

UCIECZKA  
Z PUŁAPKI  
BUDO  
WA  
NIA



Efektywne  
zarządzanie produktem

MELISSA PERRI

Tytuł oryginału: Escaping the Build Trap: How Effective Product Management Creates Real Value

Tłumaczenie: Anna Zawila, Tadeusz Zawila

ISBN: 978-83-283-6207-9

© 2020 Helion SA

Authorized Polish translation of the English edition of Escaping the Build Trap  
ISBN 9781491973790 © 2019 Melissa Perri

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.

The O'Reilly logo is a registered trademark of O'Reilly Media, Inc. Escaping the Build Trap,  
the cover image, and related trade dress are trademarks of O'Reilly Media, Inc.

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: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

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

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/uciezp>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Printed in Poland.

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

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

# SPIS TREŚCI

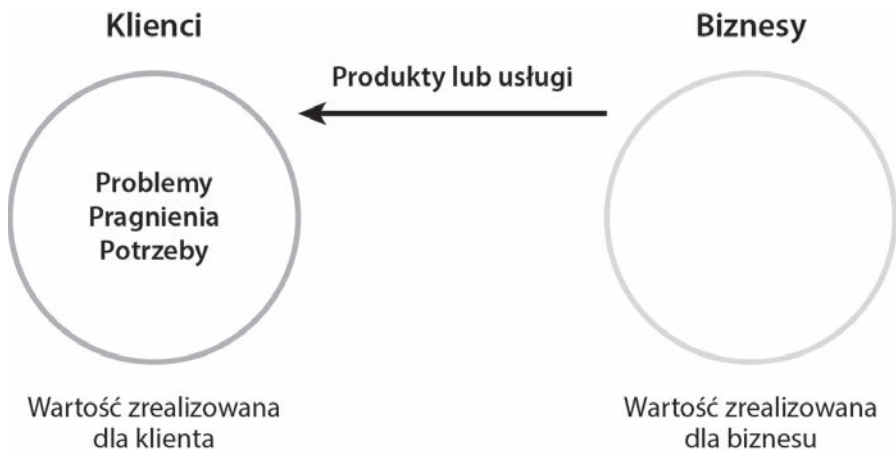
Wstęp .....	9
Podziękowania .....	15
<b>CZĘŚĆ I. PUŁAPKA BUDOWANIA .....</b>	<b>17</b>
1. System wymiany wartości .....	25
2. Ograniczenia w systemie wymiany wartości .....	29
3. Projekty versus produkty versus usługi .....	31
4. Organizacja nastawiona na produkt .....	33
5. Co wiem, a czego nie wiem .....	37
<b>CZĘŚĆ II. ROLA MENEDŻERA PRODUKTU .....</b>	<b>39</b>
6. Archetypy złych menedżerów produktu .....	43
7. Świetny menedżer produktu .....	49
8. Ścieżka kariery menedżera produktu .....	59
9. Organizowanie Twoich zespołów .....	67

<b>CZĘŚĆ III. STRATEGIA .....</b>	<b>73</b>
10. Czym jest strategia? .....	79
11. Luki strategiczne .....	83
12. Tworzenie dobrych strategicznych ram postępowania .....	89
13. Wizja na poziomie firmy i strategiczne zamiary .....	97
14. Wizja produktu i portfolio produktów .....	103
<b>CZĘŚĆ IV. PROCES ZARZĄDZANIA PRODUKTEM .....</b>	<b>109</b>
15. Kata produktu .....	115
16. Zrozumienie kierunku i stworzenie mierników sukcesu .....	119
17. Eksplorowanie problemów .....	127
18. Poszukiwanie rozwiązań .....	137
19. Budowanie i optymalizacja Twojego rozwiązania .....	151
<b>CZĘŚĆ V. ORGANIZACJA NASTAWIONA NA PRODUKT .....</b>	<b>159</b>
20. Komunikacja ukierunkowana na efekty .....	163
21. Nagrody i zachęty .....	171
22. Bezpieczeństwo i nauka .....	175
23. Budżetowanie .....	179
24. Nastawienie na klienta .....	181
25. Marquetly: firma nastawiona na produkt .....	183
Postówie. Ucieczka z pułapki budowania, aby nastawić się na produkt .....	185
Dodatek A. Sześć pytań w celu ustalenia, czy firma jest nastawiona na produkt .....	187
O autorce .....	191

## System wymiany wartości

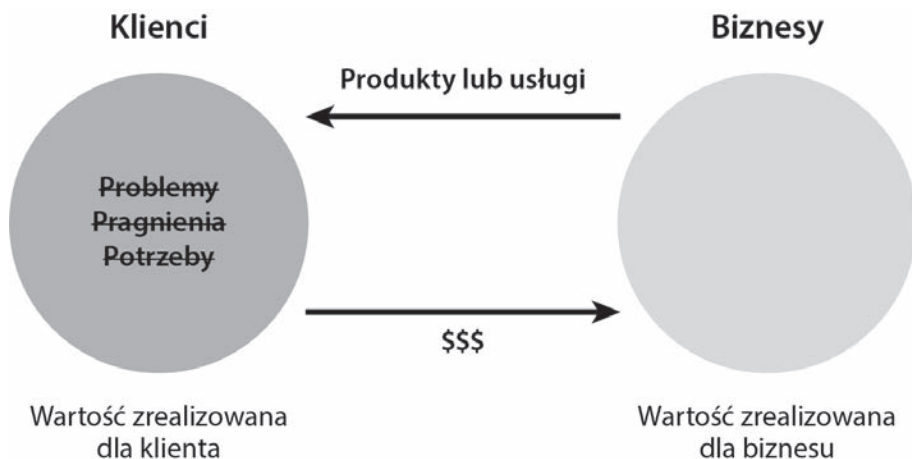
Firmy wpadają w pułapkę budowania, kiedy źle rozumieją wartość. Zamiast kojarzyć wartość z efektami, które chcą osiągnąć dla swoich przedsiębiorstw i klientów, mierzą wartość liczbą rzeczy, które produkują. Marquetly była tego wyraźnym przykładem, gdy jej liderzy świętowali okrągłe dziesięć funkcji, które przedsiębiorstwo dostarczyło w ciągu jednego miesiąca, a z których żadna nie osiągnęła założonych celów.

Wróć jednak do podstaw, aby ustalić, czym jest prawdziwa wartość. Zasadniczo firmy działają na zasadzie wymiany wartości, jak pokazano na rysunku 1.1.



Rysunek 1.1. Wymiana wartości

Z jednej strony klienci i użytkownicy mają problemy, pragnienia i potrzeby. Natomiast z drugiej strony są biznesy, które tworzą produkty lub usługi, żeby rozwiązać te problemy oraz zaspokoić potrzeby i pragnienia. Klient doceni wartość tylko wtedy, gdy wspomniane problemy zostaną rozwiązane, a potrzeby i pragnienia będą spełnione. Wtedy i tylko wtedy dostarczą one wartości zwrotne dla biznesu, co pokazano na rysunku 1.2.



Rysunek 1.2. Zrealizowana wymiana wartości

Wartość, z punktu widzenia biznesu, jest dość prosta. To coś, co może napędzać Twój biznes: pieniądze, dane, kapitał intelektualny lub promocja. Każda funkcja, którą budujesz, i każda inicjatywa, którą podejmujesz jako firma, powinna mieć jakiś efekt dający się powiązać z tą wartością biznesową.

Ale wartość może być trudna do zmierzenia, a zwłaszcza zrobienia tego dobrze z perspektywy klienta lub użytkownika. Produkty i usługi nie są wartościowe w sposób inherentny. Wartość ma to, co robią dla klienta lub użytkownika, np. rozwiązują problem lub spełniają pragnienia tudzież zaspokajają potrzeby. Powtarzanie tego wielokrotnie i zachowanie przy tym solidności jest właśnie tym, co prowadzi firmę do sukcesu.

Kiedy firmy nie rozumieją dobrze problemów swoich klientów lub użytkowników, nie są w stanie zdefiniować wartości, którą chcą im zaoferować. Zamiast wykonywać pracę polegającą na zdobyciu tych informacji o klientach, tworzą uproszczone wskaźniki, które są łatwe do zmierzenia. „Wartością” staje się liczba dostarczanych funkcji, a w rezultacie liczba dostarczonych funkcji równa się podstawowej mierze sukcesu.

Firmy te następnie motywują swoich pracowników i oceniają ich w kwestii odniesienia sukcesu na bazie tych samych uproszczonych wskaźników. Deweloperzy są wynagradzani za pisanie ton funkcjonalnego kodu. Projektanci są nagradzani za

drobiazgowe doszlifowywanie interakcji doskonałych (aż do pojedynczego piksela) projektów. Menedżerowie produktów są nagradzani za pisanie długich dokumentów ze specyfikacjami lub, w świecie agile, tworzenie obszernych rejestrów produktu. Zespół jest nagradzany za dostarczanie ogromnych ilości funkcji. Ten sposób myślenia jest szkodliwy, ale wszechobecny.

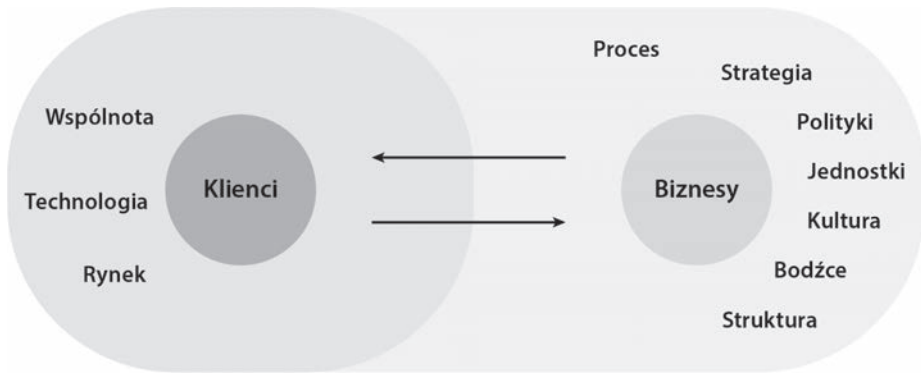
Kiedyś współpracowałam z firmą, która stworzyła platformę danych dla przedsiębiorstw. Miała w sumie 30 gotowych funkcji i jeszcze około 40 w rejestrze produktu, kiedy zaczynałam. Po tym jak zmierzyłam wykorzystanie tych istniejących funkcji przez klientów, odkryliśmy, że ludzie używają tylko 2% z nich w sposób ciągły. A jednak rozwój wciąż postępował. Chciano dodać jeszcze więcej, zamiast próbować ponownie ocenić to, co firma już miała.

Jak do tego doszło, że to przedsiębiorstwo znalazło się w tym miejscu? Powodów jest kilka. Odnoszą się do wielu firm, które utknęły w pułapce budowania. Firma bawiła się w gonionego, starając się szybko nadążyć za konkurencją w przypadku każdej dostarczonej funkcji. Nie wiadomo nawet, czy te funkcje sprawdzają się dobrze u konkurencji, ale zarząd chciał iść łeb w łeb. Jest to ta sama pułapka, w którą wpadł Google+ z Facebookiem. Nie odróżniał się wystarczająco, tylko po prostu kopiował.

Firma naobiecowała również za dużo podczas sprzedaży, oferując klientom wszystko, byleby tylko podpisać umowę. W rezultacie stworzono mnóstwo funkcji jednokrotnego użytku, które zaspokajały potrzeby jedynie konkretnego klienta, zamiast skoncentrować się na strategicznym wyborze zbudowania czegoś, co skalowałoby się dla wielu klientów.

Zamiast analizować, w jaki sposób każda z tych funkcji stanowiła unikalną wartość dla klientów, posuwając w ten sposób strategię firmy do przodu, organizacja utknęła w trybie reaktywnym. Nie było to budowanie z intencją. A jednak przedsiębiorstwo uważało się za firmę odnoszącą sukcesy, ponieważ posiadało milion funkcji, o których można było opowiadać użytkownikom na konferencjach. Firma straciła bowiem z oczu to, co czyniło jej produkt atrakcyjnym w oczach klientów — to, co uczyniło ją wyjątkową.

Musisz poznać swoich klientów i użytkowników, dogłębnie zrozumieć ich potrzeby, żeby móc określić, które produkty i usługi zaspokajają potrzeby zarówno klienta, jak i biznesu. W ten sposób powstaje system wymiany wartości, co pokazano na rysunku 1.3. Aby zdobyć taką wiedzę, firmy muszą zbliżyć swoich pracowników oraz ich klientów i użytkowników, żeby jedni mogli się od drugich uczyć. To zaś oznacza konieczność wdrożenia odpowiedniej polityki w całej organizacji, ażeby to umożliwić.



**Rysunek 1.3.** System wymiany wartości

Polityka jest jednym z przykładów ograniczeń, które wpływają na wymianę wartości. System ten jest ograniczany przez wpływy po obu stronach, co zilustrowano na rysunku 1.2.



# 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**

# WARTOŚĆ, A NIE FUNKCJA. EFEKT, A NIE WYNIK!

W pogoni za harmonogramem, wynikami i wskaźnikami przedsiębiorstwa często tracą z oczu rzeczywiste potrzeby swoich klientów. W szalonym pośpiechu wypychają kolejne wersje produktu, które nie zawsze odpowiadają odbiorcom i użytkownikom. Rodzą się konflikty, frustracja w zespole narasta. Firma wpada w pułapkę budowania. W oczywisty sposób nie sprzyja to zachowaniu konkurencyjności i osiąganiu celów biznesowych. Powodem takich problemów nie są źle przygotowane kontrakty czy słabi pracownicy, ale niewłaściwe podejście do zarządzania produktem. Innymi słowy, konieczne jest przyjrzenie się fundamentom działania organizacji, szczególnie strategii produktowej.

Dzięki wiedzy zawartej w tej książce szybko zdiagnozujesz objawy pułapki budowania. Dowiesz się, jak zbudować podwaliny pod takie ukształtowanie zarządzania produktem, aby skutecznie rozwiązywać problemy klientów i dostarczać im dokładnie to, czego potrzebują, przy zachowaniu odpowiedniej efektywności i rentowności firmy. Znajdziesz wytyczne dotyczące zadań i ścieżki kariery menedżera produktu, a także szczegółowe wskazówki co do zarządzania produktem jako takim. Bardzo wartościową częścią publikacji są rozdziały poświęcone praktycznemu budowaniu kultury organizacji nastawionej na produkt i opartej na dobrych efektach. Pokazane tu zasady zarządzania produktem są uniwersalne — i gotowe do wdrożenia w każdej organizacji!

Książka wyjaśnia:

- jak wpada się w pułapkę budowania i w jakim stopniu zagraża to przedsiębiorstwu
- jak pracuje i co powinien osiągać idealny menedżer produktu
- jak integrować strategię produktową z wizją i misją firmy
- jak budować i rozwijać zarządzanie produktem w optymalny sposób
- jak uzyskać w organizacji nastawienie na produkt

**Melissa Perri** jest ekspertką w dziedzinie zarządzania produktem, CEO firmy konsultingowej Produx Labs, która pomaga znanym przedsiębiorstwom w budowaniu efektywnych strategii produktowych. Założyła Product Institute, szkołę on-line, w której w 2019 roku uruchomiła program szkoleniowy dla przyszłych dyrektorów do spraw produktu. Jest znaną prelegentką. W 2019 roku zaproszono ją do nauczania zarządzania produktem w programie MBA w Harvard Business School.

 <b>helion.pl</b>	<i>Sprawdź nasze szkolenia!</i> <b>SZKOLENIA</b>  AKADEMIA IT & BUSINESS HELIONSZKOLENIA.PL	<b>KOD KORZYŚCI</b> Sięgnij po więcej! ▶  ISBN 978-83-283-6207-9  9 788328 362079
 <b>helion.pl</b>	 <b>HELION SA</b> ul. Kościuszki 1c 44-100 Gliwice tel.: 32 230 98 63 helion@helion.pl	
<b>INFORMATYKA W NAJLEPSZYM WYDANIU</b>		<b>Cena: 49,00 zł</b>

onepress