

قالوا عن الكتاب...

”هذا الكتاب هو أحد أهمّ المراجع التي أنصحُ بقراءتها للمبتدئين في إدارة المنتجات التقيّنة وحتّى المتخصّصين؛ فهو يستعرضُ فكرةً شاملةً عن العقليّة التي يجب أن تكونَ متجدّرةً في مدير المنتجات، وفي ثقافة الشركة نفسها، وفي تفاصيل الفرق الكبيرة، وذلك بين القلّة القليلة من الشركات العالميّة التي تُدير منتجاتها بطريقةٍ تختلف اختلافاً كبيراً عن الغالبية العظمى من الشركات“.

صهيب ذياب- الأردن

المدير التنفيذيُّ للمنتجات في فودكس.كوم،

ومدير منتجات سابق في Booking.com

”كتابٌ مفيدٌ جدًّا لكلِّ مَنْ يعمل أو ينوي العمل في مجال إدارة المنتجات. يتناول الكتابُ أدواتٍ وأدواتٍ عدّة تساعد مدير المنتجات في رحلة الوصول إلى ملاءمة المنتج والسوق، والاستمرار في تطوير المنتج، واختبار الأفكار، ثمّ التوسّع. وأياً كان نوع المنشأة التي تعمل بها أو حجمها، ستجدُ حتماً ما يفيدك في هذا الكتاب“.

مشهور الديبان- السعودية

تنفيذيٌّ متخصّصٌ بإدارة المنتجات

”يحتاج العالم حالياً إلى التحوُّل نحو الشراء الإلكترونيّ من المواقع والمتاجر الإلكترونيّة، لا سيّما بعد ما اختبرناه في جائحة كورونا. لذلك أنجّهت شركات عدّة إلى تطوير نموذج العمل على المنتجات الرقميّة، والشراء والدفع الإلكترونيّ. سيساعدُ هذا الكتاب على بناء منتجاتٍ رَقْمِيَّةٍ يجبُّها العملاء، والمضَيّ مع أبرز المنتجات التي يمكن تحويلها إلى أموال“.

أحمد كرم- مصر/ السعودية
قائد قطاع التحوُّل الرقميّ والمدن الذكيّة
في شركة إكس فايزوري للاستشارات والتقنية

”لقد استمتعتُ حقّاً بقراءة هذا الكتاب، وهو يقدم أفكاراً عدّة حول ما تتطلبه إدارة المنتجات، وكيفية جعل فرق المنتجات متفوّقة، مع تنفيذ ذلك على نطاق واسع. يتناول الكتاب كلّ جوانب إدارة المنتج، ويبيّن منهجيّة دمجها في المنشآت الكبرى، ويتناول أيضاً جانب فهم السوق والعملاء بصورة أفضل.“

لفت نظري القسم الخاصّ بكيفية بناء المنتجات المناسبة، ودمج عمليّة استكشاف المنتجات في دورة حياة المنتج.

الكتاب سهل القراءة، وفيه أمثلةٌ عمليّةٌ عدّة. يجب أن يقرأ هذا الكتاب أيُّ مدير منتجات أو مديرٍ تنفيذيٍّ يريد إدارة شركة تكون متمحورةً حول المنتج“.

ماريو هويك- الإمارات
نائب الرئيس الأسبق لتطوير المنتجات
والتحوُّل الرقميّ في شركة فيرجن موبايل وشركة دو

”أشعر بالإحراج لأني لم أقرأ هذا الكتاب منذ زمن بعيد؛ فأنا مديرٌ تنفيذيٌّ في شركة متخصصة في صناعة البرمجيات، وقد نجح في وَضْع تعريفٍ دقيقٍ لدور مدير المنتجات، وكيفية تكامله مع الأدوار الأخرى، مع تفصيلات في مراحل التطوير، ونصائح عملية للتعامل مع التحديات ببساطة، لا يمكنني تخيل إطلاق منتجاتٍ رقمية ناجحة دون فهم عميقٍ لمحتوى الكتاب“.

م. محمد الخواجا- الأردن

المدير التنفيذي لشركة ”ستارت آبز“ (StartAppz)

”دليلٌ مفيدٌ لعملية تطوير المنتجات التقنية. أعجبتني طريقة تقسيم كل الخطوات والعمليات بطريقة واضحة. يتطرق المؤلف إلى نقاط لا توضع عادةً في الحسابان بطريقة سلسلة. كتابٌ مهمٌ ليس فقط للتقنيين بل للمدري المنتجات ورياديين الأعمال الساعين إلى الابتكار التقني. إذا كنت تحتاج إلى معرفة أي شيء عن تطوير المنتجات التقنية، فهذا هو المرجع المناسب لك“.

م. بسام الخراشي- السعودية

المدير التنفيذي في حاضنة ومسرعة الأعمال أي-بي (i-be)

”إذا كان أمامك كتابٌ واحدٌ فقط يجب أن تقرأه ليقودك إلى بناء المنتجات، فسوف يكون هذا الكتاب. أوصي به بشدة كل العاملين في بناء المنتجات. سواء انضممت للتو إلى فريق تكنولوجيا أم أنشأت شركتك الناشئة، فهذا الكتاب يناسبك بالتأكيد“.

تامبي كمال جلوقة- الأردن

المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة ”Propeller“

”هذا الكتاب مُلهمٌ فعلاً مع خلاصةِ سنواتِ خبرةِ المؤلّفِ في شركاتٍ عالميّةٍ كبرى لديها منتجاتٌ رقميّةٌ رائدة. وحيث إنّهُ متخصّصٌ بإطلاقِ أبرزِ المنتجاتِ الرقميّةِ وتطويرها، فقد أدركُ أهميّةَ المنهجيّةِ التي يقدّمها الكتاب حيث نجحَ في تقديمِ إجاباتٍ مقنعةٍ عن أسئلةٍ دقيقةٍ عدّة، وتقديمِ الأدوارِ المختلفةِ في فريقِ العمل، وأبرزِ الممارساتِ الفضلى في هذا المجال. لا أبالغُ عندما أقول إنّ فهمَ الكتاب متطلّبٌ أساسيٌّ لاختيارِ أبرزِ مديريِ المنتجاتِ في الشركات التي عملت فيها“.

وائل نافع - مصر

شريك في رائد فنتشرز، ونائب الرئيس السابق
لتطوير المنتجات في شركة كريم

”عندما يسألني أحدهم من أين أبدأ في مجال إدارة المنتجات، فأنيّ أعرضُ عليه قائمة من الكتب يكون هذا الكتاب عادةً في أعلاها. سيُساعدك هذا الكتاب على صَبْطِ طريقةِ تفكيرك لتصبح مدير منتجات متمكناً. هذا هو سحر الكتب التي يؤلّفها ماتي كاغان، لا سيّما هذا الكتاب“.

سامر الصحن - مصر

مديرٌ تنفيذيٌّ للمنتجات في فلاورد،

مطوّر منتجاتٍ رقميّةٍ رائدة مثل نعاك وكريم وسوق.كوم

”ما وصفة النجاح لمدير المنتجات، سواء كان يعمل في شركة ناشئة أم منشأة عملاقة؟ هل تكفي الخبرات التقنيّة وحدها؟ في هذا الكتاب، تجد الإجابة عن هذه الأسئلة وأكثر، لا سيّما أنّ مؤلف الكتاب يتّمع بخبرةٍ في مجال إدارة المنتجات التكنولوجيّة، وضمن مختلف المستويات. وبصفتي مديرًا عامًا للمنتجات التقنيّة والذكاء الاصطناعيّ، أعتقد أنّ هذا الكتاب مهمٌّ جدًّا للمديري المنتجات، والمديرين التنفيذيّين وأصحاب الشركات الناشئة ليساعد على خَلْق بيئَةٍ ممتازةٍ في صناعة المنتجات التقنيّة الناجحة“.

أحمد قاسم أحمد- الأردن

رياديُّ أعمالٍ ومدير عام شركة “Qalam.ai”

”العالم العربيُّ حافلٌ بالفرص والتحدّيات التي تنتظر الحلَّ باستخدام الابتكار، في زمن بات فيه من الضروريّ التعامل مع التكنولوجيا على أنّها منتجٌ متكامل، وليس مجرد نصوصٍ برمجية. يقدّم الكتاب رؤيةً شموليّةً لمجال إدارة المنتجات الرقميّة، لذا هو أشبه بدليل المستخدم للراغبين في دخول هذا المجال. يتميّز الكاتب بإطلاعه الواسع، وقد أحسن في اختزال خلاصة تجرّبه بطريقةٍ مرتّبةٍ سلسلة، حيث يمكن قراءة الكتاب بالتسلسل أو انتقائيًّا.

أوصي بشدّة بقراءة الكتاب لكلِّ ممارسٍ ضمن فريق المنتجات التكنولوجيّة، كما أوصي به الراغبين في دخول هذا المجال“.

بسّام المحمّدي- السعودية

المؤسّس والرئيس التنفيذيُّ لشركة فلاي أكيد

”إثراءً للمكتبة العربية في إحدى أهمّ المهارات الضرورية المطلوبة في العصر الرقْمِيّ: إدارة تطوير المنتجات. يُبيّن المؤلف مسارَ الرحلة وأهمّ الأدوات لممارسة الأمر. والجميل بأنّ الكتابَ خفيف الظلّ بفصولٍ قصيرةٍ تركّز على الخلاصة. أنصحك بقراءته مهما كانت وظيفتك“.

سامي الحصيّن - السعوديّة
مهتمٌّ بالابتكار وأنسنة التقنية

”رغم أنّ الكتاب يستهدف في المقام الأوّل العاملين في قطاع صناعة البرمجيات، فإنّه يحتوي على مبادئ ودروسٍ عمليّةٍ مفيدةٍ عدّة في تطوير المنتجات الرقْمِيّة وإدارتها والتي قد تساعد المجتمع الأكاديمي على تكوين نظرة أشمل عن الجوانب المختلفة لهندسة البرمجيات.

وبالنظر إلى التزايد الملحوظ في توجّه قطاعاتٍ عدّة في المنطقة نحو التحوّل الرقْمِيّ، فإنّ ترجمة هذا الكتاب إلى اللّغة العربيّة هي إضافةٌ قيّمة مهمّة إلى المحتوى العربيّ في إدارة المنتجات، والتي قد تقود المؤسسات إلى إدراك الأهميّة الاستراتيجية لإدارة المنتجات الرقْمِيّة في مبادرات التحوّل الرقْمِيّ. وقد وُفّق المترجم في تقديم المفاهيم والنصائح حول إدارة المنتجات الرقْمِيّة بأسلوبٍ مبدع رفيع المستوى يعكس معرفة وخبرةً واسعةً في المجال، ويستخدم لغةً واضحةً سهلةً دون الإخلال بالمعنى الأصليّ“.

د. منال الحمّاد - السعوديّة

أستاذ مساعد في هندسة البرمجيات، جامعة الملك سعود

”يميل كثيرون عند تأسيس شركاتهم الناشئة إلى التركيز على خصائص المنتج وميزاته التقنيّة، ويغفلون مشكلات العميل واحتياجاته في المنتج. لذلك يساعد هذا الكتاب مؤسسي الشركات الناشئة التقنيّة على معرفة الجوانب الأساسيّة لإدارة المنتجات وأبرز مهّمات مديري المنتجات وأعمالهم، ما يساعد على ابتكار منتجاتٍ أكثر تلامسًا مع احتياجات العملاء.“

م. رائد باخضر - السعودية
مستشار أعمال وتقنية

”هذا الكتاب أشبهُ بدليلٍ إرشاديٍّ لضمان نجاح المنتجات الرقمية، أو حتّى غير الرقمية، حيث إنّهُ يعتمد على تحليلٍ منهجيٍّ لأفضل الممارسات التي أثبتت نجاحها في بناء منتجات ذات أثرٍ في حياة العملاء، وفي نموّ الشركات التي أنتجتها. ومن المهمّ أن يفهمه ويطبّقه مدير و المنتج أو مؤسسو الشركات.“

عبدالواحد الغانم - السعودية
مستشار الابتكارات الهندسيّة وريادة الأعمال
مؤسس شركة دير للابتكار

”من الصعب أن تحصرَ في مكانٍ واحدٍ خبرةَ إدارةِ المنتجات على مرِّ عقدٍ من الزمن مع كبار الشركات والمشروعات الرياديّة. لكنَّ المؤلّف تمكّن من ذلك. دليلٌ لمعرفةِ أصعبِ موضوعٍ في بيئةِ الشركة، وهو التغيير، والخطوات اللازمة للتأقلم. يتضمّن الكتاب دروسًا قيّمةً من شخصٍ عمَلَ في هذا المجال مع كبريات العلامات التجاريّة، لذلك فهو مصدرٌ رائعٌ للتعلم لمن يريد أن يخوضَ في هذا المجال الرائع الممتع“.

خالد الأحمد- الأردن

مستشارٌ ومدرّبٌ لبناء الهوية الرقمية على لينكدإن

بناء المنتجات الرقمية

الإلهام الذي تحصل الشركات عليه لبناء
منتجات رقمية يُحبها المستخدمون

مارتي كاغان

ترجمة: سالي أحمد حمدي

مراجعة: م. محمد الخواججا

INSPIRED: How to Create Tech Products Customers Love

Copyright ©2018 by Wiley. All rights reserved.

Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

All rights reserved. No portion of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means – electronic, mechanical, photocopy, recording or any other – except for brief quotations in printed reviews, without prior permission of the publisher.

Arabic Edition Copyright © 2022 by **Jabal Amman Publishers**.

All rights reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc. and (v) any other copyright, trademark or other notice instructed by Wiley.

بناء المنتجات الرقمية

الطبعة العربية الأولى ٢٠٢٣

حقوق الطبع محفوظة

جيل عمّان ناشرون

هاتف: +٩٦٢ ٦ ٤٦٤ ٥٥٥٩

ص.ب. ٣٠٦٢، عمّان ١١١٨١، الأردن

Email: info@JAPublishers.com

www@JAPublishers.com

رقم الإيداع: (٢٠٢٢/٩/٤٦٧١)

ISBN: 978-9923-12-092-7

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب، أو أي جزء منه، أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقلها، أو استنساخه بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطي مسبق من الناشر.

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

المملكة الأردنية الهاشمية

(2022/9/4671)

658.818

كاغان، مارتني

بناء المنتجات الرقمية/مارتني كاغان؛ ترجمة سالي أحمد حمدي.

محمود عبد الحافظ-عمّان: جيل عمّان ناشرون، 2022

(ص.

ر.إ.: 2022/9/4671

الوصافات: /سلوك المستهلك//دراسات السوق//المبيعات//المنتجات الرقمية//إدارة التسويق /

يتحمّل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

إهداء

أهدي هذا الكتاب إلى والدي، كارل كاغان. في عام ١٩٦٩م، كان أوّل شخصٍ يحصل على شهادة الدكتوراة في علوم الحاسوب في الولايات المتّحدة (قبل ذلك كان علمُ الحاسوب جزءاً من الهندسة الكهربائيّة)، وقد ألّف في عام ١٩٧٣م أوّل كتاب عن قواعد البيانات بعنوان "إدارة نظم البيانات".

وعلاوةً على كونه أباً رائعاً، هو من علّمني أن أبرمج الحاسوب عندما كنتُ في سنّ التاسعة، وقد غرس فيّ حبّ التكنولوجيا عندما كانت تقنيات كثيرة من التي نعتمد عليها اليوم مجرد فكرة.

المحتويات

الجزء الأول:

دروس من أفضل شركات التكنولوجيا

- الفصل ١: ما وراء كل منتجٍ عظيم ١٥
- الفصل ٢: منتجاتٌ وخدماتٌ تعتمد على التكنولوجيا ١٧
- الفصل ٣: الشركات الناشئة: التوصلُ إلى مُلاءمة المنتج والسوق ١٩
- الفصل ٤: الشركات في مرحلة النمو: التوسُّع إلى النجاح ٢١
- الفصل ٥: الشركات التجارية الكبرى: عمليةُ ابتكارٍ مستمرةٌ للمنتجات ٢٣
- الفصل ٦: الأسباب الجذريَّة لفشلِ جهودِ تطوير المنتجات ٢٥
- الفصل ٧: ما وراء الأسلوب اللينِّ وأسلوب التنمية المتكرِّرة (أجايل) ٣٣
- الفصل ٨: المفاهيم الأساسيَّة ٣٧

الجزء الثاني:

الأشخاص المناسبون

- فرقُ تطوير المنتجات ٤٦
- الفصل ٩: مبادئُ فرق تطوير المنتجات القويَّة ٤٧
- الفصل ١٠: مدير المنتجات ٥٧

٧١	الفصل ١١: مصمّمُ المتّجات
٧٩	الفصل ١٢: المهندسون
٨٣	الفصل ١٣: مدير و تسويق المتّجات
٨٧	الفصل ١٤: الأدوار الداعمة
٩١	الفصل ١٥: لمحّة عن: جين مانينغ التي تعمل في غوغل
٩٤	الأشخاصُ في أثناء مرحلة التوسّع
٩٥	الفصل ١٦: دورُ القيادة
١٠١	الفصل ١٧: دورُ رئيسِ قسم المتّجات
١١١	الفصل ١٨: منصبُ رئيس إدارة التكنولوجيا
١١٥	الفصل ١٩: منصبُ مدير التسليم
١١٧	الفصل ٢٠: مبادئُ هيكله فرق تطوير المتّجات
١٣١	الفصل ٢١: لمحّة عن: ليا هيكلان من شركة أدوبي

الجزء الثالث:

المنتج المناسب

١٣٨	خرائطُ طريق المتّجات
١٤١	الفصل ٢٢: المشكلات مع خرائط طريق المتّجات
١٤٥	الفصل ٢٣: بديلُ خريطة الطريق
١٥٢	رؤية المنتج
١٥٣	الفصل ٢٤: رؤية المنتج واستراتيجية المنتج
١٥٩	الفصل ٢٥: مبادئُ رؤية المنتج
١٦٣	الفصل ٢٦: مبادئُ استراتيجية المنتج

١٦٥	الفصل ٢٧: مبادئ المنتج
١٦٧	أهداف المنتج
١٦٩	الفصل ٢٨: تقنية الأهداف والنتائج الرئيسية
١٧٣	الفصل ٢٩: أهداف فريق تطوير المنتجات
١٧٧	المنتجات في أثناء مرحلة التوسع
١٧٩	الفصل ٣٠: أهداف المنتج في أثناء مرحلة التوسع
١٨٣	الفصل ٣١: مناصرة المنتج
١٨٧	الفصل ٣٢: لمحة عن: أليكس بريسلاند من بي. بي. سي.

الجزء الرابع:

العملية المناسبة

١٩٣	استكشاف المنتج
١٩٧	الفصل ٣٣: مبادئ استكشاف المنتج
٢٠٥	الفصل ٣٤: نظرة عامة على تقنيات الاستكشاف
٢٠٩	تقنيات تأطير الاستكشاف
٢١٥	الفصل ٣٥: تقنية تقييم الفرصة
٢١٩	الفصل ٣٦: تقنية رسالة العميل
٢٢٣	الفصل ٣٧: تقنية مخطط الشركة الناشئة
٢٢٩	تقنيات تخطيط الاستكشاف
٢٣١	الفصل ٣٨: تقنية خرائط القصة
٢٣٥	الفصل ٣٩: تقنية برنامج استكشاف العميل
٢٤٧	الفصل ٤٠: لمحة عن: مارتينا لاوتشينغكو من شركة مايكروسوفت

٢٥١	تقنيات توليد الأفكار في الاستكشاف
٢٥٣	الفصل ٤١: مقابلات العملاء
٢٥٧	الفصل ٤٢: تقنية اختبار المراسل
٢٥٩	الفصل ٤٣: قوّة سوء سلوك العميل
٢٦٣	الفصل ٤٤: اجتماعات البرمجة
٢٦٥	تقنيات إعداد النماذج الأوليّة للاستكشاف
٢٦٩	الفصل ٤٥: مبادئ النماذج الأوليّة
٢٧١	الفصل ٤٦: تقنية النماذج الأوليّة لاختبار إمكانية التنفيذ
٢٧٥	الفصل ٤٧: تقنية النماذج الأوليّة للمستخدم
٢٧٩	الفصل ٤٨: تقنيات النماذج الأوليّة للبيانات المباشرة
٢٨٣	الفصل ٤٩: تقنية النماذج الأوليّة الهجينة
٢٨٥	تقنيات اختبار الاستكشاف
٢٨٧	الفصل ٥٠: اختبار سهولة الاستخدام
٢٩٥	الفصل ٥١: اختبار القيمة
٢٩٩	الفصل ٥٢: تقنيات اختبار الطلب
٣٠٧	الفصل ٥٣: تقنيات الاختبار النوعي للقيمة
٣١٣	الفصل ٥٤: تقنيات الاختبار الكمي للقيمة
٣٢٤	الفصل ٥٥: اختبار إمكانية التنفيذ
٣٣١	الفصل ٥٦: اختبار الجدوى
٣٣٩	الفصل ٥٧: لمحة عن: كيت أرنولد من شركة نتفليكس

٣٤٣	تقنيات التحوُّل
٣٤٥	الفصل ٥٨: تقنية جولات الاستكشاف السريعة
٣٥١	الفصل ٥٩: تقنية الفريق التجريبي
٣٥٣	الفصل ٦٠: فصلُ المشاة عن خرائط الطريق
٣٥٥	إجراءاتُ العمل في مرحلة التوسُّع
٣٥٧	الفصل ٦١: إدارة أصحاب المصلحة
٣٦٧	الفصل ٦٢: توصيلُ ما تعلَّمناه عن المنتج
٣٦٩	الفصل ٦٣: لمحةٌ عن: كاميل هيرست من شركة أبل

الجزء الخامس:

الثقافة المناسبة

٣٧٥	الفصل ٦٤: فريق تطوير المنتجات الجيد/ فريق تطوير المنتجات السيئ
٣٧٩	الفصل ٦٥: أكبرُ أسباب فقدان الابتكار
٣٨٣	الفصل ٦٦: أكبرُ أسباب فقدان السرعة
٣٨٧	الفصل ٦٧: تأسيس ثقافة منتجاتٍ قويَّة
٣٩١	لمحةٌ عن المؤلف

الجزء الأول

دروس من أفضل شركات التكنولوجيا

في منتصف ثمانينيات القرن الماضي، عملتُ في شركة هوليت باكارد (Hewlett Packard- HP) مهندسَ برمجياتٍ شاباً على منتجٍ رفيع المستوى. في ذلك الوقت كان الذكاء الاصطناعي (وللمرة الأولى) الأكثر شعبيةً ورواجاً، وحالفني الحظُّ بالعمل ضمنَ فريقِ هندسة برمجياتٍ قويٍّ جدًّا، في ما كان يُعدُّ آنذاك إحدى أفضل الشركات في مجال التكنولوجيا. (حقَّق أفرادٌ عدَّة من هذا الفريق نجاحاتٍ مهمَّةً في شركاتٍ عدَّة في المجال ذاته).

كانت مهمَّتنا صعبةً، فقد كان علينا توفيرُ تكنولوجيا تدعمُ الذكاء الاصطناعي في جهازٍ حاسوبٍ منخفضِ التكلفة يُستخدمُ للأغراض العامة، ما تطلَّب حتَّى ذلك الوقت مجموعةً مخصَّصةً من المعدات (Hardware) والبرمجيات (Software) تكلفُ أكثرَ من ١٠٠ ألف دولارٍ لكلِّ مستخدمٍ، وهو سعرٌ باهظٌ لا يتحمَّله إلا قليلون.

بدلنا فُصارى جهدنا لساعاتٍ طويلةٍ على مدار أكثرِ من عامٍ، وضحَّينا بنومنا وراحتنا لعددي لا يُحصى من الليالي وعطلات نهاية الأسبوع. وفي أثناء ذلك الوقت، أضفنا براءات اختراعاتٍ عدَّة إلى محفظة أعمال شركة إتش. بي. (HP). وطوَّرتنا البرنامج ليفيَ بمعايير الجودة الصَّارمة للشركة، ووفَّرنا منه إصداراتٍ تناسب لغاتٍ عدَّة، كما

درّبنا فريق المبيعات على استخدام البرنامج، وعرضنا تقنيتنا على الصحافة، وتلقينا ردود فعلٍ ممتازة. كنّا على أتمّ استعدادٍ، فأطلقناه، ثمّ احتفلنا بالإطلاق.

لكن واجهتنا مشكلةٌ واحدةٌ فقط: لم يشتره أحد.

لقد فشل المنتجُ فشلًا ذريعًا في السوق، فمع أنّه كان مذهلاً من الناحية التقنيّة، وأجبه مراجعون كثير، فلم يكن شيئاً يرغب فيه الناسُ أو يحتاجون إليه.

شعر أفراد الفريق بالإحباط الشديد من هذه النتيجة، لكن سرعان ما طرحنا على أنفسنا بعض الأسئلة المهمّة: من يقرّر نوعيّة المنتجات التي يجب أن نصنعها؟ وكيف يتخذ هذا الشخص القرار؟ وكيف يعرف أن ما سنصنعه سيكون مفيداً؟

تعلم فريقنا الشاب شيئاً بالغ الأهميّة والعمق - شيئاً لم تكشفه فرق كثيرةٌ إلا بالتجربة والكفاح: لا يهم مدى مهارة فريقك الهندسيّ وذكائه، إن لم تكلفه بشيء مفيد يستحقُّ بناؤه العناء.

عندما حاولتُ تتبّع السببِ الأساسيِّ لفشلنا، علمتُ أن القرارات التي تحدّد ما نصنعه تأتي من مدير المنتجات - شخصٍ يعملُ بصورةٍ أساسيّةٍ في قسم التسويق - وهو المسؤول عن تحديد المنتجات التي نصنعها، لكنني علمتُ أيضاً أن إدارة المنتجات لم تكن ضمن نقاط قوّة شركة إتش. بي، بل أدركتُ لاحقاً أن معظم الشركات لا تجيد ذلك في الواقع، ولا يزال الأمر على هذه الحال.

وعاهدتُ نفسي ألاّ أعملَ بمثل هذه الجدّيّة والثابرة مرّةً أخرى على منتجٍ لم أتحقّق أولاً من أنّه مطلوب، ويحتاجُ إليه المستخدمون والعملاء.

حالفني الحظُّ على مدى السنوات الثلاثين التالية، فعملتُ على بعضٍ من أكثر المنتجات عالية التقنيّة نجاحاً في عصرنا، إذ عملتُ أولاً في إتش. بي. في زمن ظهور أجهزة الحاسوب الشخصي وانتشارها، ثمّ عملتُ نائباً للرئيس المنصّات والأدوات في شركة خدمات الحاسوب نتسكيب (Netscape Communications) في عصر بداية الإنترنت وانتشارها. ولاحقاً في

بداية ظهور التجارة الإلكترونية والأسواق على الإنترنت التحقت بالعمل في إيباي (eBay)، وشغلت منصب نائب الرئيس الأول للمنتجات والتصميم، ثم مستشارًا للشركات الناشئة لأعمل مع شركات عدّة أصبحت اليوم أكثر شركات المنتجات التكنولوجية نجاحًا. لم تحظ المنتجات كلها بالقدر نفسه من النجاح، لكن يسعدني القول إن آيا منها لم يفشل، بل إن منتجات عدّة منها أصبحت محبوبةً ويستخدمها ملايين حول العالم.

اكتشفتُ أن هناك فرقًا هائلًا بين وسائل إنتاج أفضل الشركات لمنتجاتها والأساليب التي تنتهجها معظم الشركات في الإنتاج.

بدأت بتلقي مكالماتٍ من إدارات تطوير المنتجات في شركاتٍ ترغب في تحسين وسائل إنتاجها بعد أن تركت العمل في إيباي بمدةٍ وجيزة. وعندما بدأت العمل مع تلك الشركات اكتشفتُ أن هناك فرقًا هائلًا بين وسائل إنتاج أفضل الشركات لمنتجاتها والأساليب التي تنتهجها معظم الشركات في الإنتاج.

أدركتُ أن استخدام آخر ما توصل إليه العلم في الإنتاج يختلف تمامًا عن الإنتاج بالوسائل الشائعة.

كانت معظم الشركات لا تزال تستخدم وسائل قديمةً وغير فعّالة لاستكشاف المنتجات وإنتاجها. وعرفتُ أيضًا أن المساعدات المتاحة قليلة، سواء من الأوساط الأكاديمية، بما في ذلك أفضل برامج كليات إدارة الأعمال، أم من المؤسسات العاملة في هذا المجال، التي بدت عالقةً بشدة في النماذج الفاشلة من الماضي، تمامًا مثل النموذج الذي عملت عليه في شركة إتش. بي.

لقد حظيت ببعض الخبرات الرائعة، وأنا شاكرٌ كثيرًا على الفرص التي أتاحت لي للعمل مع بعض أفضل العقليات في مجال تطوير المنتجات ولحسابها؛ فقد استوحيت أفضل أفكار هذا الكتاب من أولئك الناس. لقد تعلمت منهم جميعًا، وأنا شاكرٌ لكل واحدٍ منهم.

اخترتُ هذه المهنةَ لأنني أردتُ العملَ على منتجاتٍ يُحبُّها العملاءُ - منتجاتٍ تُلهم الناسَ وتقدِّمُ قيمةً حقيقيَّةً. أجدُ أنَّ معظمَ قادةِ تطويرِ المنتجاتِ يرغبون أيضًا في صنعِ منتجاتٍ مُلهمةٍ وناجحةٍ، لكنَّ معظمَ المنتجاتِ ليستُ مُلهمةً، والحياةُ قصيرةٌ جدًّا، ويجبُ ألا نضيعَها في صنعِ منتجاتٍ ليست لها قيمة.

أؤلِّفُ هذا الكتابَ وكليَّ أملٌ أن يساعدَ على نشرِ أفضلِ الممارساتِ لشركاتِ المنتجاتِ الأكثرِ نجاحًا، وأن تكونَ النتيجةُ منتجاتٍ مُلهمةً حقًّا يُحبُّها العملاءُ.

ما وراء كل منتجٍ عظيم

أومنُ بقوةٍ بأنَّ وراءَ كلِّ منتجٍ عظيمٍ شخصًا يعملُ بلا كللٍ، عادةً ما يكونُ وراءَ الكواليس، وهذا هو المفهومُ الأساسيُّ الذي يتركزُ عليه هذا الكتاب، إذ يقودُ ذلك الشخصُ أفرادَ فريقٍ تطوير المنتجات ليجمعوا ما بين التكنولوجيا والتصميم لحلِّ المشكلات الحقيقية للعلاء بالطريقة التي تلبي احتياجاتِ العمل.

عادةً ما يكون المسمَّى الوظيفيُّ لذلك الشخصِ هو مديرَ المنتجات، لكنَّه قد يكونُ شريكًا مؤسسًا أو مديرًا تنفيذيًّا لشركة ناشئة، أو قد يكون منصبه مختلفًا في الفريق، وتدخل حينَ شعَرَ بضرورة ذلك. من ناحيةٍ أخرى، يختلفُ منصبُ إدارة المنتجات كثيرًا عن مناصب العاملين في التصميم، أو الهندسة، أو التسويق، أو إدارة المشروعات. وهذا الكتابُ مخصَّصٌ لأولئك الناس.

تقعُ على عاتقِ مدير المنتجات في فريق تطوير منتجات التكنولوجيا الحديثة، بعضُ المسؤوليات المحددة والصعبة جدًا. إنَّ عملهُ صعبٌ حقًا، ومَن يحاولُ أنْ يخبركَ بخلاف ذلك، هو شخصٌ لا يفيدُكَ.

أومنُ بقوة أن وراء كل منتج عظيم شخصاً يعمل بلا كلل، عادةً ما يكون وراء الكواليس، وهذا هو المفهوم الأساسي الذي يركزُ عليه هذا الكتاب، إذ يقودُ ذلك الشخص أفراداً فريقِ تطوير المنتج ليجمعوا بين التكنولوجيا والتصميم لحل مشكلات العملاء الحقيقية بالطريقة التي تلبي احتياجات العمل.

عادةً ما يكون منصب مدير المنتجات منصباً بدوام كامل. وأنا شخصياً لا أعرفُ كثيرين ممن يمكنهم إنجاز ما يحتاجون إليه في أقل من ستين ساعة في الأسبوع. من الرائع أن تكون مصمماً أو مهندساً وترغب أيضاً في العمل بصفة مدير منتجات؛ فهناك بعض الميزات الحقيقية لذلك، لكنك سرعان ما ستكتشف أنك تُنجزُ قدرًا هائلاً من العمل. لكن قد تكون النتائج مُبهرة إذا كنت مستعداً لذلك حقاً.

يتألف فريق تطوير المنتجات عادةً من

مدير منتجات على الأقل وما بين مهندسين إلى عشرة مهندسين، وإذا كنت تصنع منتجاً موجهاً إلى الأفراد، فمن المتوقع أن يكون في فريقك مصمم منتجات أيضاً.

في هذا الكتاب، نستكشفُ المواقف التي قد تُضطرُّ فيها إلى استخدام مهندسين أو مصممين في أماكن مختلفة أو من وكالة شركة خارجية. وبغض النظر عن طريقتك في تجميع فريقك، فإن هذه الوظيفة وهذا الكتاب يفترضان أن لديك فريقاً للعمل معك على تصميم المنتج وبنائه وتسليمه.

٢

منتجات وخدمات تعتمد على التكنولوجيا

توجد أنواعٌ عدَّة من المنتجات، لكنني أركزُ حصرياً في هذا الكتابِ على المنتجاتِ التي تعملُ بالتكنولوجيا.

قد يساعدك بعض ما نستكشفه في هذا الكتاب إذا كنتَ تصنع منتجاتٍ غيرَ تكنولوجية، لكنني لا أستطيعُ تقديم ضمانات في هذه الحالة. بصراحةٍ، ثمة مجموعةٌ متنوِّعةٌ من المصادر التي يمكنكُ الاطِّلاعَ عليها بسهولةٍ في ما يخصُّ المنتجاتِ غيرِ التكنولوجية، ومنها معظم السلع الاستهلاكية سريعة الحركة (Packaged goods)، كما يمكن الوصول أيضاً إلى مديري مختصين في تلك المنتجات غير التكنولوجية.

أمَّا أنا فينصبُ تركيزي على القضايا والتحديات الفريدة المرتبطة بصنع المنتجات والخدمات والتجارب التي تعتمد على التكنولوجيا بصورةٍ أساسية.

تعدُّ منتجاتُ خدمة المستهلك من الأمثلة الجيدة التي تقع في نطاق الموضوع الذي نستكشفه، ومنها مواقع التجارة الإلكترونية أو الأسواق الإلكترونية (ومنها مثلاً،

ينصبُّ تركيزي على القضايا
والتحديات الفريدة المرتبطة بصنع
المنتجات والخدمات والتجارب
التي تعتمد على التكنولوجيا
بصورة أساسية.

تفليكس أو إير بي. أن. بي أو إتسي) أو وسائل التواصل الاجتماعي (ومنها فيسبوك أو لينكدإن أو تويتر) أو خدمات الأعمال (ومنها مثلاً، موقع سيلزفورس أو وورك داي) والأجهزة الاستهلاكية (مثل أبل أو سونوس أو تسلا) وتطبيقات الهاتف النقال (مثل أوبر أو أوديبيل أو إنستغرام).

لا تحتاج المنتجات التي تعمل بالتكنولوجيا إلى أن تكون رقميةً بحتة. الكثير من أفضل الأمثلة في وقتنا الحاضر هي تجاربٌ مركبةٌ يكون جزءٌ منها على أرض الواقع وجزءٌ آخرٌ على الإنترنت، مثل العثور على توصيلةٍ أو استئجار غرفة لقضاء ليلة، أو التقدُّم لقرضٍ عقاريٍّ، أو إرسال طردٍ بالبريد السريع.

أعتقد أنَّ معظمَ المنتجات اليوم تتحوَّل إلى منتجاتٍ تعتمد على التكنولوجيا، والشركات التي لا تُدركُ ذلك سرعانَ ما تتعطلُّ مسيرتها. مرَّةً أخرى، أنا أركِّزُ هنا فقط على المنتجات التي تعتمد على التكنولوجيا، وعلى الشركات التي تعتقدُ أنَّ عليها تبني التكنولوجيا والابتكار المستمرَّ نيابةً عن عملائها.