

# مقدمه‌ای بر تحلیل مالکیت محصول Product Ownership Analysis (POA)

محركی برای ایجاد و تحویل محصولات با ارزش بالا



ترجمه

الهه نوری

سوده محمدآبادی

## درباره ما

### الهه نوری

دکترای مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه علامه طباطبائی  
تحلیلگر کسب‌وکار در صنایع مختلف بانکی، تلکام، نرم‌افزار  
ERP و CRM و مشاور



### سوده محمدآبادی

دانش‌پذیر دوره دکترای حرفه‌ای تحول دیجیتال دانشگاه تهران  
طراح و پژوهشگر تفکر طراحی در کسب‌وکار  
طراح و مشاور هویت بصری در صنایع مختلف آموزش الکترونیکی،  
فناوری اطلاعات، تلکام، مدیریت و...



## درباره موسسه IIBA

IIBA یک موسسه غیرانتفاعی است که از سال ۲۰۰۳ در حوزه تخصصی تحلیل کسب و کار فعالیت خود را آغاز کرده است. هدف این موسسه بین المللی حمایت و ترویج رشته تحلیل کسب و کار است و به فعالان این حوزه کمک می کند تا مهارت های خود را پرورش داده و به محتواهای مرتبط با این حوزه دسترسی داشته باشند. این موسسه انواع مدارک حرفه ای را برای تحلیلگران کسب و کار صادر می کنند. یکی از جدیدترین محتواهای منتشر شده کتاب تحلیل مالکیت محصول است که انتهای سال ۲۰۲۰ عرضه شده است، که هم اکنون به زبان فارسی در دسترس علاقمندان و فعالان این حوزه قرار گرفته است.

## یادداشت مترجم

دنیای متغیر کسب و کار، هر روز موضوع جدیدی به مهارت‌های کاری اضافه می‌کند. تمامی فعالیت‌های توسعه محصول متناسب با شرایط و الزاماتی که بازار و فناوری بر آن‌ها تحمیل کرده است شکل جدیدی پیدا کرده‌اند. ساخت محصولات مورد نظر مشتریان با تعریف سنتی از مدیر محصول و مالک محصول میسر نیست. نقش‌های جدیدی شکل گرفته‌اند تا فرآیند توسعه محصول را با اثربخشی هر چه بیشتر و چابک‌تر از گذشته انجام دهند. تحلیل مالکیت محصول به عنوان نقشی که سعی دارد تحلیل کسب و کار را به حوزه مالکیت محصول وارد کند، در این نوشتار بررسی شده است. مطالعه این کتاب به تحلیلگران سیستم، کسب و کار، مدیران و مالکان محصول، مدیران پروژه‌های تولید محصول و علاقه‌مندان حوزه فناوری اطلاعات و کسب و کار پیشنهاد می‌شود.

لازم به ذکر است مطالعه و انتشار این کتاب، به صورت غیرتجاری و ذکر منبع آزاد، و کلیه حقوق مادی و معنوی آن برای ما محفوظ می‌باشد.

بهمن ماه ۱۳۹۹

تهران- ایران

## فهرست

۱.	هدف از این سند .....	۶
۱/۱	مقدمه IIBA بر تحلیل مالکیت محصول .....	۶
۲/۱	چه کسانی می‌توانند از این سند استفاده کنند؟ .....	۷
۲.	تحلیل مالکیت محصول (POA) چیست؟ .....	۷
۱/۲	تعریف حوزه کاری تحلیل مالکیت محصول .....	۷
۲/۲	نقش مالک محصول و تحلیل مالکیت محصول .....	۹
۳/۲	مدیر محصول و مالک محصول .....	۱۰
۴/۲	بکارگیری تحلیل مالکیت محصول در برنامه‌ریزی توسعه چابک؟ .....	۱۱
۵/۲	تحلیل مالکیت محصول در چرخه عمر محصول .....	۱۲
۳.	حوزه تحلیل مالکیت محصول .....	۱۴
۱/۳	اهداف تحویل ارزش .....	۱۴
۲/۳	مسئولیت‌های تحلیل مالکیت محصول .....	۱۴
۳/۳	چارچوب و رویکرد تحویل ارزش تحلیل مالکیت محصول .....	۱۶
۴/۳	نتایج کلیدی .....	۱۸
۵/۳	ذینفعان .....	۱۸
۶/۳	چالش‌ها .....	۱۹
۷/۳	عوامل حیاتی موفقیت .....	۲۲
۴.	یکپارچه ساختن تحلیل کسب‌وکار و تحلیل مالکیت محصول .....	۲۲
۱/۴	رشته تحلیل کسب‌وکار .....	۲۲
۲/۴	تمرکز تحلیل مالکیت محصول .....	۲۳
۳/۴	یکپارچه‌سازی تحلیل کسب‌وکار با مالکیت محصول .....	۲۳
۴/۴	بکارگیری مفاهیم کلیدی تحلیل کسب‌وکار .....	۲۴
۵/۴	تحلیل کسب‌وکار چابک .....	۲۴
۶/۴	. تکنیک‌های تحلیل کسب‌وکار برای تحلیل مالکیت محصول .....	۲۶
۵-چارچوب تحلیل مالکیت محصول .....	۲۷	
۱/۵	هفت حوزه اصلی چارچوب تحلیل مالکیت محصول .....	۲۷

### ۱. هدف از این سند

امروزه، سازمان‌ها در حال تغییر از پروژه-محور به محصول-محور هستند. در نتیجه بحث مالکیت محصول و مدیریت آن با اهمیت شده و یک مفهوم تازه با نام Product Ownership Analysis شکل گرفته است و بالتبع نقش‌های سازمانی نیز دستخوش تغییر شده‌اند.



### ۱/۱. مقدمه IIBA بر تحلیل مالکیت محصول

این کتاب در خلق و تحویل محصولات و خدمات فوق‌العاده به مشتریان و ذینفعان به تیم‌ها کمک می‌کند که از طریق اقدامات تایید شده زیر انجام می‌شود:

- مالکیت محصول سنتی
- تحلیل کسب‌وکار چابک
- رویکردهای طراحی انسان-محور
- توسعه مدل کسب‌وکار
- نوپای ناب<sup>۱</sup>
- روش‌های طراحی اسپرینت<sup>۲</sup>
- توسعه محصول ناب<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> Lean Startup

<sup>۲</sup> Design Sprint

<sup>۳</sup> Lean Product Development

## ۱/۲. چه کسانی می‌توانند از این سند استفاده کنند؟

این سند برای افراد زیر سودمند است:

- افرادی که بعنوان مالک محصول کار می‌کنند.
- کار آنها پشتیبانی از اقدامات مالکیت محصول است.
- کار آنها به مالکیت محصول مربوط است.
- در حال تغییر نقش به مالکیت محصول هستند.
- افرادی که می‌خواهند مالکیت محصول را به عنوان یک مسیر شغلی یا کارراهه انتخاب کنند.

## ۲. تحلیل مالکیت محصول (POA) چیست؟

### ۲/۱. تعریف حوزه کاری تحلیل مالکیت محصول

حوزه **تحلیل مالکیت محصول** نیازمند تعریف شفاف از نقاط تلاقی میان توسعه محصول و اقدامات رویکرد توسعه چابک مدرن است.

### ۲/۱/۱. توسعه محصول

یکی از بزرگ‌ترین ریسک‌های توسعه محصول،  
ایجاد محصول بزرگی است که هیچ کس آن را نمی‌خواهد.

همانگونه که یک محصول خوب می‌تواند باعث موفقیت سازمان شود، می‌تواند دلیلی برای هدر رفتن منابع آن باشد. موفقیت یک محصول در گروهی درک مشتری از این موضوع است که محصول نیاز او را در نظر گرفته و مشکلات او را رفع می‌کند. برای تضمین یک جریان ارائه ارزش به مشتری، بسیاری از سازمان‌ها به سمت توسعه محصول چابک رفته‌اند.

### ۲/۱/۲. استفاده مالکان محصول از رویکرد چابک

دو روند اصلی که در حوزه کاری مدیران محصول شکل گرفته است:

- گرایش به رویکرد محصول-محور
  - استفاده و بکارگیری از اقدامات توسعه محصول چابک
- اقدامات و فعالیت‌های مرتبط با مالکیت محصول برای موفقیت محصول حیاتی هستند. تعداد رو به رشد و فراوانی از تحلیل‌گران کسب‌وکار، افرادی هستند که:
- از مالکان محصول پشتیبانی می‌کنند.

- بعنوان نماینده مالک محصول<sup>۴</sup> عمل می‌کنند.
  - از آن‌ها خواسته می‌شود تا نقش‌ها و مسئولیت‌های مالکیت محصول را بر عهده بگیرند.
- نقش مالک محصول به معنای اصلی آن که در اسکرام تعریف شده است، مسئولیت حداکثرسازی تحویل ارزش را عهده‌دار است. درحالی که بسیاری معتقدند، در صورتی که این وظیفه برعهده یک تیم قرار گیرد بسیار اثربخش‌تر خواهد بود. تحلیل مالکیت محصول بر این اساس شکل گرفته است تا در جنبه راهبردی و تاکتیکی به حل نیاز و مشکل مشتری بپردازد و ارزش حاصل را افزایش دهد. محصولی خلق شود که نیازمندی‌های فنی و عملیاتی و همچنین اهداف راهبردی سازمان را محقق سازد.
- هدف اصلی و بنیادین مالکیت محصول تغییر نکرده است- همچنان هدف حداکثر سازی تحویل ارزش از طریق کار تیمی است. در حالی که ماهیت پیچیده و پویای این کار فراتر از مدیریت بک‌لاگ<sup>۵</sup> محصول است و دلیلی برای شکل‌گیری تیم برای انجام مسئولیت‌های مالکیت محصول بوده است.

### ۲.۱/۳. تحلیل مالکیت محصول (POA)

تحلیل مالکیت محصول یک رشته مطالعه و تحقیق شده با مجموعه‌ای از اقدامات، فرآیندها و رویه‌ها برای ایجاد نتایج موفق است. تحلیل مالکیت محصول برای توسعه قابلیت‌های خود برای انجام اقدامات مختلفی که در این نقش برای حل چالش‌های پیچیده و ایجاد محصولات موفق نیاز دارد، از تکنیک‌های مشخصی استفاده می‌کند.

تحلیل مالکیت محصول برای مالکان محصول، نماینده مالکان محصول و اعضای تیم موارد زیر را تامین می‌کند.

- چارچوب‌های ضروری
- ابزارها
- تکنیک‌ها
- رویکردها
- ارزش‌های اساسی توسعه چابک

---

<sup>۴</sup> Proxy Product Owner (Proxy PO)

<sup>۵</sup> Backlog



## ۲/۲. نقش مالک محصول و تحلیل مالکیت محصول

طبق تعریف نسخه Agile Extension بابوک:

«مالک محصول (Product Owner) نقشی است که منافع تمام ذینفعان را در نظر می‌گیرد، فیچرهای محصول را تعریف می‌کند و backlog محصول را اولویت‌بندی می‌کند.»  
مالک محصول، فعالیت‌های روزمره تیم را راهبری می‌کند و همراستایی میان ارزش ایجاد شده با موارد زیر را تضمین می‌کند؛

- نیازهای مشتری
- اهداف سازمان
- تغییرات صنعت و بازار

موفقیت محصول به گسترش و تغییر نقش سنتی مالک محصول در درک بازار بستگی دارد تا جنبه استراتژیک و تاکتیکی را همزمان ایفا کند. یک تحلیل مالکیت محصول نقشی چندبعدی دارد که مسئولیت‌های او شامل موارد زیر است:

- هواخواهی از مشتری
- پیشتاز تیم
- پارتنر و شریک بخش طراحی
- استراتژیست محصول
- قهرمان یادگیری
- محرک ارزش



نقش چندبعدی مالک محصول

### ۲/۳. مدیر محصول و مالک محصول

ابهام در خصوص نقش مالک محصول و رابطه آن با سایر نقش‌ها یک مساله ثابت شده در حوزه سازمانی است (برای مثال، مسئولیت‌ها میان مدیر محصول و مالک محصول تقسیم می‌شود). سازمان‌هایی که به سمت استفاده از رویکرد چابک می‌روند با این تقسیم وظایف مشکل بیشتری دارند.

فضای سازمان و حوزه کاری آن به شدت بر وجود دو نقش مجزا با نام‌های مدیر محصول و مالک محصول و تقسیم مسئولیت میان آن‌ها تاثیرگذار است. یک مقایسه کلی میان این دو نقش که پذیرفته شده است در جدول زیر نمایش داده شده است:

مالک محصول	مدیر محصول	
<ul style="list-style-type: none"> <li>مسئول تحویل جزئی محصول</li> <li>تضمین همراهی استای ارزش محصول با نیاز مشتری و کسب‌وکار</li> <li>مسئول تهیه MVP</li> <li>نگهداری اطلاعات جزئیات محصول</li> <li>مشارکت در کارهای استراتژیک و تاکتیکی محصول</li> <li>مدیریت بک‌لاگ</li> <li>مسئول پیگیری و ردگیری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مدیریت چشم‌انداز محصول</li> <li>ایجاد استراتژی بلندمدت و نقشه راه محصول</li> <li>تمرکز بر کل چرخه محصول با تاکید بر همراهی استای آن با ارزش محصول و نیاز بازار</li> <li>مشارکت در مدیریت پورتفوی محصول و ارزش پیشنهادی آن</li> </ul>	حوزه تمرکز/ مسئولیت‌ها
<ul style="list-style-type: none"> <li>تمرکز بر تمام ذینفعان متأثر از محصول یا تاثیرگذار بر آن</li> <li>همکاری با تیم پیاده‌ساز و اعضای فنی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تمرکز اصلی آن بر مشتری و بازار است</li> <li>مسئول پذیرش محصول و خلق ارزش</li> </ul>	ذینفعان/ مخاطبان
<ul style="list-style-type: none"> <li>دانش تخصصی در ترکیب با دانش کسب‌وکاری و همچنین دانش فنی برای تحویل محصول</li> <li>دانش تخصصی در خصوص مشتری، داده، محصول</li> <li>دانش در خصوص پیاده‌سازی و متدولوژی‌ها و رویکردهای توسعه محصول</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توسعه دانش تخصصی بر اساس تحلیل بازار و نیاز مشتری</li> <li>دانش تخصصی در خصوص مشتری، داده‌ها، بیزینس و بازار و صنعت</li> <li>دانش در خصوص پیاده‌سازی و متدولوژی‌ها و رویکردهای توسعه محصول</li> </ul>	تخصص/قابلیت‌ها

## ۲/۴. بکارگیری تحلیل مالکیت محصول در برنامه‌ریزی توسعه چابک؟

### ۲/۴/۱. برنامه‌ریزی توسعه چابک

Agile Extension سه افق زمانی برنامه‌ریزی دارد: استراتژی، ابتکار عمل و تحویل. این سه گام در کنارهم، تغییر از رویکرد تصمیم‌گیری راهبردی بلندمدت به نیازهای فوری مشتری را میسر ساخته‌اند. هر افق برنامه‌ریزی، یک بازه زمانی و تاثیر تصمیمات بر چرخه‌های بازخورد را تشریح می‌کند که امکان همگام‌سازی فعالیت‌ها و مدیریت الزامات را امکان پذیر می‌سازد. در سطح استراتژیک، انتظارات و نیازهای مشتری به موارد زیر منجر می‌شود:

- تدوین استراتژی

- بازار هدف

- تصمیمات پورتفوی محصول

- نقشه راه محصول

- سرمایه‌گذاری‌های چرخه عمر محصول

تغییر در سطح استراتژیک تا سطوح پایینی مانند فیچرهای محصول تاثیر گذاشته و نیازمند نسخه‌های جدید و تغییر در موارد زیر است:

- برنامه انتشار نسخه‌ها

- شاخص‌های سنجش محصول

- اهداف میان‌مدت

تغییرات بر تصمیمات روزمره مرتبط با فرآیند تحویل محصول تاثیر دارند.

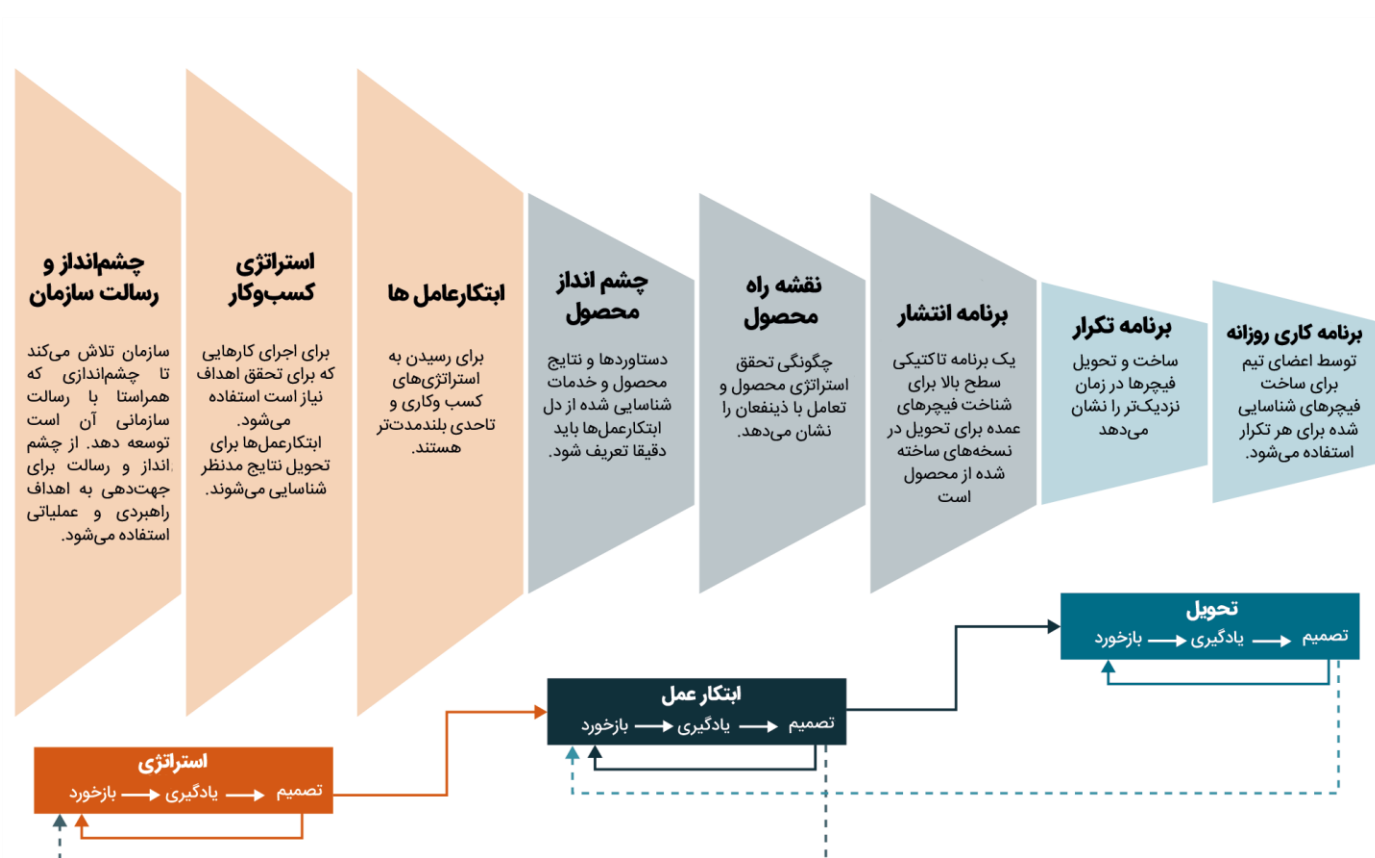
### ۲/۴/۲. برنامه ریزی تحلیل مالکیت محصول

تحلیل مالکیت محصول در هر یک از مراحل سه‌گانه برنامه‌ریزی (استراتژی، ابتکار عمل و تحویل) بکارگرفته می‌شود تا همراهی میان ارزش محصول، انتظارات مشتری و اهداف سازمانی تضمین شود.

افق‌های زمانی برنامه‌ریزی توسعه چابک		
سطح تحویل	سطح ابتکار عمل	سطح استراتژیک
برنامه تکرارها	چشم‌انداز محصول	چشم‌انداز و رسالت سازمان
برنامه کاری روزانه	نقشه راه محصول	استراتژی کسب‌وکار
	برنامه انتشار	ابتکار عمل‌ها

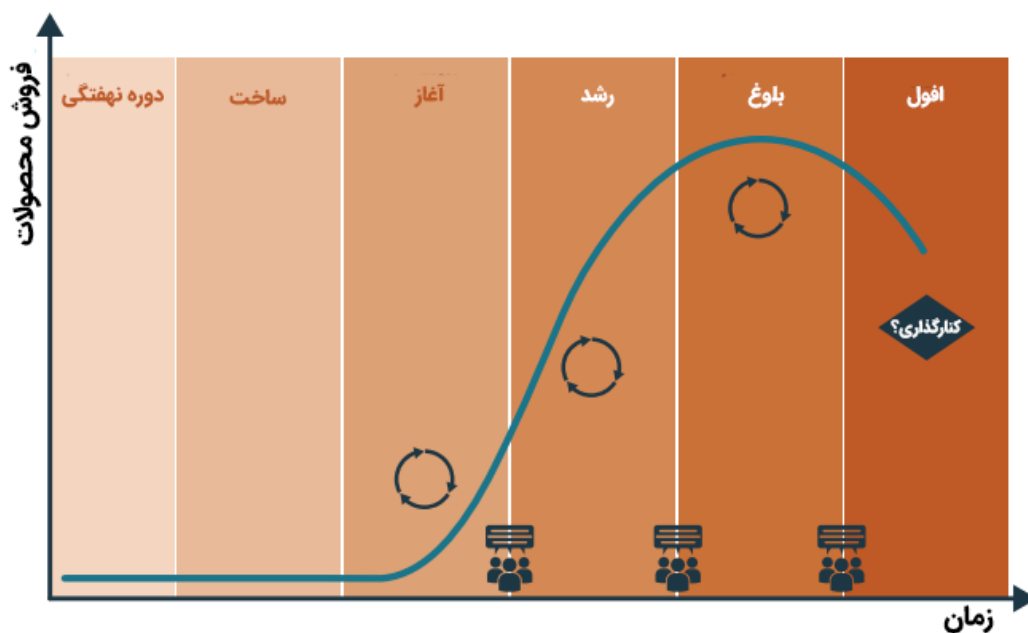
در هر مرحله:

- بازخوردها گردآوری می‌شود.
- درس آموخته‌ها ثبت می‌شود.
- تصمیمات گرفته شده اطلاع‌رسانی می‌شود.



## ۲/۵. تحلیل مالکیت محصول در چرخه عمر محصول

تحلیل مالکیت محصول در تمامی چرخه عمر محصول بکار گرفته می‌شود.



- تحلیل موثر در هر مرحله از چرخه عمر محصول به تیم این امکان را می‌دهد تا تضمین کند که:
- بازخوردهای سریع برای بهبود محصول استفاده می‌شود؛
  - ارزش مشتری بطور پیوسته تحویل می‌شود؛

اقدامات تحلیل مالکیت محصول که در هر مرحله از چرخه عمر به کار گرفته می‌شوند:

مرحله	اقدامات تحلیل مالکیت محصول
<b>دوره نهفتگی</b> Incubation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• یافتن راهی برای شناخت نیاز مشتری و فرصت‌های استفاده از رویکرد طراحی مشتری محور</li> <li>• بهبود کیفیت ایده‌های محصول</li> <li>• مشارکت در شناخت مشتری و بازار برای ایجاد چشم‌انداز محصول</li> </ul>
<b>ساخت</b> Build	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کمک به توسعه ارزش پیشنهادی قوی برای مشتری</li> <li>• کمک به بخش‌بندی بازار و ارزش پیشنهادی مناسب برای هر بخش</li> <li>• کمک به اجرای برنامه منسجم با توجه به استراتژی‌های مرتبط با بخش‌بندی بازار و استراتژی معرفی محصول</li> </ul>
<b>آغاز</b> Launch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کمک به شناسایی شاخص‌های ارزیابی محصول و بازخورد مشتری</li> <li>• ایجاد فرصت‌هایی برای تعیین فیچرهای محصول بر اساس انتشار اولیه</li> <li>• مدیریت انتظارات سازمان بر اساس معرفی به بازار</li> <li>• پیاده‌سازی تاکتیک‌های معرفی محصول و برنامه‌ریزی سایر تاکتیک‌ها برای رشد محصول و نفوذ در بازار بر اساس نتایج اولیه</li> </ul>
<b>رشد</b> Growth	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تغییرات در محصول برای ارائه ارزش بالاتر به مشتری</li> <li>• جستجوی تاکتیک‌های جانبی برای افزایش پذیرش و استفاده محصول بر مبنای بازخوردهای بازار</li> <li>• پیاده‌سازی و تست استراتژی‌های رشد محصول</li> <li>• برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی تاکتیک‌های پیاده‌سازی برای افزایش پذیرش و استفاده محصول</li> </ul>
<b>بلوغ</b> Maturity	<ul style="list-style-type: none"> <li>• انطباق مداوم با تغییرات انتظارات مشتری برای پایدار ساختن محصول</li> <li>• بکاربردن انواع استراتژی‌های بهبود تجربه مشتری برای افزایش عمر محصول</li> <li>• برنامه‌ریزی برای احیای محصول برای رشد بیشتر</li> <li>• برنامه‌ریزی برای کنارگذاشتن محصول در صورت نیاز</li> </ul>
<b>افول</b> Decline	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ثبت درس آموخته‌ها برای استفاده مجدد در محصولات آتی</li> <li>• پیاده‌سازی برنامه کنارگذاری محصول</li> </ul>

### ۳. حوزه تحلیل مالکیت محصول

#### ۳/۱. اهداف تحویل ارزش

تحلیل مالکیت محصول با ارائه محصولات با ارزش برای سازمان‌ها و مشتریان خلق ارزش می‌کند. اهداف بنیادینی که از این تحویل ارزش پشتیبانی می‌کنند شامل:

- درک عمیق از مشتری:
- شناخت مشکلات مشتری
- درک شدت این مشکلات
- شناسایی فرصت‌هایی برای خوشحال ساختن مشتری
- مشارکت با ذینفعان کلیدی: مشارکت با تیم، مشتریان و هر ذینفع دیگری که بر موفقیت محصول تاثیر دارد.
- طراحی راهکار برای تاثیرگذاری: طراحی راهکاری که در حوزه موضوعی و محدودیت‌هایی (کسب‌وکاری و فنی) که وجود دارد تحویل ارزش را حداکثر ساخته و میان ارزش، امکان‌پذیر بودن و ملاحظات راهبردی توازن ایجاد می‌کند.
- خلق و تحویل ارزش محصول: ارائه ارزش از طریق ساخت فیچرهای محصول بصورت پیشرونده.
- یادگیری و تطابق: تحلیل ارزش تحویل شده بر اساس بازخوردهای معمول مشتریان و تحلیل‌های کیفی.
- بهینه‌سازی ارزش محصول: تصمیم‌گیری بموقع و اطلاع‌رسانی برای حذف موانع و بهبود مستمر توانایی تیم برای توسعه محصول رو به بهبود و رو به رشد.

#### ۳/۲. مسئولیت‌های تحلیل مالکیت محصول

حیطه وظایف تحلیل مالکیت محصول بستگی دارد به:

- محصول
- حوزه فعالیت سازمان
- این که یک تیم مجزا و یا تیم‌های چندگانه روی ابتکار عمل و ایده‌های محصول بزرگتری کار می‌کنند.

این مسئولیت‌ها ممکن است به افراد مختلفی واگذار شود:

- یک متخصص محصول
- وظایف تخصیص داده شده به چندین متخصص در یک تیم
- توزیع شده میان چندین تیم تحویل محصول

### ۳/۲/۱. یک متخصص محصول در یک تیم

- یک فرد متخصص مسئول فعالیت‌های مرتبط با مالکیت محصول است (برای مثال نقش مالک محصول را دارد) و تمامی فعالیت‌های زیر را مدیریت می‌کند:
- ایجاد درک مشترک از چشم انداز محصول میان ذینفعان
  - تعریف تحویل ارزش در چرخه‌های اولویت‌بندی شده برای محصول
  - تصمیم‌گیری برای راهکاری که نیاز مشتری و کسب‌وکار را در محدودیت‌های موجود رفع می‌کند.
  - حداکثر ساختن ارزش ارائه شده توسط تیم

### ۳/۲/۲. چندین متخصص در یک تیم

مسئولیت‌های مربوط به مالکیت محصول میان چندین عضو از یک تیم تقسیم می‌شود. این نوع از تقسیم کار با فلسفه «مالکیت محصول یک وظیفه تیمی است» همخوانی دارد. تمامی کارهای مربوط به مالکیت محصول باید انجام شود اما، کارها میان اعضای تیم به اشتراک گذاشته می‌شود و نتایج آن نیز بر متوجه تیم خواهد بود.

### ۳/۲/۳. تحلیل مالکیت محصول میان تیم‌های مختلف

- بنابر اندازه محصول، پیچیدگی و یا توزیع منابع محصول، چندین تیم مشارکت خواهند داشت. فعالیت‌های تحلیل مالکیت محصول شامل، هماهنگی چرخه‌های محصول و تحویل آن است. هر تیم مسئولیت یک یا چند بخش را عهده‌دار می‌شود و در نهایت تمامی این اجزا در یک چرخه از ارائه محصول کلی یکپارچه می‌شوند.
- هماهنگی و ارتباطات میان تیم‌ها، پیچیدگی و چالش‌هایی را ایجاد می‌کند:
- درک جامع و کلی از نیازمندی‌ها در همه تیم‌ها
  - تضمین درک درست همه تیم از اولویت‌ها برای رسیدن به هدف مشترک
  - ارزیابی جمعی از ارزش تحویل شده برای تضمین هماهنگ بودن فعالیت تیم‌ها برای ایجاد نسخه بعدی محصول

### ۳/۳. چارچوب و رویکرد تحویل ارزش تحلیل مالکیت محصول

تحلیل مالکیت محصول موثر باید میان الزامات راهبردی و تاکتیکی تعادل ایجاد کند. علاوه بر ایجاد محصول ارزشمند برای مشتری، می‌بایست محصول، با اهداف راهبردی سازمان همراستا باشد. در کتاب بابوک تکنیک‌های مختلفی مانند تحلیل بازار و بنچمارک برای بحث همراستای استراتژیک ارائه شده است؛ حوزه دانش تحلیل استراتژی در کتاب بابوک برای پیشبرد و پشتیبانی از تصمیمات مرتبط با مالکیت محصول قابل استفاده است که شامل موارد زیر است:

- تحلیل وضع موجود
- تعریف وضعیت آینده
- ارزیابی ریسک‌ها
- تعریف استراتژی تغییر

فعالیت‌های روزمره تحلیل مالکیت محصول شامل، برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌هایی است که منطبق با افق‌های زمانی ابتکارعمل و تحویل هاست، شامل؛

- خرد کردن افقی یا عمودی چرخه‌های تحویل محصول به بخش‌های کوچک‌تر
- اولویت‌بندی چرخه‌های تحویل محصول بر اساس ارزش کسب‌وکاری آن‌ها
- طراحی، ساخت و تحویل مستمر چرخه‌ها

بسیاری از تکنیک‌ها و رویکردهای کمک‌کننده در نسخه Agile extension وجود دارد. این موارد می‌توانند اجرای فعالیت‌های مالکیت محصول را اثربخش ساخته و منجر به:

- بیشترین سطح مشارکت و تعامل
- مستندسازی در لحظه
- ارزیابی مستمر ارزش
- عرضه مستمر نسخه‌های محصول
- و یادگیری و تطابق سریع‌تر شوند.



چارچوب‌ها شامل:

توضیحات	چارچوب
مجموعه‌ای از اقدامات است که در راستای تحویل چرخه‌های محصول مطمئن و سریع‌تر، میان فرآیندها، رویه‌ها و ابزارهای توسعه نرم‌افزار (Dev) و عملیات فناوری اطلاعات (Ops) یکپارچگی ایجاد می‌کند.	دواوپس DevOps
در توسعه نرم افزار تمرکز بر کارکردهایی است که برای کاربر ارزشمند است. تمامی برنامه‌ریزی، طراحی و توسعه بر اساس مجموعه فیچرها انجام می‌شود.	توسعه فیچر محور Feature Driven Development (FDD)
فعالیت‌های توسعه برای بالا بردن کارایی کدگذاری می‌شوند: <ul style="list-style-type: none"> <li>• برنامه نویسی دونفره<sup>۶</sup></li> <li>• توسعه مبتنی بر تست</li> <li>• سایر رویکردهای مهارت برای کارهای فنی</li> </ul>	چارچوب ایکس پی Extreme Programming (XP)
اجرای اقدامات توسعه چابک در سطح گسترده سازمانی است که موارد زیر را پررنگ می‌سازد: <ul style="list-style-type: none"> <li>• نقش‌های فردی</li> <li>• تیم‌ها</li> <li>• فعالیت‌ها</li> <li>• دستاوردها</li> </ul>	چارچوب چابک مقیاس پذیر Scaled Agile Framework® (SAFe™)
مجموعه‌ای از تکرارهای با بازه زمانی ثابت که اسپرینت نام دارد. در انتهای هر اسپرینت، یک چرخه محصول با کیفیت قابل قبول برای عرضه به مشتری ارائه می‌شود.	اسکرام Scrum
یک رویکرد توسعه چابک است که مفهوم «تولید بهنگام» کانبان را در توسعه محصول بکارگرفته است. از تابلوها و کارتهای کانبان برای نمایش بصری موارد کاری و مدیریت جریان کار استفاده می‌کند.	کانبان Kanban

<sup>۶</sup> pair- programming,

### ۳/۴. نتایج کلیدی

اغلب رویکردهای تحویل محصول چابک، موفقیت را از طریق نتایج محصول و ارزشی که به صورت مستمر ایجاد و در چرخه‌های کوتاه به مشتری تحویل می‌شود مورد سنجش قرار می‌دهند. هر چرخه محصول باید به صورت یک جزء مستقل و یا بخشی از یک گروه از چرخه‌ها برای مشتری قابل تحویل و استفاده باشد.

#### ۳/۴/۱. نتایج تحلیل مالکیت محصول

در عین تمرکز در تحویل محصول، نتایج زیر را به همراه دارد:

- درک مشترک از استراتژی‌های محصول، چشم‌انداز و اولویت‌ها
- انتخاب راهکار پیشنهادی برای طراحی و ساخت
- نگهداری بک‌لاگ محصول اولویت‌بندی شده
- پشتیبانی از فعالیت‌های تیم توسعه و تولید

#### ۳/۴/۲. خروجی‌های تیم

همکاری تیم با ذینفعان نتایجی را ایجاد می‌کند که از فعالیت‌های ساخت محصول پشتیبانی می‌کند، این فعالیت‌ها شامل؛

- موارد بک‌لاگ تشریح شده
- شاخص‌های پذیرش
- تعریف موارد انجام شده
- استفاده از سناریوها
- مثال‌ها و فایل پیش‌نمایش<sup>۷</sup>
- مدل فرآیند و داده
- قوانین کسب‌وکاری
- موکاپ اسکرین<sup>۸</sup>

### ۳/۵. ذینفعان

ذینفعان، یا تحت تاثیر محصول هستند و یا در تحویل محصول مشارکت دارند. ذینفعان می‌توانند داخلی یا خارج سازمانی باشند.

**ذینفع، فرد یا گروهی است که با تغییر، نیاز و یا راهکار در ارتباط است.**

<sup>۷</sup> MockUP

<sup>۸</sup> Screen Mock-ups

ذینفعان با توجه به سازمان، محصول و ملاحظات بازار، ذینفعان درگیر در توسعه محصول شامل موارد زیر هستند:

- **مشتریان:** دریافت‌کنندگان ارزش ارائه شده توسط محصول، بویژه زمانی که بحث قرارداد حقوقی یا اخلاقی در میان باشد.
  - **ذینفعان کلیدی:** راهبران کسب‌وکار و مسئولان اهداف راهبردی سازمان و در صورت لزوم نهادهای قانونی و افرادی بنابر دلایلی مشارکت خواهند داشت مانند:
    - سرمایه‌گذاری
    - دریافت منافع و مزایا
    - وابسته بودن و یا علاقه‌مند به محصول
  - **ذینفعان پشتیبانی‌کننده:** در مراحل زیر حمایت‌کننده هستند:
    - فعالیت‌های ساخت
    - تحویل محصول (بازاریابی و متخصصان حوزه تخصصی).
  - **تیم تحویل:** مسئول ساخت محصول و راهکار با ارزش برای پاسخ به نیازهای متنوع ذینفعان هستند.
- ۳/۶. رقبا: منبع اطلاعاتی برای تیم تحویل هستند.

### ۳/۷. چالش‌ها

رویکرد تغییر-محور و نیاز به تحلیل مالکیت محصول از شکاف و شکست‌های متدولوژی‌های برنامه‌ریزی-محور نشأت گرفته است. سازمان‌ها بدنبال یک روند تغییر از رویکرد برنامه‌ریزی-محور به رویکرد تغییر-محور هستند تا از منافع و موفقیت‌های آن بهره ببرند.

تغییر-محور



برنامه‌ریزی-محور

### ۳/۷/۱. مسئولیت‌های تحلیل مالکیت محصول

یک تحلیل مالکیت محصول موثر، سئولیت‌های متنوعی را برای این‌کار عهده‌دار می‌شود که نیازمند مهارت‌ها و قابلیت‌های مختلفی است:

- تفکر راهبردی و تاکتیکی
- اشاره به نیازهای کسب‌وکار و محدودیت‌های فنی
- مشارکت با ذینفعان شامل؛
  - مشتریان
  - تیم تحویل
  - تیم مدیریتی

این مسئولیت‌ها می‌توانند در شرایط پیچیده، با سرعت بالا و پویا بسیار طاقت‌فرسا باشند. فارغ از حوزه فعالیت سازمان و یا نقش‌هایی که در آن استفاده می‌شود، اقدامات تحلیل مالکیت محصول می‌تواند به پشتیبانی از موفقیت تیم کمک کند.

### ۳/۷/۲. شفافیت نقش

#### ۱. مالک محصول در مقابل مدیر محصول

سازمان‌ها اغلب با این موضوع که نیاز به مدیر محصول دارند و یا مالک محصول چالش دارند. جایی که هر دو نقش وجود دارد، تخصیص مسئولیت‌ها میان این دو نقش دغدغه است. هر دو نقش فعالیت‌های تحلیل مالکیت محصول را انجام می‌دهند اما سطح پاسخگویی متفاوتی دارند. که نیاز است شفاف شود.

عدم شفافیت در تعریف منجر به موارد زیر می‌شود:

- ایجاد ابهام
- عدم استفاده کارآمد از مهارت‌های اعضای تیم
- افت اخلاقیات
- تاثیر منفی بر ارزش تحویلی

#### ۲. مالک محصول در مقابل مدیر پروژه

مالک محصول تیم را از طریق فرآیند تحویل هدایت می‌کند و مباحثه را تسهیل کرده و کار و فعالیت‌ها را شناسایی می‌کند، اما، درگیر مدیریت فرآیندها و افراد نیست. استفاده از اقدامات تحلیل مالکیت محصول، توانایی مالک محصول برای انجام مسئولیت‌هایش ارتقاء می‌دهد. مدیر پروژه که به دنبال انتقال موفق به سازمان محصول- محور است باید دیدگاه بالا به پایین را رها کند، برنامه پروژه را مدیریت کرده و رویکرد رهبری در پیش گیرد.

### ۳. استفاده موثر از مهارت تحلیل کسب‌وکار

بسیاری از سازمان‌ها برای انجام تحلیل مالکیت محصول از نقش تحلیلگر کسب‌وکار به عناوین مختلف زیر بهره می‌برند؛

- مالکان محصول
- مالکان محصول پراکسی
- حامی تیم

این امر می‌تواند یک استراتژی برد-برد باشد. یک کارشناس تحلیل ارشد کسب‌وکار می‌تواند از مهارت‌های پایه خود برای انجام فعالیت‌های مربوط به مالکیت محصول استفاده کند. نیاز است تا تجربه کاری تحلیلگر کسب‌وکار با کارهایی که برای موفقیت تیم محصول مورد نیاز است همراستا شود (برای مثال تحلیلگر ارشد کسب‌وکار بعنوان مالک محصول، افراد با تجربه کمتر به عنوان فرد پشتیبانی کننده در این تیم حضور پیدا کنند)

### ۴. اعتماد و اختیار تصمیم‌گیری

برای یک تیم همواره این چالش وجود دارد که اختیار تصمیم‌گیری با کیست؟ این امر، زمانی که اعضا بدنیال یک مسیر و جهت هستند مسائلی را ایجاد می‌کند. یک تحلیل مالکیت محصول موثر به تیم کمک می‌کند تا آگاهانه تصمیم بگیرند و نفر مناسب برای تصمیم‌گیری را انتخاب کنند. تحلیل مالکیت محصول تصمیم‌گیری‌ها را به سمت عینی و واقعی بودن برده و از حالت ذهنی دور می‌کند.

### ۳/۷/۳. ملاحظات توسعه چابک

#### ۱. طرز فکر چابک

برای تحلیل مالکیت محصول موثر، تیم باید اصول چابکی را پذیرفته و به نمایش بگذارند و در تمامی فعالیت‌های روزمره خود انجام دهند. برای مثال، یکی از ارزش‌های کلیدی برای چابکی، واکنش به تغییرات در برنامه‌ها است که نیازمند انعطاف و سازگاری است.

#### ۲. اقدامات چابکی بدون طرز فکر آن

اقدامات توسعه چابک که به درستی درک نشده و با روش نادرست پیاده شده باشد می‌توانند منجر به یکسری «شروع و توقف‌ها» و شکست در تحویل محصول شوند. تیم‌ها اغلب یک یا دو اقدام از چابکی (برای مثال، استندآپ روزانه) را به کار می‌گیرند و فکر میکنند که رویکرد چابک دارند. رویکرد چابک، محرک و الهام بخش چرخه‌های کوتاه کاری برای رشد محصول است. درحالی که، از برنامه‌های ریز و مدیریت بیش از حد تمامی کارها: خلاقیت را خفه می‌کند

بازخورد مشتری را به حداقل می‌رساند

و مانعی برای یادگیری و سازگاری است. تحلیل مالکیت محصول موثر، نیازمند بکارگیری متعادل توسعه چابک و رویکردهای سنتی در حوزه تلاش‌های توسعه محصول است.

### ۳/۸. عوامل حیاتی موفقیت

- تحلیل مالکیت محصول موفق تحت تاثیر عوامل زیر است:
- به اشتراک‌گذاری درک شفاف و مشارکتی از چشم‌انداز محصول برای ایجاد درک مشترک در ذینفعان
  - جلب حمایت ذینفعان کلیدی
  - تصمیم‌گیری موثر برای اولویت‌بندی نیازها و ارزش‌های پیشنهادی
  - تضمین شفافیت زمان‌بندی در بک‌لاگ محصول
  - اعتباردهی به ارزش محصول با فعالیتهای مناسب برای تولید آن
  - تمایل به یادگیری سریع و سازگاری
  - ایجاد روابط حمایتی و شفافیت در تیم محصول

## ۴. یکپارچه ساختن تحلیل کسب‌وکار و تحلیل مالکیت محصول

اقداماتی که تغییرات را از طریق تعریف نیازها، پیشنهاد راهکار برای تحویل ارزش به ذینفعان میسر می‌سازد، همان تحلیل کسب‌وکار است (BABOK Guide).

### ۴/۱. رشته تحلیل کسب‌وکار

رشته تحلیل کسب‌وکار، راهکارها را از طریق موارد زیر تعریف و توصیه می‌کند:

- ابزارهای تحلیل قوی
  - تکنیک‌ها
  - اقدامات تایید شده
  - رویکردها
  - قابلیت‌ها
- راهکارها ممکن است شامل موارد زیر باشد:
- بهبود کارایی از طریق خودکارسازی
  - معرفی فرآیند جدید
  - بهبود اقدامات یا محیط کسب‌وکار
  - معرفی یا بکارگیری راهکار نرم‌افزاری

### ۴/۲. تمرکز تحلیل مالکیت محصول

تحلیل مالکیت محصول بر توسعه محصولات و خدماتی که به بهترین نحو به نیاز مشتری اشاره دارند تمرکز دارد.

استفاده مناسب از تکنیک‌های تحلیل کسب‌وکار، منجر به تصمیم‌گیری قوی و حل مسئله موثر شده و هنگامی که در تحلیل مالکیت محصول اعمال می‌شود نتایج زیر را بدنبال دارد:

- ایجاد محصولات با ارزش بالا برای مشتری
- افزایش بهره‌وری در تحویل افزایشی محصول
- شناسایی راهکارهای اثربخش برای نیازهای بلندمدت

### ۴/۳. یکپارچه‌سازی تحلیل کسب‌وکار با مالکیت محصول



#### تمرکز تحلیل کسب‌وکار

- ترجمه «چرایی» به «چگونگی»
- مدیریت نیازمندی‌ها
- مدلسازی نیازمندی‌ها و انتشار آن
- ایجاد تغییر از طریق ارائه راهکار

#### تمرکز مالکیت محصول

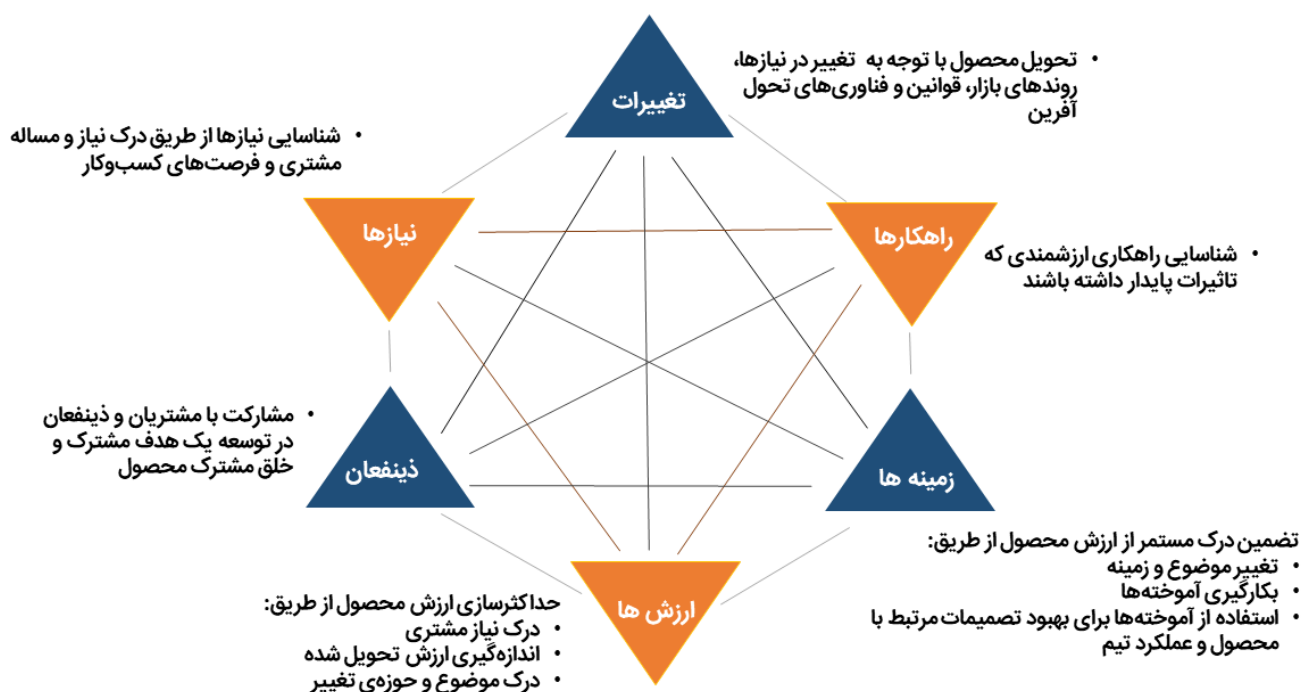
- تعیین «چرایی» و «چیستی»
- چشم‌انداز و نقشه راه محصول
- مدیریت ارزش قابل ارائه
- هواخواهی از مشتری

#### تحلیل مالکیت محصول

- مشارکت با ذینفعان
- درک فرآیندها
- درک مساله
- تصمیم‌گیری
- مدیریت بازخوردها و ارتباطات

#### ۴/۴. بکارگیری مفاهیم کلیدی تحلیل کسب‌وکار

مدل BACCM که در کتاب بابوک بیان شده است یک مدل مفهومی برای نشان دادن مفاهیم کلیدی کسب‌وکاری است که برای تحلیل مالکیت محصول نیز قابل کاربرد است. این مدل از ۶ واژه تشکیل شده است که برای افرادی که کار تحلیل کسب‌وکار انجام می‌دهند معنای یکسانی دارد.



#### ۴/۵. تحلیل کسب‌وکار چابک

##### تحلیل کسب‌وکار چابک:

«اقدامی است که تحلیل‌گر کسب‌وکار در حوزه توسعه چابک و با طرز تفکر چابکی انجام می‌دهد». تحلیل کسب‌وکار چابک بر حداکثرسازی ارزش کسب‌وکار تمرکز دارد. زمانی که مفهوم تحلیل کسب‌وکار چابک در تحلیل مالکیت محصول به کار گرفته می‌شود، تیم‌ها از بازخوردهای مستمر و یادگیری برای حداقل ساختن اتلاف و افزایش ارزش برای مشتری بهره می‌برند. مالک محصول از بخش‌های زیر بازخورد دریافت می‌کند:

- مشتریان
- بازار
- رقبا
- شرکا



- سرمایه‌گذاران
- متخصصان حوزه موضوعی
- قانون‌گذاران

### ۴/۵/۱. هفت اصل در تحلیل کسب‌وکار چابک

برای ساخت موفق یک محصول، هفت اصلی کلیدی در تحلیل کسب‌وکار چابک وجود دارد: **مثل یک مشتری فکرکن:** اطمینان حاصل کن که راهکار پیشنهادی بر مبنای درک نیاز مشتری ساخته شده است.

**همه چیز را ببین:** نیازها را در حوزه و زمینه آن کسب‌وکار تحلیل کنید و اینکه چرا تغییر لازم است. **تجزیه و تحلیل برای تعیین آنچه ارزشمند است:** ارزیابی و اولویت‌بندی مداوم کارهای انجام شده، برای به حداکثر رساندن ارزش ارائه شده.

با استفاده از مثال‌ها واقعی شوید: درک مشترکی از نیازها و اینکه چگونه راه حل تکاملی شما این نیازها را برآورده خواهد ساخت، ایجاد کنید.

درک آنچه قابل انجام است: درک چگونگی ارائه راه حل در محدودیت‌های موجود. تحریک همکاری و بهبود مستمر: محیطی را ایجاد کنید که همه ذینفعان به طور مداوم در فرآیند ارزش مشارکت دارند. به دنبال بهبود مستمر راه حل و فرآیندهای استفاده شده برای ارائه راه حل باشید. از ائتلاف جلوگیری کنید: مشخص کنید کدام فعالیت‌ها ارزش افزوده دارند و کدام فعالیت‌ها ارزش ندارند. این اصول، مالکان محصول را در ایجاد دانش حول محور **۶ مفهوم کلیدی** بیان شده برای تحلیل کسب‌وکار یاری می‌کنند:

- تغییر
- نیازها
- ذینفعان
- محتوا/زمینه
- راهکار
- ارزش

همچنین، این اصول در حین فرآیند ارائه ارزش به مشتری از همکاری و ارتباطات تیمی پشتیبانی می‌کند. تحلیل مالکیت کسب‌وکار، رشته‌ای است که اصول کلیدی تحلیل کسب‌وکار چابک را در توسعه عملی محصول تشخیص داده و چابکی را بطور مستمر در هر سطحی از چشم انداز تا برنامه فعالیت‌های روزانه بکار می‌گیرد.

## ۴/۶ . تکنیک‌های تحلیل کسب‌وکار برای تحلیل مالکیت محصول

تکنیک	تشریح
مدیریت بک‌لاگ	ثبت، نگهداری و رهگیری آیتم‌های اولویت‌بندی شده برای محصول
طوفان فکری	خلق ایده‌های جدید برای مسائل و چالش‌ها شناسایی فیچرهای جدید برای محصول ایجاد راهکاری پیشنهادی برای محصول
بنچمارک و تحلیل بازار	انجام تحقیقات مشتری برای شناخت نیازها، عامل‌های موثر بر خرید محصول و بازار رقبا
نقشه سفر مشتری	درک دیدگاه مشتری از طریق نقشه تجربه مشتری و نقاط تماس آن با محصول
تحلیل تصمیم	کمک در تحلیل‌های مربوط به تصمیم‌گیری‌ها
مصاحبه	گردآوری اطلاعات در مصاحبه و مستندسازی
سنجه و شاخص‌های کلیدی عملکرد	سنجش ارزش محصول و تغییرات آن
کمینه محصول پذیرفتنی MVP <sup>۱۰</sup>	ایجاد یک محصول جدید با فیچرهای کافی برای کسب بازخورد مشتری
Personas شخصیت	شناخت مشتری برای پاسخ‌دهی بهتر به نیازها بر اساس درک کامل او
پروتوتایپ	بهینه‌سازی تجربه مشتری برای ارائه گزینه‌های مختلف و دریافت بازخورد
تخمین حدودی	پیش‌بینی بر اساس اطلاعات، دانش، قابلیت‌های تیمی و...
تجزیه داستان کاربر	تعیین نیازمندی‌های قابل ارائه به مشتری در سطوح کارکردی مختلف در زمان‌های مختلف
ترسیم داستان کاربری	درک از کارکردهای محصول و اولویت تحویل آن‌ها
بازبینی	تشریح گام‌های بعدی توسعه محصول برای مشتری در راستای کسب بازخوردهای او از اینکه کارکردهای مدنظر چه میزان نیاز او را رفع خواهند کرد

<sup>۱۰</sup> Minimal Viable Product

## ۵- چارچوب تحلیل مالکیت محصول

چارچوب تحلیل مالکیت محصول بر مفاهیم کلیدی، اصول و اقداماتی تمرکز دارد که برای تحویل محصول موفق به متخصصان کمک می‌کند. ۷ حوزه اصلی که راهنمایی برای تیم هستند تا ارزش را حداکثر سازند.

### ۵/۱. هفت حوزه اصلی چارچوب تحلیل مالکیت محصول



- مفاهیم پایه‌ای
- تقویت صمیمیت با مشتری
- مشارکت با تمام تیم
- منشاء اثر بودن
- تحویل دادن مکرر
- یادگیری سریع
- وسواس به ارزش

#### ۵/۱/۱. مفاهیم پایه‌ای

ایجاد به‌روش‌ها در سطح سازمان برای ایجاد محیطی که تحویل محصول موفق داشته باشد و مشتری را خوشحال سازد و همراهی اهداف سازمان باشد.

#### ۵/۱/۲. تقویت صمیمیت با مشتری

درک مشتری تا بیشترین حد ممکن، حمایت شدید از نیازهای مشتری در طول فعالیت‌های ساخت محصول که به تیم این امکان را می‌دهد که محصولی بسازد که آوای آن طنین‌انداز شود. درک عمیق از مشتری و بکارگیری این شناخت در ساخت محصولی قوی.

### ۵/۱/۳. مشارکت با تمام تیم

استفاده از رویکرد «تمام تیم» همکاری و ارتباطاتی را شکل می‌دهد که به کیفیت بالاتر محصول منجر می‌شود. مالک محصول می‌تواند تیمی نوآور ایجاد کرده و به ایجاد محیط کاری مثبت و امن کمک کند.

### ۵/۱/۴. منشاء اثر بودن

- در یک محیط آشفته و رقابتی توجه مشتری را به خود جلب کنید از طریق:
- از طریق شناسایی نیازهای برآورده نشده مشتریان هدف
  - همراستا با اهداف سازمان
  - طراحی برای تاثیرگذاری

### ۵/۱/۵. تحویل دادن مکرر

قراردادن محصول روبروی مشتری برای گرفتن بازخورد و تحویل نسخه‌های بهتر مزیت رقابتی است. کمک می‌کند تا محصول در چرخه‌های افزایشی به سمت بهبود و بالا بردن ارزش پیشنهادی حرکت کند.

### ۵/۱/۶. یادگیری سریع

تحویل محصول برای پاسخ به نیاز مشتری با در نظر داشتن تغییرات مستمر در زمینه کاری که در اثر موارد زیر ایجاد می‌شود:

- تغییر در اولویت‌های سازمانی
- معرفی فناوری‌های جدید
- ورودی رقبای تازه وارد
- معرفی محصولات مشابه توسط سازمان‌های دیگر
- تغییر در انتظارات مشتری

تیم را تشویق می‌کند تا با اندازه‌گیری و ارزیابی مستمر، تغییرات مطلوب را شناسایی کنند.

### ۵/۱/۷. وسواس داشتن به ارزش

مسئولیت اصلی مالک محصول، حداکثر سازی ارزش از طریق تیم او است. دو جزء از ارزش وجود دارد:

- ارزش واقعی ایجاد شده از طریق محصول
- فرآیندهای تیمی که برای ایجاد ارزش بالاتر در محصول انجام می‌شود.

## مطالعه و انتشار این سند به صورت غیر تجاری آزاد می باشد کلیه حقوق مادی و معنوی این سند متعلق به مترجمین آن است

IIBA یک موسسه غیرانتفاعی است که از سال ۲۰۰۳ در حوزه تخصصی تحلیل کسب و کار فعالیت خود را آغاز کرده است. هدف این موسسه بین المللی حمایت و ترویج رشته تحلیل کسب و کار است و به فعالان این حوزه کمک می کند تا مهارت های خود را پرورش داده و به محتوای مرتبط با این حوزه دسترسی داشته باشند. این موسسه انواع مدارک حرفه ای را برای تحلیلگران کسب و کار صادر می کنند. یکی از جدیدترین محتوای منتشر شده کتاب تحلیل مالکیت محصول است که انتهای سال ۲۰۲۰ عرضه شده است، که هم اکنون به زبان فارسی در دسترس علاقمندان و فعالان این حوزه قرار گرفته است.