری مهم آلمان، سینگ و تولینگو^۲ رهبر محصول شد. در نقش جدیدش، اولین مسئولیت کوچینگ را برعهده گرفت و بلافاصله اهمیت پرورش افراد را در کارش درک کرد. علاوه بر لذتی که از کمک به دیگران می‌برد، فهمید که تمرکزش بر کوچینگ مزیت دیگری هم دارد که جذب و حفظ استعدادهاست.

مسیر ورود به حوزه کوچینگ

به‌نظر می‌رسید ورود به کوچینگ تمام‌وقت گام بعدی طبیعی پیش‌روی پترا باشد. وقتی پترا جایگاه ریاست محصول را ترک کرد تا کسب‌وکار خودش را راه‌اندازی کند، این آزادی عمل را به‌دست آورد که بیشتر بر مهارت‌هایش در کوچینگ تمرکز کند. شروع به برگزاری ورک‌شاپ‌ها و جلسات کوچینگ کرد و به‌تدریج جعبه ابزاری از استراتژی‌های کوچینگ شخصی‌اش ایجاد کرد و بعدتر هم به ایجاد و توسعه آن ادامه داد.

XING -۱

tolingo -۲

پترا در نقش مربی محصول این توانمندی را در مدیران محصول و رهبران محصول بسیاری ایجاد کرده که مسیرهای خودشان را به سوی موفقیت پیدا کنند. افرادی را دیده که در کوران تغییرات سازمانی احساس سردرگمی می‌کردند، اما بعد به جایی رسیدند که تیم‌های‌شان را با اعتماد به نفس به سمت موفقیت هدایت کردند.

مانند همه مربیان محصول خبره، رویکرد پترا نیز شامل تحمیل یک استراتژی یا چارچوب واحد به همه افراد و سازمان‌ها نمی‌شود. در عوض کوچینگش را با نیازهای افراد و پیش‌زمینه افراد و شرکت‌هایی که می‌خواهد به آن‌ها کمک کند متناسب می‌کند.

مسیر کوچینگ پترا او را به طیف گسترده‌ای از صنایع، از فناوری مراقبت سلامت تا تجارت الکترونیک و باربری کانتینری برده است. اما وجه اشتراک فعالیت‌های او کمک به افراد برای ساختن محصولات موفق و شغل‌های رضایت‌بخش بوده است. همان‌طور که پترا توضیح می‌دهد «مربی محصول توانمند می‌تواند به افراد در همان وضعیت، تخصص و تجربه‌ای که دارند و صرف‌نظر از اینکه چقدر در مسیر محصول پیشرفت کرده‌اند، کمک کند. این توانایی از تجربه‌های واقعی در زمینه محصول می‌آید و درکی عمیق فراهم می‌کند که مربی می‌تواند با اتکا به آن کوچینگ و مشاوره مربوط، مناسب و عملیاتی ارائه دهد. این تجربه عملی به همراه اشتیاق واقعی به کمک به دیگران است که به مربی امکان عملی کردن تغییر تحول‌آفرین را می‌دهد».

پترا در سال ۲۰۲۰ «افراد محصولی قدرتمند: راهنمایی کامل برای پرورش

مدیران محصول عالی»^۱ را منتشر کرد. همچنین یکی از رهبران فعال جامعه محصول اروپاست و هم در همایش‌های محصولی طرفدار سخنانی می‌کند و هم خودش آن‌ها را برگزار می‌کند.

فصل سی و پنجم: داستان نوآوری: دیتاسایت

یادداشت مارتی: سوءبرداشت بسیار رایج دیگری در جامعه محصول این است که نوآوری فقط در محصولات ویژه مصرف‌کنندگان اتفاق می‌افتد و ساخت محصولات برای شرکت‌های بزرگ مقوله‌ای متفاوت است. متأسفانه درست است که بسیاری از شرکت‌های نرم‌افزار سازمانی در تحول به مدل محصول کند عمل کرده‌اند و همچنین درست است که تغییر دادن سازمان‌های فروش محور دشوار است. اما همان‌طور که مثال دیتاسایت نشان می‌دهد، آن دسته از این سازمان‌ها که تغییر می‌کنند، منافع چشمگیری به دست می‌آورند.

پیشینه شرکت

در بخش هشتم داستان تحول دیتاسایت را خواندید. اما شرکت‌ها به این دلیل برای انتقال به مدل محصول سرمایه‌گذاری می‌کنند که می‌خواهند سازمان‌شان بتواند پیوسته نوآوری داشته باشد. این داستان نوآوری یکی از آن نمونه‌هاست.

یکی از کلیدهای موفقیت در کسب‌وکار ادغام و اکتساب محرمانگی است. در طول فرایند ادغام و اکتساب، اسناد محرمانه بی‌شماری بین طرف‌های دخیل مبادله می‌شود. اگر این اسناد امن مدیریت نشوند، ممکن است مفقود، گم یا دزدیده شوند.

پاکسازی سند فرایندی است که در آن داده‌های محرمانه یک سند به صورت گزینشی حذف یا نامفهوم می‌شوند تا از اطلاعات حساس در برابر دسترسی یا افشای بدون اجازه محافظت شود؛ در این فرایند بقیه محتوا باقی می‌ماند و امکان اشتراک‌گذاری یا انتشار آن وجود خواهد داشت.

پاکسازی معمولاً روی متن، تصویر یا سایر مدیوم‌ها در سند انجام می‌شود. در این فرایند اطمینان حاصل می‌کنید که امکان افشای محتوا برای عموم یا در برخی موارد فروش آن در دارک وب وجود نخواهد داشت. پاکسازی سند را می‌توان دستی و غیرخودکار انجام داد که در این حالت وکیل‌ها یا دستیاران حقوقی سند را با دقت بررسی می‌کنند و روی سند علامت‌های پاکسازی می‌زنند یا اطلاعات حساس را با شیوه‌های فیزیکی یا دیجیتال می‌پوشانند. برای پاکسازی دستی باید به جزئیات توجه کرد تا اطمینان حاصل شود که اطلاعات گزینش شده به شکل موثر پنهان شده‌اند. در سال ۲۰۱۹، اسناد پاکسازی شده نقش برجسته‌ای در ماجرای خبری حقوقی و سیاسی مهمی داشتند.

در این پرونده یکی از وکیل‌ها ناخواسته سندی را به دادگاه ارائه داده بود که خوب پاکسازی نشده بود و عموم مردم توانسته بودند اطلاعات پیش‌تر پنهانی را مشاهده کنند.

تیتراهای خبری بعدی این پرونده را به زنگ خطری برای جامعه کسب‌وکار تبدیل کرد که متوجه شد ابزارهای مورد استفاده‌شان برای پاکسازی داده‌ها آنقدر که پیش‌تر فکر می‌کردند کارآمد نیستند.

مسئله‌ای برای حل کردن

دیتاساست می‌دانست که برای حفظ اعتماد مشتری باید ابزار پاکسازی‌ای بسازد که بتواند سلامت اسناد اشتراک‌گذاری شده در فرایند ادغام و اکتساب را تضمین کند.

مسئله اساسی این بود که هرچند بیشتر ابزارهای پاکسازی می‌توانستند متن یا عکسی را حذف کنند یا بپوشانند، متاداده پشت آن را از بین نمی‌بردند و فردی مصمم می‌توانست با عملیاتی کالبدشکافانه داده‌های پاکسازی شده را بازسازی کند.

دیتاساست به این نتیجه رسید که هیچ راه حل رضایت‌بخشی در بازار وجود ندارد و در نتیجه باید خودشان محصول پاکسازی جدید و واقعا موثری می‌ساختند.

پیش از تحول شرکت، سازمان توانایی و آمادگی انجام چنین کاری را نداشت. اما دیتاسایت از زمان انتقال به مدل محصول در حال ایجاد مهارت‌های لازم برای چنین کاری بود.

تیم محصول بعد از صرف زمان با مشتریان زمان برای درک نیازهای پاکسازی آن‌ها، شروع به ارزیابی رویکردهای فنی گوناگون برای انجام این پاکسازی عمیق کرد.

به سرعت متوجه شدند که این ابزار باید بتواند داده‌های گزینشی را در صدها و گاهی هزاران سند پیدا کند و بعد هم خود داده و هم متاداده را به نحوی حذف کند که به بقیه سند آسیبی نرسد.

کشف راه حل

مهندسان باید راهی پیدا می‌کردند تا سند پاکسازی شود، اما در عین حال امکان بازسازی داده‌های پاکسازی شده با مجوز مناسب و دسترسی به

سیستم دیتاسایت وجود داشته باشد.

مانند خیلی از موارد دیگر، یکی از مهندسان رویکرد بدیعی به این مسئله پیدا کرد که از رویکردی در ابزار نقشه گوگل الهام گرفته شده بود. مهندسان برای اینکه نشان دهند راه حل از لحاظ فنی اجرایی است، نمونه آزمایشی مبتنی بر اجرایی بودن ساختند و آن را برای تیم محصول و رهبران محصول به نمایش گذاشتند.

در مرحله بعد، مهندسان باید نمونه‌ای آزمایشی می‌ساختند و تجربه مشتری را در پلتفرم دیتاسایت امتحان می‌کردند.

تیم با ۱۲ شریک کشف مشتری در اروپا و آمریکای شمالی همکاری کرد تا این راه حل پیشنهادی را کشف و آزمایش کند. این آزمایش اعتبارسنجی گسترده به تیم‌های فروش، بازاریابی و خدمات این امکان را داد که همراه با مشتریان در لندن، پاریس و نیویورک در مراحل اولیه کشف مشارکت داشته باشند.

نتایج

نتیجه نهایی کشف فناوری جدیدی بود (که اکنون در قالب پتنت ثبت شده است) که به صورت خودکار یک سند یا کل یک اتاق مجازی از اسناد را با حذف داده و متاداده و بدون امکان تشخیص موارد حذف شده پاکسازی می‌کند. مسئله‌ای که همان قدر مهم است این است که در صورت لزوم اسناد را می‌توان به صورت خودکار به حالت اولیه و بدون پاکسازی برگرداند. ابزار پاکسازی دیتاسایت به عامل تمایز مهمی در بازار تبدیل شد که برای مشتریان شرکت ارزش واقعی و آسایش خیال فراهم می‌کرد.

• بخش نهم: داستان تحول: ادوبی

نوشته لی هیکمن^۱

یادداشت مارتی: داستان پیش رویی از تحسین برانگیزترین تحول‌هایی است که تا کنون دیده‌ام. ادوبی همیشه شرکت قدرتمندی بود و چند محصول موفق داشت، اما از مدل محصول پیروی نمی‌کرد و می‌دانست که برای بقا در برابر چالش‌های پیش‌رویش باید تغییر کند. در این مورد، این داستان نوآوری شرکت بود که محرک داستان تحول شد. انگیزه تحول نیاز به ساختن محصول جدید کریتو کلود^۲ بود. داستان را لی هیکمن تعریف می‌کند که به‌عنوان رئیس مدیریت محصول واحد جدید ادوبی کریتو کلود منصوب شده بود. لی با مدیر ارشد فناوری شرکت، کوین لینچ^۳ و دیگران متحد شد و با کمک و پشتیبانی چند مدیر ارشد بسیار قدرتمند، توانستند تحولی را رقم بزنند که از لحاظ مالی موفق‌ترین تحول صنعت تا امروز در نظر گرفته می‌شود.

بسیاری از افراد فکر می‌کنند ادوبی پس از ظهور اینترنت شروع به فعالیت کرد، اما در حقیقت این شرکت در سال ۱۹۸۲ بنیان‌گذاری شده و در چند نسل فناوری، از چاپگرها و کامپیوترهای شخصی به بعد، نقشی کلیدی داشته است. در حال حاضر این شرکت کسب‌وکارهای متفاوت زیادی دارد که بیشتر بر ارائه ابزارها و فناوری‌های مورد نیاز طراحان برای ساختن دنیای دیجیتال ما متمرکزند.

۱- Lea Hickman

۲- Creative Cloud

۳- Kevin Lynch

انگیزه

در برخی شرکت‌ها، نشانه‌های اولیه‌ای حاکی از نیاز به تغییر در نحوه تولید محصولات دیده می‌شود.

گاهی نشانه فناوری تحول‌آفرین جدید یا تغییر بزرگی در مناسبات بازار است. سازمان‌ها در بیشتر مواقع می‌توانند به تناسب خودشان را اصلاح کنند و واکنش نشان دهند.

در سال‌های ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۴ که در ادوبی کار می‌کردم، چنین دوره‌ای را پشت سر می‌گذاشتیم. با تغییرات بزرگی در فناوری، بازار و چشم‌انداز رقابتی مواجه بودیم.

در آن زمان در سازمان رسانه‌های دیجیتال، مسئولیت مدیریت محصول را برای ابزارهای طراحی، وب و تعاملی برعهده داشتم. این مجموعه از جمله شامل ابزارهایی مثل ادوبی این‌دیزاین^۱، ادوبی ایلاستریتور^۲، ادوبی دریم‌ویور^۳ و ادوبی فلش آتورینگ^۴ می‌شد. محصولاتمان را هم به صورت ابزارهای جداگانه و هم به صورت بسته‌های ترکیبی می‌فروختیم که کریتियो سوت^۵ (مجموعه کریتियो) می‌خواندیم.

هر کریتियो سوت بسته‌های متفاوت زیادی با توجه به پرسونا‌های مشتریان داشت. به عنوان مثال یک مجموعه طراحی، یک مجموعه وب و

۱- Adobe InDesign

۲- Adobe Illustrator

۳- Adobe Dreamweaver

۴- Adobe Flash Authoring

۵- Creative Suite

مجموعه‌های دیگر وجود داشتند. همچنین مجموعه‌ای به نام مستر کالکشن^۱ داشتیم که در آن یکی از هر کدام از ابزارهای فروشی ما وجود داشت. در آن زمان مدل کسب‌وکار اصلی ما فروش ارتقا‌های این ابزارها و مجموعه‌ها به مشتریان موجود و فروش نسخه‌های کامل به مشتریان جدید بود.

هر بار برای عرضه‌ای جدید برنامه می‌چیدیم، پیش‌بینی می‌کردیم باید چند ارتقا و چند نسخه کامل از آن محصول بفروشیم تا به اهداف درآمدی‌مان برسیم. این پیش‌بینی را با توجه به میزان اطمینان‌مان از دستیابی عرضه آینده به همخوانی محصول و بازار انجام می‌دادیم.

در میانه تحلیل‌مان در مورد یک عرضه پیش‌رو، داده‌ها نشان دادند که شاید آنچه مشتریان‌مان دارند به قدر کافی برای آن‌ها خوب باشد. در واقع یعنی احتمال اینکه محصول‌شان را به نسخه جدید ارتقا دهند زیاد نبود.

در آن زمان، همه محصولات با خیلی بیشتر از یک دهه حضور در بازار تا حد زیادی تکامل‌یافته بودند. با توجه به تداوم افزایش قیمت‌ها، سوال این بود که آیا ارزش کافی در نسخه‌های جدید ارائه می‌دهیم که مشتریان به ارتقا یا خرید مجاب شوند.

چالش دیگرمان چرخه‌های عرضه محصول طولانی بود. وقتی به ادوبی پیوستم، بین عرضه‌های بزرگ ما تقریباً ۱۸ تا ۲۴ ماه فاصله بود. این وضعیت با گذشت زمان تا حدی تغییر کرد چرا که شروع به ارائه عرضه‌های کوچک بین عرضه‌های بزرگ کردیم. انجام این کار به ما کمک کرد قابلیت‌های

جدیدی را که از فناوری‌های جدید بهره می‌بردند در وسط چرخه ارائه دهیم. هرچند این کار از لحاظ شناسایی درآمد به ما کمک می‌کرد، در مورد رسیدگی به مسئله رقیب‌های جدید کمکی به ما نمی‌کرد چرا که رقیب‌ها روش عرضه پیوسته را در پیش گرفته بودند.

درحالی‌که در این دوره نرم‌افزارهای بیشتری به‌عنوان سرویس ارائه شدند، رقیب‌های جدیدی هم به بازار آمدند. مشتریان مدام و بیش‌ازپیش به رقیب‌هایی مثل اسکچ^۱ و ایویری^۲ اشاره می‌کردند. هرچند این رقیب‌ها بسیار تازه‌وارد بودند، گزاره ارزش آن‌ها یعنی ابزار طراحی ساده و مدرن با مشتریانی ارتباط برقرار می‌کرد که فقط از بخش کوچکی از توانمندی‌های ابزارهای قدیمی و پیچیده ما استفاده می‌کردند.

تقریباً در همان دوران، فناوری‌های جدید تاثیر چشمگیری بر نحوه کار کردن مشتریان گذاشته بودند. به‌طور ویژه چند سالی از عرضه آیفون می‌گذشت و افراد بیشتری از سرویس‌های مبتنی بر ابر حرف می‌زدند.

این ایده که کاربران (طراحان) داده‌های‌شان را به‌جای کامپیوتر دسکتاپ یا لپ‌تاپ‌شان در ابر ذخیره‌سازی کنند، بسیار تاثیرگذار بود چرا که کاربران را از قید دستگاه رها می‌کرد و به آن‌ها اجازه می‌داد در هر دستگاهی و هر جایی به داده‌ها و فایل‌های‌شان دسترسی داشته باشند.

بدیهی است که این تحول نحوه ایده‌پردازی و طراحی طراحان را عوض می‌کرد و در نتیجه گردش کارشان را هم به‌شدت تغییر می‌داد. به‌عنوان مثال باعث می‌شد ایده‌های بیشتری با دوربین‌های تلفن‌های هوشمند

Sketch -۱

Aviary -۲

ثبت شوند که فرصت‌ها و قابلیت‌های بیشتری را در دسترس قرار می‌داد. در آن زمان راه‌حل ما برای ساخت اپ موبایل بسیار انحصاری بود. برای استفاده از تالیف با فلش و فلکس به عنوان روشی برای ساخت اپ‌های غنی قابل اجرا در اندروید و آی‌اواس تبلیغ می‌کردیم؛ بعد هم قرار بود یکی دیگر از محصولاتمان، ادوبی ایر، به عنوان میزبان این اپ‌ها عمل کند. در آن زمان این ایده که اپی را یک بار بسازید و بتوانید آن را در سیستم عامل‌های موبایل مختلف اجرا کنید بسیار جذاب بود.

هرچند بخشی از پایگاه مشتریانمان از این ایده پشتیبانی می‌کرد، بخش زیادی معتقد بودند اپ‌های بومی عملکرد بهتری خواهند داشت و دیگران هم فکر می‌کردند چارچوب مبتنی بر استاندارد رویکرد بهتری است. آن تغییرات در گردش کار ما را وادار می‌کرد هم در نحوه ساخت اپ‌ها توسط مشتریان بازنگری کنیم و هم به این فکر کنیم که خودمان چطور می‌خواهیم اپ‌های موبایل را بسازیم.

این نگاه‌های فلسفی متفاوت تنش و هیاهوی زیادی در شرکت ایجاد کرد. چطور می‌توانستیم خودمان اپ‌های بومی بسازیم، درحالی‌که به مشتریانمان توصیه می‌کردیم با استفاده از چارچوب‌های انحصاری ما اپ بسازند؟

تغییر چشمگیر دیگری در این دوره تغییر در ماهیت مشتریانمان بود. تغییری از مدیوم چاپی به مدیوم‌های دیجیتال و تغییری هم از حرفه‌ای‌ها به علاقه‌مندان و افرادی در جریان بود که برای سرگرمی و پاره‌وقت از

نرم افزارهای ما استفاده می کردند.

هرچند همیشه بخشی از فروش ما در آن بازارها بود، به مرور روندی مشهود می شد: رقیب های جدیدی که ابزارهای ساده تری داشتند برای کاربران غیر حرفه ای جذاب تر بودند.

در رفتار خریداران نیز تغییری در جریان بود. زمانی خریداران کریتو سوت به فروشگاه فنی نزدیک شان می رفتند و کریتو سوت را از روی قفسه برمی داشتند و می خریدند. بعد دی وی دی های نرم افزار را روی لپ تاپ یا دسکتاپ شان نصب می کردند.

سال ها قبل، توانایی دانلود نرم افزار را برای کاربران فراهم کردیم و حالا دانلود در حال تبدیل شدن به روش ارجح کاربران بود. با توجه به افزایش سرعت دانلود، خرید و دانلود از خانه و دفتر کار برای افراد بسیار آسان تر شده بود؛ این اتفاق خرده فروشان و توزیع کنندگان را از این وسط حذف می کرد یا دست کم تعداد واحدهای فروخته شده در این کانال را کاهش می داد.

آخرین انگیزه برای ادوبی در قالب نامه سرگشاده ای ظهور کرد که استیو جابز شخصا در ۲۹ آوریل ۲۰۱۰ درباره فلش و دلایل تصمیم اپل برای نپذیرفتن این فناوری در دستگاه های آی او اس اپل منتشر کرد.

ضربه بزرگی بود. محصولات کریتو پروفشنال^۱ ما همیشه از سخت افزارهای اپل پشتیبانی می کردند زیرا مشتریان کریتو پروفشنال عاشق محصولات اپل بودند.

می دانستیم که باید رویکرد متفاوتی اتخاذ کنیم.

اما اینکه بدانید تغییرات لازم هستند با اینکه بخواهید و بتوانید تغییر کنید متفاوت است.

تا اینجا فقط چماق را می‌دیدیم.

می‌دانستیم اگر در نحوه کارمان و محصولاتمان تغییرات بزرگی ایجاد نکنیم، جایگاهمان را در بازار از دست می‌دهیم.

می‌دانستیم که باید هویجی هم پیش چشممان باشد.

اگر تغییرات لازم را ایجاد می‌کردیم، چه کاری می‌توانستیم برای مشتریان و کسبوکارمان انجام دهیم که اکنون نمی‌توانیم؟

ادوبی تاریخ و فرهنگ دیرپایی حول روش کار موجود و تا کنون موفقش داشت. هرچند نیروهای معارض مشکل‌سازی را پیش‌رویش می‌دید، باید توجه کنید که در آن زمان ادوبی رهبر بی‌چون‌وچرای صنعت (و یک شرکت سهامی عام) بود؛ کریتو سوت بیش از ۲ میلیارد دلار درآمد سالانه برای شرکت ایجاد می‌کرد.

برای پاسخ به پرسش بالا، سه رهبر ارشد ادوبی (مدیر ارشد فناوری وقت، کوین لینچ، معاون ارشد کسبوکار پلتفرم، دیوید وادوانی^۱ و معاون ارشد کسبوکار خلاقانه، جانی لویاکونو^۲) جلسه‌ای خارج از شرکت برگزار کردند. از هر کدام از طبقه‌بندی‌های محصول خواستند تا به این جلسه بیایند و آماده ارائه و پیش‌نمایش ایده‌های محصول جدیدشان باشند که خارج از دایره ابزارهای دسکتاپ کنونی‌شان بودند. به‌طور ویژه دنبال اپ‌های موبایل و سرویس‌های میزبانی‌شده بودند.

۱- David Wadhwani

۲- Johnny Loiacono

هرچند می‌دانستیم سرویس‌های میزبانی‌شده و اپ‌های موبایل در خلق ارزش برای مشتریان‌مان در آینده نقشی حیاتی خواهند داشت، نمی‌دانستیم تیم‌ها در تفکر و ایده‌پردازی چقدر پیش رفته‌اند. در این جلسه روشن شد که هر بخش از سازمان چشم‌اندازهای متفاوتی در مورد خواسته‌های مشتریان دارد و این چشم‌اندازها همسو نیستند.

رهبران ارشد در این جلسه فهمیدند که نه تنها ورای توانمندی‌هایی که ابر، موبایل و دسکتاپ می‌توانستند برای مشتریان فراهم کنند، به چشم‌انداز یکپارچه و متحدکننده‌ای نیاز داریم، برای پیشبرد آن چشم‌انداز نیز به یک به رهبر محصول نیاز داریم. رهبران از من خواستند در کنار رهبران قدرتمند مهندسی به‌ویژه کوین استوارت^۱ این نقش را بپذیرم.

چشم‌انداز باید نه تنها برای تیم‌های محصول بلکه برای مدیران ارشد، دست‌اندرکاران، سرمایه‌گذاران، تحلیلگران و مشتریان‌مان نیز بسیار روشن و شفاف می‌بود.

با مدیرعامل، شانتانو ناراین^۲ و مدیر ارشد مالی، مارک گرت^۳ شروع کردیم.

متوجه شدیم که در واقع از این دو رهبر ارشد می‌خواهیم شرط‌بندی بسیار بزرگی انجام دهند (بالقوه بر سر خود شرکت قمار کنند) و می‌دانستیم که اگر آن‌ها متقاعد نشوند، به‌هیچ‌وجه امکان ندارد که بقیه افراد شرکت با چنین تغییرات ساختارشکنی همراه شوند. پس دوباره به سوال هویج

۱- Kevin Stewart

۲- Shantanu Narayen

۳- Mark Garrett

برگشتیم؟ چه لزومی داشت که به این مسیر وارد شویم؟ ابزار اصلی برای پاسخگویی به این سوال چشم‌انداز محصول بود و این چشم‌انداز در جلب موافقت و همراهی رهبران ارشد و بسیاری از دست‌اندرکاران نقشی کلیدی داشت. در ادامه مفصل‌تر درباره نقش کلیدی چشم‌انداز محصول بحث می‌کنیم، اما نتیجه این بود که هم مدیرعامل و هم مدیر ارشد مالی انگیزه و مزیت‌های این تغییرات را درک کردند و توانستند شروع به بررسی نحوه کمک به این تحول کنند.

تحول به مدل محصول

باید توجه کرد که هرچند شرکت با چالش‌های زیادی روبرو بود، چند دارایی مهم هم داشت.

ادوبی فرهنگ مهندسی و طراحی محصول قدرتمندی داشت. به استعداد‌های فنی و سابقه‌اش در ارائه چند مولفه محوری صنعت فناوری مشهور بود. شاید مهم‌تر از همه اینکه پایگاه مشتریان بزرگ و پرشوری داشت.

با این حال تیم رهبری محصول و من می‌دانستیم که باید تغییرات مهمی در شرکت ایجاد کنیم.

تغییر نحوه ساختن

درحالی‌که نیازها و خواسته‌های مشتریان مان در زمینه ایده‌پردازی، طراحی و مشارکت تغییر می‌کردند، فناوری‌های مورد استفاده و پشتیبانی ما و شیوه ساخت و پیاده‌سازی محصولات مان نیز باید تغییر می‌کردند.

چرخه‌های عرضه محصول آبشاری ما خیلی طولانی بودند. مشتریان مان دیگر نمی‌پذیرفتند که برای استفاده از توانمندی‌های جدید ۱۲ تا ۱۸ ماه صبر کنند. بازار و رقیب‌ها از ما پیش می‌افتادند.

سرعت نوآوری در استانداردهای وب و دستگاه‌های موبایل ما را به سمت مدل توسعه و ارائه پیوسته سوق داد.

هرچند ادوبی مهندسان قدرتمندی داشت و هنوز هم دارد، اوایل کار مقاومتی واقعی در برابر انتقال به مدل پیاده‌سازی پیوسته وجود داشت.

بدیهی است که باید بین بهبود زندگی مشتریان در برابر بهبود زندگی مهندسانی که محصولات را می‌سازند و از آن‌ها پشتیبانی می‌کنند تعادلی برقرار شود. در گذشته اگر مشتریان با مشکلی حیاتی در نرم‌افزار روبرو می‌شدند، می‌توانستند نسخه قبلی را نصب کنند. اما در راه‌حل مبتنی بر ابر، اگر مشکلی وجود داشته باشد، ممکن است روی همه مشتریان تاثیر بگذارد. هیچ راه آسانی برای مراجعه مشتری به نسخه‌ای جز نسخه فعال و تحت پشتیبانی ادوبی وجود ندارد. به همین دلیل، مهندسان باید کاری کنند سرویس همیشه فعال باشد و درست کار کند.

علاوه بر تعهد به این سطح خدمات، ایجاد توانایی پیاده‌سازی پیوسته و مستقل نیازمند تغییرات معماری محور چشمگیری در نحوه طراحی، ساخت، آزمایش و پیاده‌سازی محصولات است.

باید مهندسان ادوبی را تحسین کرد که این چالش را پذیرفتند و به‌خاطر شرکت و مشتریان‌شان با موفقیت از پس آن برآمدند. مهم است که خوانندگان درک کنند که این کار آسان و بدون مقاومت اولیه نبود.

تغییر شیوه حل مسائل

علاوه بر تغییر نحوه ساخت و پیاده‌سازی محصولات، باید نحوه حل مسائل را هم تغییر می‌دادیم.

ادوبی در آن زمان فرهنگی با محوریت مهندسی و طراحی داشت. مهندسان یا طراحان معمولاً به ایده‌های محصول فکر می‌کنند و آن‌ها را به مدیران محصول ارائه می‌دهند. این مدیران محصول نیازمندی‌ها را حول این ایده‌ها تعیین می‌کنند، مسائلی که این ایده‌ها حل می‌کنند و گزاره ارزش این ایده‌ها برای طراحان مشتری شرکت را شناسایی می‌کنند.

بسیاری از این مهندسان و طراحان قوی با گذشت زمان ارتقا گرفته بودند و رهبری مهندسی خیلی ارزشمند و در بسیاری از موارد بسیار ارزشمندتر از مدیریت محصول و بازاریابی محصول در نظر گرفته می‌شد.

نکته مثبت این بود که فرهنگ مهندسان توانمند شده ریشه دوانده بود، اما نکته منفی این بود که لایه‌های زیادی از افراد و سازمان بین مهندسان و مشتریانی قرار داشت که محصولات ما را می‌خریدند.

خیلی پیش می‌آمد که این مسئله باعث ایجاد قابلیت‌هایی شود که به سطح پذیرش دلخواه ما نرسند.

می‌دانستیم که اگر خواستار آن میزان نوآوری پیوسته‌ای هستیم که آینده‌مان به آن وابسته بود، باید علاوه بر مهندسان، تیم‌های محصول چندکارکردی را هم توانمند می‌کردیم و بعد به آن‌ها توانایی تعامل مستقیم با مشتریان را می‌دادیم.

بنابراین در تیم‌های محصول چندکارکردی متشکل از مدیران محصول،

طراحان محصول و مهندسانی سرمایه‌گذاری کردیم که همکاری نزدیکی با بازاریابی محصول داشتند تا با تعامل مستقیم با کاربران چالش‌های جدیدشان را درک کنند و راه‌حلهایی را کشف کنند که به شکل مناسب به این نیازها پاسخ می‌دادند.

هرچند شرکت مهندسان و طراحان محصول قدرتمندی داشت، موفقیت این تغییر به نقش مدیریت محصول قدرتمند وابسته بود.

البته همان زمان هم مدیران محصول بسیار قدرتمندی در سازمان وجود داشتند، اما از گذشته نقش‌شان بیشتر بر تهیه طرح‌های کسب‌وکار، ثبت نیازمندی‌ها و همکاری با بازاریابی محصول برای آماده‌سازی عرضه پیش‌رو بود. همچنین مسئولیت قابل توجهی در زمینه مدیریت پروژه داشتند و باید پیشرفت در مورد نقاط عطف را گزارش می‌کردند. اما این نقش باید تغییر می‌کرد تا بیشتر کشف محصول و تمرکز لازم بر ارزش و کارآمدی را مورد توجه قرار دهد.

همچنین همان‌طور که مدل توسعه محصول باید از سبک کاری پروژه‌ای آبشاری به توسعه و ارائه پیوسته تغییر می‌کرد، کار کشف محصول هم باید تغییر می‌کرد.

از آنجایی که چشم‌انداز رقابتی و انتظارات مشتری به سرعت تغییر می‌کردند، نمی‌توانستیم فرض کنیم آنچه شش ماه پیش درست بوده، هنوز هم درست است.

تغییر نحوه انتخاب مسائل برای حل کردن

چشم‌انداز محصول جذاب

با حضور مهندسی، طراحی، بازاریابی محصول، مدیریت محصول و دیگران شروع به گفت‌وگو درباره مشتریان و چالش‌هایشان کردیم. می‌دانستیم که بسیاری از مشتریان مان توان مالی کافی برای استفاده از محصولات ما را ندارند، به‌ویژه آن کسب‌وکارهای طراحی کوچک‌تری که از پس هزینه ارتقا به آخرین نسخه ابزارها بر نمی‌آمدند. همچنین می‌دانستیم که بیشتر مشتریان مان به استفاده از تلفن‌های موبایل و تبلت‌ها برای ایده‌پردازی و ساختن علاقه زیادی دارند. علاوه بر این می‌دانستیم مکان‌ها و سایت‌های متنوع زیادی هستند که طراحان می‌توانند طرح‌هایشان را در آن‌ها به نمایش بگذارند تا مشتریان جدید جذب کنند.

با توجه به جایگاه ادوبی در بازار، آیا اجازه حل این مسائل را نداشتیم؟ وقتی متوجه شدیم به‌جای اینکه بر داخل شرکت متمرکز شویم و ببینیم می‌خواهیم برای کسب‌وکار چه به‌دست بیاوریم، باید درباره مشتریان طراحان فکر کنیم و ببینیم چطور می‌توانیم زندگی آن‌ها را بهتر کنیم، چشم‌انداز محصول مان به‌مرور شکل گرفت.

تصمیم گرفتیم روایتی خیالی از «یک روز در زندگی» یک طراح آزادکار بنویسیم که نامش را ماریسا گذاشته بودیم.

ماریسا کسب‌وکار طراحی خودش را داشت که در آن چند طراح دیگر را هم به‌کار گرفته بود.

روزی، مدیر خلاقیت نایکی در حال مرور وب‌سایت creative.adobe.

com بود که با اثر هنری جذابی برخورد کرد که چشمش را گرفت. داستان با بررسی عناصر وبسایت ادامه می‌یابد که به مدیر خلاقیت نایکی این امکان را می‌دهند که با ماریسا ارتباط برقرار کند و از او بخواهد یک طرح پیشنهادی برای کمپین تبلیغاتی جدیدی که این مدیر می‌خواهد شروع کند، ارائه بدهد.

ماریسا با بهره‌گیری از اپ‌های تبلت، همگام‌سازی ابری و ابزارهای دسکتاپ ادوبی طرح جذابی خلق می‌کند و همچنین با استفاده از آن‌ها می‌تواند در صورت پذیرفته شدن طرح پیشنهادی‌اش عکاسان و طراحان دیگر را برای کمک در اجرای پروژه استخدام کند.

روایت و چشم‌اندازگونه‌ای که آن را به نمایش می‌گذاشت به نیروهای راهنمایی تبدیل شدند که نشان می‌دادند می‌خواهیم برای مشتریان طراحان چه کار کنیم.

باورمان این بود که اگر کار درست را برای مشتریان طراحان انجام دهیم، با ما خواهند ماند و مشتریان جدید هم به ما می‌پیوندند. می‌دانستیم که برای کسب ارزش سازوکارهای موثری داریم.

این فرض باید هم در خارج پیش مشتریان و هم در داخل پیش دست‌اندرکاران آزمایش می‌شد.

چشم‌انداز را با مشتریان طراح کلیدی به اشتراک گذاشتیم تا توضیح دهیم چه دیدگاهی به آینده داریم و چرا فکر می‌کنیم مفید خواهد بود.

شروع به اشتراک‌گذاری چشم‌انداز محصول با دست‌اندرکاران کلیدی هم کردیم که به همان اندازه اشتراک‌گذاری با مشتریان حیاتی بود. فرضیه‌ای داشتیم که مدل ورود به بازار و همچنین نحوه بسته‌بندی پیشنهاد

محصول مان باید تغییر کنند. می‌دانستیم که این تغییرات پیامدهای مهمی برای فروش، بازاریابی و فایننس خواهند داشت. چشم‌اندازگونه در کمک به ما در درک آینده مورد انتظار برای مشتریان طراح مان و همچنین خلاهای کنونی پورترفوی مان نقشی کلیدی داشت؛ این درک هم به ما کمک می‌کرد به این نتیجه برسیم که حل کدام مسائل حیاتی است و ترتیب اولویت رسیدگی به این مسائل چه باید باشد.

استراتژی محصول بینش‌محور

در فرایند تدوین استراتژی محصول دو حوزه مشکل اصلی مشتریان مان را شناسایی کردیم.

حوزه مشکل اول به مدیریت هویت و حوزه دوم به همگام‌سازی ابری داده‌ها مربوط می‌شد.

می‌دانستیم که بی‌درنگ باید به مسئله هویت رسیدگی کنیم. آنچه در راه‌حل مبتنی بر دسکتاپ پذیرفتنی بود در راه‌حل مبتنی بر ابری که از طریق طیفی از دستگاه‌ها در دسترس قرار می‌گرفت پذیرفتنی نبود.

وجود چند سیستم مدیریت هویت نه تنها برای کاربران دردسرساز است، بلکه توانایی ما برای جمع‌آوری داده‌های مصرفی را کاهش می‌داد که برای شخصی‌سازی و مدیریت حق امتیاز نیز بسیار مهم بود.

می‌دانستیم که به‌ویژه اگر می‌خواهیم کاربری بتواند از هر جایی به همه محتواها، سرویس‌ها و ابزارهایش دسترسی داشته باشد، باید سیستم هویت مشترکی داشته باشیم.

حوزه مشکل دوم همگام‌سازی فایل‌ها و سایر داده‌ها از دستگاه‌های موبایل، تبلت‌ها، اپ‌های ابری و دسکتاپ بدون از دست رفتن داده‌ها یا

درستی آن‌ها بود.

برنامه‌ریزی محصول

به یاد داشته باشید که کریتیو سوت یک راه‌حل واحد نبود بلکه مجموعه‌ای یکپارچه متشکل از بیش از ۲۰ محصول متفاوت بود. انتقال به نسل جدید علاوه بر جابه‌جایی محصولات موجود در مجموعه، شامل رسیدگی به خلاها هم می‌شد.

استراتژی‌مان این بود که برخی اپ‌ها را جابه‌جا کنیم، برخی اپ‌های دیگر را بازطراحی و بازسازی کنیم و در مواردی که فناوری یا تیم می‌توانست به ما کمک کند سریع‌تر چشم‌انداز محصول‌مان را محقق کنیم، اجزایی را به‌صوت گزینشی و استراتژیک اکتساب کنیم.

چشم‌انداز محصول در اطلاع‌رسانی اهداف مشترک کار و تعیین مهم‌ترین مسائلی که باید حل می‌شدند به ما کمک کرد.

هر کدام از تیم‌های محصول پرشمارمان با شور و اشتیاق دیدگاه‌هایی را درباره بهبود محصولات‌شان مطرح کردند و این اشتیاق خوب بود. اما نیاز داشتیم که تیم‌ها نیازهای ماریسا را بپذیرند و در اولویت قرار دهند و در نهایت فکر و ذکرشان مشغول این نیازها شود.

برای تحقق چشم‌انداز همچنین تیم‌ها باید مشارکت و همکاری می‌کردند. فرقی نمی‌کرد یکپارچه‌سازی سیستم مدیریت هویت مشترک بود تا مشتری فقط به یک ادوبی‌آی‌دی نیاز داشته باشد یا نیاز به جابه‌جایی فایل‌ها بین پلتفرم‌های مختلف بود، در هر صورت باید هماهنگی و مشارکت

قابل توجهی شکل می‌گرفت.

خوشبختانه، این مشارکت از قبل ملکه ذهن مان شده بود چرا که در هر چرخه عرضه محصول نه تنها محصولات جدا بلکه مجموعه‌ها (سوت‌ها) را هم عرضه می‌کردیم که روی بخش‌های کلیدی مشتریان متمرکز بودند. تیم‌های محصول این کار را مالیات مجموعه می‌خواندند.

علاوه بر این تصمیم‌هایی کلی هم باید از بعد فناوری و بعد طراحی گرفته می‌شدند. طراحی کمی آسان‌تر بود زیرا رهبری طراحی قدرتمندی داشتیم و از قبل باور داشتیم که مشتریان و کاربران باید صرف‌نظر از دستگاه یا ابزاری که استفاده می‌کنند تجربه یکدست و یکپارچه‌ای داشته باشند.

در مورد سرویس‌های مبتنی بر ابر و اپ‌های موبایل نیز همین فلسفه برقرار بود. در برخی کارکردها و نمایه‌شناسی یکدستی اهمیت بیشتری داشت. یک سیستم طراحی با اجزای کاملاً کدگذاری‌شده برای مواردی که باید یکدست می‌بودند وجود داشت و بعد تیم‌های محصول می‌توانستند در بخش‌هایی که ملزم به یکدستی نبودند ایده‌هایشان را آزمایش کنند.

تغییر نحوه ورود به بازار

وجه نهایی برای اینکه بتوانیم کریتو کلود را عرضه کنیم مشارکت واقعی با دست‌اندرکاران کلیدی بود. در واقع ما فقط محصولات مان را تغییر نمی‌دادیم، مدل کسب‌وکار و استراتژی مان برای ورود محصول به بازار را هم تغییر می‌دادیم. به یاد بیاورید که در گذشته هر ۱۲ تا ۱۸ ماه یک بار نسخه جدیدی از محصولات مان عرضه می‌کردیم. چرخه توسعه بسیار طولانی و استراتژی بازار بسیار پیچیده و هماهنگی داشتیم. ماه‌ها طول می‌کشید تا برنامه‌ریزی کنیم

کدام قابلیت‌ها قرار است برجسته شوند و اسناد پیام‌رسانی و جایگاه‌یابی تهیه می‌کردیم، دموهایی می‌ساختیم تا به رویدادهای رسانه‌ای ببریم و زمان و پول زیادی را صرف اسناد پشتیبانی و بسته‌بندی می‌کردیم.

با مدل اشتراکی مبتنی بر نرم‌افزار به‌عنوان سرویس، قرار بود پیوسته محصولات را بهبود ببخشیم و عرضه کنیم و در نتیجه برای این کارها وقت نداشتیم.

باید نحوه اطلاع‌رسانی به مشتریان درباره قابلیت‌های جدید و سایر کانال‌های ارتباطی‌مان را تغییر می‌دادیم. باید نگران کشف‌پذیری قابلیت‌های جدید می‌بودیم زیرا مانند عرضه‌های با فاصله زیاد نمی‌توانستیم از قبل برای آن‌ها بازاریابی کنیم تا آگاهی در مورد آن‌ها را افزایش دهیم.

چالش دیگری این بود که ما بیشتر از طریق کانال‌های مطبوعاتی و تحلیل‌گران با مشتریان‌مان ارتباط برقرار می‌کردیم. به رویدادهای رسانه‌ای می‌رفتیم و در آن‌ها مدیران محصول و مدیران بازاریابی محصول آخرین نسخه‌ها را برای صاحب‌نظران کلیدی صنعت به نمایش می‌گذاشتند و نحوه کار آن‌ها را نشان می‌دادند تا نقدهای مساعد دریافت کنند. این رویکرد به مشتریان و کاربران کمک می‌کرد بفهمند چرا باید آخرین نسخه محصول را بخردند و آیا اصلاً باید بخرند یا خیر.

با عرضه مستقیم محصولات به مشتریان طراح‌مان باید مطمئن می‌شدیم که بدون رویداد سالانه نصب نسخه جدید، مشتریان می‌توانند توانمندی‌های جدید را سریع کشف کنند و یاد بگیرند.

همان‌طور که می‌بینید، این مسئله روی نحوه فروش سازمان فروش به مشتریان سازمانی، نحوه همکاری سازمان کانال با خرده‌فروش‌های شریک،

نحوه سازگاری بازاریابی محصول و غیره تاثیر می‌گذارد. به‌منظور آماده شدن برای همه این تغییرات، تیم محصول باید با تیم‌های ورود به بازار مشارکت بسیار نزدیکی می‌داشت تا این تحول را مدیریت کند.

تحول و به‌ویژه تغییرات در پیشنهاد محصول تقریباً روی همه بخش‌های ادوبی تاثیر گذاشته بود.

امیدوارم دست کم توانسته باشم مقیاس و دامنه این تغییرات لازم را خوب به شما نشان دهم. هیچ بخشی از تغییری به این بزرگی آسان نیست.

نتایج

موفقیت تحول را با تعداد مشتریان، درآمد و ارزش خلق‌شده برای سهامداران ارزیابی کردیم.

با کریتو سوت ۶ میلیون مشتری داشتیم. با کریتو کلود تا انتهای سال ۲۰۲۱ به ۲۶ میلیون مشترک رسیدیم.

با کریتو سوت درآمدمان به ۲ میلیارد دلار در سال رسید. با کریتو کلود در سال ۲۰۲۱ به درآمد بی‌سابقه ۱۱/۵ میلیارد دلاری رسیدیم.

در این مدت، ارزش بازار ادوبی از ۱۳ میلیارد دلار به ۲۶۹ میلیارد دلار رسید.

نتایج کسب‌وکار روشن بودند و این تحول را از لحاظ مالی یکی از موفق‌ترین تحول‌های تاریخ صنعت می‌دانند.

• بخش دهم: غلبه بر استدلال‌های مخالف

وقتی با تعداد قابل توجهی از افراد طرف باشید، همیشه مخالفت‌هایی با هر تغییر چشمگیری وجود خواهد داشت.

همیشه افرادی هستند که صرفاً تغییر را دوست ندارند، در برابر تغییر مقاومت می‌کنند و تکنیک‌هایی برای برخورد با این مسئله وجود دارد. اما حالت سخت‌تر این است که افراد اغلب نگرانی‌های بسیار معقولی دارند و نمی‌دانند در این مدل جدید چطور به آن نگرانی‌ها رسیدگی خواهد شد.

فصل‌های این بخش نگرانی‌های عمده برخاسته از تمام بخش‌های سازمان (و همچنین نگرانی‌های برخاسته از داخل سازمان محصول) را یک به یک برمی‌شمرند و بعد در مورد نحوه رسیدگی به آن‌ها بحث می‌کنند.

فصل سی و ششم: استدلال‌های مخالف مشتریان

نکته: بخش زیادی از بحث‌های این فصل متأثر از فصل بیست و یکم، «شراکت با مشتریان» است.

«کاربران ما معتقدند کاملاً ضروری است که شما این توانمندی ویژه را ارائه کنید. می‌گویند اگر نتوانید به ارائه این توانمندی متعهد شوید، ما هم نمی‌توانیم به خرید محصول‌تان متعهد شویم.»

این گزاره یکی از استدلال‌های مخالف بسیار رایج و اغلب منطقی مشتریان است.

بسیار مهم است که به یاد داشته باشید که بسیاری از این مشتریان سال‌ها از شرکت‌ها و کارکنان بخش‌های فروش و بازاریابی‌شان وعده شنیده‌اند و تعداد بسیار کمی از این افراد به وعده‌شان عمل کرده‌اند. با این پیشینه قابل درک است که فرد بدبین باشد.

اول باید مطمئن شوید که مشتری تفاوت شرکت محصولی تجاری با ارائه‌دهنده راه‌حل‌های سفارشی را درک می‌کند.

دوم اینکه درک کنید بسیار عادی است که مشتریان خواسته‌شان را در قالب راه‌حل بیان کنند و این وظیفه بخش محصول است که بفهمد مسئله پشت راه‌حل درخواستی مشتری چیست.

اگر شرایط مشتری واقعاً منحصر به فرد است و مشتری نوعی بازار

یک‌نفره محسوب می‌شود، معمولاً مناسب‌ترین کار ارجاع آن شرکت به یک ارائه‌دهنده راه‌حل‌های سفارشی است که مدل کسب‌وکاری حول این مورد طراحی کرده است.

اما اگر معتقدید مشتری جزئی از بازار هدف کنونی یا آینده شماست و این توانمندی با استراتژی محصول شما همسوست، پس اکنون فرصت خوبی است که مستقیماً با مشتری تعامل کنید تا درک عمیق‌تری پیدا کنید که برای موفقیت چه کار باید انجام دهید.

باید به‌روشنی به مشتری بگویید به حل این مسئله برای آن‌ها متعهدید، اما در عین حال باید آن را به‌نحوی حل کنید که به‌درد سایر مشتریان این بازار هم بخورد.

گاهی راه‌حل روشنی وجود دارد که برای این مشتری و دیگران جواب می‌دهد، اما در مواقع دیگر، باید کشف محصول قابل توجهی انجام دهید تا به راه‌حلی برسید که مشتری دوست دارد، از لحاظ فنی اجرایی است و برای کسب‌وکارش هم کارآمد است.

شاید مفید باشد که به مشتریان توضیح دهید که بیشتر محصولات محبوب‌شان محصولاتی بوده‌اند که مشتریان اصلاً نمی‌دانستند در آن زمان ممکن هستند.

«باید بدانم برای چه تاریخی می‌توانم روی ارائه این قابلیت حساب باز

کنم.»

مانند مورد قبل باید ببینید آیا این قابلیت بخشی از استراتژی محصول شما هست یا خیر. اما با فرض اینکه باشد، وقتی به‌روشنی از شما تاریخ مشخصی خواسته می‌شود، پیش از اینکه قولی بدهید که شاید نتوانید

به آن عمل کنید، باید توجه کنید که تعهدات قابل اتکا برای همین مواقع هستند.

«با خرید این محصول قمار بزرگی روی شرکت شما می‌کنیم و باید مطمئن شویم که به همان مسیری می‌روید که ما هم می‌خواهیم برویم. باید نقشه راه محصولتان را ببینیم تا بدانیم این‌طور هست یا خیر».

شرکت‌ها به‌ویژه در دنیای نرم‌افزار سازمانی اغلب سرمایه‌گذاری و شرط‌بندی قابل توجهی روی شرکت شما انجام می‌دهند. باید بدانند نه تنها اکنون چه کار می‌کنید بلکه در آینده به کدام سمت می‌روید.

بیشتر افراد از شما نقشه راه می‌خواهند، پس شاید نیاز باشد ریسک‌های ذاتی نقشه‌های راه محصول را توضیح دهید. همچنین شاید مفید باشد هم نقشه‌های راه محصول داخلی و هم نقشه‌های راه محصول خارجی قابل ارائه به مشتریان داشته باشید.

اما در واقع این چشم‌انداز محصول است که مستقیماً به این نیاز بسیار واقعی مشتری پاسخ می‌دهد. برای سازمان محصول خوب است که با دریافت بازخورد از مشتریان این چشم‌انداز محصول را اعتبارسنجی کند. پس وقتی می‌توانید، باید ترجیح دهید به‌جای نقشه راه محصول، چشم‌انداز محصول را به اشتراک بگذارید.

«سروکله زدن با عرضه‌های جدید شما خیلی کار می‌برد، فقط می‌توانم هر ۳ (یا ۶ یا ۱۲) ماه یک‌بار آن‌ها را مدیریت کنم».

«برای هر عرضه جدیدی مستندسازی و آموزش جامع و کامل نیاز داریم». استدلال‌های مخالف بسیار مشروعی هستند، اما ریشه اصلی این استدلال‌ها فاصله زیاد عرضه‌هاست. تغییرات خیلی زیادی را یک‌باره به

کاربران ارائه می‌کنید و اختلال زیادی را در کار مشتریان تان ایجاد می‌کنید. وقتی ارتقا به نسخه‌ای جدید در دسر بزرگی است، جای تعجب ندارد که افراد بخواهند کمتر این تجربه را داشته باشند، نه بیشتر.

گاهی مشتریان فکر می‌کنند فاصله بیشتر بین عرضه‌ها باعث می‌شود نسخه با کیفیت‌تری دریافت کنند. اما شواهد قویا عکس این تصور را نشان می‌دهند و شاید نیاز باشد به مشتریان توضیح دهید چرا این‌طور است.

در فصل هفتم، «تغییر شیوه ساختن»، درباره تکنیک‌های ارائه پیوسته به‌منظور پیشگیری از این مسئله بحث کردیم. در مدل محصول، مشتری جریان پیوسته‌ای از تغییرات کوچک، قابل اطمینان و تدریجی دریافت می‌کند. این تغییرات به‌نحوی طراحی شده‌اند که تاثیر خاصی روی کاربران نگذارند یا تاثیر به قدری باشد که نیاز به آموزش دوباره نداشته باشند.

همچنین خوب است درک کنید که تفاوتی بین زمانی که توانمندی جدیدی را عرضه می‌کنید و زمانی که آن توانمندی برای مشتری قابل مشاهده می‌شود وجود دارد. یکی از تکنیک‌های ارائه پیوسته «عرضه در تاریکی» است؛ در این تکنیک توانمندی جدید را عرضه می‌کنید، اما خودتان تعیین می‌کنید که برای مشتریان قابل مشاهده شود یا خیر و چه زمانی این کار انجام شود. این کار را پرچم‌گذاری قابلیت^۱ می‌خوانند. دروازه‌بندی قابلیت^۲ می‌تواند به ما این امکان را بدهد که زیرمجموعه‌ای از کاربران را انتخاب کنیم که می‌خواهیم در معرض این توانمندی جدید قرار بگیرند.

گاهی مفید است که به مشتریان بگویید همین حالا هم بسیاری از

۱- feature flagging

۲- feature gating

محصولات محبوب حیاتی برای آن‌ها مثل مرورگر، تلفن، خودرو یا حتی ماشین ظرفشویی جدیدشان با همین روش عرضه پیوسته کار می‌کنند. اگر همچنان معتقد بودند باید هر هفته محصول را دوباره بررسی و تایید کنند، می‌توانند این کار را انجام دهند، اما سرانجام اعتماد خواهند کرد که شما مطمئن می‌شوید که همیشه از پایدارترین و موثرترین راه‌حل استفاده می‌کنند.

مشتریان امروزی چیزی بهتر از عرضه‌های بیگ‌بنگی فصلی یا سالانه گذشته را می‌خواهند.

«خیلی معذب می‌شویم وقتی می‌بینیم در مورد استفاده ما از

محصولات‌تان داده جمع‌آوری می‌کنید. چرا باید چنین اجازه‌ای بدهیم؟»

اینجا دو موضوع مهم وجود دارد که باید بر آن تاکید کنید. اول اینکه وقتی محصولات‌تان داده‌های استفاده یا مصرف را به تیم محصول گزارش می‌دهند، داده‌ها گمنام و تجمیع شده‌اند تا هیچ‌گونه اطلاعات قابل شناسایی شخصی وجود نداشته باشد. دوم اینکه از این داده‌ها استفاده می‌کنید تا مطمئن شوید که محصول برای مشتریان درست کار می‌کند و واقعا به مشتریان کمک می‌کند مسئله‌شان را حل کنند. این موضوع هم برای مشتریان‌تان، هم برای خودتان مهم است.

همان‌طور که خلبان هواپیما برای اطمینان از حرکت در مسیر دست و ایمن بودن پرواز هواپیما به ابزارهای اندازه‌گیری وابسته است، تیم‌های محصول هم به همین دلیل به تجهیز محصول به ابزارهای اندازه‌گیری وابسته‌اند.

«ما بخشی از برنامه کشف محصول بودیم و خیلی از پیشرفت خوشحال

بودیم، اما بعد به ما گفتند تصمیم گرفته‌اید این محصول را دنبال نکنید. این کار عادی است؟ آیا ما کار اشتباهی انجام دادیم؟»

این اتفاق متداول نیست، اما گهگاهی می‌افتد و امیدوارم در ابتدای کار به شما توضیح داده باشند که چنین احتمالی وجود دارد. دلیل اصلی این اتفاق این است که تیم محصول نتوانسته است راه‌حل واحدی پیدا کند که برای طیفی از مشتریان مشارکت‌کننده جواب بدهد. گاهی نیازهای یک مشتری واقعا منحصر به فردند و آن مشتری بهتر است به‌جای استفاده از محصول یک شرکت محصولی تجاری به یک شرکت توسعه سفارشی مراجعه کند.

فصل سی و هفتم: استدلال‌های مخالف سازمان فروش

نکته: بخش زیادی از بحث‌های این فصل متأثر از فصل بیست و دوم، «شراکت با فروش» است.

«وقتی این ما هستیم که هر روز با مشتریان نشست و برخاست داریم، چرا نباید ما به تیم محصول بگوییم چه چیزی باید به مشتری ارائه شود؟»

هیچ تردیدی وجود ندارد که فروشندگان در خط مقدم با مشتریان کار می‌کنند و در نتیجه منابع ورودی ارزشمندی برای محصولات هستند. مدیران محصول در مدل محصول روابط مستحکمی با فروشندگان شرکت دارند چرا که واقعا به یکدیگر وابسته‌اند. همچنین مدیران محصول تشویق می‌شوند که مشارکت فعالی در فرایند فروش به مشتریان بالقوه کلیدی داشته باشند.

به‌طور کلی، مدیران محصول و تیم‌های محصول تعامل مستقیم و مداومی با کاربران و مشتریان دارند. البته این تعامل نه در زمینه فروش بلکه در زمینه کشف محصول است.

با این حال اصلی بنیادین وجود دارد که توضیح می‌دهد چرا منشا راه‌حل‌های محصولی قدرتمند به‌ندرت مشتری یا فروشنده است:

مشتری و فروشنده نمی‌دانند از لحاظ فنی چه کارهایی ممکن هستند. اغلب در حیطه خودشان متخصص هستند و به‌ندرت در فناوری‌های

زمینه‌سازی تخصص دارند که در ساخت راه‌حل‌هایی که می‌خرند استفاده می‌شوند.

وقتی مشتریان محصولات شما را می‌خرند، در عمل شما را استخدام می‌کنند تا برای آن‌ها نقش متخصص را ایفا کنید. محصولات قدرتمند با ترکیب نیازهای واقعی مشتری با راه‌حل‌های تازه میسر شده ساخته می‌شوند. **«چشم‌انداز محصول بسیار خوبی است، اما تحقق آن سال‌ها طول می‌کشد. من الان باید به ارقام فروش مورد نظر برسم. چطور محصولی که در حال ساخت است به تیم فروش کمک می‌کند در این فصل یا فصل بعدی به ارقام فروش برسد؟»**

اگرچه اشتراک‌گذاری چشم‌انداز محصول مهم است، در عین حال حیاتی است که محصولاتی را در اختیار نیروی فروش بگذارید که بتوانند اکنون بفروشند. بهترین راه برای انجام این کار فراهم کردن مشتریان ارجاع‌دادنی‌ای است که از آخرین پیشنهاد محصول استفاده می‌کنند و آن را خیلی دوست دارند.

به‌طور کلی شاید نیاز باشد به رهبر فروش توضیح دهید که هر کدام از تلاش‌های محصولی چطور قرار است تاثیر مستقیمی روی کسب‌وکار بگذارد. **«مشتری بالقوه بسیار آینده‌داری دارم، اما باید به توانمندی جدیدی متعهد شویم تا بتوانیم قرارداد را نهایی کنیم.»**

در مدل محصول، یکی از ترس‌های بزرگ تیم‌های محصول درخواست‌های ویژه‌اند که در واقع قابلیت‌هایی استثنائی هستند که برای مشتریان خاص و برآورده کردن درخواست‌های خاص انجام می‌شوند. تنها چند قابلیت ویژه می‌توانند محصولی را پیچیده‌تر، کمتر ناب و یادگیری و

استفاده از آن را برای همه دشوارتر کنند.

اولین توصیه ما برای مدیریت این درخواست‌های ویژه در هنگام انتقال به مدل محصول این است که هر درخواست ویژه‌ای (برای هر چیزی جز محصولات در حال ساخت کنونی) ابتدا از زیر دست رئیس فروش رد شود. می‌توان امیدوار بود که این فرد از پیگیری بیشتر این درخواست‌ها جلوگیری کند.

در مورد درخواست‌هایی که رئیس فروش می‌پذیرد، مدیر محصول مسئولیت دارد که اول ببیند آیا آن مشتری بالقوه در بازار هدف است و بعد ببیند آن مشتری بالقوه با درخواست این توانمندی به دنبال حل چه مسئله‌ای است.

در بسیاری از موارد، مشتری بالقوه در بازار هدف است. وقتی مدیر محصول مسئله پشت درخواست را فهمید، می‌تواند راه‌حلی را شناسایی کند که به نیازهای این مشتری بالقوه و همچنین سایر مشتریان کنونی و آینده پاسخ می‌دهد.

در موارد دیگر، مشتری در بازار هدف قرار ندارد یا راه‌حل مورد نیاز در دامنه استراتژی محصول نیست، پس پاسخ درست این است که این فرصت را رد کنید تا بتوانید فرصت بزرگ‌تر را دنبال کنید.

به‌طور کلی این نوع درخواست ویژه اغلب نتیجه نداشتن مشتریان ارجاع‌دانی است که فروشنده‌ها را مجبور می‌کند چنین گفت‌وگوهایی با مشتریان بالقوه داشته باشند.

«قرارداد بزرگی را بیشتر به این دلیل از دست دادیم که چند توانمندی کلیدی را نداریم که رقیب‌هایمان دارند. چرا این توانمندی‌ها اولویت اصلی

ما نیستند؟»

هر تیم محصول باتجربه‌ای می‌داند که مشتریان اغلب حرف و عمل‌شان یکی نیست؛ این تعارض گاهی خودآگاه، اما اغلب ناخودآگاه است. وقتی مشتری بالقوه‌ای رقیبی را انتخاب می‌کند، اغلب بهانه‌ای آسان می‌آورد. این مسئله می‌تواند تیم‌های محصول را به مسیر تعقیب بی‌پایان قابلیت‌ها بکشانند.

گاهی واقعا قابلیت‌های حیاتی را ندارید. باز هم معمولا بهترین راه برای اینکه بدانید این‌طور هست یا خیر تمرکز بر ایجاد مشتریان مرجع است.

«مدام قراردادهایی را به این رقیب کلیدی می‌بازیم. چه کار می‌توانیم

انجام دهیم تا بهتر رقابت کنیم؟»

در این مورد، سازمان فروش به‌روشنی از محصول (و بازاریابی محصول) کمک می‌خواهد تا بتواند به پاسخی موثر برسد. بسیار محتمل است که همین حالا کارهای محصولی بزرگی برای رسیدگی به این مسئله در جریان باشد، اما در عین حال ممکن است این کارها زیاد طول بکشند چرا که شاید مستلزم تغییرات عمده‌ای باشد.

این مورد از آن مواردی است که مدیران محصول و بازاریابی محصول می‌توانند هم‌اندیشی کنند تا فرصت‌هایی را شناسایی کنند و به تیم فروش چیز مفیدی برای گفتن یا فروختن ارائه بدهند. آیا بخش‌هایی وجود دارند که پیشنهاد محصول کنونی در آن بخش‌ها نسبت به این رقیب جدید برتر باشد؟ آیا می‌توانیم به‌سرعت مشتریان مرجع جدیدی را برای این بخش ایجاد کنیم؟

«تلاش زیادی برای مدیریت مشتریان و مشتریان بالقوه می‌کنم و

نمی‌خواهم اعضای تیم‌های محصول این تلاش را به خطر بیندازند.»

اول اینکه باید درک کنید که دسترسی مستقیم و بی‌قیدوبند به کاربران و مشتریان برای خلق محصولات موفق ضروری است. یکی از اصول واقعا خدشه‌ناپذیر مدل محصول است. شاید لازم باشد از مدیرعامل بخواهید تا مستقیما این موضوع را به رهبری فروش تفهیم کند.

در عین حال مواردی بوده است که اعضای تیم‌های محصول در تعامل با مشتری یا مشتری بالقوه‌ای حرف نامناسب یا نامعقولی زده‌اند یا کاری از این دست انجام داده‌اند. وظیفه رهبران محصول است که اطمینان حاصل کنند افرادشان در مورد رفتار مناسب آموزش دیده‌اند.

در شرکت‌هایی که به کنترل حساب مشتریان و روابط با آن‌ها اهمیت زیادی می‌دهند (که اصلا چیز بدی نیست)، می‌توانید از سازمان فروش بخواهید برای همه افرادی که با مشتریان دیدار می‌کنند، دوره کوتاه «آموزش تعامل با مشتری» ترتیب دهد. گاهی چنین دوره‌ای را کلاس جذابیت می‌خوانند.

علاوه بر یادگیری نقش‌ها و مسئولیت‌های اعضای مختلف سازمان‌های فروش و خدمات پس از فروش (و هنجارهای رفتاری مورد انتظار) باید به هر کسی که قرار است با مشتریان و کاربران دیدار کند (مشتریان و کاربرانی که برخی از آن‌ها ممکن است خیلی ناراضی باشند) متذکر شوید که هر قوی که بدهند حتما باید به آن عمل کنند.

هرچند این دیدارها جایگزینی برای وقت گذراندن تیم‌های محصول با مشتریان نیستند، خوب است اشاره کنیم که در حال حاضر ابزارهای عالی مختلفی برای تیم‌های محصول وجود دارد تا درک بهتری از گفت‌وگوهای

جاری در تماس‌های فروش به‌دست آورند و همیشه چیزهای زیادی برای یاد گرفتن درباره محصول و ورود محصول به بازار وجود دارد.

«می‌خواهم اطمینان حاصل کنم که تیم‌های محصول هر هفته بدون برنامه قبلی با مشتریانم تماس نمی‌گیرند، آن هم درحالی‌که با یکدیگر و به‌ویژه با من هماهنگ نکرده‌اند.»

این اعتراض کاملاً منطقی است و اساساً تیم عملیات‌های محصول یا پژوهش کاربرتان برای تسهیل و هماهنگی این تماس‌ها و دیدارها با مشتریان ایجاد شده است. این تیم‌ها اطمینان حاصل می‌کنند که سربار و مزاحم مشتریان نمی‌شوید (مثلاً اینکه همه تیم‌ها بخواهند با مشتریان یکسانی دیدار کنند) و همچنین مدیران حساب مربوط و کارکنان موفقیت مشتری در جریان قرار می‌گیرند.

فصل سی و هشتم: استدلال‌های مخالف مدیرعامل و هیئت مدیره

نکته: بخش زیادی از بحث‌های این فصل متأثر از فصل بیست و هشتم، «شراکت با مدیران ارشد» است.

«به‌عنوان مدیرعامل، هر روز مشتریان، سرمایه‌گذاران، اعضای هیئت مدیره، تحلیلگران و سایر مدیران ارشد را ملاقات می‌کنم. چطور من فرد مناسبی نیستم که باید تصمیم بگیرد تیم‌های محصول چه چیزی ارائه دهند؟»

«من فردی هستم که در قبال درآمد مسئولیت دارم، پس آیا نباید فردی باشم که نقشه‌های راه محصول برای دستیابی به آن درآمد را تعریف می‌کند؟» هیچ شکی نیست که فعالیت‌های تان به‌عنوان مدیرعامل شما را در جایگاه بسیار محکمی برای پیشبرد محصول قرار می‌دهد. در واقع به همین دلیل در بیشتر استارت‌آپ‌ها معمولاً مدیرعامل یا یکی دیگر از هم‌بنیان‌گذاران رئیس محصول هم هست.

با این حال نوآوری در مقیاس گسترده به تیم‌های محصول توانمند متکی است چرا که مشتریان، سرمایه‌گذاران، اعضای هیئت مدیره، تحلیلگران و سایر مدیران ارشد شرکت معمولاً نمی‌دانند اکنون دقیقاً چه کارهایی ممکن هستند. بنابراین راه‌حل مقیاس‌پذیر این است که این تصمیم‌ها را به تیم محصول مربوط واگذار کنید.

اما در عین حال این واقعیت هم وجود دارد که برخی شرکت‌ها هیچ وقت نمی‌توانند به مدل محصول منتقل شوند چرا که مدیرعامل نمی‌خواهد مدل قدیمی را رها کند.

تا وقتی کارها درست پیش برود، شاید صلاح همین باشد. اما در بیشتر موارد، محدودیت ساعات روز مدیرعامل را مجبور می‌کند بین اداره محصول یا اداره شرکت یکی را انتخاب کند.

«تلاش می‌کنم کسب‌وکاری را اداره کنم. باید بدانم چه چیزی چه زمانی عرضه می‌شود».

بله، هیچ تردیدی نیست که به‌عنوان مدیرعامل باید داده‌های مفصل و به‌موقعی درباره پیشرفت کارهای محصولی اصلی دریافت کنید.

رهبران محصول‌تان باید بتوانند به شما بگویند دقیقاً از کدام کارهای محصولی انتظار می‌رود در چه نتایج کسب‌وکاری و در چه چارچوب زمانی‌ای تاثیر بگذارند. این کاری است که رهبران محصول در کارهای مربوط به استراتژی محصول انجام می‌دهند.

همچنین مواردی وجود خواهد داشت که به تعهدات قابل اتکا نیاز خواهید داشت. فقط توجه کنید که این تعهدات هزینه فرصتی دارند، پس به نفع همه است که آن‌ها را به کارهای مهمی محدود کنید که ماهیتاً باید در موعد مقرر انجام شوند.

در مقابل تیم‌های محصول هم به اشتراک‌گذاری پیش‌زمینه استراتژیک از سوی شما متکی هستند تا وقتی در سفری کاری هستید، بتوانند تصمیم‌های خوبی در تیم‌های‌شان بگیرند.

«هیئت مدیره بالای سر من می‌خواهد نقشه راه محصول ما را ببیند. باید

آن را به آن‌ها ارائه کنم».

اگر هیئت مدیره درک نکند که کارهای محصولی شما چطور به اثر لازم بر کسب‌وکار منجر می‌شود، آن وقت اغلب درخواست نقشه راه محصول خواهد کرد. اما اعضای هیئت مدیره معمولاً به خود نقشه راه اهمیت نمی‌دهند. می‌خواهند ببینند چطور کاری که در بخش محصول تامین مالی می‌کنند می‌تواند نتایج مورد انتظار را رقم بزند.

در این مورد به رهبران محصول بستگی دارد که بین کارهای محصولی جاری و نتایج مورد انتظار ارتباط برقرار کنند.

رهبر محصول پیش از جلسه هیئت مدیره حتماً باید در کنار مدیرعامل، مدیر ارشد مالی و مدیر ارشد درآمد (یا رئیس فروش) زمان کافی صرف کند تا مطمئن شود همه درک می‌کنند رابطه مستقیمی بین کارهای محصولی و نتایج کسب‌وکار برقرار است و اطمینان دارند که این کارها برای ایجاد نتایج لازم مناسب هستند.

همچنین باید توجه کرد که اگر سازمان محصول سابقه دستیابی به این نتایج را ندارد، دوره‌ای وجود خواهد داشت که باید این اعتماد در آن دوره جلب شود.

«اگر ایده محصول داشته باشیم، باید چه کار کنیم؟ نباید راهی برای

اشتراک‌گذاری این ایده با تیم محصول مناسب داشته باشیم؟»

در سازمان‌های کارآمدی که با مدل محصول فعالیت می‌کنند، ایده از هر جایی بیاید طبیعی است و با استقبال مواجه می‌شود.

مسئله این است که آیا آن ایده به‌عنوان راهی برای حل مسئله‌ای به اشتراک گذاشته می‌شود یا به‌عنوان دستوری برای طراحی و ساخت بعدی

مطرح می‌شود. وقتی مدیران عامل می‌فهمند آنچه به‌عنوان پیشنهاد مطرح می‌کنند اغلب دستور تفسیر می‌شود، معمولاً تعجب می‌کنند. پس مهم است که در این مورد روشن و بی‌ابهام رفتار کنید.

به‌طور کلی، همان‌طور که استیو جابز اغلب می‌گفت، ایده بخش آسان کار است. کار اصلی این است که ببینید آن ایده اصلاً خوب است یا نه و بعد آن ایده را به محصولی واقعی تبدیل کنید (که آن را «نود درصد کار واقعی» در نظر می‌گرفت).

«چارچوب زمانی منطقی که بتوانیم طبق آن از تلاش‌های محصولی‌مان انتظار رسیدن به نتیجه داشته باشیم، چیست؟ چطور بفهمیم کار تیم محصولی به مشکل خورده یا کارها طبق برنامه و انتظار پیش می‌رود؟»

در مورد بخش اول سوال، استراتژی محصول باید این اطلاعات را، در حالت مطلوب در قالب مکتوب و مشروح، بدهد تا همه طرف‌های کلیدی دلایل کارهای محصولی مهم را درک کنند؛ همچنین باید نشان دهد این کارها در طول فصل و در طول سال چطور قرار است پیش بروند و چه رابطه‌ای با چشم‌انداز محصول بلندمدت‌تر دارند.

در مورد بخش دوم سوال، راه‌های متفاوتی برای ارزیابی این موضوع وجود دارد. در این زمینه بسیاری از شرکت‌ها در مورد تیم‌های محصول ارزیابی‌های فصلی کسب‌وکار انجام می‌دهند. شرکت‌های دیگر از رهبران محصول‌شان می‌خواهند که هر فصل بررسی عمیقی روی هر تیم محصولی انجام دهند و بعد وضعیت آن‌ها و کارهایی را گزارش دهند که برای کمک به تیم‌های دچار چالش انجام می‌شوند.

«می‌خواهم مطمئن شوم سازمان‌مان همسوست. باید اطمینان حاصل

کنیم که محصول، بازاریابی، فروش، خدمات پس از فروش و عملیات‌ها همه هماهنگ و در مسیر یکسانی حرکت می‌کنند».

این همسویی همان دلیلی است که بسیاری از شرکت‌های پیروی مدل محصول به‌صورت سالانه و فصلی از ابزار اوکی‌آر برای اطمینان از همسویی استفاده می‌کنند.

به‌عنوان مثال اگر محصولات جدیدی را در حال عرضه داریم، می‌خواهیم اطمینان حاصل کنیم که بازاریابی، فروش، خدمات پس از فروش و عملیات‌ها همه به نوبه خود نقش‌شان را ایفا می‌کنند تا موفقیت این محصولات جدید را تضمین کنند.

«هیئت مدیره می‌گوید نسبت‌های سرمایه‌گذاری من در وضعیت کنونی شرکت مطابق انتظار نیستند. می‌خواهند سرمایه‌گذاری در فروش (که رابطه مستقیمی با درآمد دارد) بیشتر از سرمایه‌گذاری در محصول شود (که رابطه‌اش با درآمد نامعلوم است). چطور از افزایش منابع در حوزه محصول به‌جای فروش دفاع کنم؟»

اگر همخوانی محصول و بازار واقعا ایجاد شده باشد، افزایش سرمایه‌گذاری در فروش و بازاریابی اغلب حرکت درستی است. با این حال بسیاری از شرکت‌ها به اشتباه فکر می‌کنند که چون شرکتی تعداد خاصی کارمند دارد، پس حتماً به همخوانی محصول و بازار رسیده است. وقتی شرکت به این همخوانی نرسیده باشد، هزینه کردن برای فروش و بازاریابی معمولاً بسیار کم‌بازده است. چند مورد از مهم‌ترین شاخص‌های کلیدی عملکرد، از جمله مدت زمان مورد نیاز برای فروش و هزینه‌های فروش، نرخ تبدیل استفاده از نسخه آزمایشی به خرید و نرخ ریزش مشتری، در تعیین

میزان همخوانی محصول و بازار اهمیت دارند.
تا وقتی به همخوانی محصول و بازار نرسیده‌اید، باید بیشترین منابع
ممکن را بر این مقوله متمرکز کنید.

فصل سی و نهم: استدلال‌های مخالف خط کسب‌وکار

نکته: مدیران خط کسب‌وکار دست‌اندرکارند، اما نماینده یک حوزه کارکردی کسب‌وکار مثل فایننس، منابع انسانی، بازاریابی یا تطبیق نیستند؛ بلکه مسئول یک واحد کسب‌وکارند. ممکن است واحد کسب‌وکار کوچک مثلاً یک طبقه‌بندی در یک شرکت تجارت الکترونیک یا بزرگ باشد که در آن حالت عنوان فرد ممکن است مدیرکل باشد. بسیاری از مسائل اینجا با مسائل مورد بحث در فصل سی و هشتم، «استدلال‌های مخالف مدیرعامل و هیئت مدیره» یکی هستند.

«مسئولیت سود و زیان این خط محصول برعهده من است. پس چرا اختیار منابع مهندسی نباید در دست من باشد؟»

بدون شک مدیر خط کسب‌وکار شریک مهمی در مدل محصول است و تا حد زیادی نقشی حیاتی شبیه مدیرعامل یک استارت‌آپ یا اسکیل‌آپ را ایفا می‌کند. اما همان‌طور که مدیرعامل استارت‌آپ به رهبران محصول و فناوری‌اش اتکا می‌کند، مدیر خط کسب‌وکار هم بهتر است همین کار را انجام دهد.

در عمل، درست مانند استارت‌آپ، بسیاری از استراتژیک‌ترین تصمیم‌ها مثل تصمیم‌های مربوط به چشم‌انداز محصول، استراتژی محصول و تعیین نتایج مناسب برای تیم‌های محصول به صورت مشارکتی اتخاذ می‌شوند.

«تیم رهبری شرکت انتظار دارد که من از هر چیزی که می‌تواند روی کسب‌وکارم تاثیر بگذارد آگاه باشم. باید بدانم چه در پیش داریم تا وقتی تیم رهبری به من مراجعه می‌کند، بتوانم به این سوال‌ها پاسخ بدهم. نمی‌خواهم فکر کنند نمی‌دانم چه خبر است».

نه تنها این حرف درست است بلکه رهبری در مدل محصول به رهبران مطلع، متمرکز بر مشتری، متبحر در کار با داده‌ها و مشارکت‌جو متکی است. فصل بیست‌وششم، «شراکت با مدیران ارشد» در مورد این بحث می‌کند که چرا این امر مهم است و چطور باید کار کنیم تا یکدیگر را مطلع نگه داریم

ضروری است که مدیر خط کسب‌وکار پیش‌زمینه استراتژیک را تا حد ممکن با رهبران محصول و فناوری به اشتراک بگذارد.

در مقابل ضروری است که تیم‌های محصول و رهبران محصول بیشترین اطلاعات ممکن، به‌ویژه بینش‌ها و درس‌های تازه از تیم‌های محصول نزدیک به مشتریان را با مدیر خط کسب‌وکار به اشتراک بگذارند.

مهم‌تر از همه، ضروری است که مدیران محصول و رهبران محصول به دست‌اندرکاران نشان دهند که کارهای محصولی‌شان چطور قرار است به تاثیر مورد نظر بر کسب‌وکار منتهی شوند.

«بسیار ناراحت و کلافه می‌شوم وقتی می‌بینم تیم محصول احساس می‌کند باید تمام فرایند کشف مسئله‌ای را که من پیش‌تر طی کرده‌ام تکرار کند تا بعد بتواند به سراغ راه‌حل برود. در ضمن به همین علت، بیشتر وقت‌ها دیگر زمانی برای کشف راه‌حل نمی‌ماند».

ناراحتی متداولی است. با نگاه به گذشته باید روشن شود که اگر

می‌توانستید در آن تعامل‌ها با مشتریان دست کم مدیر محصول و طراح محصول را همراهتان داشته باشید، همه با هم فضای مسئله را می‌فهمیدید و تیم می‌توانست بی‌درنگ به سراغ کشف راه‌حل برود.

اما برای آینده با تیم محصول جلسه‌ای بگذارید و به آن‌ها پیشنهاد بدهید هرچه بتوانید با آن‌ها به اشتراک می‌گذارید تا بتوانند به سرعت با فضای مسئله آشنا شوند. تاکید کنید که باید فضای مسئله را درک کنند تا راه‌حل‌های خوبی برای این مسائل پیدا کنند، اما در عین حال به آن‌ها یادآوری کنید که مشتریان راه‌حل‌ها را می‌خرند پس باید زمان کافی داشته باشند تا به راه‌حلی برسند که بهتر از گزینه‌های دیگر موجود در بازار باشد.

«باید سریع‌تر پیش برویم. سرعت حیاتی است. چطور می‌توانم کاری کنم این تیم‌های محصول همان حس فوریتی را داشته باشند که من دارم؟»
سرعت واقعا حیاتی است، اما در مدل محصول بیش از زمان به بازار بر زمان به پول تمرکز می‌کنیم. به بیان دیگر نتایج را بر خروجی مقدم می‌دانیم. اگر تیم چیزی بسازد که مشتریان‌تان نخرند، هزینه زیادی کرده‌اید، اما منفعت بسیار کمی به دست آورده‌اید.

هدف اصلی کشف محصول این است که خیلی سریع و ارزان راه‌حلی ارزان‌دهنده برای ساختن پیدا کنید، راه‌حلی که ارزشمند، قابل استفاده، اجرایی و کارآمد باشد.

اگر تیم‌های‌تان نمی‌توانند ایده‌های محصول را در دست کم یک‌دهم زمان لازم برای ساخت محصول آزمایش کنند، کاری را اشتباه انجام می‌دهند. **«تیم محصول پیش از اینکه به نتیجه برسد که نمونه آزمایشی‌اش کیفیت لازم را دارد و برای بررسی نهایی آماده است، در برابر نشان دادن آن به**

ما دست‌اندرکاران مقاومت می‌کند.»

با ایجاد اعتماد میان تیم محصول و دست‌اندرکاران مربوط، وضعیت در این زمینه بهتر می‌شود. اما هر کاری که بتوانید برای ترویج تعامل‌های اولیه انجام دهید خوب است. اگر تیم محصول فکر کند شما فقط به جزئیات نهایی مثل رنگ یا فونت‌های نهایی علاقه نشان می‌دهید، تا آماده شدن آن‌ها شما را در جریان کارها قرار نمی‌دهد. اما اگر ببیند می‌توانید محدودیت‌های بصری نمونه‌های آزمایشی اولیه را نادیده بگیرید و مسیر پیش‌روی محصول را درک کنید و اگر بتوانید بازخوردهای سنجیده‌ای ارائه بدهید که به تیم‌ها کمک کند متوجه عوامل و محدودیت‌هایی شوند که پیش‌تر به آن‌ها توجه نکرده‌اند، به سرعت برای این جلسات بازخورد اولیه ارزش قائل خواهند شد.

«ترجیح می‌دهم در تیم کسب‌وکارم مجموعه‌ای از افراد را داشته باشم که مستقیماً به من گزارش می‌دهند و می‌توانند طرح‌های محصول را پیش ببرند.»

در مدل‌های قبلی که دست‌اندرکاران محصول را پیش می‌بردند و بخش فناوری اطلاعات برای پیاده‌سازی قابلیت‌ها وجود داشت، اغلب طرف کسب‌وکار در عمل نوعی از مدیران محصول خودش را استخدام می‌کرد. بسیار درک‌شدنی است چرا که سازمان فناوری اطلاعات این نقش یا نقشی مشابه آن را نداشت.

اما اکنون در مدل محصول، به هیچ‌وجه نمی‌خواهید و نباید سازمان‌های تکراری، مثلاً مدیران محصول در سازمان محصول و مدیران محصول واحد کسب‌وکار، داشته باشید.

معمولاً در هنگام انتقال به مدل محصول از بهترین استعداد‌های

مدیریت محصول در همه منابع استفاده می‌کنید، اما حیاتی است که برای هر تیم محصولی یک مدیر محصول شایسته و پاسخگو داشته باشید و این نقش را بین دو یا چند نفر تقسیم نکنید.

حالت‌هایی وجود دارند که مدیران محصول به مدیران خط کسب‌وکار گزارش می‌دهند و رابطه ثانویه‌ای هم با مدیر ارشد محصول دارند. با وجود رهبران مناسب، این تکنیک می‌تواند نتیجه‌بخش باشد.

اما استدلال اصلی در مخالفت با این ایده این است که بهتر است مدیران محصول‌تان به رهبران محصولی گزارش دهند که در پرورش مدیران محصول قدرتمند متبحرند. تعداد کمی از مدیران خط کسب‌وکار زمان یا تجربه کافی را دارند که به کوچینگ و پرورش مدیران محصول‌شان تا سطح لازم بپردازند.

«من کسب‌وکار را اداره می‌کنم، پس من باید استراتژی محصول را

بنویسم.»

رهبر خط کسب‌وکار باید دست کم در تدوین استراتژی محصول همکاری نزدیکی با رهبران محصول داشته باشد.

با این حال معمولاً هدف استراتژی محصول نگاه کل‌نگرانه و همه‌جانبه به همه واحدهای کسب‌وکار و تلاش برای بیشینه کردن ارزش در کل کسب‌وکار است.

بنابراین رهبران محصول با همه رهبران واحدهای کسب‌وکار همکاری می‌کنند تا مطمئن شوند بهترین فرصت‌ها را نه فقط در واحد کسب‌وکار خودشان بلکه در کل شرکت دنبال می‌کنند.

همان‌طور که پیش‌تر گفته شد، دستیابی به این خواسته نیازمند اعتماد

و شفافیت است.

فصل چهارم: استدلال‌های مخالف بخش موفقیت مشتری

«هر روز با مشتریان گرفتار برخورد می‌کنیم. به واقع در خط مقدم قرار داریم. با این حال به نظر می‌رسد تیم‌های محصول اهمیتی نمی‌دهند ما فکر می‌کنیم چه نیازهایی داریم».

پیش و بیش از همه، اگر تیم محصولی واقعا به نیازهای شما اهمیت نمی‌دهد، مسئله‌ای جدی است و باید بی‌درنگ آن را با رهبری محصول مطرح کنید.

با این حال توجه کنید که تیم‌های محصول معمولا از همه جهات از جمله مستقیما از طرف مشتریان، فروش، بازاریابی، عملیات‌ها و رهبری ارشد برای بهبود محصول تحت فشار هستند. بنابراین کاملا محتمل است که تیم محصول اهمیت می‌دهد، اما شنیدن حرف‌های درست در میان همه این سروصداها دشوار است.

تکنیکی که ما در این وضعیت پیشنهاد می‌کنیم این است که تیم موفقیت مشتری فهرستی واحد و زنده از ده مورد از جدی‌ترین مسائل مشکل‌ساز برای مشتریان داشته باشد.

در بسیاری از سازمان‌ها این فهرست را می‌توان از ابزارهای مورد استفاده برای رهگیری مسائل استخراج کرد، اما در عین حال اشکالی ندارد اگر فهرستی سلیقه‌ای بر اساس تشخیص شخصی شما باشد.

این فهرست ده مشکل اصلی کمک بزرگی به تیم‌های محصول می‌کند زیرا می‌دانند اگر مسئله‌ای در فهرست وجود دارد، حتما مسئله جدی و مهمی است و نیازی نیست به خودشان زحمت بدهند و آن را با مسائل دیگر مقایسه کنند.

باید توجه کنید که همیشه فهرستی از ده مسئله اصلی وجود خواهد داشت، اما تیم‌های محصول هم همیشه باید تلاش کنند این موارد را از فهرست خط بزنید.

همچنین باید توجه کنید که گاهی تیم‌های محصول مسئله‌ای را با راه‌حلی حل می‌کنند که با آنچه مشتری یا کارکنان بخش موفقیت مشتری تصور می‌کردند متفاوت است. دلیل این مسئله این است که در بسیاری از موارد «راه‌حل بدیهی» پیامدهای نامطلوبی دارد و تیم باید رویکرد متفاوتی اتخاذ کند. به شرطی که مسئله حل شود، چنین کاری عادی و بی‌ایراد است. «ابزارهایی که برای رسیدگی به مشتریان مان داریم خیلی بد هستند. این مسئله نه تنها کار ما را دشوارتر می‌کند، بلکه روی مشتریان هم تاثیر می‌گذارد. مثلاً قرار است به مشتریان مان اهمیت دهیم، اما چطور این کار را انجام دهیم؟»

امروزه، ابزارهای تجاری در دسترس تیم‌های موفقیت مشتری بهتر از گذشته هستند، پس بهانه‌چندانی برای استفاده نکردن از آن‌ها وجود ندارد. با این حال حوزه‌هایی وجود دارند که ابزارهای تجاری از آن‌ها پشتیبانی نمی‌کنند و اینجا احتمالا در مورد آن حوزه‌ها حرف می‌زنیم.

اگر تجربه مشتری واقعا تحت تاثیر قرار می‌گیرد، پس ابزارهایی که شما استفاده می‌کنید محصول محسوب می‌شوند (حتی اگر مشتری نهایی ابزار

را نبیند).

البته بسیاری از شرکت‌ها در تخصیص افراد در سطح تیم محصول مطلوب‌شان به این محصولات که مستقیماً با مشتریان در تماس نیستند با مشکل روبرو می‌شوند پس شاید مجبور باشید سروصدای زیادی درباره اهمیت بهبود این ابزارها به راه بیندازید.

«تمام روز با مشتریان حرف می‌زنیم و اگر ندانیم محصولات چه زمانی و چطور قرار است تغییر کنند، از کجا بدانیم چطور می‌توانیم به مشتریان کمک کنیم؟»

یکی از پیامدهای عرضه‌های بسیار پرتکرار، کوچک و قابل اطمینان این است که محصولات مدام در حال تغییرند و پیگیری اینکه هر توانمندی چه زمانی پیاده‌سازی شده یا در معرض دید مشتریان قرار گرفته دشوار است. این مسئله همیشه برای شرکت‌ها چالش برانگیز بوده، اما با ارائه پیوسته مسئله تشدید شده است.

تیم‌های محصول برای رسیدگی به این مسئله با بازاریابی محصول ارتباط برقرار می‌کنند و بعد هر وقت چیزی در معرض دید مشتریان قرار می‌گیرد یا نیازمند تغییری در رفتار مشتریان است، بازاریابی محصول باید با مشتریان، فروش و موفقیت مشتری ارتباط برقرار کند. کتاب «محبوب» چند تکنیک را برای کمک در این زمینه تشریح می‌کند.

گاهی از چیزهایی غافل می‌شوید. باید بفهمید چرا این‌طور شده تا از تکرار این مسئله در آینده جلوگیری کنید. اما مزیت مهم این رویکرد، اگر نگوییم حذف، کاهش چشمگیر تغییرات مختل‌کننده برای کاربران و مشتریان است.

«بی‌پرده بگویم که عرضه محصولات توسط سازمان محصول خیلی زمان‌بر است و در نتیجه تیم موفقیت مشتری شماری از افراد خودمان را مسئول ساختن راه‌حل‌ها برای مشتریان کرده است.»

هرچند از ابتکار عمل تیم موفقیت مشتری‌ای که خودش به نیابت از مشتریان کارها را در دست می‌گیرد استقبال می‌کنیم، این راه‌حل هیچ‌وقت پایان خوشی ندارد. خیلی زود می‌بینید که مشتریان ملقمه‌ای بدون پشتیبانی از تعدادی محصول و راه‌حل سفارشی را اجرا می‌کنند که به‌سختی سرهم شده‌اند. قابلیت‌ی جدید عرضه می‌شود و آن راه‌حل‌های غیرمحصولی از کار می‌افتند.

اگر مشتریان‌تان مجبور شوند ترکیبی از محصولات پشتیبانی‌شده و بدون پشتیبانی (راه‌حل‌های نصف و نیمه سرهم‌بندی‌شده) را استفاده کنند، هم مشتریان‌تان و هم شرکت‌تان ضرر می‌کنند.

راه‌کار مناسب بهبود سازمان محصول و محصولات است. یکی از دلایل شرکت‌ها برای انتقال به مدل محصول نیز همین است.

فصل چهل و یکم: استدلال‌های مخالف بازاریابی

نکته: در این فصل همه انواع متفاوت بازاریابی (شامل بازاریابی محصول، بازاریابی میدانی، بازاریابی شرکتی و بازاریابی برند) را ترکیب کرده‌ایم. همچنین توجه کنید که بخش زیادی از بحث‌های این فصل متأثر از فصل بیست و سوم، «شراکت با بازاریابی محصول» است.

«هر روز با فروش تعامل می‌کنیم، مدام چشم‌انداز رقابتی را زیر نظر داریم، با مشتریان کنونی و بالقوه گروه‌های کانونی تشکیل می‌دهیم و با همه تحلیلگران مطرح صنعت رابطه داریم. چه کسی بهتر از ما می‌تواند محصولات مورد نیاز برای موفقیت‌مان را تعریف کند؟»

در واقع دو دهه پیش، محصولات در شرکت‌های نرم‌افزار کسب‌وکار به همین صورت ساخته می‌شدند. شرکت‌ها به این دلیل به مدل محصول روی آوردند که نوآوری در مدل قبلی بسیار کم بود. دلیلش این است که بازاریابی، فروش، مشتریان و حتی تحلیلگران صنعت نمی‌دانند چه کارهایی ممکن هستند.

استیو جابز در اظهار نظری مشهور این واقعیت را مجسم می‌کند. زمانی آیفونش را بالا گرفته و گفته بود «می‌توانید ۱۰۰ گروه کانونی تشکیل دهید، هرگز از این گروه‌ها آیفون در نمی‌آید». امروزه بیشتر سازمان‌های بازاریابی این واقعیت را درک می‌کنند.

با این حال بازاریابی داده‌ها و بینش‌های بسیار ارزشمندی دارد و مدیران بازاریابی محصول تلاش زیادی می‌کنند تا هر اطلاعاتی را که بالقوه ارزشمند می‌دانند به مدیران محصول و رهبران محصول مربوط برسانند.

«چطور می‌توانیم بیشترین کمک را به تیم‌های محصول بکنیم تا محصولات موفق بسازند؟»

تیم‌های محصول به بخش‌های زیادی در سراسر سازمان از جمله فروش، بازاریابی، عملیات‌ها و موفقیت مشتری وابسته‌اند که چهار شریک اصلی و مشهود تیم‌های محصول محسوب می‌شوند.

بازاریابی محصول همکاری نزدیکی با تیم‌های محصول به‌ویژه در مورد جنبه‌های همخوانی بازار در دستیابی به همخوانی محصول و بازار دارد. اما به‌طور کلی روی زمینه‌سازی فروش، پیام‌رسانی، جایگاه‌یابی، رواج‌گری، رشد و غیره کار می‌کند. در برخی موارد یک مدیر بازاریابی محصول در تیم‌های محصول تعبیه می‌شود.

اما مسئله اصلی که باید در نظر داشته باشید این است که اگر معتقدید شرکت باید محصول را اصلاح کند تا مسئله را حل کند، باید اطمینان حاصل کنید که همه اطلاعات در دسترس را به مدیران محصول مربوط می‌رسانید که مسئول تغییر محصول هستند.

«بازاریابی می‌خواهد درباره وضعیت آینده محصول پیش از تکمیل آن تبلیغ کند. انجام این کار چه زمانی اشکالی ندارد؟»

در مواردی منطقی است که پیش از عرضه محصولات، به بازار (و اعضای هیئت مدیره، سرمایه‌گذاران و کارمندان بعدی احتمالی) توضیح بدهید که به کدام سمت و سو حرکت می‌کنید.

البته باید مراقب باشید زیرا خیلی راحت ممکن است فروش خودتان را کانیبالیزه کنید یا پیش از آماده شدن محصولات یا حتی کاملاً کشف شدنشان، فشار غیرقابل تحملی به تیمهای محصولاتان وارد کنید.

همچنین باید مراقب باشید خودتان را با ادعاها و جهت‌گیری‌هایی که بعداً می‌فهمید نباید دنبال‌شان کنید، دست و پای خودتان را بیهوده نبندید. نکته کلیدی این است که این کار را پیش از دستیابی به شواهد درست بودن آن انجام ندهید. هر کاری که می‌کنید باید با هماهنگی رئیس محصول، رئیس بازاریابی محصول و مدیر ارشد بازاریابی باشد.

فصل چهارم و دوم: استدلال‌های مخالف فایننس

نکته: بخش زیادی از بحث‌های این فصل متأثر از فصل بیست و چهارم، «شراکت با فایننس» است.

«در مورد میزان مخارج‌مان به انعطاف‌پذیری بیشتری نیاز داریم. می‌خواهیم بتوانیم سرمایه‌گذاری در فناوری را با توجه به نتایج کسب‌وکار افزایش یا کاهش دهیم. مدیریت پروژه‌ها با برون‌سپاری به وندورها به ما کمک می‌کند این کار را انجام دهیم».

«باید هزینه‌های‌مان را پایین نگه داریم و مجموع هزینه استخدام یک مهندس برون‌سپاری‌شده بسیار کمتر از مجموع هزینه کارمندان خودمان است.»

اگر مجموع هزینه استخدام را برحسب هر مهندس بررسی کنید، می‌بینید که برون‌سپاری ارزان‌تر به نظر می‌رسد. اما اگر به مجموع هزینه برحسب هر تیم محصول توجه کنید، نتایج معکوس می‌شود.

تیم کوچک‌تری از کارمندان معمولاً عملکردی بهتر از تیم بسیار بزرگ‌تری از نیروی کار برون‌سپاری‌شده دارد. این ادعا به شایستگی‌های نسبی افراد دخیل مربوط نمی‌شود، بلکه پیامد نقش و رابطه کاری است.

همچنین اگر نگاه‌تان نه به پروژه‌ها بلکه به دستیابی به نتایج کسب‌وکار باشد، برون‌سپاری بسیار پرهزینه‌تر است. در واقع بیشتر شرکت‌های

برون‌سپاری حاضر نیستند در مورد نتایج تعهد بدهند.

پیش‌تر گفتیم که وقتی چیزی می‌سازید دو منبع ارزش وجود دارد. یکی چیزی هست که ساخته‌اید و دیگری درس‌هایی است که از ساختن آن می‌گیرید. وقتی افراد مدام عوض می‌شوند و نقش‌شان فقط عمل به دستورهاست، آن ارزش ناشی از یادگیری مورد نیازتان را دریافت نمی‌کنید. برخی موقعیت‌های خاص وجود دارند (مثلا برای یکپارچه‌سازی خاصی یا وقتی موجی از کارهای اضافه برای اتوماسیون تست پیش می‌آید) که استخدام موقت افراد منطقی است، اما به‌طور کلی اگر قرار است فناوری شایستگی محوری باشد، این حوزه باید درون‌سپاری شود.

به‌طور کلی باید درک کنید که پایداری تیم نقش مهمی در بهره‌وری و روحیه ایفا می‌کند. انتقال عضو یک تیم به تیمی دیگر و نیاز آن فرد به یادگیری فناوری، مسئله و فضای راه‌حل، مسائل مشتری و غیره آن تیم می‌تواند بسیار دردسرساز و پرهزینه باشد. معمولا بهتر است به‌جای اینکه اینکه کارمندان را جابه‌جا کنید و به سر کار جدید بفرستید، دامنه ماموریت تیم محصول را گسترش دهید و آن کار را به تیم مربوط بیاورید.

«در برنامه‌ریزی سالانه باید هر پروژه بالقوه‌ای را برای آن سال شناسایی کنیم و بفهمیم هر پروژه چقدر هزینه خواهد داشت. این‌طور می‌توانید بفهمیم کدام‌ها را می‌خواهیم تامین مالی کنیم و ادامه دهیم».

«باید در مورد پول‌مان مسئولانه عمل کنیم. باید بدانیم در ازای هر پروژه‌ای که تامین مالی می‌کنیم چه دریافت می‌کنیم. در غیر این صورت چطور بفهمیم کدام سرمایه‌گذاری خوب است و کدام نیست؟»

این استدلال بدون شک منطقی است، اما احتمالا تا الان فهمیده‌اید

که طرح‌های کسب‌وکاری که در گذشته به شما داده شده‌اند به‌هیچ‌وجه در پیش‌بینی بازده‌ها قابل اطمینان نبوده‌اند. در واقع سازمان‌های فایننس بسیار کمی اصلاً تلاش می‌کنند افرادشان را نسبت به آنچه وعده داده‌اند پاسخگو کنند.

به همین دلیل است که یکی از مهم‌ترین درس‌هایی که تیم‌های محصول یاد می‌گیرند این است که چیزی را بدانند که نمی‌توانند بدانند.

در مورد تلاش‌های فناوری‌محور، خیلی سخت است که بدانید یک تلاش مشخص چقدر هزینه خواهد داشت. از آن سخت‌تر این است که بدانید واقعا چه درآمدی ایجاد خواهد شد چرا که کاملاً به این بستگی دارد که راه‌حل چقدر خوب باشد و مشتریان آن را برای استفاده یا خرید انتخاب کنند یا خیر.

شاید توجه کرده باشید که سرمایه‌گذاران حرفه‌ای تلاش‌های فناوری‌محور یعنی سرمایه‌گذاران خطرپذیر نیز وضعیت مشابهی دارند. این نادانسته‌ها را با سرمایه‌گذاری مبلغ کمی (تامین مالی بذری) در شرکت برای انجام فرایند کشف محصول مدیریت می‌کنند. بعد در آن‌هایی سرمایه‌گذاری بیشتری می‌کنند که کشش دارند (پیشرفت از خود نشان می‌دهند).

به‌طور کلی در مدل محصول، به‌جای تامین مالی پروژه‌ها، تیم‌های محصول را تامین مالی می‌کنید و از آن‌ها می‌خواهید در قبال نتایج محصول (نتایج برای کسب‌وکار) پاسخگو باشند.

«چطور تیم‌های محصول را در مورد نتایجی که به آن‌ها متعهد می‌شوند

پاسخگو کنیم؟»

به‌طور کلی به هر تیم محصول یک یا چند مسئله کلیدی برای حل

کردن محول می‌کنید و بعد معیارهای کلیدی موفقیت را تعیین می‌کنید. همچنین به آن‌ها می‌گویید از آن‌ها انتظار دارید در دنبال کردن راه‌حل‌ها چقدر محافظه‌کار یا جسور باشند. این بخشی از استراتژی محصول رهبران محصول شماست.

از برخی تیم‌ها ممکن است ارقامی را بخواهید که بسیار محافظه‌کارانه‌اند و تقریباً مطمئن هستند که می‌توانند آن‌ها را محقق کنند و از تیم‌های دیگر ممکن است بخواهید در ریسک‌پذیری بسیار بی‌پروا تر باشند چرا که می‌دانید بعید است در این فصل موفق شوند. پاسخگویی تابعی از قطعیتی است که از تیم‌ها می‌خواهید.

در مجموع توجه کنید که هر تیم محصول به پیشبرد استراتژی محصول بزرگ‌تری کمک می‌کند و رهبران محصول را در مورد نتایج آن استراتژی محصول پاسخگو می‌دانید.

رهبران محصول در واقع مجموعه‌ای از شرط‌بندی‌ها را انجام می‌دهند و در پایان هر فصل یا سال با توجه به مجموع نتایج کسب‌وکار هدف‌گذاری شده موفق می‌شوند یا شکست می‌خورند.

در هر صورت، اگر تیمی به‌وضوح در انجام یکی از تعهداتش شکست بخورد، حداقل کاری که انجام می‌دهید کالبدشکافی است؛ در این کالبدشکافی به دنبال دلایل و راهکارهای بالقوه می‌گردید تا از تکرار این مسئله در آینده جلوگیری کنید.

«باید بتوانیم با توجه به نیازهای کسب‌وکار منابع را بین تلاش‌های مختلف جابه‌جا کنیم تا بیشترین بهره را از منابع مالی ببریم.»

این اظهار نظر هم منطقی به‌نظر می‌رسد، اما در عمل آشنایی با مجموعه

جدیدی از فناوری‌ها، انواع جدیدی از مشتریان و روابط کاری جدید آنقدر زمان می‌برد که جابجایی منابع استفاده بسیار نابهره‌وری از منابع است و توانایی تیم در دستیابی به نتایج و همچنین احتمال نوآوری را بسیار کاهش می‌دهد.

ترجیح می‌دهیم در عوض تیم‌های محصول را (به جای تیم‌های پروژه) با دامنه ماموریت گسترده‌تر تشکیل دهیم. بعد آن تیم‌ها همه کارها را برای همه پروژه‌ها و قابلیت‌های مربوط به حوزه‌شان انجام دهند. این رویکرد تیم‌های محصول را پایدار نگه می‌دارد و از تخصص و بهره‌وری‌های روزافزون‌شان بهره می‌برد.

«باید پیشرفت مثبت پیوسته را در هر فصل زیر نظر بگیریم تا بدانیم باید برای کدام تلاش‌ها همچنان منابع مالی را تامین کنیم. وظیفه ما نظارت بر پیشرفت و اجرای این اصل است».

باز هم مثل مورد قبلی هرچند این رویکرد منطقی به نظر می‌رسد، منحنی رشد محصولات متکی به فناوری شکل متفاوتی دارد. رهبران محصول باتجربه تیم‌های محصول را به عنوان مجموعه‌ای از شرط‌بندی‌ها مدیریت می‌کنند که روی فناوری‌های خاص، افراد خاص، مجموعه مهارت‌های خاص و داده‌های خاص انجام شده‌اند و هر فصل با توجه به پیشرفت فصل قبل کارشان را تنظیم می‌کنند.

«تلاش می‌کنیم بفهمیم چطور باید با کشف محصول از دید حسابداری برخورد کنیم. آیا تحقیق است؟ یا مرحله تعریف و طراحی در توسعه محصول؟ کشف محصول تحقیق واقعی (یا تحقیق و توسعه (R&D)) نیست. کشف محصول یکی از بخش‌های اساسی توسعه محصول و معادل

مرحله «تعریف و طراحی» در مدل‌های قبلی است. کشف محصول شناسایی چیزی است که در هفته‌های پیش‌رو ساخته و تحویل می‌شود. وقتی به تحقیق واقعی نیاز باشد، خارج از فرایند کشف محصول انجام می‌شود.

فصل چهل و سوم: استدلال‌های مخالف منابع انسانی/ عملیات‌های افراد

«این شایستگی‌های شغلی جدید کار شرکت ما را به شدت مختل می‌کنند. افراد زیادی در نقش‌هایی داریم که دیگر به درد نمی‌خورند و نقش‌های دیگری هم داریم که دامنه مسئولیت‌های‌شان خیلی تغییر کرده است. تغییر طبقه‌بندی‌های شغلی کار کوچکی نیست و هزینه‌های قابل توجهی دارد. ترجیح می‌دهیم از استعداد‌های موجود استفاده کنیم و طبقه‌بندی‌های شغلی کنونی را حفظ کنیم.»

«افراد زیادی در نقش‌های نزدیک به فناوری داریم، آیا نمی‌توانیم به جای استخدام مدیران محصول، عناوین این افراد را به مدیر محصول تغییر دهیم و آن‌ها را به دوره‌های آموزشی بفرستیم.»

درک می‌کنیم که این تغییر می‌تواند مختل‌کننده و احتمالاً پرهزینه باشد. همچنین درک می‌کنیم که با توجه به عناوین شغلی قدیمی شاید تفاوت‌ها در شغل‌ها جزئی به نظر برسند. اما بی‌دلیل نیست که می‌گوییم یکی از دلایل اصلی شکست تحول‌ها در بسیاری از موارد همین است. هرگز شرکتی را ندیده‌ایم که با پافشاری بر استفاده از افراد و طبقه‌بندی‌های شغلی کنونی موفق شود.

همچنین باید توجه کنید که همه افرادتان این نقش جدید مدیر محصول را نمی‌خواهند. این نقش به‌ویژه در مقایسه با نقش‌های مالک

محصول و تحلیلگر کسب و کار بسیار پرمسئولیت است.

با این حال اگر مدیرانی دارید که حاضرند و می‌توانند کوچینگ لازم را بگذرانند (که باید اعتراف کنیم اگر نامحتملی است) و اگر افراد مشتاق یادگیری دارید، آن وقت انتخاب اول‌تان باید تلاش برای کوچینگ و پرورش این افراد باشد. قاعده‌ای کلی داریم که مدیری توانمند باید بتواند نامزد معقولی برای نقش مدیر محصول را در عرض سه ماه به جایی برساند که شایسته این جایگاه باشد. اگر بعد از سه ماه تلاش صادقانه، فرد هنوز از پس کار مورد نظر برنیاید، آن وقت باید برای آن فرد نقش متفاوتی پیدا کنید و دنبال فردی شایسته برای جایگزینی او بگردید.

«در حال حاضر ارزیابی‌های عملکرد سالانه داریم و حالا به ما گفته شده که باید ارزیابی‌ها و برنامه‌های کوچینگ پیوسته را اضافه کنیم. آیا این کار اضافه و بیهوده و در ضمن پرهزینه نیست؟»

هدف ارزیابی‌ها و برنامه‌های کوچینگ پیوسته کمک به افراد شما برای یادگیری مهارت‌های لازم برای کار کردن با پیروی از مدل محصول است. این کارها مسئولیت اصلی مدیران سطح اول شماست و این کوچینگ معمولاً مسئولیت عمده مدیر هم محسوب می‌شود. در نتیجه درست است که این کار خیلی پرهزینه است، اما اصلاً به آن اندازه پرهزینه نیست که تعداد زیادی کارمند داشته باشید که ندانند چطور باید در کارشان موفق شوند.

خوب است اشاره کنیم که شرکت‌هایی که سرمایه‌گذاری سنگینی در کوچینگ کرده‌اند نرخ حفظ کارمند بالاتری دارند و می‌توانند کارکنان بیشتری را با هزینه کمتر مستقیماً از دانشگاه‌ها استخدام کنند.

«همین حالا هم برنامه آشناسازی برای کارمندان جدید داریم. چه نیازی

به برنامه آشناسازی دیگری برای افراد حوزه محصول داریم؟

معمولا این دو نوع برنامه آشناسازی مباحث بسیار متفاوتی را پوشش می‌دهند. همه می‌توانند از برنامه آشناسازی شرکت سود ببرند، اما افراد حوزه محصول آموزشی می‌بینند که خیلی مخصوص نقش‌شان است.

«برای افزایش حقوق‌ها و ارتقاها بودجه سالانه داریم. اما حالا گفته

می‌شود مدیران را تشویق کنیم کاری کنند افرادشان ارتقا بگیرند. هزینه این ارتقاها را چطور قرار است پرداخت کنیم؟»

در مدل محصول، ارزش فوق‌العاده‌ای از کارمندان (به‌ویژه مدیران محصول، طراحان محصول و مهندسان) به‌دست می‌آورید که می‌توانند مسئولیت‌های بیشتری مثل مسئولیت حل مسائل بسیار سخت را بپذیرند. اینکه کاری کنیم تعداد بیشتری از افراد برای ارتقای شغلی واقعا واجد شرایط شوند، از آن مسائل خوب است.

مدیران به افرادشان می‌گویند این وظیفه آن‌هاست که خودشان را برای ارتقا آماده کنند، اما به هر حال شرکت باید پیش از اعطای ارتقای شغلی نقش‌ها و افزایش حقوق را آماده کرده باشد.

«می‌خواهیم هر کدام از کارمندان اهداف و نتایج کلیدی (اوکی‌آر)

خودشان را داشته باشند.»

در مورد بیشتر نقش‌های شرکت ایرادی ندارد که برای هر فرد اوکی‌آر مجزا داشته باشید. اما اعضای تیم‌های محصول (به‌ویژه مدیران محصول، طراحان محصول و مهندسان) باید انگیزه داشته باشند و تشویق شوند که با هم در قالب تیم محصول، به‌صورت مشارکتی، روی مسائلی یکسان و با معیارهای موفقیت یکسان کار کنند. یکی از روش‌های انجام این کار تعیین

اوکی آر برای تیم محصول به جای اعضای مجزای آن است.
اگر همچنان می‌خواهید هر فرد اهداف شخصی خودش را داشته باشد،
بهتر است این اهداف در برنامه‌های کوچینگ آورده شوند.

فصل چهل و چهارم: استدلال‌های مخالف مدیر ارشد فناوری اطلاعات

«من از مکتب فکری‌ای می‌آیم که در آن فناوری برای خدمت‌رسانی به کسب‌وکار وجود دارد. در واقع به توانایی‌ام در پاسخگویی به نیازهای کسب‌وکار افتخار می‌کنم. نمی‌دانم این تحول چه تاثیری روی من می‌گذارد». انتقال به مدل محصول در عمل به معنی تغییر نگاه به فناوری است؛ فناوری را دیگر نه محور هزینه بلکه محور سود می‌بینید.

با مدیران ارشد فناوری اطلاعات زیادی کار کرده‌ایم که مهارت‌های‌شان را گسترش داده‌اند تا در این نقش گسترده‌تر خدمت کنند (که گاهی با عنوان ترکیبی مدیر ارشد فناوری/مدیر ارشد فناوری اطلاعات خوانده می‌شود). اما این افراد آن‌هایی بودند که برای ایجاد این تغییر اشتیاق داشتند؛ در واقع در چند مورد، همان‌هایی بودند که انتقال به مدل محصول را مدیریت کردند. باید اشاره کرد که مدل محصول فقط به فناوری‌ای که مشتریان‌تان در تعامل مستقیم با آن هستند توجه نمی‌کند. معمولاً مقدار زیادی کار روی فناوری پشت صحنه انجام می‌شود که شامل فناوری‌های مورد استفاده در سرویس‌های پلتفرمی یا ابزارهای زمینه‌ساز برای استفاده مشتری از محصول یا ابزارهای داخلی می‌شود.

می‌دانیم که برخی مدیران ارشد فناوری اطلاعات تمایلی به تغییر ندارند. در این حالت، با مدیریت وندور و سیستم‌های «فناوری اطلاعات واقعی»

می‌مانند که کسب‌وکار را اداره می‌کنند و فرد دیگری برای رهبری مقوله گسترده‌تر مهندسی محصول آورده می‌شود.

البته از جنبه فناوری شباهت‌هایی میان مدل قدیمی و مدل جدید وجود دارد، اما در عین حال تفاوت‌های مهمی هم وجود دارد:

سازمان مهندسی محصول در درجه اول برای ساختن وجود دارد، درحالی‌که سازمان فناوری اطلاعات واقعی معمولاً کارش بیشتر یکپارچه‌سازی سیستم‌های تامین‌شده توسط وندورها (یا خرید آن‌ها) است.

همچنین ممکن است تفاوت‌های برجسته‌ای در زمینه مقیاس‌پذیری و الزامات عملکردی در این دو نوع سیستم وجود داشته باشد (سازمان فناوری اطلاعات از صدها یا شاید هزاران کاربر پشتیبانی می‌کند، درحالی‌که مهندسی محصول اغلب از سیستم‌های ده، صد یا حتی هزار برابر بزرگ‌تر پشتیبانی می‌کند).

این تفاوت‌ها معمولاً تفاوت‌هایی در شرح وظایف شغلی و سطوح حقوق شغل مهندسی ایجاد می‌کنند.

تفاوت بسیار مهم دیگر این است که در فناوری اطلاعات واقعی، از برون‌سپاری حمایت می‌شود چرا که فناوری اطلاعات واقعی شایستگی محوری شرکت نیست. اما در مهندسی محصول، برون‌سپاری مهندسی معمولاً شانس نوآوری را از بین می‌برد.

«در حال حاضر مدیر ارشد فناوری اطلاعات هستیم، اما می‌خواهم این تغییر به مدل محصول را رهبری کنم و می‌خواهم نقشم را به نقش مدیر ارشد فناوری گسترش دهم. از کجا می‌توانم بیشتر یاد بگیرم؟»

مربیان محصول و مهندسی عالی می‌توانند در این تغییر به شما کمک

کنند.

همچنین دوره‌های آموزشی مدیریت ارشد فناوری بسیار خوبی وجود دارند که برای اشتراک‌گذاری روال‌های برتر و تازه‌ترین تکنیک‌ها طراحی شده‌اند.

فصل چهل و پنجم: استدلال‌های مخالف دفتر مدیریت برنامه

نکته: دفتر مدیریت برنامه در واقع کارکرد مدیریت پروژه‌ای است که زیر نظر مدیریت ارشد شرکت فعالیت می‌کند.

«آن‌طور که من متوجه شده‌ام، بسیاری از شرکت‌های مطرح پیروی مدل محصول بخش مدیریت پروژه یا برنامه دارند. این بخش در مدل محصول چه نقشی ایفا می‌کند؟»

نه تنها بسیاری از شرکت‌های مطرح پیروی مدل محصول بخش مدیریت پروژه یا برنامه دارند بلکه این بخش نقشی حیاتی در این شرکت‌ها ایفا می‌کند. در ساختن محصولات بزرگ و پیچیده، به‌ویژه محصولات اکوسیستمی، قطعات متحرک بسیاری وجود دارند و وابستگی‌ها و موانع هم زیاد هستند. نقش مدیریت پروژه در مدیریت این وابستگی‌ها کلیدی است. مشکل ما با خود این نقش نیست؛ با فرهنگ پشت نحوه پشتیبانی و پیکربندی این نقش در شرکت است.

مشکل زمانی ایجاد می‌شود که دفتر مدیریت برنامه، در پوشش گزارش‌دهی درباره وضعیت، می‌خواهد فرهنگ فرمان و کنترل را نهادینه و حاکم کند.

وقتی دفتر مدیریت برنامه برای فراهم کردن مدیریت تحویل مبتنی بر خدمتگزاری وجود دارد، به تیم‌ها در پیگیری وابستگی‌ها و حذف موانع

خدمت بزرگی می‌کند، اما این کار را به‌نحوی انجام می‌دهد که توانمندساز است نه ناتوانمندساز.

«از مکتب فکری‌ای می‌آیم که پیش‌بینی‌پذیری بر همه چیز مقدم است. باید بر ارائه آنچه متعهد شده‌ایم در موعد مقرر متمرکز شویم. می‌گذاریم رهبران کسب‌وکار نگران این باشند که چه باید ساخته شود یا نشود و تلاش می‌کنیم خودمان ماشینی قابل اطمینان و اعتماد برای عمل به خواسته‌ها باشیم».

این گزاره خلاصه خوبی از مدل قدیمی است. اما در مدل محصول، تمرکز دیگر نه بر پیش‌بینی‌پذیری بلکه بر نوآوری است. پیش‌بینی‌پذیری تنها زمانی مهم است که ارزش مورد اتکای شرکت را فراهم کند. بنابراین مدل محصول مبتنی بر مجموعه بسیار متفاوتی از اهداف و اولویت‌هاست که معمولاً با عبارت زمان به پول به‌جای زمان به بازار توصیف می‌شود.

به همین دلیل است که دفتر مدیریت برنامه اغلب با تغییر به مدل محصول مشکل دارد.

در بسیاری از شرکت‌ها، افراد در دفتر مدیریت برنامه می‌توانند این تغییر فرهنگی را رقم بزنند و به‌عنوان مدیران تحویل کارآمد خدمت کنند، اما در شرکت‌های دیگر نمی‌توانند و برخی از آن‌ها تصمیم می‌گیرند از شرکت بروند. یکی از آن موقعیت‌های دشوارتر در فرایند تحول است زیرا در بیشتر شغل‌ها، افراد برای انجام وظیفه‌ای حضور دارند و صرفاً تفاوت‌هایی در مورد نحوه انجام آن وظیفه وجود دارد. اما در مورد دفتر مدیریت برنامه، مسئله بیشتر دیدگاهی فرهنگی و فرایندی است که تا حد زیادی با مدل محصول ناسازگار است.

«اگر دیگر قرار نیست نقش مدیریت برنامه را ایفا کنیم، باید چه کار کنیم؟»

معمولا دفتر مدیریت برنامه را به سازمان مدیریت تحویل تغییر می‌دهید. حال تمرکز بر مدیریت پروژه مبتنی بر خدمتگزاری و حذف موانع است. مدیران تحویلی که ذهنیت و مهارت‌های مناسبی دارند برای سازمان بسیار ارزشمندند.

درحالی‌که در سبک قدیمی دفتر مدیریت برنامه مجری قواعد «کسب‌وکار» در نظر گرفته می‌شود، مدیران تحویل به تیم‌های محصول خدمت‌رسانی می‌کنند و تیم‌های محصول هم در راستای منافع کسب‌وکار به مشتریان خدمت‌رسانی می‌کنند.

فقط خیلی مراقب باشید که افرادی داشته باشید که این تفاوت را واقعا درک کنند و بپذیرند و صرفا منتظر بازگشت به مدل قدیمی نباشند.

فصل چهارم و ششم: استدلال‌های مخالف داخل سازمان محصول

نکته: برای این فصل استدلال‌های مخالف سازمان گسترده‌تر محصول و فناوری (شامل مدیریت محصول، طراحی محصول، مهندسی، عملیات‌های محصول و رهبری محصول) را تلفیق کرده‌ایم.

«چطور می‌توانیم در مورد نتایج مسئول باشیم درحالی‌که همه افراد لازم برای دستیابی به این نتایج (فروش، بازاریابی، خدمات پس از فروش و غیره) را کنترل نمی‌کنیم؟»

استدلال مخالف بسیار متداول و همچنین قابل درکی است. روشی برای رسیدگی به آن متمرکز کردن نتایج کلیدی بر نتایج محصولی است که تا حد زیادی در کنترل شما هستند. اما در به‌کارگیری این روش باید مراقب باشید زیرا مهم است که تیم محصول در مورد موفقیت محصول کمی مسئولیت بپذیرد. هدف اولیه اهداف و نتایج کلیدی ترغیب تیم‌های محصول به خروج از دفتر کارشان و درک تغییرات مورد نیاز بود. آیا در بازاریابی یا فروش مشکلی وجود دارد؟ شاید هم ابزارهای فروش مشکل دارند؟ یا مشکل از این است که محصول کاری که باید در محیط مشتری انجام دهد انجام نمی‌دهد؟

این‌طور به قضیه نگاه کنید: در کل شرکت چه کسی بیشتر از تیم‌های محصول توانایی اثرگذاری بر محصولات را دارد؟ به فروشندگانی فکر کنید که

معیشتش به فروش محصولات وابسته است، اما تقریباً هیچ کنترلی روی خود محصول ندارد.

«انجام عرضه‌ای با کیفیت لازم برای ما بسیار پرهزینه است. چطور می‌توانیم از پس هزینه عرضه‌های بسیار پرتکرارتر برآییم؟ افزایش تعداد افراد لزوماً سرعت فرایند را بیشتر نمی‌کند؛ اتفاقاً ممکن است سرعت را کمتر کند.»

حرف اشتباهی نیست، به‌کارگیری افراد بیشتر به‌ندرت راهکار مناسبی برای عرضه‌های کوچک‌تر و پرتکرارتر است. بدون شک از آن مسائلی است که جوابش نه سخت‌تر بلکه هوشمندانه‌تر کار کردن است. مثلی در جامعه مهندسی وجود دارد که «اگر سخت است، بیشتر انجامش بده». اگر عرضه‌های ماهانه داشته باشید، سخت خواهد بود. اما اگر خودتان را ترغیب کنید که به عرضه‌های هفتگی یا حتی روزانه روی بیاورید، مجبور می‌شوید در اتوماسیون تست و عرضه سرمایه‌گذاری کنید و طولی نمی‌کشد که آن سختی از بین می‌رود.

کتاب «افزایش شتاب»^۱ بررسی جامعی انجام می‌دهد که چرا عرضه‌های پرتکرار هم سریع‌تر است و هم به نتایج باکیفیت‌تر منجر می‌شود.

«ما در صنعتی رگوله‌شده هستیم. اجازه نداریم ایده‌ها را روی مشتریان مان امتحان کنیم و اجازه نداریم تا این حد پرتکرار عرضه داشته باشیم.»

«ما در صنعتی رگوله‌شده هستیم. باید از فرایندهای رسمی پیروی کنیم تا با الزامات رگولاتوری تطبیق داشته و مسئولیت‌پذیر باشیم.»

۱- «افزایش شتاب: علم نرم‌افزار و توسعه عملیات ناب: ایجاد و افزایش مقیاس سازمان‌های فناوری با عملکرد عالی» نوشته نیکول فورسگرن، جز هامبل و جین کیم (انتشارات آی تی رولوشن، ۲۰۱۸).

تعداد شرکت‌های رگوله‌شده‌ای که فکر می‌کنند باید با محدودیت‌های خاصی فعالیت کنند که در خود رگولیشن‌ها نیامده‌اند، واقعا حیرت‌انگیز است. قوانین متفاوتی وجود دارند و باید خودتان رگولیشن‌های مربوط را بخوانید و بعد با مسئولان حقوقی و تطبیق شرکت صحبت کنید تا دقیقا بفهمید محدودیت‌ها چه هستند، نه اینکه فقط ببینید همیشه چطور عمل شده است. ولی ما پیوسته از مشتریان می‌خواهیم اسنادی را امضا کنند که نشان می‌دهند درک می‌کنند که با نسخه‌ای آزمایشی کار می‌کنند و با این کار موافق هستند. در واقع اگر واقعا به مشتریان‌تان و قابل اطمینان نگه داشتن فناوری مورد اتکای آن‌ها اهمیت می‌دهید، باید عرضه‌های کوچک و پرتکرار داشته باشید.

اما به‌طور کلی در بسیاری از موارد محدودیت‌های تیم‌های محصول خیلی کمتر از آن است که فکر می‌کنند.

«برای آزمایش ایده‌های محصول وقت نداریم. باید سریع کدنویسی و عرضه کنیم. مشکلی نداریم که اجازه بدهیم دست‌اندرکاران خودشان تصمیم بگیرند که از ما می‌خواهند چه بسازیم.»

اگر این رویکرد جواب می‌داد، به مدل محصول نیازی نداشتید. جالب این است که این مخالفت را معمولا مهندسان ابراز می‌کنند. اما در شرکت‌های محصولی قدرتمند، مهندسان می‌دانند که منبع اصلی نوآوری هستند و همان‌قدر که به نحوه ساختن اهمیت می‌دهند به اینکه چه می‌سازند هم اهمیت می‌دهند.

رهبران مهندسی شما باید فعالانه به کوچینگ رهبران فنی بپردازند تا مطمئن شوند مهندسانی دارند که این مسئله را درک می‌کنند.

«برخی از مهندسان ما فقط می‌خواهند به آن‌ها گفته شوند چه بسازند.

آیا در تیم محصول جایی برای این افراد وجود دارد؟»

پاسخ کوتاه بله است. البته باید اطمینان حاصل کنید که دست کم رهبر فنی همان‌قدر که به نحوه ساختن اهمیت می‌دهد به اینکه چه می‌سازد هم اهمیت می‌دهد. اما اگر تعدادی از مهندسان تیم فقط می‌خواهند بسازند، اشکالی ندارد.

پاسخ طولانی‌تر این است که شرکت‌های پیروی مدل محصول درک می‌کنند که مهندسان کلید نوآوری هستند و در نتیجه روی استخدام نوعی از مهندسان متمرکز می‌شوند که نمی‌خواهند فقط به آن‌ها گفته شود چه بسازند.

«اگر ایده‌های محصول‌مان را نزد کاربران واقعی آزمایش کنیم،

رقیب‌های‌مان می‌فهمند در حال ساختن چه قابلیت‌هایی هستیم.»

اول اینکه شرکت‌هایی که کشف محصول انجام می‌دهند فقط بخشی از ایده‌های‌شان را می‌سازند؛ آن ایده‌هایی که خوب جواب می‌دهند. بنابراین افرادی که حواس‌شان به شما هست، نمی‌دانند چه نتایجی کسب کرده‌اید و تصمیم گرفته‌اید چه کار کنید. دوم اینکه باز هم اگر نگران هستید، می‌توانید از کاربران بخواهید قرارداد عدم افشا امضا کنند.

«چه اتفاقی می‌افتد اگر ایده‌ای را در فرایند کشف محصول به مشتری

نشان دهیم و مشتری اشتیاق زیادی نشان دهد، اما بعد تصمیم بگیریم آن را نسازیم؟»

محتمل است و باید به افرادی که ایده‌ها را با آن‌ها آزمایش می‌کنید

توضیح دهید که فقط سعی می‌کنید بفهمید بهترین راه‌حل چه می‌تواند

باشد. اما به طور کلی این آزمایش‌ها را انجام می‌دهید تا بتوانید راه‌حل‌های ارزشمندی را به مشتریان‌تان ارائه دهید.

«وقتی کشف محصول انجام می‌دهیم، گاهی فرصت‌هایی را پیدا می‌کنیم که فکر می‌کنیم در مقایسه با مسائلی که از ما خواسته شده حل کنیم، توجه به این فرصت‌ها استفاده بهتری از زمان‌مان خواهد بود. چرا نمی‌توانیم تغییر مسیر دهیم و آن فرصت بزرگ‌تر را دنبال کنیم؟ مگر قرار نیست تیم‌های توانمند همین کار را انجام دهند؟»

اول اینکه اگر فرصت جدید مهمی را کشف کردید، بدون شک باید آن را با رهبری محصول در جریان بگذارید. در واقع این فرصت ممکن است کانون تمرکز بعدی استراتژی محصول باشد.

با این حال، استراتژی محصول کنونی احتمالا به حل مسئله‌ای وابسته است که از شما خواسته شده حل کنید. پس نه، نمی‌توانید کارتان را تغییر دهید. منظور از توانمندسازی کار کردن روی هرچه دوست دارید نیست. منظور این است که بتوانید بهترین راه‌حل را برای مسئله‌ای ارائه دهید که از شما خواسته شده حل کنید.

«با تمام توان تلاش می‌کنیم همه دست‌اندرکاران مختلف را راضی نگه داریم، اما واقعا غیرممکن به نظر می‌رسد که هم به همه خواسته‌های آن‌ها عمل کنیم و هم نتایجی را به دست آوریم که از ما انتظار می‌رود. به نظر می‌رسد همه چیز دست به دست هم داده‌اند که شکست بخوریم.»

درست است؛ گاهی حل مسئله با در نظر گرفتن خواسته‌ها و نیازهای همه طرف‌ها خیلی دشوار است. شماری از داستان‌های نوآوری این کتاب به چنین مواردی پرداخته‌اند و می‌توانید ببینید که تیم‌های این شرکت‌ها چگونه

تعارض‌ها را حل کرده‌اند. اما تیم‌های محصول معمولاً علاوه بر کارهای ضروری برای تداوم فعالیت کسب‌وکار، یک یا حداکثر دو مسئله دارند که می‌خواهند حل کنند. اگر باز هم احساس می‌کنید هیچ راهی برای موفقیت ندارید، باید درباره این موضوع با مدیرتان گفت‌وگو کنید. به یاد داشته باشید که تیم محصول در اهداف تیم مشخص می‌سازد که فکر می‌کند می‌تواند به چه دست یابد. پس این مسئله کاملاً تحت کنترل شماست.

«بخش زیادی از کارهایی که می‌خواهیم انجام دهیم به تیم‌های محصول دیگر وابسته است و نمی‌توانیم اولویت‌های آن‌ها را کنترل کنیم. حتی کارهای کوچک نیز نیاز به هماهنگی زیادی دارد. به نظر نمی‌رسد این وضعیت توانمندی باشد».

این وضعیت یکی از پیامدهای متداول توپولوژی تیم ضعیف و همچنین مقدار زیادی بدهی فنی است.

در هر صورت، چون بسیار متداول است، باید بحث کنید و ببینید اکنون می‌توانید در مورد این وضعیت چه کار کنید و همزمان به بدهی فنی‌تان رسیدگی کنید و به تغییرات قابل ملاحظه‌تر در توپولوژی تیم‌تان فکر کنید. اول به احتمال افزایش اندازه تیم‌تان فکر کنید چرا که احتمال دارد تعداد کمتری تیم نسبتاً بزرگ‌تر باعث شود همه بیشتر احساس توانمندی و استقلال کنند.

دوم اینکه در این مورد مدیران تحویل می‌توانند واقعاً مفید باشند. می‌توانند به پیگیری (و اگر ممکن باشد، حل) وابستگی‌ها و موانع گوناگون کمک کنند.

سوم اینکه شاید بهتر باشد به گسترش استفاده از تیم‌های پلتفرم

فکر کنید. تیم‌های پلتفرم وابستگی‌های روشنی دارند، اما مدیریت این وابستگی‌ها معمولا آسان‌تر است و معمولا در نهایت تعداد کل وابستگی‌ها را خیلی کمتر می‌کنند. این کار اغلب گامی در جهت تغییر پلتفرم ضروری برای کاهش بدهی فنی نیز هست.

«برای ما سخت است که بفهمیم کدام تصمیم‌ها را اجازه داریم خودمان بگیریم، کدام‌ها را باید به‌عنوان پیشنهاد برای تایید ارائه دهیم و کدام تصمیم‌ها اساسا در رده‌های بالاتر گرفته می‌شوند.»

سوالی بسیار عادی است که می‌توانید در جلسه هفتگی دونفره با مدیرتان بپرسید. عدم برگزاری جلسات هفتگی دونفره نشانه دیگری از مشکلی جدی‌تر است.

به‌طور کلی وقتی پای تصمیم وسط است، در واقع از ریسک و پیامد حرف می‌زنیم. ریسک و پیامد یک اشتباه چیست؟ در بسیاری از موارد، پیامدهای حداقلی و برگشت‌پذیرند و در نتیجه معمولا تیم به این تصمیم‌ها رسیدگی می‌کند.

راه ساده و مفیدی برای دسته‌بندی تصمیم‌ها استفاده از تشبیه تصمیم‌ها در آمازون به درهای یک‌طرفه (برگشت‌ناپذیر) و درهای دوطرفه (به‌راحتی برگشت‌پذیر) است.

«گاهی ما در قالب تیم محصول در مورد بهترین تصمیم اتفاق نظر نداریم.

این اختلاف نظر را چگونه باید حل کنیم؟»

اول اینکه چنین اتفاقی نشانه‌ای عادی و حتی خوب از این است که اعضای تیم محصول نظرهای متفاوتی دارند و آنقدر احساس امنیت می‌کنند که آن‌ها را به اشتراک بگذارند.

اگر تصمیم به حوزه تخصصی خاصی مربوط می‌شود، معمولاً تشخیص را به فرد دارای آن تخصص می‌سپارید.

اگر با این کار اختلاف نظر حل نشد، پاسخ معمول انجام آزمایشی سریع است. با هم یاد بگیرید که بهترین پاسخ چیست.

اگر مطمئن نیستید، سوال بسیار خوبی برای جلسه دوفره هفتگی با مدیرتان است و می‌توانید درباره موقعیت خاص‌تان در این جلسه بحث کنید.

«به نقشی محوری نیاز داریم تا کنترل کند که تعهدات هر کدامان، وابستگی‌های مختلف و تاریخ‌های مورد انتظار چه هستند. اگر دفتر مدیریت برنامه نداشته باشیم، این کار چطور انجام خواهد شد؟»

بسیار رایج است که رئیس مهندسی شخصاً همه تعهدات قابل اتکا را بررسی و تایید کند چرا که پای شهرت و اعتبار او وسط است.

در مورد پیگیری وابستگی‌ها و تاریخ‌های مربوط، باید مدیران تحویلی داشته باشید که در این زمینه شما را یاری می‌کنند و به حذف موانعی کمک می‌کنند که در مسیر دستیابی به نتایج قرار می‌گیرند.

«تیم محصول خاصی مدام گلایه می‌کند که انجام کارهای ضروری برای تدوam فعالیت کسبوکار بیشتر یا تمام وقت‌شان را می‌گیرد.»

متأسفانه این مشکل رایج و بسیار جدی است. چند عامل را باید در نظر بگیرید: مقدار واقعی کارهای ضروری برای تدوam فعالیت کسبوکار چقدر است؟ مسئله همیشگی است یا موقت؟ این تیم، تیم پلتفرم است (تیمی که برای زمینه‌سازی برای فعالیت تیم‌های محصول دیگر حضور دارد) یا تیم تجربه (تیمی در تعامل با مشتری یا زمینه‌ساز برای استفاده موثر مشتری)؟

چند درصد از زمان تیم صرف کارهای ضروری برای تدوam فعالیت کسبوکار می‌شود (تا ۳۰ درصد برای تیم تجربه و تا ۵۰ درصد برای تیم پلتفرم عادی است).

اگر این موقعیت همیشگی است و اگر میانگین از معیارهای بالا بیشتر است، راهکاری عادی اضافه کردن یک یا چند مهندس به تیم است تا درصد کارهای ضروری برای تدوam فعالیت کسبوکار متناسب شود.

اگر امکان استخدام مهندس ندارید، از آنجایی که کارهای ضروری برای تدوam فعالیت کسبوکار طبق تعریف اختیاری نیستند، باید کارهای غیرضروری این تیم را کاهش دهید. انجام این کار روی روحیه تیم تاثیر منفی می‌گذارد و اثرگذاری آن بر کسبوکار را هم کاهش می‌دهد، اما ممکن است تا دریافت کمک بیشتر اجتناب‌ناپذیر باشد.

«برخی مهندسان معتقدند اگر برای آزمایش ایده‌ای آن را بسازند کار

سریع‌تر پیش می‌رود.»

گاهی این حرف درست است و در این حالت موفقیتی محسوب می‌شود. اما در بیشتر موارد، مهندسانی که چنین باوری دارند هنوز با تکنیک‌های مدرن ساخت بسیار سریع نمونه‌های آزمایشی آشنا نیستند یا آن‌ها را آموزش ندیده‌اند.

اما با این فرض که تیم ماهر باشد، اگر مهندسانی می‌توانند ایده‌ای را در فرایند تولید سریع‌تر از آن بسازند که در کشف محصول نمونه آزمایشی‌اش را می‌توانند بسازند و به شرط اینکه آن مهندسان مشکلی نداشته باشند که در صورت جواب ندادن ایده محصول، کدها را دور بریزند، این کار ایرادی ندارد.

«مهندسان گلایه می‌کنند که مدیر و طراح محصول آن‌ها را در کار کشف

مشارکت نمی‌دهند و فقط در پایان به آن‌ها می‌گویند چه بسازند.»

یکی از متداول‌ترین مشکلات است و نتیجه‌اش فقط تضعیف روحیه و حال‌وهوای مهندسان نیست. مسئله‌ای بزرگ‌تر این است که در این مدل نوآوری اتفاق نمی‌افتد. مهندسان را ترغیب می‌کنیم که اول درباره این مسئله مستقیماً با مدیر محصول و طراح محصول حرف بزنند. اگر فایده‌ای نداشت، این مورد یکی از آن مواردی است که باید مسئله را به رهبر محصول ارجاع بدهید.

«تیم گلایه می‌کند که از آن‌ها خواسته می‌شود برای همه چیز تاریخ

تحویل تعیین کنند.»

این وضعیت معمولاً با کمی نظم اصلاح‌شدنی است. اول مطمئن شوید که همه می‌دانند رویه‌ای وجود دارد که وقتی باید موعد مشخصی تعیین شود، همیشه از آن پیروی می‌کنید. این رویه تعهد قابل اتکا خوانده می‌شود و نیازمند صرف وقت از طرف رهبر فنی و احتمالاً مهندسان دیگر است. دوم مطمئن شوید همه درک می‌کنند که ایجاد این تعهدات قابل اتکا مقداری زمان می‌برد؛ تعیین این تاریخ‌ها هزینه فرصتی دارد.

سوم تلاش کنید به سازمان آموزش بدهید که چه زمانی تعیین موعد مشخص ضروری است و چه زمانی نیست. توضیح بدهید که تعهدات قابل اتکا باید استثنای باشند، نه قاعده.

«تیم گرفتار بدهی فنی بسیار زیادی است؛ به حدی که موارد کوچک بزرگ

می‌شوند و آسیب زیادی به روحیه و همچنین نتایج می‌زنند.»

در این وضعیت بسیار حاد رهبران ارشد محصول و فناوری باید با تیم

مدیران ارشد همکاری کنند تا برنامه احیایی را تدوین و اجرا کنند. شرکت‌های تخصصی می‌توانند در برنامه‌تان به شما کمک کنند تا خودتان را از این چاله بدهی فنی نجات دهید، اما به هر حال انجام این کار دشوار و پرهزمت است و بسیاری از شرکت‌ها از این وضعیت جان سالم به در نمی‌برند.

مسائل زیادی در این زمینه وجود دارند، اما بازگشت به وضعیت عادی معمولاً یک تا دو سال طول می‌کشد، البته اگر مسائل خوب مدیریت شوند.

«تیم فکر می‌کند پیش از ساختن هیچ زمانی برای آزمایش ریسک‌ها

وجود ندارد.»

در مدل محصول، اغلب چندان از زمان به بازار حرف نمی‌زنیم، بلکه بیشتر از زمان به پول حرف می‌زنیم. به عبارت دیگر مهم‌ترین موضوع دستیابی به نتایج لازم است. اگر پیش از ساختن ریسک‌ها را آزمایش نکنید، به احتمال زیاد چند ماه آینده را صرف ساختن چیزی می‌کنید که به نتایج لازم نمی‌رسد. بعد مجبور می‌شوید این چرخه را دوباره و البته معمولاً چند باره تکرار کنید.

اما وقتی آن مسائل را به‌جای محصولات با نمونه‌های آزمایشی (و در عرض چند ساعت و روز، نه چند هفته و ماه) آزمایش می‌کنید، معمولاً می‌توانید خیلی سریع‌تر به زمان به پول دست یابید.

به‌طور کلی غیرعادی نیست که تیم محصول حتی در همان ساعت‌های اول کشف محصول بفهمد راه‌حلی خوب نیست و ارزش ساختن ندارد که از تلاش بی‌فایده قابل توجهی جلوگیری می‌کند. خوب است اشاره کنیم که بدون این فرایند کشف محصول، تیم مجبور است زمان و پولی صرف کند تا این راه‌حل را بسازد و بعد تازه بفهمد استفاده خوبی از زمانش نکرده است.

به همین دلیل بیشتر تیم‌های محصول باتجربه می‌گویند اتفاقاً شما برای فکر نکردن به ریسک‌ها در مرحله کشف زمان ندارید.

«بین کارهای کشف و کارهای ارائه محصول تعادل برقرار نیست. یا کارهای کشف عقب می‌مانند یا کارهای ارائه».

غیرعادی نیست که تیم‌های محصول موقتاً (به مدت یک یا دو هفته) تعادل‌شان را از دست بدهند، اما اگر این مسئله ادامه‌دار باشد، معمولاً نشانه کم یا زیاد بودن مهندسان است.

اگر مهندسان از کارهای کشف عقب می‌مانند (یعنی در فهرست محصول کارهای زیادی وجود دارد)، معمولاً نشانه کم بودن مهندسان است. اگر کارهای ارائه از مهندسان عقب می‌مانند، معمولاً نشانه زیاد بودن مهندسان است.

«تیم در مورد کارمندان دورکار با مشکل روبروست. کارها به طرز غیرعادی خیلی طول می‌کشند؛ اعضای تیم احساس تعلق و مشارکت ندارند؛ امنیت روانی در حال کاهش است».

بسیاری از تیم‌ها با کارمندان دورکار مشکل دارند و دو تکنیک در بهبود این وضعیت موثرند:

اول اینکه برنامه‌ای تنظیم کنید تا افراد دست کم هر فصل یک‌بار حضوری کار کنند. مکانی که انتخاب می‌کنید کمتر از زمان و تناوب کار حضوری اهمیت دارد.

دوم اینکه کوچینگ یک‌به‌یک را برای افراد دچار چالش افزایش دهید. دو جلسه دونفره ۳۰ دقیقه‌ای در هر هفته در نظر بگیرید.

«رهبر مهندسی با توجه به نیازهای هفتگی یا ماهانه مدام افراد را از تیمی

به تیم دیگر جابه‌جا می‌کند و اهمیت تیم‌های بادوام را درک نمی‌کند.»

هرچند ممکن است رهبر محصول یا مهندسی اهمیت ثبات و دوام تیم را درک نکند، در بیشتر موارد این جابه‌جایی‌ها نشانه مشکلی در توپولوژی تیم است.

اگر دامنه ماموریت تیم محصولی خیلی محدود در نظر گرفته شده باشد، آن وقت تیم‌ها با اندازه‌شان دچار چالش می‌شوند. در عوض بهتر است تیم‌های بزرگ‌تری با ماموریت‌های گسترده‌تر داشته باشید و به تیم‌های محصول اجازه دهید خودشان تصمیم بگیرند چطور می‌خواهند کارها را بین یکدیگر جابه‌جا کنند نه اینکه افراد را بین تیم‌ها جابه‌جا کنید.

«بسیاری از افراد دیگر را داریم که در شایستگی‌های مدل محصول شما جایی برای آن‌ها در نظر گرفته نشده است. این افراد شامل مالکان محصول و تحلیلگران کسب‌وکار می‌شوند. جای آن‌ها در این مدل کجاست؟»

پاسخ کوتاه این است که جایی ندارند. در مدل محصول این افراد دیگر جایی در تیم محصول ندارند.

مالکیت محصول یک نقش است، نه شغل و قرار است این نقش را مدیر محصول ایفا کند.

در مدل محصول، بخشی از مسئولیت‌های تحلیلگر کسب‌وکار به مدیران محصول و بخشی دیگر به طراحان محصول محول می‌شود.

فصل چهل و هفتم: داستان نوآوری: کایزر پرمننته^۱

یادداشت مارتی: بسیاری از افراد معتقدند نوآوری در صنایع رگوله شده یا سازمان‌های بزرگ پیچیده یا شرکت‌هایی با دست‌انداران متفاوت متعدد در عمل غیرممکن است. این مثال را خیلی دوست دارم زیرا ثابت می‌کند همه این افراد اشتباه فکر می‌کنند. همان‌طور که در این داستان خواهید دید، هرچند نوآوری به هیچ‌وجه آسان نیست، با رهبری و انگیزه مناسب بدون شک ممکن است.

پیشینه شرکت

کایزر پرمننته یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های غیرانتفاعی مراقبت سلامت و پوشش بیمه سلامت آمریکاست که به بیش از ۱۲ میلیون مراجع خدمات ارائه می‌دهد.

سازمان دیجیتال کایزر پرمننته در سال ۲۰۱۹ تحولی گسترده به مدل عملیاتی محصول را شروع کرد.

این سازمان با تمرکز اولیه بر تصویر مجدد مسیر سلامت مراجع و ساده و بهره‌ورسازی تجربه سلامت دیجیتالش محصولی دیجیتال و گروه فناوری ایجاد کرد.

تیم‌های محصول با محوریت مسیر سلامت مراجع سازمان‌دهی شدند و به خودکار کردن فرایندهای غیرخودکار و ساده‌سازی تجربه‌های دیجیتال کمک کردند که به افزایش رضایت مراجع، پایداری بهتر به برنامه‌های درمان و مراقبت و بهبود بهره‌وری عملیاتی منجر شد.

اما یک سال بعد از شروع فرایند تحول، همه‌گیری کووید ۱۹ شروع شد. به‌واسطه شرایط اضطراری سلامت عمومی و محدودیت‌های قابل توجه تاثیرگذار بر مراقبت سلامت حضوری، رویکرد ارائه خدمات مراقبت کایزر پرمننته باید تقریباً یک‌شبه تغییر می‌کرد.

مسئله‌ای برای حل کردن

شرکت چند سالی بود که گزینه‌های سلامت از راه دور داشت. اما راه‌حل‌های سلامت از راه دور موجود چند محدودیت اساسی داشتند.

این راه‌حل‌ها فقط در ساعات کاری عادی در دسترس بودند و مراجعان بعد از این ساعات باید به مراکز مراقبت فوری حضوری و بخش‌های اورژانس مراجعه می‌کردند.

مراجعان فقط می‌توانستند در منطقه محل سکونت‌شان وقت سلامت از راه دور بگیرند و وقتی از خانه‌شان دور بودند نمی‌توانستند خدمات مراقبت سلامت مجازی دریافت کنند.

ترکیبی از محدودیت‌های فنی، رگولاتوری، بالینی و عملیاتی از ارائه پیوسته سلامت از راه دور در بازارهای مختلف شرکت جلوگیری می‌کرد.

احتمال افزایش خلاهای مراقبت سلامت در دوره همه‌گیری بسیار زیاد بود.

کایزر پرمننته نیازی فوری به راهی برای گسترش رویکردهای ارائه

خدمات مراقبت داشت تا مراجعان مراقبت مورد نیازشان را دریافت کنند. شرکت به راه‌حلی متکی به فناوری نیاز داشت که به مراجعان این امکان را بدهد که به مراقبت مناسب، در زمان مناسب، صرف‌نظر از منطقه محل زندگی‌شان، توانایی‌شان در مراجعه به مراکز پزشکی یا زمان روز دست یابند. این تلاش به‌عنوان گت کر ناوا شناخته شد که راه‌حل مراقبت مجازی واحد، سراسری، شبانه‌روزی، برحسب تقاضا به مراجعان ارائه می‌داد.

کشف راه‌حل

سازمان محصول درک می‌کرد که ریسک‌های محصول بسیار قابل توجهی وجود دارند.

اولویت و انگیزه اصلی پاسخگویی به نیازهای مراجعان با توجه به افزایش ریسک‌های سلامت ناشی از همه‌گیری بود.

ریسک‌های قابلیت استفاده مهمی برای مراجعان وجود داشت چرا که مراجعان در برخورد با فناوری از سطوح آشنایی و مهارت گوناگونی برخوردار بودند و همچنین ممکن بود در زمان نیاز به مراقبت استرس قابل توجهی را تجربه کنند.

مراجعان باید هم نحوه استفاده از سرویس را درک می‌کردند و هم تصمیم می‌گرفتند به‌جای روش‌هایی مثل مراجعه به کلینیک یا اورژانس که از قبل با آن‌ها آشنا و راحت بودند، از این سرویس استفاده می‌کردند. ارائه‌دهندگان خدمات مراقبت (پزشکان و کادر درمان) نیز باید این روش مراقبت جدید را یاد می‌گرفتند و درک می‌کردند و مطمئن می‌شدند

که می‌توانند پیش، حین و پس از ارائه خدمات سلامت از راه دور تجربه لازم را برای مراجع فراهم کنند. علاوه بر تجربه‌ای که درمانگران برای مراجعان فراهم می‌کنند، نیازهای پزشکی، تطبیق رگولاتوری و عملیاتی بسیار ویژه‌ای هم وجود دارند.

از آنجایی که تجربه آنلاین برای مراجعان و درمانگران جدید بود، تیم‌های محصول باید انتظارات و رفتارهای هر دو گروه را در تعامل مجازی یاد می‌گرفتند. مراجعان چقدر حاضر بودند برای وقت ملاقات صبر کنند؟ چه شرایطی بیشتر مناسب وقت مجازی و چه شرایطی نیازمند معاینه حضوری است؟

تیم‌های محصول مشارکت نزدیکی با درمانگران و عملیات‌های محصول داشتند تا راه‌حل‌ها و رویکردهای بالقوه‌ای را بررسی کنند که به نیازهای مراجعان و ارائه‌دهندگان خدمات مراقبت و همچنین نیازهای عملیاتی و تطبیقی پاسخ می‌دادند.

برای ساده و شهودی نگه داشتن مسائل برای مراجعان و جلوگیری از طولانی شدن زمان انتظار باید چند چالش بسیار پیچیده عملیاتی را حل می‌کردند؛ یکی از این چالش‌ها این بود که اطمینان حاصل شود پزشکی در دسترس هست که برای ارائه خدمات سلامت از راه دور در آن بازار منطقه‌ای خاص مجوز داشته باشد. در زمینه زیرساخت، شرکت باید اطمینان حاصل می‌کرد که درمانگران فناوری لازم را برای تعامل امن آنلاین با مراجعان از مرکزی درمانی یا خانه خودشان دارند.

تیم‌های محصول دوشادوش درمانگران و عملیات‌ها کار کردند تا محدودیت‌های عملیاتی حیاتی مربوط به این مسئله را شناسایی کنند که

کدام درمانگران تجهیزات لازم را دارند و چطور تعامل‌های مراقبت سلامت را مستند می‌کنند و ارجاع بین درمانگران را ممکن می‌سازند. علاوه بر این پروتکل‌های درمانی حول حدت (وخامت بیماری)، تریاژ، ارزیابی‌ها و مستندسازی شناسایی شدند و با تجربه‌های مراجع و درمانگر تلفیق شدند. کلید کشف راه‌حل حیاتی مشارکت نزدیک تیم‌های محصول با تیم‌های بالینی و عملیات‌ها در هر کدام از بازارهای منطقه‌ای شرکت بود. این تیم‌ها از ایده‌پردازی مداوم و آزمایش سریع برای رسیدن به راه‌حلی استفاده کردند که به نیازهای همه طرف‌های حیاتی پاسخ می‌دادند.

با رسیدگی یک به یک به مسائل عملیاتی پرشمار، تیم‌ها بر ریسک‌های امکان‌پذیری فنی باقیمانده متمرکز شدند. چالش‌های بسیار مهمی در یکپارچه‌سازی زمان‌بندی و سیستم‌های پرونده‌های پزشکی و همچنین ابزارهای بالینی وجود داشت.

علاوه بر این با وجود بیش از ۱۲ میلیون مراجع، راه‌حل باید واقعا مقیاس‌پذیر می‌بود.

برای پشتیبانی از گت کرناو، داده‌های کلیدی در مورد ظرفیت درمانگران، زمان‌بندی وقت‌های ملاقات و اطلاعات سلامتی مراجعان باید استخراج و تجمیع می‌شدند.

وقتی تیم‌های محصول به این باور رسیدند که راه‌حلی سراسری کشف و اعتبارسنجی کرده‌اند که به ریسک‌های متعدد محصول رسیدگی می‌کند، محصول را ساختند و روی آن آزمایش کیفی انجام دادند، عرضه تدریجی راه‌حل به تمام بازارهای موجودشان را شروع کردند و بعدتر فعالیت آن را به کل کشور گسترش دادند.

جالب است که از ایده‌پردازی گت کر ناو تا عرضه این تجربه جدید به بازارهای مختلف شرکت فقط چهار ماه طول کشید. با داده‌های استفاده در دنیای واقعی که بعد از پیاده‌سازی تجربه از مراجعان و درمانگران جمع‌آوری شده بود، بازنویسی بعدی سه ماه بعد ساخته و پیاده‌سازی شد.

نتایج

از عرضه گت کر ناو به بعد، مراجعان کایزر پرمننته در همه ایالت‌های آمریکا به مراقبت سلامت مجازی از ارائه‌دهندگان خدمات مراقبت‌شان دسترسی شبانه‌روزی داشته‌اند.

مهم‌تر از همه اینکه رضایت اعضای این سرویس ۹۶٪ از ۱۰ و شاخص خالص مروجان رقم شگفت‌انگیز ۸۸ درصد بوده است. بیش از ۳۶ درصد از اعضای که از این سرویس استفاده می‌کنند بعد از ساعات کاری عادی (بین ساعت ۵ بعدازظهر و ۸ صبح) معاینه می‌شوند که باعث می‌شود بسیاری از این مراجعان نیازی به مراجعه به اورژانس نداشته باشند و فشار بر این بخش کاهش یابد.

به‌طور کلی، افراد زیادی معتقدند که در صنایع رگوله‌شده‌ای مثل مراقبت سلامت، این سطح نوآوری متکی به فناوری در هر مدت زمانی غیرممکن است، چه رسد به اینکه تنها در چند ماه انجام شود.

کایزر پرمننته این توانایی را به خودشان، رهبری ارشد و کل صنعت ثابت کرد و برای مراجعان و تعداد زیادی ارائه‌دهنده اختصاصی خدمات مراقبت سلامت این شرکت ارزش واقعی فراهم ساخت.

• بخش یازدهم: جمع‌بندی

هدف این بخش ارتباط برقرار کردن بین همه نکات حیاتی مورد بحث تا اینجا از جمله مضمون‌های مشترک مطالعه‌های موردی تحول موفق است.

فصل چهل و هشتم: کلیدهای تحول موفق

در این فصل می‌خواهیم مفاهیمی را با شما به اشتراک بگذاریم که به تدریج اعتقاد پیدا کرده‌ایم برای تحول موثر و موفق شرکت‌ها ضروری هستند.

در این کتاب درباره همه این مفاهیم کلیدی بحث کردیم. هدف همه مطالب افزایش شانس موفقیت شما بوده است، اما در عین حال همه مباحث هم به یک اندازه مهم نیستند.

اینجا ده مورد را در کانون توجه قرار می‌دهیم که فکر می‌کنیم مهم‌ترین موارد برای افزایش شانس موفقیت شما هستند.

۱. نقش مدیرعامل

هرچند تحول موفق بدون پشتیبانی فعال مدیرعامل روی کاغذ غیرممکن نیست، بسیار دشوار است. موارد دیگر این فهرست به روشنی نشان خواهند داد که چرا این‌طور است.

در عین حال روشن کنیم که تعیین یک رهبر به عنوان مسئول «تحول دیجیتال» از سوی مدیرعامل با آنچه ما می‌گوییم متفاوت است. این اشتباه رایج باعث می‌شود بقیه شرکت متحول نشود و کارش را مثل قبل ادامه دهد.

توجه کنید که هرچند شاید مدیریت محصول، طراحی محصول و

مهندسی محور این تحول باشند، دامنه تاثیرگذاری آن بسیار گسترده‌تر از سازمان محصول است.

غیرعادی نیست که ببینید به تغییرات اساسی در فایننس، منابع انسانی، فروش، بازاریابی، موفقیت مشتری، عملیات‌های کسب‌وکار و غیره نیاز دارید و گهگاهی مدیرعامل باید در این تغییرات مشارکت داشته باشد. به‌طور کلی مدیرعامل باید واقعا مبلغ و رواج‌گر اصلی مدل محصول باشد.

۲. جایگاه فناوری

تحول موفق در زیربنایی‌ترین شکل خود جایگاه فناوری را از هزینه‌ای ضروری به توانمندساز اصلی کسب‌وکار تغییر می‌دهد. این ذهنیت تقریباً روی همه چیز از نحوه تامین مالی فناوری تا نحوه انتخاب اعضا و تشکیل تیم تاثیر می‌گذارد و فناوری را در نگاه افراد از چیزی قابل برون‌سپاری به یک ظرفیت محوری تبدیل می‌کند.

۳. رهبران محصول قدرتمند

اگر فرض کنیم پشتیبانی لازم رهبری ارشد را داریم که در مجموع فرض چندان محتملی نیست، آن‌وقت همه چیز به رهبران محصول قدرتمند بستگی خواهد داشت. منظورمان به‌طور ویژه افرادی است که مدیریت محصول، طراحی محصول و مهندسی را رهبری می‌کنند.

هرچه از اهمیت این موضوع بگوییم کم است. این افراد در قبال همه چیزهایی که در ادامه گفته می‌شود، مسئول هستند و باید پاسخگو باشند. باید مطمئن شوید یا رهبران باتجربه‌ای دارید که می‌دانند چطور در مدل محصول با کارآمدی فعالیت کنند یا دست کم رهبران محصول‌تان مربیان

محصولی داشته باشند که به آن‌ها در فرایند تحول پیش‌رو کمک کنند.

۴. مدیران محصول واقعی

تیم‌های محصولی می‌توانند توانمند باشند که مدیران محصول شایسته‌ای داشته باشند. برای بیشتر شرکت‌هایی که تلاش می‌کنند متحول شوند، حتی اگر اکنون افرادی با عنوان مدیر محصول داشته باشند، این نوع مدیر محصول شایستگی جدیدی محسوب می‌شود.

اگرچه شرکت‌ها اغلب افرادی با عنوان «مدیر محصول» دارند، این عنوان می‌تواند بسیار گمراه‌کننده باشد چرا که خواسته‌های تیم‌های محصول واقعی از مدیر محصول با خواسته‌های تیم‌های قابلیت از این نقش تفاوت زیادی دارد.

در این زمینه وجود رهبران محصول با تجربه بسیار ضروری است. این رهبران باید تعیین کنند کدام افراد بیشتر برای نقش‌های دیگر مناسب هستند و کدام افراد این استعداد را دارند که با کوچینگ و آموزش مدیران محصول واقعی‌ای شوند که دست‌اندرکاران باید واقعا با آن‌ها مشارکت کنند. برای اینکه مقصودمان روشن شود، بگوییم که تیم رهبری ارشد باید باور داشته باشد که هر مدیر محصولی می‌تواند یکی از رهبران آینده شرکت باشد.

برای اینکه روشن‌تر شود هم بگوییم که رهبران محصول با توجه به ضعیف‌ترین مدیر محصول‌شان قضاوت می‌شوند.

این رهبری محصول نقش کم‌اهمیتی نیست و نیازمند افرادی با درک عمیق از مشتریان‌تان، داده‌ها، کسب‌وکار‌تان، بازار و فناوری است.

۵. طراحان محصول حرفه‌ای

از آنجایی که مدل محصول کاربران و مشتریان را خیلی به تیم‌های محصول و شرکت نزدیک‌تر می‌کند، طراحان محصول باید مهارت‌هایی داشته باشند که بتوانند به شما کمک کنند تجربه‌هایی ایجاد کنید که مشتریان‌تان دوست دارند. به همین دلیل است که طراح را از نقش پشتیبان به نقش محوری ارتقا و در کنار مدیران محصول و مهندسان قرار می‌دهیم.

۶. مهندسان توانمند

مهندسان توانمند موتوری را تشکیل می‌دهند که نوآوری پیوسته را پیش می‌برد. بخش زیادی از تحول موثر به هموار کردن مسیر برای مهندسان واقعا توانمند و تشویق آن‌ها مربوط می‌شود.

محض احتیاط، اگر کاملاً مشهود نیست بگوئیم که اگر مهندسی را برون‌سپاری کنید، مهندسان توانمند نخواهید داشت.

البته هیچ‌کس نمی‌گوید از مهندسان‌تان بت بسازید، اما باید آن‌ها را از حاشیه درآورید و در مرکز تیم‌های محصول و فرایند دستیابی به راه‌حل سخت‌ترین مسائل پیش‌روی‌تان قرار دهید.

۷. استراتژی محصول بینش‌محور

هدف استراتژی محصول تعیین مهم‌ترین مسائلی است که باید حل شوند تا شرکت به اهدافش برسد.

بیشتر شرکت‌هایی که هنوز متحول نشده‌اند هرگز استراتژی محصول تدوین نکرده‌اند چرا که استراتژی‌شان صرفاً خدمت‌رسانی به بیشترین دست‌اندرکاران ممکن بوده است. البته که چنین چیزی به هیچ‌وجه استراتژی نیست.

اما استراتژی محصول موثر مبتنی بر بینش‌های کمی و کیفی هم

در بهره‌برداری از استعداد های افرادتان و هم در کسب بیشترین بازده از سرمایه‌گذاری‌تان در فناوری نقشی کلیدی دارد. رهبران محصول شما مسئول این استراتژی محصول هستند که دلیل دیگری بر اهمیت داشتن رهبران محصول باتجربه و قوی است.

۸. مشارکت دست‌اندرکاران

یکی از دشوارترین جنبه‌های تحول موفق بازتعریف رابطه سازمان محصول و بخش‌های مختلف کسب‌وکار است. به این دلیل دشوار است که برای بسیاری از دست‌اندرکاران کلیدی تغییری واقعی محسوب می‌شود.

اساساً در تحول، از مدلی که در آن تیم‌های فناوری برای خدمت‌رسانی و رفع نیازهای کسب‌وکار وجود دارند به مدلی روی می‌آورید که در آن تیم‌ها برای خدمت‌رسانی به مشتریان در راستای منافع کسب‌وکار وجود دارند. به بیان روشن‌تر، منظور انتقال از مدل خدمت‌گزاری به مدل مشارکتی است.

بیشتر دست‌اندرکاران از روش کار قدیمی کلافه هستند، پس دست کم مایل به تلاش برای تحول هستند، اما احتمالاً برخی از دست دادن کنترل را توهین به خودشان در نظر خواهند گرفت. رهبران محصول و تیم‌های محصول باید نسبت به این مسئله حساس باشند.

ضروری است که رهبران محصول تنها زمانی تلاش کنند این تغییر را پیش ببرند که تیم‌های محصول مدیران محصول شایسته‌ای داشته باشند که آماده باشند پیشقدم شوند و کارهای لازم را انجام دهند. اما وقتی این مدیران محصول شایسته در جایگاه‌شان قرار گرفتند، شاید به پشتیبانی

فعال رهبری ارشد نیاز داشته باشند تا به دست‌اندرکاران در این فرایند تغییر به مدل مشارکتی کمک کنند.

مهم است که مسئله را ساده و کوچک جلوه ندهید چرا که تغییر واقعا عمیقی است.

۹. رواج‌گری و تبلیغ پیوسته برای نتایج

مسئولیت حیاتی دیگر رهبران محصول رواج‌گری پیوسته است. باید در مورد چشم‌انداز محصول، استراتژی محصول، اهمیت تغییر تمرکز به نتایج و تحول کلی به مدل محصول تبلیغ و رواج‌گری کنند.

چشم‌انداز محصول منبع الهام و انگیزه کار و تلاش جمعی کل سازمان است.

به‌طور ویژه رواج‌گری برای استراتژی محصول اهمیت حیاتی دارد چرا که منطق و شواهد انجام شدن یا نشدن کارها را شفاف می‌کند.

به‌طور کلی تیم‌های محصول هر هفته در کار روی کشف محصول برای مسائلی که از آن‌ها خواسته شده حل کنند درس‌های جدیدی یاد می‌گیرند.

مهم است که این درس‌ها را صادقانه و بی‌پرده به اشتراک بگذارید تا کل شرکت درک کند یادگیری چطور اتفاق می‌افتد، نوآوری‌ها از کجا می‌آیند و منظور از دستیابی به نتایج برای کسب‌وکار واقعا چیست و چه تفاوتی با عرضه قابلیت‌ها و اجرای پروژه‌ها دارد.

۱۰. شجاعت شرکت

هیچ تردیدی وجود ندارد که تحول موفق دشوار است. امیدواریم این فهرست به‌روشنی نشان دهد که چرا این‌طور است و برای موفقیت باید با چه مسائلی برخورد کنید.

اما این فهرست بدون اذعان به این مسئله کامل نخواهد بود که در همه تحول‌های موفقی که ما دیده‌ایم، مدیران ارشد و سایر رهبران رده بالا شجاعتی واقعی از خود نشان داده بودند.

برای انتقال به مدلی اساساً متفاوت (حتی وقتی مدل کنونی خراب است) واقعا باید دل را به دریا بزنید و در نتیجه باید شجاع باشید. رهبران ارشد شرکت‌هایی که متحول می‌شوند اغلب آن احترام و قدردانی سزاوار این شجاعت را دریافت نمی‌کنند (البته بازار سهام پاداش بسیار خوبی به آن‌ها می‌دهد). اما رهبران ارشد بسیار زیادی دیگری را می‌شناسیم که این شجاعت را ندارند و حاضر نیستند کاری را انجام دهند که باید انجام دهند تا به شرکت‌شان کمک کنند نه تنها دوام بیاورد بلکه رشد کند.

امیدواریم این ده کلید درکی عمیق‌تر از ملزومات تحول موفق و موثر شرکت‌تان به مدل محصول فراهم کرده باشد.

اما من چه کار می‌توانم بکنم؟

درک می‌کنیم که در بسیاری از موارد اولین نفری در یک شرکت که این کتاب را می‌خواند ممکن است کارمندی عادی در بخش محصول

یا یکی از رهبران محصول باشد.

شاید برای شما بسیار روشن باشد که شرکت‌تان نیاز مبرمی به تغییر دارد، اما شاید احساس کنید هیچ گوش شنوایی برای این حرف‌ها وجود ندارد.

البته که برای موفقیت در انتقال به مدل محصول به کمک و پشتیبانی فعال رهبران شرکت یا دست کم واحد کسب‌وکاران نیاز دارید.

هرچند امیدواریم این کتاب به دست مدیران عامل بسیار بیشتری برسد، باز هم کارهایی هستند که شما حتی به‌عنوان کارمندی عادی می‌توانید انجام دهید.

پیشنهاد ما در این زمینه به شرح زیر است:

۱. با بقیه اعضای تیم محصول‌تان حرف بزنید تا ببینید آیا برای انجام این کار با شما همراهی می‌کنند. اگر فقط خودتان مایل به انجام این کار هستید، پس اولین کارتان باید تلاش برای قبولاندن مزیت‌ها به تیم‌تان باشد.

۲. وقتی با شما همراه شدند، روی افزایش مهارت‌های‌تان تا حد شایستگی‌های مدل محصول مورد اشاره در این کتاب متمرکز شوید. در حداقلی‌ترین حالت، یادگیری این مهارت‌های جدید فقط روی مسیر حرفه‌ای خودتان تاثیر مثبت می‌گذارد.

۳. وقتی احساس کردید مهارت‌های جدیدی دارید و می‌خواهید آن‌ها را امتحان کنید، به سراغ مدیرتان بروید و بپرسید آیا شرکت حاضر است به تیم محصول شما اجازه دهد در یک یا دو فصل آینده

این روش کار جدید را به صورت آزمایشی اجرا کند.

۴. پیشنهاد بدهید که روی تغییر شیوه ساختن و تغییر نحوه حل مسائل متمرکز شوید.

۵. اگر آزمایش خوب پیش برود، می‌توان امیدوار بود که گسترش پیدا کند. اگر خوب پیش نرود، ریسک را فقط به تیم‌تان محدود کرده‌اید.

فصل چهارم و نهم: داستان نوآوری: ترین لاین

یادداشت مارتی: همان طور که پیش تر دیدید، رهبری محصول ترین لاین سازمان محصول بسیار قدرتمندی با توانایی نوآوری محصول پیوسته و مطابق نیازشان ایجاد کرد. از بین همه نمونه ها از مهارت های این سازمان، این داستان، داستان محبوب من است. می توانید در برخوردشان با مسئله ای بسیار دشوار اما با ارزش واقعی بالقوه برای مشتریان، شریک های ریلی و شرکت شان، همه شایستگی ها و مفاهیم مدل محصول را در عمل ببینید. میزان نوآوری محصول تشریح شده در این داستان با آنچه در مشهورترین شرکت های فناوری محصولی جهان مشاهده کرده ام برابری می کند.

پیشینه شرکت

ترین لاین بعد از اجرای تحول توصیف شده در بخش پنجم، حالا مهندسی، مدیریت محصول و طراحی متبحری به همراه چشم انداز محصول و استراتژی محصول قدرتمندی داشت. این شرکت همچنین به مرور در حال رسیدن به بازده واقعی از سرمایه گذاری هایش در علم داده بود.

ترین لاین با موفقیت و کارآمدی قابلیت مکان یابی لحظه ای قطار، برآورد زمان خروج از ایستگاه، هشدارهای اختلال شخصی و توانایی پیدا کردن واگن های کمتر شلوغ را ایجاد کرده بود که همه آن ها به تحقق چشم انداز این شرکت کمک می کردند.

اما مسئله‌ای مهم همچنان عامل ناراحتی و نگرانی مشتریان بود: قیمت‌گذاری.

مسئله‌ای برای حل کردن

از همان اوایل روشن بود که هزینه بلیت‌های قطار توانایی ترین‌لایین برای جذب مشتریان بیشتر را محدود می‌کند. مشتریان مدام به شرکت می‌گفتند «بلیت‌ها خیلی گران هستند!»

در مقابل صنعت می‌گفت این حرف اصلاً درست نیست و به این واقعیت اشاره می‌کرد که بلیت‌ها برای همه مسیرها با قیمت‌های بسیار کمی به حراج گذاشته می‌شوند. درک این اختلاف نظر می‌توانست به نوآوری قدرتمند بیشتر منجر شود، اما با توجه به میلیون‌ها سفر بالقوه، کارهای قابل توجهی باید انجام می‌شدند.

همچنین از آن مسائلی بود که این شرکت در ظاهر کنترل بسیار کمی روی آن داشت؛ هر وقت مشتری جست‌وجویی انجام می‌داد، ترین‌لایین قیمت‌ها را در لحظه دریافت می‌کرد. تنها آن زمان بود که ای‌پی‌آی اپراتور قیمت آن تک مسیر خاص را نمایش می‌داد.

با این حال رئیس بخش علم داده ترین‌لایین مجاب شده بود که چنین مسئله مهمی ارزش تحقیق و بررسی دارد.

کشف راه‌حل

چیزی که تیم کشف کرد بینش واقعاً منحصربه‌فرد دیگری بود: بله، بلیت‌ها ارزان بودند، اما به اندازه میل یا خواسته درصد قابل توجهی از

مشتریان ارزان نبودند.

تیم که ابتدا با مجموعه کوچک‌تری از داده‌ها شروع کرده و بعد جمع‌بندی‌ها را در مقیاس بزرگ‌تر اعتبارسنجی کرده بود، ثابت کرد که قیمت‌ها با سود رابطه‌ای ندارند. در عوض مستقیماً با تعداد روزهای باقیمانده تا حرکت قطار رابطه داشتند. اگر زودتر می‌خریدید، بلیت‌های ارزان‌تری در دسترس‌تان بود، اما وقتی دیرتر (کمتر از دو هفته تا زمان حرکت) می‌خریدید، قیمت‌ها به‌شدت افزایش می‌یافت. گاهی افزایش قیمت‌ها بسیار ناخوشایند بودند.

درحالی‌که صنعت با سروصدا برای ارزان‌ترین بلیت‌ها تبلیغ می‌کرد، بیشتر مشتریان باید مبلغ بسیار بیشتری پرداخت می‌کردند. تیم هیچ اثری از مدیریت سود هوشمند یا حراج لحظه آخری خودکار مشاهده نکرد. بینشی بسیار مهم و احتمالاً موفقیته بزرگ بود. تیم اکنون می‌توانست دقیقاً کاهش قیمت ناشی از خرید زود هنگام بلیت‌ها را در هر مسیری بفهمد.

حال سوال این بود که آیا می‌توانند راهی برای ارائه این اطلاعات به مشتریان در لحظه بیابند و به آن‌ها کمک کنند انتخاب‌های آگاهانه‌تری داشته باشند و صرفه‌جویی کنند؟

هرچند فرصت روشن بود، ریسک‌های کارآمدی معنی‌دار بودند. ترین‌لاین بخش بزرگ و در حال رشدی از صنعتی بسیار گسترده‌تر بود. شریک‌های ریلی ترین‌لاین برای ماموریتش حیاتی بودند. سروصدا درباره توانایی تازه ترین‌لاین می‌توانست شریک‌هایی را آزرده و ناراحت کند که این شرکت برای فعالیت به آن‌ها وابسته بود.

آیا راه‌حل می‌توانست به قدری ارزشمند و قابل استفاده باشد که به

تغییر رفتاری در دنیای واقعی منجر شود؟ آیا ترین لاین می‌توانست آن را با دقت افزایش مقیاس دهد؟ با وجود اطلاعات بسیار زیادی که به فضای اپ موبایل تزریق شده بود، آیا این شرکت می‌توانست تجربه‌ای معقول و منطقی طراحی کند؟

اما مهم‌تر از همه، سوال برجسته باقیمانده این بود که آیا ترین لاین می‌تواند بدون ایجاد آشفتگی در رابطه با شریک‌هایش (شرکت‌های ریلی) این راه‌حل را عرضه کند.

احتمال مشکل‌ساز شدن این اقدام بسیار زیاد بود. ارائه قیمت اشتباه برای بلیت‌ها می‌توانست باعث لغو آئی مجوز فعالیت این شرکت شود. تنها به همین دلیل تیم مدیریت ارشد (از جمله مدیرعامل) به گفت‌وگوها درباره کارآمدی راه‌حل در مرحله کشف اضافه شدند.

دانشمندان داده‌ای که مسئول کشف داده‌ها بودند حال در تلاش کشف محصول جامعی با تیم اپ همراه شده بودند.

این تیم در ابتدا برای رسیدگی به ریسک ارزش، قطعه کوچکی از راه‌حل را کدنویسی کرد و آن را به صورت لحظه‌ای در چند مسیر منتخب آزمایش کرد. این نمونه آزمایشی با داده‌های زنده بازخورد مثبت یکدستی گرفت. این کاهش هزینه‌ها واقعی و برای مشتریان دلپذیر بودند. اعتماد به نفس تیم افزایش یافت.

تیم همسو با تمایل به تجربه موبایل ممتاز، تصمیم گرفته بود این راه‌حل را صرفاً برای اپ‌های ترین لاین ارائه کند. این تصمیم بازتاب‌دهنده چشم‌انداز محصول و کاملاً همسو با استراتژی محصول این شرکت بود.

به لطف تیم طراحی بسیار شایسته و بازنویسی و ساخت پرتکرار

نمونه‌های آزمایشی برای کاربران، بعید بود ریسک قابلیت استفاده تهدید عمده‌ای باشد. اما ریسک‌های بزرگ‌تر باقی مانده بودند: ریسک‌های اجرایی بودن و کارآمدی.

دقت حیاتی بود. حتی برای تیمی با اعضای باهوش و باتجربه، مسئله کلان داده پیچیده‌ای بود. تیم استاندارد موفقیت را بسیار بالا در نظر گرفت؛ نباید هیچ ریسکی مجوز ترین‌لاین را تهدید می‌کرد. تیم با جدیت کار کرد و به پشتوانه توانایی‌اش در افزایش مقیاس سریع و کارآمد در خدمات وب آمازون، توانمندی‌اش برای اجرا با دقت بالا افزایش یافت.

یک ریسک مهم باقی مانده بود: کارآمدی. هرچند ترین‌لاین به‌صورت رسمی به تایید شریک‌هایش نیاز نداشت، نه تیم، نه مدیران ارشد و نه هیئت مدیره نمی‌خواستند، به‌ویژه در آستانه عرضه اولیه احتمالی سهام شرکت، با واکنش منفی شدید صنعت روبرو شوند.

افشای استراتژی قیمت‌گذاری بلیت‌های قطار بریتانیا دست کم جنجال‌برانگیز بود. ترین‌لاین می‌توانست ثابت کند که این اقدام به کاهش هزینه‌های مشتریان منجر می‌شود، اما با توجه به سهم بازار قابل توجه این شرکت، رهبران نگران شده بودند که راه‌حل‌شان می‌تواند به کاهش درآمد خالص صنعت منجر شود.

به داده‌های واقعی در مقیاس گسترده نیاز داشتند. باید اتکالی زیادی به تیم عملیاتی کوچک و متخصص‌شان می‌کردند که از افرادی تشکیل شده بود که سال‌ها را صرف ایجاد روابط نزدیک با شریک‌هایشان در صنعت کرده بودند. این طرح بدون آن‌ها احتمالا محکوم به شکست بود.

اعضای تیم عملیاتی مشتاق و در عین حال مضطرب بودند و پیشنهاد

دادند که ابتدا توجه‌شان را به تعداد کمتری از شریک‌ها با نگاه دیجیتال پیش‌روتر معطوف کنند. این کار پر از ریزه‌کاری و پیچیده بود. بسیاری از شریک‌ها که از مداخله دوباره شرکت تازه‌پا گرفته صنعت ناراحت بودند، مخالفت کردند. اما یکی از شریک‌ها با آزمایش زنده موافقت کرد. سرانجام این فرصت به تیم داده شده بود که راهحل را بی‌سروصدا عرضه کند و ببیند داده‌های واقعی چه چیزی را نشان می‌دهند.

نتایج

نتایج بسیار مثبت بودند. مطابق انتظار آن دسته از مشتریان که انعطاف‌پذیری بیشتری برای‌شان فراهم شده بود شروع به خرید زود هنگام‌تر بلیت‌ها کردند که باعث کاهش هزینه‌ها و افزایش استفاده‌شان شد. با دقت داده‌ها را تحلیل کردند و به این نتیجه رسیدند که درآمد اضافه ناشی از پر شدن صندلی‌ها بیشتر از کاهش درآمد ناشی از کاهش قیمت‌هاست. آن‌هایی که هزینه‌های‌شان کاهش یافته بود بسیار خوشحال بودند. آزمایش فوق‌العاده موفق بود و به اعضای تیم این امکان را می‌داد که استدلال قوی‌تر برای عرضه گسترده‌تر (اما همچنان دقیق و مدیریت‌شده) داشته باشند که تبلیغ مثبت رایگان دیگری برای این راهحل فراهم می‌کرد. این عرضه رابطه مستقیمی با ماموریت‌ترین‌لایین داشت؛ ماموریت این شرکت ترویج راهحل‌های حمل‌ونقل کم‌کربن‌تر با ارائه ارزان‌ترین قیمت‌های ممکن بود. همچنین به تیم بازاریابی فرصت جدید برجسته‌ای برای تبلیغ‌ترین‌لایین به‌عنوان تنها شرکت نوآور این بخش داد. کمپین‌های مختلف این شرکت با توجه به نزدیکی به عرضه اولیه سهام‌ترین‌لایین سروقت و بسیار

موثر بودند. رسانه‌های ملی بلافاصله توجه نشان دادند و شمار فزاینده‌ای از سایت‌های فناوری مدام در پوشش اخبار روزانه به‌ترین‌لایین می‌پرداختند. همچنین این موفقیت اعتماد به نفس زیادی را به داخل شرکت تزریق کرد. ابزار پیش‌بینی قیمت‌ترین‌لایین آخرین نمونه از مجموعه در حال رشدی از راه‌حل‌هایی بود که فرهنگ فناوری قدرتمند و در حال بلوغ‌ترین‌لایین را به نمایش می‌گذاشتند.

این شرکت عرضه به عرضه به ارزش تدریجی قابل توجهی نه فقط برای مشتریان و کسب‌وکار بلکه برای سهامداران دست یافته بود. اتفاقی که کاملاً برای عرضه اولیه سهام این شرکت به موقع بود.

نویسندگان کتاب:

این کتاب را پنج شریک محصول گروه محصول سیلیکون ولی نوشته‌اند. باور ما این است که برای رهبری تحول موثر به مدل محصول، حیاتی است که شخصا در این زمینه تجربه عملی داشته باشید و واقعا درک کنید چه کارهایی خوب و درست هستند.

به همین دلیل است که هر کدام از شریک‌ها به مدت چند دهه ابتدا به‌عنوان سازنده محصول و بعد به‌عنوان رهبر محصول در بسیاری از موفق‌ترین شرکت‌های محصولی متکی به فناوری جهان محصول ساخته‌اند.

به‌عنوان شریک محصول گروه محصول سیلیکون ولی با سازمان‌های محصول در اندازه‌ها، مراحل و صنایع گوناگون همکاری می‌کنیم تا به آن‌ها کمک کنیم نحوه استفاده از فناوری برای ایجاد راه‌حل‌های موثر برای مشتریان‌شان را یاد بگیرند.

برای این همکاری‌ها از شریک‌های دون‌پایه یا واسطه‌ها استفاده نمی‌کنیم. همچنین کار را برای شما انجام نمی‌دهیم. شخصا و مستقیما با افراد در همه سطوح شرکت کار می‌کنیم تا به آن‌ها کمک کنیم مهارت‌های لازم را یاد بگیرند تا بتوانند شرکت‌شان را به سوی آینده رهبری کنند.

می‌توانید در www.svpg.com/team اطلاعات بیشتری درباره هر کدام از شریک‌ها به‌دست آورید.

پروداکت پلن

ProductPlan.ir

