

O'REILLY®

Richard Banfield, Martin Eriksson, Nate Walkingshaw

# LIDER PRODUKTU

Jak najlepsi menedżerowie tworzą  
doskonałe produkty i budują skuteczne zespoły



Helion 

onepress 

Tytuł oryginału: Product Leadership: How Top Product Managers  
Launch Awesome Products and Build Successful Teams

Tłumaczenie: Krzysztof Sawka

ISBN: 978-83-283-4604-8

© 2018 Helion SA

Authorized Polish translation of the English edition of Product Leadership ISBN 9781491960608 ©  
2017 Richard Banfield, Martin Eriksson, and Nate Walkingshaw

This translation is published and sold by permission of O'Reilly Media, Inc., which owns or controls  
all rights to publish and sell the same.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any  
means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage  
retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej  
publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną,  
fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym  
powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi  
ich właścicieli.

Autor oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były  
kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za  
związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Helion SA nie  
ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania  
informacji zawartych w książce.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [helion@helion.pl](mailto:helion@helion.pl)

WWW: <http://helion.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://helion.pl/user/opinie/lidpro>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

## *Spis treści*

|   |     |
|---|-----|
| Przedmowa .....   | 7   |
| Wstęp .....   | 9   |
| Podziękowania .....                                       | 23  |
| <b>CZĘŚĆ I Lider produktu</b>                             |     |
| 1 Czym jest zarządzanie produktem? .....                  | 29  |
| 2 Dlaczego przywództwo produktowe jest tak istotne? ..... | 41  |
| 3 Sztuka bycia wielkim liderem produktu .....             | 57  |
| 4 Czy istnieje recepta na sukces? .....                   | 93  |
| 5 Zatrudnianie lidera produktu .....                      | 107 |
| <b>CZĘŚĆ II Właściwy lider we właściwym czasie</b>        |     |
| 6 Nowo powstała organizacja .....                         | 127 |
| 7 Organizacja dojrzewająca .....                          | 161 |
| 8 Organizacja dojrzała — korporacja .....                 | 177 |

### **CZĘŚĆ III Praca z klientami, agencjami, partnerami i zewnętrznymi interesariuszami**

|   |   |     |
|---|---|-----|
| 9 | Odwzorowywanie środowiska partnerskiego ..... | 197 |
|   | Podsumowanie .....                            | 219 |
|   | Skorowidz .....                               | 223 |

# ROZDZIAŁ 1.

*Czym jest zarządzanie produktem?*



Zanim zajmiemy się definiowaniem roli lidera produktu, warto najpierw sprecyzować, co rozumiemy przez samo zarządzanie produktem, gdyż pojęcie to jest ciągle rozwijane. Jak już wiemy, przywództwo produktowe i zarządzanie produktem nie są tożsame, istnieją jednak pomiędzy nimi nierozzerwalne więzi. Zrozumienie, czym jest, a czym nie jest zarządzanie produktem, pozwoli nam osadzić w szerszym kontekście dyskusję na temat przywództwa produktowego.

Marty Cagan, partner założycielski firmy Silicon Valley Product Group i weteran zarządzania produktem o trzydziestoletnim stażu, ujmuje to w następujący sposób: „Zadaniem menedżera produktu jest odkrycie produktu, który jest wartościowy, użyteczny i możliwy do stworzenia”. W podobny sposób Martin Eriksson, współautor niniejszej książki, w swej często cytowanej definicji zarządzania produktem wskazuje skrzyżowanie pomiędzy biznesem, doświadczeniem użytkownika i technologią (patrz rysunek 1.1; jedynie menedżer produktu mógłby zdefiniować siebie w diagramie Venna!). Dobry menedżer produktu musi mieć doświadczenie w przynajmniej jednym z tych aspektów, pasjonować<sup>1</sup> się wszystkimi trzema i mieć kontakt z adeptami każdej z tych kategorii.



Rysunek 1.1. Zarządzanie produktem jest określane jako skrzyżowanie pomiędzy biznesem, technologią i doświadczeniem użytkownika (źródło: Martin Eriksson, 2011 [<https://www.mindtheproduct.com/2011/10/what-exactly-is-a-product-manager/>])

<sup>1</sup> Wyraz „pasja” często jest używany do opisu więzi, jaką człowiek wytwarza w stosunku do pracy, jednak nie jest to najlepsze słowo. „Pasjonować się czymś” wcale nie oznacza czysto emocjonalnego podejścia do danego tematu. Jest również możliwe, a nawet często wymagane, beznamietne podchodzenie do codziennego zarządzania pracą przy jednoczesnym zaangażowaniu i entuzjazmie.

## Biznes

Zarządzanie produktem pełni przede wszystkim funkcję biznesową, skoncentrowaną na maksymalizowaniu wartości biznesowej produktu. Menedżerowie produktu powinni skupiać się głównie na optymalizowaniu produktu w celu spełniania zadań biznesowych przy jednoczesnym maksymalizowaniu zwrotu z inwestycji.

### Doświadczenie użytkownika (ang. *user experience* — UX)

Być może najistotniejszy jest fakt, że menedżer produktu stanowi głos klienta wewnątrz biznesu, dlatego musi pasjonować się kontaktami z klientami i rozwiązywaniem ich problemów. Nie oznacza to wcale, że menedżer produktu powinien zostać pełnoprawnym badaczem lub projektantem, musi jednak znaleźć czas również na te istotne zajęcia. Częścią tego procesu są takie zadania jak rozmowy z klientami, testowanie produktu, poznawanie opinii z pierwszej ręki, a także bliska współpraca z wewnętrznymi i zewnętrznymi projektantami/badaczami doświadczeń użytkownika.

## Technologia

Nie ma sensu definiowanie produktu, jeśli nie wiemy, w jaki sposób zamierzamy go stworzyć. Nie oznacza to, że menedżer produktu ma być programistą, ale znajomość rozwiązań technologicznych — i, co ważniejsze, stopnia wkładanego wysiłku — jest niezbędna do podejmowania prawidłowych decyzji. Jest to kluczowy czynnik w świecie zarządzania zwinnego, w którym menedżerowie produktu spędzają więcej czasu z zespołem projektowym niż z jakąkolwiek inną jednostką w firmie, dlatego muszą rozumieć się i porozumiewać wspólnym językiem z inżynierami.

Pozostałe funkcje, takie jak tworzenie zespołu, marketing i planowanie strategiczne, również odgrywają ważną rolę, ale to przede wszystkim biznes, doświadczenie użytkownika i technologia stanowią trzon codziennych obowiązków menedżera produktu.

## ROLA ZARZĄDZANIA PRODUKTEM

Wspomnieliśmy wcześniej, że dobry menedżer niekoniecznie musi być dobrym liderem. Z drugiej jednak strony dobry lider musi być również dobrym menedżerem, zatem w tym podrozdziale wyjaśnimy sobie, kim jest menedżer produktu i w jaki sposób jego rola pokrywa się z rolą lidera produktu.

Dlaczego umiejętności menedżera produktu muszą mieścić się w takich dziedzinach jak biznes, doświadczenie użytkownika czy technologia? Wynika to głównie ze specyfiki samej roli — jest ona nieprawdopodobnie wszechstronna i zróżnicowana. Nilan Peiris, wicedyrektor ds. produktu i rozwoju w firmie TransferWise, mówi, że menedżerowie produktu muszą „robić wszystko, co powinno być zrobione”. Tanya Cordrey, była dyrektor ds. cyfryzacji w wydawnictwie dziennika „Guardian”, dodaje: „Jedną z najwspanialszych, ale jednocześnie najbardziej stresujących rzeczy w zarządzaniu produktem jest wszechstronność. Trzeba być naprawdę dobrym w układaniu strategii, stanowić

źródło inspiracji i rozumieć długofalowy cel. Jednocześnie musisz sprawdzać się w kwestiach operacyjnych i dokonywać niebywałych rzeczy”.

Droga ta rozpoczyna się od wyznaczenia wizji produktu. Menedżer produktu powinien zbadać rynek, przeanalizować klienta oraz jego problem. Musi wchłonąć olbrzymią ilość informacji — między innymi dane jakościowe pochodzące od klientów, dane ilościowe uzyskane za pomocą narzędzi analitycznych i statystycznych, raporty badawcze czy trendy rynkowe. Musi uzyskać pełnię informacji na dany temat, a następnie wymieścić te dane w odpowiedniej proporcji z pewną dozą kreatywności w celu zdefiniowania wizji produktu.

Po określeniu wizji zadaniem menedżera produktu jest rozgłoszenie jej w całej firmie. Musi on wierzyć w produkt i z niemal ewangelicznym namaszczeniem opisywać utopię reprezentowaną przez wizję produktu. Jeżeli nie jest w stanie podchodzić do tej wizji z odpowiednim entuzjazmem, to prawdopodobnie nikogo nie przekona do zainwestowania w nią. W krańcowych przypadkach może to oznaczać, że menedżer produktu minął się z powołaniem albo że związek pomiędzy produktem a wizją nie został zarysowany wystarczająco wyraźnie. Forsowanie wizji jest pierwszym obszarem, w którym pokrywają się role zarządcza i przywódcza. Jest to zadanie przywódcze w aspekcie własności i przewodnictwa, a zarządcze w sensie potrzeby ustanowienia systemu codziennej komunikacji i utrwalania obranej ścieżki. Zespół musi wierzyć w wizję lidera i rozumieć system zaimplementowany przez menedżera. Sukces menedżera produktu — a zatem i samego produktu — zależy od każdego członka zespołu, począwszy od sprzedaży, do rozwoju; każdy musi rozumieć wizję i przynajmniej w niewielkiej mierze pasjonować się nią.

Menedżer produktu musi zatem opracowywać dający podstawy do działania, strategiczny plan — plan usprawnień przyrostowych, weryfikowania problemów, a także wieloetapowego projektowania i konstruowania zbliżających produkt krok po kroku do ostatecznej wizji. To właśnie na tym etapie wychwalanie produktu przynosi największe korzyści i cały zespół, motywowany przez menedżera produktu, zaczyna tworzyć lepsze projekty, lepszy kod oraz lepsze rozwiązania problemów klienta.

W tym stadium proces zostaje w znacznym stopniu zorientowany na szczegóły, gdyż menedżer produktu dzień w dzień pracuje z zespołem projektowym niczym właściciel tego produktu. Menedżer stale definiuje i modyfikuje produkt wraz z jego rozwojem, na bieżąco rozwiązuje pojawiające się problemy i ściśle zarządza zakresem, dzięki czemu produkt trafia na rynek w wyznaczonym momencie i mieści się w określonym budżecie.

Gdy produkt w końcu pojawi się na rynku, menedżer produktu powinien znaleźć czas na analizę danych i bezpośrednie rozmowy z klientami w celu ustalenia, w jaki sposób korzystają z produktu. Czy produkt rozwiązał właściwy problem? Czy klienci rozumieją wartość produktu? Czy zapłacą za niego? Następnie menedżer produktu wraca do początku cyklu i ponownie przechodzi przez jego poszczególne etapy.



Proces ten, przeprowadzony w optymalny sposób, wcale nie musi być kaskadowy. Zbyt wiele można zyskać poprzez powtarzanie go w krótkich cyklach. W większych organizacjach produktowych, zawierających dojrzałe linie produktów, menedżerowie i liderzy produktu prawdopodobnie nie wykonują tych czynności krok po kroku jedynie dla jednego produktu lub cechy. W dowolnym momencie te operacje są wykonywane jednocześnie dla dziesiątków produktów czy cech znajdujących się w różnych fazach cyklu życia, w razie potrzeby przechodząc od strategii do taktyki.

Ellen Chisa, wiceprezes ds. produktu w firmie Lola, podkreśla znaczenie takiego przesuwania kontekstu: „Menedżer produktu bez przerwy przechodzi pomiędzy perspektywą z wysokości jednego kilometra do perspektywy z wysokości dwóch centymetrów”.

Mina Radhakrishnan, pierwsza prezes ds. produktu w firmie Uber, mówi: „Wiele osób stwierdza, że menedżer produktu przypomina dyrektora generalnego lub kapitana statku. Ja nie myślę w taki sposób, ponieważ poprzez taką definicję odnosi się wrażenie, że menedżer produktu decyduje o wszystkim lub ustala, jak wszystko powinno działać. Dla mnie menedżer produktu to w rzeczywistości osoba, która pracuje ze wszystkimi nad opracowaniem definicji, mówiąca: »Ta rzecz powinna działać w taki sposób, a to jest powód, dla którego powinna tak działać«”.

„Zarządzanie produktem jest spoiwem łączącym wszystkie funkcje i role w firmie mówiące różnymi językami — dodaje Ken Norton, partner produktowy w firmie GV (wcześniej znanej jako Google Ventures). — Przypomina to trochę komunikator uniwersalny z serii *Star Trek* — centralę komunikacyjną pomiędzy tymi wszystkimi różniącymi się grupami. Produkt nie może być udany bez tego spoiwa łączącego wszystkie zespoły”. Zostaje w ten sposób podkreślone największe wyzwania czyhające na menedżerów produktu — rola ta wymaga nie tylko „twardych” umiejętności wymienionych wcześniej, ale także subtelnych zdolności perswazji, negocjowania, prowadzenia narracji, wyznaczania wizji i komunikacji.

Wielcy liderzy produktu muszą prezentować i przekazywać swoje pomysły w jasny oraz zwięzły sposób. Te często pomijane „miękkie” umiejętności są kluczowe dla każdego lidera, najbardziej zaś jednak dla lidera produktu. W rzeczywistości, jak stwierdza przedsiębiorca i autor bestsellerów Seth Godin, nazywanie tych umiejętności „miękkimi” podważa ich znaczenie: „Nazywajmy je umiejętnościami rzeczywistymi, a nie miękkimi. Tak, są to umiejętności międzyludzkie. Zdolności przywódcze. Charyzma, pracowitość i zaangażowanie. Jednak te wyrażenia, mimo że są całkiem dokładne, w jakiś sposób odseparowują je od umiejętności zawodowych; umiejętności, dla których zatrudniamy ludzi, umiejętności, na podstawie których oceniamy absolwentów uczelni. Zaczniemy je więc, dla odmiany, nazywać umiejętnościami rzeczywistymi”<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Seth Godin, *Let's stop calling them 'soft skills'* (<http://bit.ly/2nR7p97>), serwis *Your Turn*.

## HISTORIA ZARZĄDZANIA PRODUKTEM

Mimo że nie znamy historii mglistej i szybko zmieniającej się roli menedżera produktu, warto zastanowić się nad jej początkami oraz przebiegiem jej ewolucji. Pomoże nam to przynajmniej zrozumieć zmianę organizacyjną wywołaną modyfikacjami możliwości i sposobu myślenia w zarządzaniu produktem, a także ustalić podłoże pewnych istniejących do dzisiaj konfliktów.

### Narodziny zarządzania produktem

Współczesne zarządzanie produktem zostało poczęte w 1931 roku wraz z notatką służbową sporządzoną przez Neila H. McElroya w firmie Procter & Gamble. Notatka ta stanowiła uzasadnienie zatrudniania większej liczby osób — znany problem przypisywany wszystkim liderom — zamiast tego stała się ona kamieniem węgielnym nowoczesnego myślenia o zarządzaniu marką i, ostatecznie, o zarządzaniu produktem.

800-wyrazowa notatka<sup>3</sup> napisana przez McElroya stanowiła prosty i zwięzły opis „ludzi marki” i ich całkowitej odpowiedzialności za markę — od śledzenia sprzedaży, poprzez zarządzanie produktem, reklamowanie produktu, aż po promocje. Nowością był fakt, że jako sposób dokonywania tego autor wskazał przekrojowe testy i oddziaływanie z klientami.

McElroy dostał pozwolenie na zatrudnienie dwóch pracowników. Jego pomysły spowodowały również przekształcenie firmy P&G w organizację „markocentryczną”, a także przyczyniły się do narodzin menedżera produktu w dziedzinie produktów szybkozbywalnych. McElroy został później sekretarzem obrony w Stanach Zjednoczonych i pomógł powołać agencję NASA (czym udowodnił, że wszyscy menedżerowie produktu są stworzeni do wielkości), był jednak również doradcą na Uniwersytecie Stanforda, gdzie zainspirował dwóch młodych przedsiębiorców — Billa Hewletta i Davida Packarda.

Hewlett i Packard zinterpretowali etos człowieka marki jako przybliżenie procesu decyzyjnego jak najbliżej w stronę klienta i uczynienie menedżera produktu głosem klienta w firmie. To właśnie takiej polityce został przypisany rekord firmy Hewlett-Packard, którym było pięćdziesiąt lat nieprzerwanego wzrostu powyżej 20% w latach 1943 – 1993, co zostało opisane w wybitnej książce *The Hewlett-Packard Way* z 1995 roku (wydawnictwo HarperBusiness). Firma Hewlett-Packard była pionierem w wielu dziedzinach, jak choćby wprowadzając jako pierwsza strukturę działową, w której każda grupa produktowa stawała się samowystarczalną organizacją odpowiedzialną za projektowanie, wytwarzanie i reklamowanie swoich produktów. W przypadku, gdy dany dział rozrastał się i przekraczał liczbę 500 pracowników, był zawsze dzielony w celu zachowania mniejszych rozmiarów.

---

<sup>3</sup> N.H. McElroy, R.F. Rogen, *Marketing* (<http://bit.ly/2nR20Pt>).

Tymczasem w powojennej Japonii z powodu braków i problemów finansowych tamtejszy przemysł był zmuszony przejść do strategii wytwarzania dokładnie na czas. Taiichi Ohno i Eiji Toyoda (członek rodziny założyciela firmy Toyota, a później prezes tejsze firmy) podchwycili tę koncepcję i — po ponad 30 latach ciągłych udoskonaleń — stworzyli zbiory technik Toyota Production System oraz Toyota Way. Nie tylko skoncentrowali się na usuwaniu odpadów w procesie produkcyjnym, lecz także na dwóch istotnych zasadach, które powinien znać każdy współczesny menedżer produktu: **kaizen**, czyli ciągle poprawianie biznesu przy jednoczesnym dążeniu do innowacyjności i ewoluowania; a także **genchi genbutsu** — cofanie się do źródła w celu zapoznania się z faktami pozwalającymi podejmować prawidłowe decyzje.

Znakomitym przykładem stosowania tych dwóch zasad Toyota Production System jest inżynier z firmy Toyota Yuji Yokoya, na którym spoczęła odpowiedzialność za zaprojektowanie nowej generacji minivana Toyota Sienna na rynek amerykański. Nie tylko przestudiował wewnętrzne dane i opinie dotyczące starszego modelu auta, ale też nie ograniczył się wyłącznie do rozmów z klientami i przejechał w zaprojektowanym przez siebie samochodzie 85 000 kilometrów po terenie Stanów Zjednoczonych, począwszy od miasta Anchorage (na granicy z Alaską) do granicy z Meksykiem oraz z Florydy do Kalifornii. Zdobyte w ten sposób dane pozwoliły wprowadzić istotne modyfikacje decydujące o ponowieniu sukcesu sprzedażowego.

Oczywiście w momencie, gdy strategia wytwarzania dokładnie na czas dotarła na kontynent północnoamerykański, przedsiębiorstwo Hewlett-Packard było jedną z pierwszych firm dostrzegających jej potencjał i wdrażających ją we własnych strukturach. Wychowankowie tejsze firmy przenieśli taki skoncentrowany na klientach i marce, szczupły styl wytwarzania do swoich kolejnych miejsc pracy, przez co cała Dolina Krzemowa została w krótkim czasie objęta tym etosem. Stamtąd zarządzanie produktem rozprzestrzeniło się na cały świat, do każdej firmy zajmującej się sprzętem lub oprogramowaniem, i przyjęło postać znaną nam obecnie.

## Zarządzanie produktem łączy się z technologią

Pierwsi menedżerowie produktu, podobnie jak większość ich współczesnych następców na rynkach produktów szybkozbywalnych, stanowili w znacznej mierze część domeny marketingowej. Koncentrowali się oni na zrozumieniu potrzeb klientów oraz ich spełnieniu za pomocą klasycznej zasady czterech „p”: właściwego **produktu** (ang. *product*), właściwego **miejsca** (ang. *place*), właściwej **ceny** (ang. *price*) i właściwej **promocji** (ang. *promotion*).

Głównymi stosowanymi przez nich metrykami były sprzedaż i zyski, jednak z powodu długich okresów projektowania i wytwarzania nowych produktów szybkozbywalnych menedżerowie musieli koncentrować się na trzech ostatnich „p” (miejscu, cenie i promocji) lub zasadzie czterech „c” autorstwa Shimizu, czyli towarze (ang. *commodity*), kosztach (ang. *cost*), komunikacji (ang. *communication*) i kanale (ang. *channel*). Z tego

powodu zarządzanie produktami szybkozbywalnymi stanowiło w dużej mierze rolę marketingową, zajmującą się określaniem prawidłowych proporcji pakowania, wyznaczania cen, promocji, reklamowania marki itd., podczas gdy projektowaniem samego produktu zajmowały się inne podmioty.

Jednakże wraz z przenoszeniem się roli zarządzania produktem w kierunku świata technologii taki rozdział projektowania od wytwarzania produktu nie mógł się długo utrzymać. Większość nowych firm działających w zakresie sektora technologicznego zaczęła tworzyć zupełnie nowe gałęzie przemysłu. Firmy te nie mogły już dłużej polegać na pakowaniu i ustalaniu cen produktu jako elementach jego sukcesu. W ten sposób projektowanie produktu znów znalazło się w centrum roli menedżera produktu, który zaczął rozumieć, że konieczne jest nie tylko zrozumienie klienta i jego potrzeb, lecz również powiązanie procesu tworzenia produktu z tymi czynnikami.

Taki rozdział pomiędzy marketingiem a zarządzaniem produktem jest do dzisiaj odczuwany w wielu organizacjach technologicznych, gdzie w obydwu działach uważa się, że klient należy do każdego z nich oraz że doskonale rozumieją one rynek. Jednakże w większości organizacji technologicznych marketing przeobraził się w zarządzanie marką i pozyskiwanie klientów, natomiast zarządzanie produktem polega na proponowaniu wartości i projektowaniu.

## Zarządzanie produktem staje się zwinne

Pierwotnie nawet w przemyśle technologicznym projektowanie produktu było powolną i żmudną procedurą brnącą w kaskadowy sposób: najpierw badania, następnie kilkumiesięczne sporządzanie olbrzymiej dokumentacji wymagań, która była przekazywana działowi inżynierskiemu tylko po to, aby po kolejnych kilku miesiącach otrzymać produkt zupełnie inny od zamierzonego, po czym cały proces rozpoczynał się od nowa.

W 2001 roku siedemnastu inżynierów oprogramowania zgromadziło się w ośrodku narciarskim i sporządziło Manifest programowania zwinnego<sup>4</sup>, bazujący na pracy jeszcze z lat 70., badającej „lekkie” alternatywy dla surowej i zorientowanej na proces metody kaskadowego projektowania oprogramowania. Chociaż projektowanie zwinne i Manifest programowania zwinnego są ściśle powiązane z ramami Scrum<sup>5</sup>, te ostatnie zostały zdefiniowane jeszcze przed Manifestem jako część innych metodologii — takich jak metodyka DSDM (ang. *Dynamic Systems Development Method* — metoda tworzenia

---

<sup>4</sup> Ward Cunningham, *Manifest programowania zwinnego* (<http://agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html>).

<sup>5</sup> Scrum stanowi model programowania zwinnego bazujący na wielu małych zespołach pracujących w intensywny sposób oraz na zasadzie współzależności. Nazwa „scrum” (lub „scrummage”; po polsku „młyn”) wywodzi się od nazwy formacji w rugby polegającej na tym, że rozgrywka zostaje szybko wznowiona po wystąpieniu zdarzenia powodującego przerwanie gry, np. z powodu przewinięcia.

systemów dynamicznych) czy XP (ang. *eXtreme Programming* — programowanie ekstremalne) — za pomocą których starano się osiągnąć ten sam cel. Kanban, kolejna znakomita metoda stosowana do dzisiaj w projektowaniu produktów, została zaimplementowana przez Taiichiego Ohno i Eijiego Toyodę w ramach Toyota Production System już w 1953 roku.

Bez względu na genezę Manifest programowania zwinnego znakomicie wyraził zasady kryjące się za tymi poszczególnymi metodykami i do dzisiaj ma niesamowity wpływ oraz wartość:

*Odkrywamy nowe metody programowania dzięki praktyce w programowaniu i wspieraniu w nim innych. W wyniku naszej pracy zaczęliśmy bardziej cenić:*

- *ludzi i interakcje od procesów i narzędzi,*
- *działające oprogramowanie od szczegółowej dokumentacji,*
- *współpracę z klientem od negocjacji umów,*
- *reagowanie na zmiany od realizacji założonego planu.*

*Oznacza to, że elementy wypisane po prawej są wartościowe, ale większą wartość mają dla nas te, które wypisano po lewej.*

Pojawienie się Manifestu programowania zwinnego stanowiło przełomowy moment w procesie projektowania, a zatem znacznie wpłynęło na projektowanie produktu. Nie tylko inżynierowie oprogramowania zostali zwolnieni z funkcji bezwolnych programistów, po których oczekiwano stworzenia produktu zgodnego ze specyfikacją, nawet jeśli była ona bezmyślna, lecz również menedżerowie produktu zyskali swobodę i przestali koncentrować się na kwestiach biurokratycznych, za to mogli poświęcić uwagę współpracy z klientami.

Takie przeniesienie środka ciężkości było odczuwalne na wielu płaszczyznach. Po pierwsze uległy zmianie stosunki pomiędzy menedżerem produktu a działem inżynieryjnym — ze współzawodnictwa przeszli do współpracy. W modelu Scrum zdefiniowano rolę właściciela produktu, jednak w metodach zwinnych wprowadzono częstą i bezpośrednią komunikację pomiędzy menedżerem produktu a działem inżynieryjnym jako główny sposób opracowania i stworzenia najlepszego rozwiązania problemu trapiącego klienta.

Po drugie skoncentrowanie się na kliencie zredukowało sztuczną granicę pomiędzy fazami badania, specyfikacji i projektowania produktu. Chociaż przepaść pomiędzy nimi nie została całkowicie wyeliminowana, to mamy do czynienia z właściwym krokiem w stronę wyeliminowania podziałów. W ten sposób elementy doświadczenia użytkownika z fazy końcowych przemyśleń zostały przeniesione na sam początek procesu projektowania, gdzie stały się kluczowymi składowymi. To z kolei miało znaczny wpływ na trwający proces odkrywania i tworzenia. Jest oczywiste, że wprowadzanie w naszej branży procesu całkowicie zorientowanego na klienta nie zostało jeszcze zakończone. Czas pokaże, w jak wielkim stopniu model zwinnego projektowania wpłynie na przywództwo produktowe.

Na koniec zasady te przeniknęły do biznesu poprzez stworzenie szczupłych rozwiązań, a także zdefiniowanie strategii Lean Startup i Lean Enterprise, bazujących na wspomnianej już japońskiej tradycji kaizen — ciągłego poprawiania i stosowania zwinnych metod, podejścia iteracyjnego nie tylko wobec tworzenia produktu, lecz wobec samego biznesu. Powstają coraz to nowe wzorce i obserwowanie takich kroków podejmowanych w naszym rzemiośle jest bardzo ekscytujące, dodające otuchy i pociągające.

## Zarządzanie produktem zajmuje miejsce w pierwszym rzędzie

Jeszcze do niedawna zarządzanie produktem było przeważnie uznawane za część funkcji marketingowej lub inżynieryjnej. Podlegało pod którąś z nich, było naturalnie powiązane z jedną albo z drugą, a z powodu swej niejednoznaczności wplatanio je w konflikty dotyczące ustalania priorytetów i obszarów zainteresowań z innymi działami.

Obecnie zarządzanie produktem zyskuje coraz większą niezależność, a osoba wykonująca tę pracę odpowiada bezpośrednio przed dyrektorem generalnym. To właśnie w tym miejscu menedżer produktu staje się liderem produktu. Dzięki powiązaniom z dyrektorem generalnym (w pewnych przypadkach sam lider jest dyrektorem generalnym) liderzy produktu trzymają w ręku nić łączącą wizję z implementacją. Jest to niezwykle ważne, gdyż pozwala wiązać zespół produktowy bezpośrednio z wizją i celami biznesowymi i sprawia, że członkowie zespołu stają się zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi głosicielami tej wizji, a także daje im niezależność pozwalającą podejmować trudne decyzje.

Często spotykanym przykładem są spory pomiędzy działami sprzedaży i marketingu w kwestii prawa do ustalania ceny rynkowej produktu. Od pewnego czasu obowiązek ten jest przenoszony na lidera produktu w danej organizacji. To właśnie liderzy produktu najlepiej reprezentują interesy użytkowników i dążą do uzyskiwania oczekiwanych przychodów poprzez sprzedawanie właściwego rozwiązania za właściwą cenę właściwemu klientowi. „Zarządzanie produktem musi być przynajmniej równorzędne marketingowi i inżynierii — mówi Ken Norton z firmy GV. — Musi podlegać bezpośrednio dyrektorowi generalnemu; musi odpowiadać przed osobą dowodzącą całą firmą”.

Współautor tej książki i doskonały menedżer, Nate Walkingshaw, zadaje następujące pytanie w opisie procesu Directed Discovery<sup>6</sup>: „Czy Twoje zespoły odkrywania i dostarczania produktu są upoważnione do zmieniania wizji, strategii, kultury i procesów danej firmy?”. Być może jest to najważniejsze pytanie, jakie może zadać lider produktu, ponieważ jeżeli odpowiedź brzmi „Nie”, to grupa produktowa będzie sparaliżowana już od samego początku. Związek pomiędzy przywództwem produktowym a zarządzaniem produktem zależy od odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób menedżer produktu traktuje całość kultury i przywództwo w organizacji produktowej. Stanowi to źródło nowych wyzwań i możliwości, a o tym właśnie traktuje niniejsza książka!

---

<sup>6</sup> Nate Walkingshaw, *Part I: Building a People Platform for Continuous Change in Technology* (<http://bit.ly/2n07ra8>).

## JAKA JEST PRZYSZŁOŚĆ ZARZĄDZANIA PRODUKTEM?

Dobre zarządzanie produktem stało się integralną częścią przewagi konkurencyjnej i jego rola rozwija się w dalszym ciągu. Można dyskutować nad tym, że na współczesnym rynku strategia produktowa i technologiczna firmy stała się strategią korporacyjną w przypadku wielu szybko rozwijających się, wydajnych i innowacyjnych przedsiębiorstw, utrzymujących w swojej perspektywie produkt, kulturę oraz strategię zorientowaną na użytkownika.

Zarządzanie produktem w dalszym ciągu pochłania kolejne obszary marketingu; w wielu organizacjach czynności pozyskiwania użytkowników stają się częścią produktu. Są one świadome, że dobry produkt często stanowi najbardziej ekonomiczny i najszybszy sposób rozwoju. Wykorzystywane są również elementy doświadczenia użytkownika, rozdzielające przepływ klientów i doświadczenie od wzornictwa graficznego. Wprowadzane są płynne procesy dostosowujące się w najlepszy możliwy sposób do zespołu, produktu i rynku — bez względu na to, czy jest to Scrum, Kanban, coś zupełnie innego czy kombinacja tych metodologii.

Najważniejsze jednak, że zarządzanie produktem jest coraz powszechniej rozumiane i akceptowane wewnątrz organizacji. Staje się ono dyscypliną, w której możesz być inżynierem, projektantem, założycielem albo menedżerem produktu. Istotna jest jedynie koncentracja na produkcie oraz czy spełnia on potrzeby klientów. Wierzmy, że przyszłość skutecznego zarządzania produktem i przywództwa produktowego wiąże się ze skupieniem organizacji produktowej wokół doświadczenia klienta. Inżynieria, projektowanie, marketing czy ekonomia jednostki nie są tak ważne, jak rzeczywiste rozwiązywanie problemów klienta za pomocą tych elementów. Weteranka zarządzania produktem, a obecnie prezes firmy Produx Labs, Melissa Perri, stwierdza: „Wartość jest taka, że dana funkcja rzeczywiście rozwiązuje problemy użytkowników. To wynik jest ważny, a nie działania”.

Liderzy produktu mają możliwość definiowania czekającej ich drogi, pozwalającej im przekształcać zdolność firmy do kładzenia holistycznych podwalin zorientowanych na użytkownika. Najlepsze jest to, że firmy stworzone na takich podwalinach będą miały nieskończoną wytrzymałość. Sukces produktu w tego typu organizacjach nie musi być nastawiony na krótkoterminowe wyniki biznesowe, lecz na najlepszy interes użytkownika i kondycję wspieranego przez niego ekosystemu. Wiedza ta może pomóc uniknąć tworzenia przedsiębiorstw bazujących na szybkich zwycięstwach, gdyż są one zazwyczaj nietrwałe. Przyznajemy, że takie obszary zarządzania jak operacje, sprzedaż czy marketing są niezbędne, ale w przypadku organizacji produktowej elementy te powinny wspierać doświadczenie użytkownika, a nie istnieć niezależnie od niego. Wszystkie te obszary podbudowują efektywność produktu i są całkowicie niezastąpione, ale to zarządzanie produktem, doświadczenie użytkownika, projektowanie i inżynieria produktu przenoszą środek ciężkości w stronę wiecznie ewoluującego rynku. Stare porzekadło z branży przemysłowej mówi, że w dniu dostarczenia produktu jest tworzona historia. Innymi słowy, stajemy się historią w momencie wypuszczenia produktu na rynek. Moment ten oznacza jedynie, że należy rozwijać się i doskonalić. Stworzenie organizacji zarządzania produktem radzącej sobie z rozwojem i doskonaleniem może sprawić, że cała firma odniesie sukces.





## Skorowidz

### A

agencja, 195, 204  
aktywne słuchanie, 169  
autonomia, 99

### B

badania, 144, 149  
biznes, 31  
bootcamp, 112  
bractwa, 71  
brak doświadczenia, 203  
budowanie  
    zaufania, 200  
    zespołów, 173

### C

ciągła  
    chęć nauki, 98  
    komunikacja, 140

### D

dane, 144  
    klienta, 201  
diagram Gantta, 64  
dobieranie osobowości, 155  
dopasowanie, 63  
    członków zespołu, 156  
    komunikacji, 169  
    stylu przywództwa, 157  
dostarczanie produktu, 84  
dostosowywanie organizacji, 55

doświadczenie użytkownika, UX, 31  
drużyny, 71  
DSDM, 36  
dyscyplina, 178

### E

ekspert techniczny, 166  
empatia, 98

### F

firmy projektowe, 204  
funkcje w małych zespołach, 153

### I

implementowanie procesu, 20  
interesariusze, 53, 195

### J

JTBD, 64

### K

Kanban, 37  
klient, 134, 141, 186, 195  
kompetencje  
    miękkie, 84  
    twarde, 83  
komunikacja, 88, 182  
    w zespole, 168  
    z klientami, 186

koncentracja, 63, 179  
koncentrowanie się na wartości, 206  
konsultant, 202  
koordynacja, 63  
korporacja, 177  
koszt pracy, 208  
kultura  
    firmy, 185  
    korporacyjna, 188

## L

lider produktu, 7, 27, 38, 42, 52, 125  
    cechy, 100  
    ciągła komunikacja, 140  
    komunikacja, 168  
    koncentracji na użytkowniku, 163  
    kontrola ego, 164  
    korporacyjny, 178  
    osobowość, 155  
    poznawanie klienta, 134  
    priorytetyzowanie celów, 147  
    proces zatrudniania, 100  
    promowanie współpracy, 188  
    punkt widzenia, 210  
    radzenie sobie z napięciami, 148  
    rekrutacja, 112  
    rozwiązywanie właściwego problemu, 130  
    rozwijanie talentu, 160  
    styl przywództwa, 138, 157  
    ścieżka nauczania, 172  
    ustalanie priorytetów, 149  
    w nowej firmie, 128  
    wdrażanie, 108  
    wyzwania, 129, 162  
    zachowanie dyscypliny, 178  
    zachowywanie koncentracji, 179  
    zalecenia, 121  
    zarządzanie dynamiką zespołu, 154  
    zatrudnianie, 107  
lider służebny, 164

## Ł

łaczliwość, 99

## M

makieta, 90  
mapa doświadczeń, 54  
marketing, 181  
menedżer  
    produktu, 38  
    programu, 7  
    projektu, 7, 212  
mentalność ucznia, 220  
metodyka  
    DSDM, 36  
    JTBD, 64  
mierzenie  
    sukcesu, 95, 96  
    właściwych czynników, 183  
model organizacyjny, 70  
motywacje, 208  
motywator, 131  
myślenie nieszablone, 220

## N

nakierowywanie organizacji, 55  
niejednoznaczności, 68  
NPS, net promoter score, 95

## O

obóz szkoleniowy, 112  
odgrywanie roli klienta, 141  
odkrywanie, 86  
    podstawowych wartości, 141  
odpowiedzialność, 99  
odwzorowywanie  
    środowiska partnerskiego, 197  
    wizji, 139  
ograniczenia, 88  
organizacja, 42, 55, 127  
    dojrzała, 177  
    dojrzewająca, 161

## P

partner zewnętrzny, 206  
partnerstwo, 217  
    klienckie, 198

partnerzy strategiczni, 215  
plan rozwoju produktu, 62  
plemiona, 71  
pomoc z zewnątrz, 203  
portfel produktów, 190  
praktyka produktowa, 199  
praktykanci, 116  
priorytety, 63, 149  
    celów, 65, 147  
    działań strategicznych, 65  
    pomysłów, 47  
problemy, 204  
    klienta, 65  
proces, 20  
produkt  
    dostarczanie, 84  
    plan rozwoju, 62  
    strategie, 60  
    wyznaczanie wizji, 58  
    wyznaczanie zasad, 58  
program praktyk, 118  
projektant interfejsu użytkownika, 212  
projektowanie  
    produktu, 213  
    zespołu produktowego, 70  
promowanie współpracy, 188  
przekrojowość, 74, 99  
przycisk dyrektorski, 48  
przywództwo produktowe, 41, 45, 185  
    niepowtarzalność, 14  
    strategiczność, 46  
    styl, 16  
    w młodych firmach, 17

## R

rekrutacja, 112, 174  
relacje z klientami, 199  
rola  
    menedżera produktu, 34  
    zarządzania produktem, 31  
rozbudowane zdolności komunikacyjne, 98  
rozdziały, 71  
rozmowa o karierze, 81  
rozwiązywanie problemów, 96  
rozwijanie  
    kompetencji miękkich, 84  
    kompetencji twardych, 83  
    zespołu produktowego, 52

równoważenie priorytetów, 148  
różnorodność, 72, 98

## S

Scrum, 36  
semiotyka, 199  
skuteczność zespołów produktowych, 97  
starszy  
    ekspert ds. doświadczenia użytkownika, 212  
    programista części klienckiej, 212  
    projektant interfejsu użytkownika, 212  
strategie, 60, 171  
    portfela produktów, 190  
    zatrudniania, 217  
studia projektowe, 204  
styl przywództwa, 138  
sukces przywództwa produktowego, 94  
szkolenie zespołu produktowego, 52

## Ś

ścieżka  
    kariery, 80  
    nauczania, 172  
środowiska partnerskie, 197

## T

technologia, 31  
testowanie, 144  
tworzenie  
    liderów produktu, 116  
    planu rozwoju projektu, 68  
    programu praktyk, 118  
    ścieżki kariery, 80  
twórcy, 44

## U

udostępnianie badań, 144  
ukierunkowanie na użytkowników, 158  
umiejętność rozwiązywania problemów, 96  
unikanie ugrzeczniczonych danych, 182  
ustalanie priorytetów, 149  
UX, user experience, 31

## W

wartość życiowa klienta, 95  
wdrażanie lidera produktu, 108  
widoczność, 63  
wieczny optymizm, 74  
wizja, 63, 171, 190  
    produktu, 58, 139  
władza, 90  
wolni strzelcy, 214  
wskaźnik NPS, 95  
wspieranie przywództwa produktowego, 117  
współpraca, 49, 182  
współzależność, 99  
wybór czasu zatrudniania, 112  
    w firmach, 115  
    w organizacjach, 113  
    w środowiskach korporacyjnych, 115  
wybór priorytetyzowanych elementów, 149  
wyznaczanie  
    wizji produktu, 58  
    zasad produktu, 58

## Z

zaangażowanie długofalowe, 120  
zakłady  
    duże, 67  
    małe, 67  
założyciel, 151  
zapobieganie przerwaniu komunikacji, 168  
zapytania ofertowe, 207

zarządzanie  
    dynamiką zespołu, 154  
    oczekiwaniami interesariuszy, 53  
    oczekiwaniami zespołu, 136  
    polityką, 91  
    problemami, 204  
    produktem, 29–39, 45  
    przewagi konkurencyjne, 39  
    zwinne, 36  
    przepływem informacji, 44  
    zmianą, 203  
zasady produktu, 58  
zatrudnianie, 217  
    lidera produktu, 107  
zaufanie, 200  
zdolności komunikacyjne, 98  
zespoły produktowe, 42, 52, 152  
    skuteczność, 97  
zmiana kultury korporacyjnej, 188  
zmysł do interesów, 99

# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
  2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
  3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion**

## Poznaj tajemnice najskuteczniejszych liderów produktu!

Praca lidera produktu jest dużym wyzwaniem. Ze stanowiskiem tym często wiąże się znaczna odpowiedzialność, jednak bez przypisania władzy. Zarządzanie ludźmi i równoczesne realizowanie skomplikowanych planów rozwoju produktu nie jest łatwym zadaniem. W dodatku w czasach błyskawicznego rozwoju technologii właśnie odpowiednie zarządzanie produktem decyduje o utrzymaniu lub utracie przewagi konkurencyjnej na rynku. Aby zapewnić sobie sukces na tym polu, trzeba znakomicie się orientować, w jaki sposób działać na poszczególnych etapach rozwoju produktu, wiedzieć, jak poprowadzić zespół, a zaproponowany proces musi być odpowiednio dopasowany do organizacji. Trzeba również umieć skutecznie zarządzać zmianą.

Ta książka jest przystępnym podręcznikiem przywództwa produktowego. Przedstawiono tu szerokie spektrum doświadczeń najlepszych liderów produktu, pracujących dla takich organizacji jak Adobe, YouTube, Uber, Google, Airbnb, Basecamp, Zipcar, Intuit, Intercom, Transferwise, Upthere, Localytics czy Cinch Financial. Dla zapewnienia większej przejrzystości książka została podzielona na części odpowiadające etapom rozwoju firmy. Przyszli liderzy produktu będą mogli zapoznać się z czekającymi ich wyzwaniami, zrozumieją najważniejsze aspekty swojej pracy i dowiedzą się, jak uniknąć wielu błędów. Będą też mogli przeanalizować strategie, style i techniki najskuteczniejszych menedżerów produktu, a także zrozumieć motywacje kierujące najlepszymi liderami produktu.

### W tej książce między innymi:

- cechy dobrych liderów produktu
- tworzenie struktury zespołu
- rozwijanie najlepszych cech zespołów i ich członków
- wzorce działania najskuteczniejszych zespołów
- taktyka pracy z klientami i partnerami organizacji
- 

**Richard Banfield** jest dyrektorem generalnym i współzałożycielem bostońskiej agencji zajmującej się wrażeniami użytkownika — Fresh Tilled Soil. Wcześniej zajmował się usługami satelitarnymi i internetowymi w Afryce.

**Martin Eriksson** od ponad dwudziestu lat tworzy wiodące produkty internetowe na całym świecie. Wspiera młode firmy w tworzeniu skutecznych zespołów produktowych.

**Nate Walkingshaw** jest CXO w firmie Pluralsight. Zajmował się produktami z branży medycznej oraz aplikacjami mobilnymi i sieciowymi. Posiada również doświadczenie w kierowaniu badaniami i rozwojem w firmach technologicznych.

ebook dostępny wyłącznie na:  
**ebookpoint<sup>PL</sup>**



**onepress**



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

*Sprawdź nasze szkolenia!*



AKADEMIA IT & BUSINESS

ISBN 978-83-283-4604-8



9 788328 346048

książkiklasybusiness

[www.szkolenia.helion.pl](http://www.szkolenia.helion.pl)

Cena: 47,00 zł