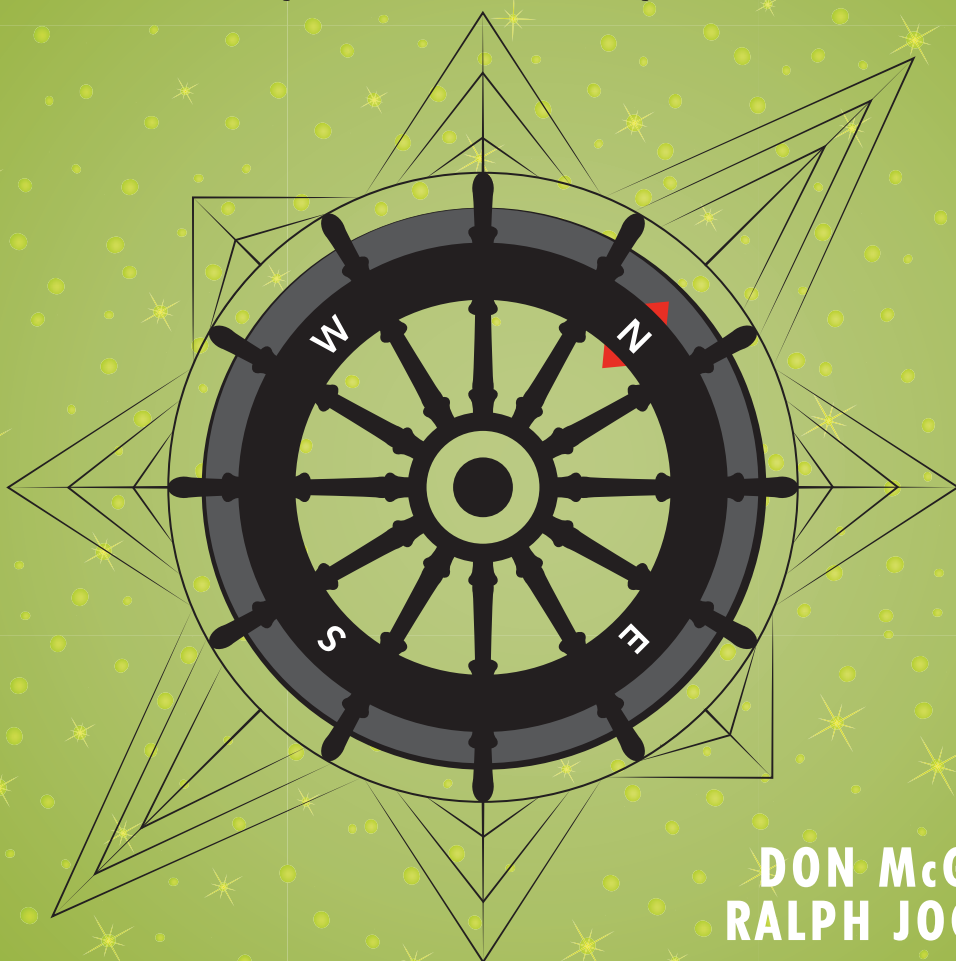


PROFESJONALNY WŁAŚCICIEL PRODUKTU

JAK SCRUM ZWIĘKSZA PRZEWAGĘ KONKURENCYJNĄ



DON MCGREAL
RALPH JOCHAM

Przedmowa **KEN SCHWABER**



Professional Scrum

 [Scrum.org](https://www.scrum.org)

Profesjonalny właściciel produktu

**JAK SCRUM ZWIĘKSZA
PRZEWAGĘ KONKURENCYJNĄ**

Don McGreal
Ralph Jocham
Przedmowa Ken Schwaber

APN Promise
Warszawa 2019

Profesjonalny właściciel produktu. Jak Scrum zwiększa przewagę konkurencyjną

Authorized translation from the English language edition, entitled **Professional Product Owner, The: Leveraging Scrum as a Competitive Advantage**, by McGreal, Don; Jocham Ralph, published by Pearson Education, Inc., publishing as Addison-Wesley Professional, ISBN: 978-0-13-468647-9

Copyright (c) 2018 by Scrum.org

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 Pearson Education, Inc.

Polish language edition published by APN PROMISE SA Copyright © 2019

Autoryzowany przekład z wydania w języku angielskim, zatytułowanego **Professional Product Owner, The: Leveraging Scrum as a Competitive Advantage**, by McGreal, Don; Jocham Ralph, opublikowanego przez Pearson Education, Inc., publikującego jako Addison-Wesley Professional, ISBN: 978-0-13-468647-9

Wszystkie prawa zastrzeżone. Żadna część niniejszej książki nie może być powielana ani rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie i w jakikolwiek sposób (elektroniczny, mechaniczny), włącznie z fotokopiowaniem, nagrywaniem na taśmy lub przy użyciu innych systemów bez pisemnej zgody wydawcy.

APN PROMISE SA, ul. Domaniewska 44a, 02-672 Warszawa
tel. +48 22 35 51 600, fax +48 22 35 51 699
e-mail: mspress@promise.pl

Książka ta przedstawia poglądy i opinie autorów. Przykłady firm, produktów, osób i wydarzeń opisane w niniejszej książce są fikcyjne i nie odnoszą się do żadnych konkretnych firm, produktów, osób i wydarzeń, chyba że zostanie jednoznacznie stwierdzone, że jest inaczej. Ewentualne podobieństwo do jakiegokolwiek rzeczywistej firmy, organizacji, produktu, nazwy domeny, adresu poczty elektronicznej, logo, osoby, miejsca lub zdarzenia jest przypadkowe i niezamierzone.

Wszelkie znaki towarowe występujące w książce są własnością ich odpowiednich właścicieli i zostały użyte wyłącznie w celach identyfikacyjnych.

APN PROMISE SA dołożyła wszelkich starań, aby zapewnić najwyższą jakość tej publikacji. Jednakże nikomu nie udziela się rękojmi ani gwarancji.

APN PROMISE SA nie jest w żadnym wypadku odpowiedzialna za jakiegokolwiek szkody będące następstwem korzystania z informacji zawartych w niniejszej publikacji, nawet jeśli APN PROMISE została powiadomiona o możliwości wystąpienia szkód.

ISBN: 978-83-7541-371-7

Przekład: Maria Chaniewska
Redakcja: Marek Włodarz
Korekta: Ewa Swędrowska
Skład i łamanie: MAWart Marek Włodarz

Mojej niewiarygodnie cierplivej, wspierającej i niesamowitej żonie Maricie; a także moim małym M&M's, Meagan i Molly, za to, że jesteście niewyczerpanymi źródłami śmiechu, miłości i inspiracji.

– Don

Mojej rodzinie – dziękuję za zrozumienie i stałe wsparcie. Wszystko to, podróże, długie godziny, nie byłoby możliwe bez Was. Natacha, jesteś najlepsza, kocham Ciebie. Noémie i Anaïs, dziękuję za utrzymywanie mnie przy ziemi. Jesteście najlepszymi córkami, o jakich mógłbym marzyć.

– Ralph

SPIS TREŚCI

	Przedmowa.....	xi
	Wprowadzenie.....	xiii
	Podziękowania.....	xix
	O autorach.....	xxi
CZĘŚĆ I	Strategia.....	1
Rozdział 1	Zwinne zarządzanie produktem.....	3
	Quiz.....	3
	Podjęcie produktowe a podejście projektowe.....	4
	Co to jest zarządzanie produktem?.....	7
	Próżnia zarządzania produktem i trzy W.....	9
	Wizja.....	11
	Wartość.....	12
	Walidacja.....	13
	Zarządzanie produktem i Scrum.....	14
	Właściciel produktu.....	17
	Definiowanie produktu.....	21
	Przegląd quizu.....	30
Rozdział 2	Wizja.....	31
	Quiz.....	31
	Modelowanie biznesowe.....	33
	Szablon modelu biznesowego.....	33

Wizja produktu.....	38
Skupienie.....	39
Praktyczność a emocjonalność	44
Wszechobecna	47
Wizja w Scrumie.....	48
Strategia techniczna	49
Przegląd quizu	51
Rozdział 3 Wartość.....	53
Quiz	53
Definicja wartości	54
Dostarczanie wartości.....	55
Metryki wartości	58
Zarządzanie oparte na dowodach	63
Bieżąca wartość	66
Czas wprowadzenia na rynek.....	70
Zdolność do innowacji.....	75
Śledzenie metryk	81
Gdzie idą pieniądze	82
Wartość negatywna.....	83
Widoczna.....	84
Niewidoczna	85
Neutralność wartości	86
Wypaczenie metryk.....	87
Przegląd quizu	89
Rozdział 4 Walidacja.....	91
Quiz	91
Opinie zwrotne interesariuszy	93
Informacje zwrotne z rynku	95
Produkt MVP	95
Produkt MVP w modelu Kano	97
Wzorce MVP.....	100
MVP jako kampania promocyjna	101
MVP jako wydobywanie wiedzy	101
MVP jako strona docelowa.....	101
MVP jako Czarnoksiężnik z krainy Oz.....	102

	MVP jako pojedyncza funkcja	102
	Zwrot lub trwanie	102
	Przegląd quizu	106
CZĘŚĆ II	Scrum	107
Rozdział 5	Empiryzm	109
	Quiz	109
	To jest złożony problem	110
	Quiz pewności	113
	Wizualizacja złożoności	114
	Cynefin	116
	Oczywiste	117
	Skomplikowane	118
	Złożone	119
	Chaos	121
	Podsumowanie	121
	TYPY ZŁOŻONOŚCI	124
	Zarządzane ryzykiem	125
	Przegląd quizu	131
Rozdział 6	Scrum	133
	Quiz	133
	Dlaczego ramy postępowania?	134
	Filary Scruma	137
	Przejrzystość	138
	Inspekcja	139
	Adaptacja	139
	Role Scruma	140
	Właściciel produktu	140
	Zespół deweloperski	144
	Scrum master	148
	Inne	151
	Artefakty Scruma	154
	Backlog produktu	154
	Backlog sprintu	156
	Przyrost	158

	Inne.	159
	Wydarzenia Scruma.	164
	Sprint.	164
	Planowanie sprintu.	167
	Codzienny Scrum.	174
	Przegląd sprintu.	176
	Retrospektywa sprintu.	180
	Inne.	182
	Iteracyjnie i przyrostowo.	185
	Manifest programowania zwinnego.	188
	Przegląd quizu.	189
CZĘŚĆ III	Taktyka.	191
Rozdział 7	Zarządzanie backlogiem produktu.	193
	Quiz.	193
	Co to jest wymaganie?	194
	Backlog produktu.	195
	Historie użytkowników.	197
	Wymaganie niefunkcjonalne.	202
	Epiki.	205
	Kryteria akceptacyjne.	208
	Eksperymenty.	211
	Porządkowanie backlogu produktu.	212
	Mierzenie wartości, ryzyka i rozmiaru.	216
	„Ukończenie”.	218
	Definicja „ukończenia”.	218
	Przykładowa definicja „ukończenia”.	223
	„Przygotowanie” to sposób myślenia.	227
	Doprowadzenie do przygotowania.	230
	Zarządzanie wymaganiami Lean.	233
	Mapowanie historii.	235
	Kroki tworzenia mapy historii.	236
	Badanie mapy historii.	237
	Mapy historii i backlogi produktu.	238
	Przeszłość i przyszłość.	239
	Mapowanie wpływu.	239

Kryteria sukcesu.....	242
Specyfikacja przez przykład.....	244
Przegląd quizu	252
Rozdział 8 Zarządzanie wydawaniem	253
Quiz	253
Powody wydawania.....	254
Strategia wydawania	255
Większe wydania	256
Mniejsze wydania.....	260
Wydania funkcjonalne.....	260
Szacowanie i prędkość	264
Zarządzanie wieloma zespołami	268
Skalowanie produktów	271
Jeden produkt, jeden zespół deweloperski	272
Wiele produktów, jeden zespół deweloperski.....	273
Wiele produktów, wiele zespołów deweloperskich	274
Jeden produkt, wiele zespołów deweloperskich.....	275
Ramy postępowania Nexus	276
Raportowanie.....	278
Podstawy prognozowania.....	278
Przewidywanie przy wielu produktach.....	283
Procent wykonania.....	284
Symulacja Monte Carlo	286
Jakiego koloru jest prędkość?.....	291
Ustalanie budżetu	293
Nadzór i zgodność	299
Rozpoczęcie	304
Jakość.....	308
Definicje.....	308
Typy jakości.....	310
Utrzymywanie jakości	311
Przegląd quizu	316

Rozdział 9	Profesjonalny właściciel produktu	317
	Pojęcie sukcesu właściciela produktu	318
	Odbierający właściciel produktu	318
	Inicjujący właściciel produktu	319
	Ty	319
	Umiejętności i cechy	320
	Mierzenie sukcesu	323
	 Indeks	 325

PRZEDMOWA

KOMUNIKACJA, ZAMIERZENIA I REALIZACJA

Być może jest coś, co chcesz zrobić. Być może masz wizję, którą chcesz zrealizować (nowy sposób przemieszczania się ludzi z miejsca na miejsce); produkt, który chcesz utworzyć (zjeżdżalnia nad jeziorem lub komputer kwantowy); udoskonalenie, które chcesz do czegoś wprowadzić (szybsza, skuteczniejsza i bardziej przyjazna obsługa klienta). W każdym razie jesteś osobą, która ma autorytet i zasoby, aby spróbować otrzymać to, co chce. Ale okazuje się to bardzo, bardzo trudne.

Twoją umiejętnością jest tworzenie wizji tego, czego chcesz. Twoją umiejętnością niekoniecznie jest budowanie tego, czego chcesz (a nawet w przypadku posiadania takiej umiejętności, nie masz czasu, aby to zrobić).

Musisz po prostu powiedzieć komuś, czego chcesz, odpowiednio przydzielić fundusze i zaopatrzenie, a wynik będzie wspaniały (lub przynajmniej zadowalający).

Zakładamy, że kiedy rozmawiamy się z innymi, te osoby rozumieją, co mamy na myśli. Niekoniecznie tak jest. Możesz mieć trudności z wysłowniem lub mówić niezrozumiale.

Osoby, z którymi rozmawiasz, mogą być głabami.

Jeszcze bardziej niepokojące jest zakładanie, że wiemy, co mamy na myśli, chociaż mogliśmy nie rozważyć tego dokładnie ani całościowo. Nasza próba komunikacji może być przedwczesna. Ale kto ma czas, aby czekać?!

Ta książka prezentuje metodę wyrażania życzeń w sposób przekonujący, logiczny i minimalizujący zamieszanie i kłopoty. W przeciwnym razie możemy zrazić swoich sojuszników, stracić kapitał i spowodować nieodwracalne szkody. Wiem.

Wspaniałą siłą Scruma jest zdolność do częstego sprawdzania jasności tego, co wyrażamy, a także odbioru naszych komunikatów przez innych.

Częsta inspekcja jasności komunikacji i jej konsekwencje są ważne. Jest to szczególnie ważne na początku starań, kiedy po prostu uczymy się, jak określać oczekiwane wyniki. Gdy stajemy się lepsi w komunikacji, osiągamy większą precyzję. Z mniejszym wysiłkiem uczymy się, jak wyznaczać nieznane i sprawiać, aby było przejrzyste, i otrzymujemy wyniki, których żądamy.

Rola osoby, która czegoś chce, a jednocześnie używa Scruma do poprawy komunikacji i wyników, to właściciel produktu (Product Owner).

Don McGreal i Ralph Jocham napisali tę książkę, aby pomóc używać Scruma właśnie w tym celu. Powinni się na tym znać, ponieważ mają doświadczenie.

– Ken Schwaber

WPROWADZENIE

W tej książce opisano, jak skutecznie zarządzać produktami tworzonymi przez ludzi, przeważnie oprogramowaniem. Jednak równie łatwo można jej użyć do innych produktów wytwarzanych przez ludzi, takich jak sieci elektroenergetyczne, elektrownie atomowe, sady jabłoni, nanoroboty, a nawet systemy kanalizacji burzowej. Wszystko, co ludzie mogą sobie wyobrazić, wytworzyć, utrzymać, a w końcu porzucić lub wymienić jest w naszym zasięgu.

Szczególnie zajmujemy się skomplikowanymi produktami, gdzie więcej jest niewiadomych dotyczących kontekstu niż pewności. Twórca produktu – właściciel produktu – dostrzega obszar pomysłów i rozpoczyna tworzyć coś, co inni mogą uznać za wartościowe lub przydatne.

Weźmy przykład pierwszej wersji systemu iOS wyprodukowanej dla telefonu iPhone. Podczas powstawania i tworzenia tego produktu więcej było niewiadomego niż znanego, i występował pewien stopień prawdopodobieństwa sukcesu lub porażki. Właściciel produktu wprowadził wizję do małej grupy osób biegłych w niezbędnej technologii, działaniach rynkowych i produktach. Ta grupa przyjęła podejście empiryczne i małe samoorganizujące się zespoły do zarządzania tworzeniem i rozwijaniem systemu iOS, aby kontrolować ryzyko i tworzyć wartość.

Czasami pomysł nie jest gotowy w najlepszym czasie. Technologia może być nieodpowiednia do wizji lub osoby mogą nie mieć odpowiednich umiejętności.

Jednak ryzyko jest kontrolowane dzięki krótkim cyklom eksperymentów.

Ten proces nazywa się Scrum¹ i stanowi środowisko (framework) do tworzenia, a następnie dalszego rozwijania złożonych produktów. Scrum identyfikuje właściciela produktu jako osobę, która powołuje produkt do życia, od wizji do tworzenia, oraz która pozostaje zobowiązana do zapewnienia opłacalności produktu, kiedy jest rozwijany i dalej przez cały jego cykl życia. Właściciel produktu jest jedną osobą, która jest odpowiedzialna za produkt w dowolnym momencie.

Produkt coś wytwarza, pełni funkcję lub powoduje zmianę bądź rezultaty. Cykl życia produktu obejmuje następujące etapy:

- **Tworzenie** – powstaje wizja produktu i jego częściowa realizacja. Produkt ma niektóre możliwości i może pełnić niektóre z przewidywanych funkcji.
- **Emergencja** – w miarę używania produktu i upływu czasu pojawiają się nowe możliwości i funkcje. Mogą być tworzone specjalnie dla produktu lub dodawane do niego dzięki interfejsom łączącym z innymi produktami.
- **Dojrzałość** – produkt osiąga dojrzałość, gdy jest w pełni sprawny, zgodnie z wizją, rozwojem, kształtowaniem przez siły rynku, nowe technologie i możliwości właścicieli produktu.
- **Starość** – w podeszłym wieku produkt jest nadal używany, ale jest spychany na drugi plan przez nowsze, łatwiejsze, bardziej atrakcyjne produkty, które mogą mieć więcej lub mniej możliwości, wyższe lub niższe ceny, ale są preferowane przez rynek i bardziej wartościowe.

Produktem może być komputer, oprogramowanie komputera, system zabezpieczeń, kamera, samochód, system przepływu pracy, oprogramowanie zaopatrzenia dokładnie na czas (just-in-time, JIT), rakieta lub funkcja biznesowa wykorzystująca takie produkty i realizowana w organizacji.

Oto przykłady godnych uwagi produktów i właścicieli produktów:

- Samodzielnie lądujące rakiety – Elon Musk
- Elektryczne samochody – Elon Musk
- Telefony iPhone – Steve Jobs

1. „Scrum Guides”, Scrum.org, dostęp 4 marca 2018, <http://scrumguides.org>.

- Aparat Polaroid – Edwin Land
- Samochód Model T – Henry Ford
- Scrum – Ken Schwaber i Jeff Sutherland

Ci właściciele produktów byli wizjonerami, którzy wyobrazili sobie różne metody wykonywania rzeczy, przewidzieli produkty realizujące te rzeczy, a następnie spowodowali powstanie tych produktów. Aby zachować w pamięci te produkty, właściciele produktów musieli prowadzić je do dojrzałości na rynku, gdzie dowiodły swojej użyteczności dla ludzi lub organizacji.

Scrum pomaga właścicielom produktów podczas fazy wizjonerskiej dzięki uproszczeniu wymagań. Właściciele produktu, którzy mogą się ekscytować, wyobrażać sobie i powoływać produkt do życia są czasami mniej utalentowani w zarządzaniu i administrowaniu produktem, gdy produkt zyskuje dojrzałość. To wymaga osoby wyszkolonej w bardziej tradycyjnych umiejętnościach, takich jak produkcja, zaopatrzenie, marketing, sprzedaż, wsparcie, obsługa i fakturowanie. Właściciel produktu, który ma oba zestawy umiejętności, jest profesjonalnym właścicielem produktu.

Większość z nas zna właścicieli produktu, którzy nadzorowali produkty w fazie dojrzałości ich cykli życia. W zakresie, w jakim pracowali blisko z interesariuszami i byli przepojeni wizją, odnosili sukcesy. Właściciele produktu, którzy także prowadzili firmę, odpowiadali na siły rynkowe i pomagali produktowi przemieniać się, gdy powstawały nowe technologie i pomysły, pomagali osiągnąć większą użyteczność produktu.

Starość jest trudną częścią cyklu życia produktów. Wszyscy widzieliśmy produkty z firm IBM, CDC, Xerox, Kodak, Motorola, Nokia, Blackberry, Wang, DEC i innych, które osiągnęły ten punkt w swoich cyklach życia. W pewnym stopniu te produkty, wdzięcznie podążając do grobów, utrzymywały organizacje, które prowadziły je przez dojrzałość. Teraz są sztucznie podtrzymywane przy życiu. Gdyby były pomyślnie przeprowadzone przez dojrzałość, mogłyby zapewnić nowym wizjonerom szanse wymyślenia nowych produktów, które utrzymałyby organizację. Zwykle tak się nie dzieje.

W tej książce opisano, jak osoba działająca w roli właściciela produktu może używać Scruma do wyobrażania sobie produktu, jego powstawania

i osiągania dojrzałości. W trakcie cyklu życia produkt przechodzi z rąk do rąk. W naszej wizji musi być przekazywany od jednej odpowiedzialnej osoby do drugiej odpowiedzialnej osoby. Ta pojedyncza osoba, właściciel produktu, ma zobowiązanie dotyczące wszystkiego, co dzieje się z produktem, jego wartością dla organizacji macierzystej i tych, którzy go używają.

Właściciel produktu powołuje produkt do życia i wzrostu na wiele różnych sposobów, takich jak rozwój, partnerstwo i interfejsy. Jednak na tą osobę spada cała odpowiedzialność. Ta osoba, a nie komitet czy grupa, pełni tę funkcję.

Wspaniały przykład tego wystąpił w USA i dotyczył ustawy Affordable Care Act (ACA) i witryny healthcare.gov. Kiedy nadszedł czas wprowadzenia w życie ustawy ACA, nie udało się. Witryna nie odpowiadała w Internecie, nie pozwalała osobom się rejestrować i konfabulowała dane. A kto był odpowiedzialny za tą katastrofę, tę żenadę? Nikt nie był pewien.

Sukces ma wielu rodziców. Porażka jest sierotą.

– według Tacyty, Agrykola, ok. roku 98

W końcu minister zdrowia, edukacji i opieki społecznej powiedziała, że była zobowiązana, ale miała na myśli tylko to, że była w złym miejscu w złym czasie – nie była właścicielem produktu.

Jeśli masz produkt w pewnym punkcie cyklu życia i chcesz użyć Scruma do tworzenia większej wartości, musisz być jego właścicielem produktu. Celem tej książki jest wyjaśnienie, jak to zrobić.

Ta książka jest częścią serii książek organizacji Scrum.org dla profesjonalistów. Ta seria została oparta na ujednoliconym zbiorze wartości i łączą osoby zajęte pracą, aby mogły ufać sobie nawzajem, minimalizować straty i osiągać sukces².

2. Inne publikacje lub odwołania do nich można znaleźć w witrynie <http://scrum.org>.

INFORMACJE WSTĘPNE

JAK CZYTAĆ TĘ KSIĄŻKĘ

Ta książka została zaplanowana z założeniem, że masz pewną wiedzę o Scrumie. Jeśli Scrum jest dla Ciebie nowością, sugerujemy zajrzenie najpierw do części II.

Odwołując się do oficjalnego przewodnika Scrum Guide, którego autorami są Ken Schwaber i Jeff Sutherland (twórcy Scruma), w całej treści książki dołożyliśmy wszelkich starań, aby zachować spójność z językiem przewodnika. W cytatach używamy wielkich liter dla oficjalnych pojęć Scruma dla ról, artefaktów i wydarzeń, z godnie z konwencją użytą w przewodniku Scrum Guide.

Poszczególne rozdziały są względnie niezależne. Rozdziały te są pogrupowane w trzy części:

- **Część I: Strategia** – ta część ma mało wspólnego z samym Scrumem. Zamiast tego skupiliśmy się na właściwym zwinnym zarządzaniu produktem i maksymalizowaniu zwrotu z inwestycji (ROI). Wprowadziliśmy trzy W (wizja, wartość, walidacja) jako sposób, żeby to osiągnąć.
- **Część II: Scrum** – ta część zaczyna się od definicji empirycznego procesu sterowania oraz sposobu używania Scruma jako narzędzia do zarządzania złożonością i ciągłym dostarczaniem wartości. Z pomocą przewodnika Scrum Guide definiujemy poszczególne role, artefakty i wydarzenia, zwracając szczególną uwagę na rolę właściciela produktu.

- **Część III: Taktyka** – część III wprowadza bardziej konkretne praktyki i narzędzia do zarządzania backlogami produktu i planami wydania i kończy się badaniem, co oznacza bycie profesjonalnym właścicielem produktu.

Każdy rozdział zaczyna się od krótkiego quizu. Celem jest przygotowanie gruntu dla rozdziału przez zachęcenie do samodzielnego myślenia o podstawowych tematach. Przejrzymy ten quiz na końcu rozdziału, aby sprawdzić, czy wpłynął na zmianę myślenia – uważaj to za czytanie sterowane testami.

Wprowadziliśmy wiele przemyśleń i praktyki do prowadzonego przez nas kursu Scrum.org Professional Scrum Product Owner (profesjonalny właściciel produktu Scrum). Czujemy, że ta książka doskonale towarzyszy temu kursowi, ponieważ zawiera te same informacje i znacznie je rozszerza.

Mamy szczerą nadzieję, że będziesz z przyjemnością czytać tę książkę, tak jak my z przyjemnością nauczamy, dyskutujemy, prowadzimy coaching i piszemy o tych tematach.

– Don i Ralph

PODZIĘKOWANIA

Don i Ralph pragną podziękować organizacji Scrum.org za całe wsparcie dotyczące tej książki, a szczególnie następującym osobom: Ken Schwaber, David West, Kurt Bittner i Eric Naiburg.

Ponadto duże podziękowania dla wszystkich, którzy poświęcili czas na przejrzanie naszej książki i dostarczenie bezcennych uwag. W szczególności są to: Ken Howard, Lois Wortley i Hiren Doshi.

Don pragnie podziękować firmie Improving za wsparcie i zachętę do napisania tej książki. Jest to wspaniały przykład, jak siła zaufania zmienia wszystko. Improving nie jest tylko firmą, to jest rodzina.

Ralph i Don pragną podziękować Christianowi Botta, grafikowi z firmy Visual Braindump, za niesamowite rysunki, w tym nasze podobizny. Naprawdę tak wyglądamy! ; -)

O AUTORACH

Don McGreal pełni rolę wiceprezesa ds. rozwiązań edukacyjnych w firmie Improving (improving.com) i jest bezpośrednim konsultantem i instruktorem rozwiązań zwinnych. Specjalizuje się w coachingu rozwiązań zwinnych na poziomach przedsiębiorstwa i zarządzania produktem w większych organizacjach.

Don jest profesjonalnym trenerem Scruma w organizacji Scrum.org. Jest autorem kursów, na których naucza. Uczestniczą w nich tysiące profesjonalistów oprogramowania z całego świata. Jest także współzałożycielem witryny TastyCupcakes.org, obszernej kolekcji gier i ćwiczeń przyspieszających przyjęcie zasad programowania zwinnego.

Don jest irlandzkim, francuskojęzycznym Kanadyjczykiem mieszkającym w Teksasie.

Ralph Jocham jest obywatelem Niemiec, który spędził ostatnie 20 lat, zbierając doświadczenie dotyczące profesjonalnego wytwarzania oprogramowania i produktów we Francji, Wielkiej Brytanii, USA, a obecnie w Szwajcarii. Stał się propagatorem metod zwinnych w roku 2000 i doskonalił swoje podejście w firmie ThoughtWorks.

Ralph jest także pierwszym w Europie trenerem z organizacji Scrum.org, a w jego szkoleniach wzięły udział tysiące profesjonalistów na całym świecie. Kiedy nie jest zajęty prowadzeniem swojej firmy effective agile (effectiveagile.com) ani pomaganiem wszelkiego rodzaju przedsiębiorstwom w Europie, z przyjemnością wyklada na uniwersytetach.

Niemniej jednak Ralph znajduje czas, aby regularnie spędzać wartościowy czas z rodziną, częstując ich gotowanymi w domu potrawami kuchni międzynarodowej i chodząc na długie spacerzy z rodzinnym psem.

Obaj, Don i Ralph, są odpowiedzialni za kursy Scrum.org Professional Scrum Product Owner nauczane na całym świecie.

I STRATEGIA

1 ZWINNE ZARZĄDZANIE PRODUKTEM

Nie zrobiliśmy niczego złego, a jednak jakoś się zagubiliśmy.

– dyrektor firmy Nokia, Stephen Elop

QUIZ

W celu przygotowania gruntu dla tego rozdziału spróbuj odpowiedzieć, czy zgadzasz się z następującymi stwierdzeniami. Poprawne odpowiedzi znajdują się na końcu rozdziału.

Stwierdzenie	Tak	Nie
Harmonogram, budżet i zakres są najlepszymi sposobami mierzenia sukcesu projektu.	☐	☐
Zarządzanie produktem jest istotną praktyką właścicieli produktu.	☐	☐
Właściciel produktu powinien działać jako pośrednik między biznesem a technologią.	☐	☐
Właściciel produktu ustanawia wizję produktu.	☐	☐
Scrum zapewnia wszystkie narzędzia niezbędne do pomyślnego zarządzania produktem.	☐	☐
Każdy wysiłek deweloperski dotyczy produktu.	☐	☐

PODEJŚCIE PRODUKTOWE A PODEJŚCIE PROJEKTOWE

Projekt zaczyna się od pomysłu. Jeśli pomysł wygląda obiecująco, projekt może zostać zainicjowany w celu jego realizacji.

Ważne projekty wymagają organizacji i odpowiedzialności. W tym miejscu staje się potrzebny *menedżer projektu*. Menedżer projektu to ktoś, kto potrafi zarządzać zadaniami i ludźmi, ale niekonieczne jest znawcą lub pasjonatem danej dziedziny.

Ten menedżer projektu zbiera informacje wystarczające do utworzenia planu. Plan będzie szczegółowo nakreślać zakres inicjatywy przez kilka kamieni milowych projektu, a także szacować, ile czasu i pieniędzy potrzeba do całkowitej realizacji. Ten menedżer będzie następnie prosić o zasoby (w tym osoby), formować zespoły wokół projektu i utrzymywać koncentrację poszczególnych członków zespołu na zadaniach, aby zapewnić pomyślny wynik. Sukces jest ostatecznie mierzony tym, jak blisko udało się menedżerowi projektu trzymać się początkowego planu – *zakresu, czasu i budżetu*.

To wydaje się doskonale uzasadnione – początkowo.

Co jednak w przypadku projektów trzymających się czasu, budżetu i zakresu, a nadal nie odnoszących sukcesów? Przez lata Nokia była wiodącym na rynku producentem telefonów komórkowych. Dostarczała telefon za telefonem ze ścisłymi harmonogramami. Wiedziała, jak prowadzić projekt i każdy z projektów miał duże prawdopodobieństwo sukcesu. Co się stało z telefonami tej firmy? Czy Nokia nadal istnieje? Tak, jako dział firmy Microsoft. Co ciekawe, Microsoft zapłacił więcej za Skype (8,6 mld dolarów), kilkusetosobową firmę usługową, niż za Nokię (7,2 mld dolarów), która w pewnym momencie miała ogromną infrastrukturę, miliony zasobów sprzętowych i 100 000 pracowników.

W przypadku myślenia bardziej w kategoriach projektów, a mniej w kategoriach produktów i wartości, szczęście może się dość szybko odwrócić.



Co interesujące, słowo „projekt” zwykle oznaczać coś do zrobienia przed (pro-) akcją (ang. acting). Wraz z wprowadzeniem kilku technik w branżach inżynierskiej i obronnej w latach 50. XX w. zarządzanie projektami stało się bardziej powszechne. Spowodowało to rozszerzenie definicji „projektu”, aby obejmowała zarówno planowanie, jak i wykonanie, a od tego czasu została uzupełniona o setki technik stosowanych w wielu branżach.

Nie martw się, to nie jest książka o zarządzaniu projektami. Jednak pewne zrozumienie bieżącego stanu zarządzania projektami powinno zapewnić pewien kontekst przyczyny napisania tej książki.

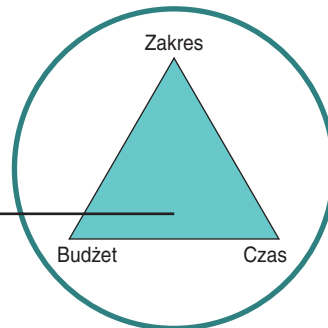
To *podjęcie projektowe* (patrz rysunek 1-1) definiuje sukces „od środka na zewnątrz” przy użyciu wewnętrznych pomiarów, które dotyczą bardziej zarządzania zadaniami oraz dokładności wykonania początkowego planu.

Podjęcie projektowe

Sukces zdefiniowany z góry od środka na zewnątrz:

- Zakres
- Czas
- Budżet

Prowadzi do mniejszego zaangażowania biznesowego i większego zarządzania zadaniami.



Rysunek 1-1 Wizualna reprezentacja podejścia projektowego

Jaka jest alternatywa?

Co jest wartością dla klientów? Projekty czy produkty? Celem nie jest dostarczanie projektów, ale dostarczanie wartości poprzez *produkty* – produkty, które ostatecznie prowadzą do większego przychodu i mniejszych kosztów organizacji. Produkty, które są tak wspaniałe, że baza klientów będzie rosła, a obecni klienci będą zatrzymywani.

Dlatego zapomnij o projektach. Podejdź do pomysłu i przypadku biznesowego jako produktu. Przedstaw pomysł na produkt kompetentnemu zespołowi i przedstaw zespołowi znaczące cele biznesowe, takie jak przyciągnięcie użytkowników, sprzedaż i satysfakcja interesariuszy. Wskaż zespołowi, że jedynym sposobem wpływu na takie cele jest wydanie czegoś wartościowego możliwie szybko i sprawdzenie założeń biznesowych.

Teraz, kiedy zespół ma właściwe podejście, następne pytanie powinno brzmieć: „Co możemy najpierw dostarczyć, co będzie miało największy wpływ na nasze cele?”

Nagle dostarczanie i biznes zaczną się wyrównywać i zmniejszać przepaść komunikacyjną.

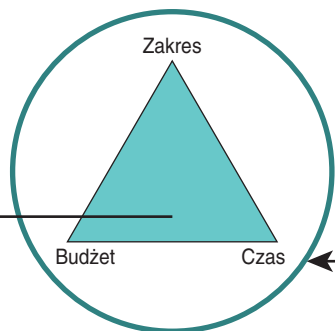
To *podejście produktowe* (patrz rysunek 1-2) jest podejściem „z zewnątrz do środka”, które używa zewnętrznych pomiarów, aby aktywnie prowadzić wytwarzanie produktu w celu maksymalizacji wartości.

Podejście projektowe

Sukces zdefiniowany *z góry* od środka na zewnątrz:

- Zakres
- Czas
- Budżet

Prowadzi do mniejszego zaangażowania biznesowego i większego zarządzania zadaniami.



Podejście produktowe

Sukces *stale napędzany* metrykami biznesowymi, od zewnątrz do środka:

- Adaptacja/działania użytkownika
- Przychód
- Oszczędności kosztów poszczególnych funkcji

Prowadzi do mniejszych strat, większej kreatywności i większej liczby wydań.

Rysunek 1-2 Podejście produktowe a projektowe

Podejście produktowe:

- zachęca do częstszych wydań, co skutkuje szybszą informacją zwrotną z rynku;
- komunikuje cele zamiast zadań; zespoły stają się bardziej kreatywne w swoich rozwiązaniach i podchodzą bardziej osobiście do swoich planów; oraz

- eliminuje straty, dzięki mniejszej zależności od przypisywania zadań, raportowania i decyzji kierowniczych.

Porównajmy to z podejściem projektowym, które sprawia, że jest

- mniejszy udział biznesu;
- więcej przekazywania;
- więcej zarządzania zadaniami; oraz
- więcej zarządzania osobami.

Co jednak, gdy nie ma produktu?

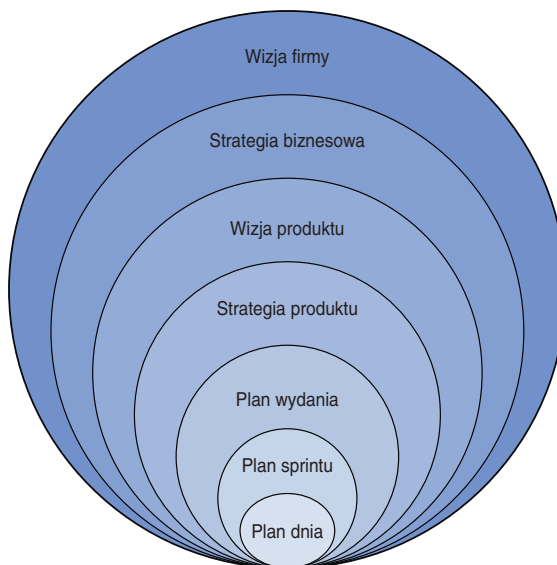
Czytaj dalej. W dalszej części rozdziału wykazemy, że wytwarzanie oprogramowania zawsze obejmuje produkt.

CO TO JEST ZARZĄDZANIE PRODUKTEM?

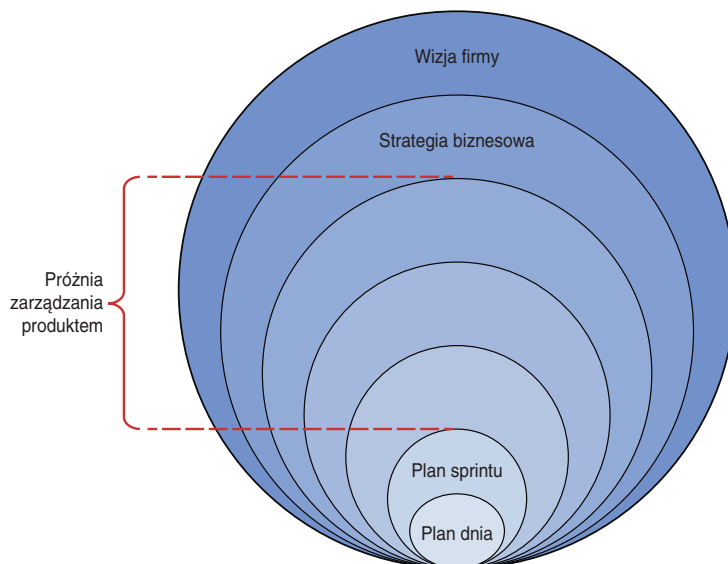
Rysunek 1-3 przedstawia różne warstwy planowania wewnątrz organizacji, która wytwarza różnego rodzaju produkty. Rdzeniem podejścia opartego na Scrumie jest *plan dnia* wewnątrz *planu sprintu*. (Sprinty i planowanie sprintów są opisane w rozdziałach 5 i 6). Oba te plany należą do zespołu deweloperskiego, który wykonuje pracę. Mają autonomię w planowaniu, jak najlepiej spełnić cel sprintu, oraz inspekcji i adaptacji tego planu każdego dnia.

Dwie zewnętrzne warstwy planowanie to ogólna *wizja firmy* i *strategia biznesowa*. Obie są typowo własnością zarządu lub dyrektora, którzy ustanawiają i komunikują wizję całej firmy i promują ogólną strategię zgodną z tą wizją.

Pomiędzy większymi celami organizacyjnymi i pracą, którą wykonują codziennie zespoły deweloperskie jest przepaść (patrz rysunek 1-4).



Rysunek 1-3 Różne warstwy planowania



Rysunek 1-4 Próżnia zarządzania produktem



Nazywamy to próżnią zarządzania produktem. Była ona główną motywacją do napisania tej książki.

PRÓŻNIA ZARZĄDZANIA PRODUKTEM I TRZY W

Każda próżnia ma naturalną potrzebę wypełnienia.

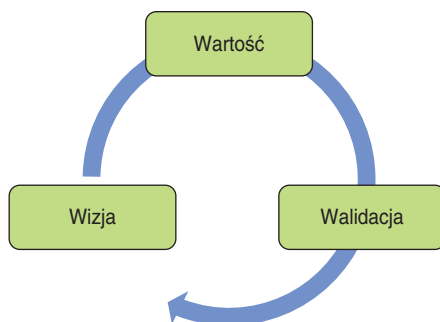
Jeśli nie zachowasz ostrożności, próżnia zarządzania produktem zostanie wypełniona bezsensowną, bezproduktywną pracą i obszernym zarządzaniem zadaniami, często prowadzonymi według wcześniej opisanych metryk projektu. Wszystkie warstwy określania budżetu, kart projektu, przekazywania i podziału zadań maskują prawdziwe zamierzenie inicjatyw. Występuje ryzyko zapracowania bez jasnego kierunku.

Im większa próżnia:

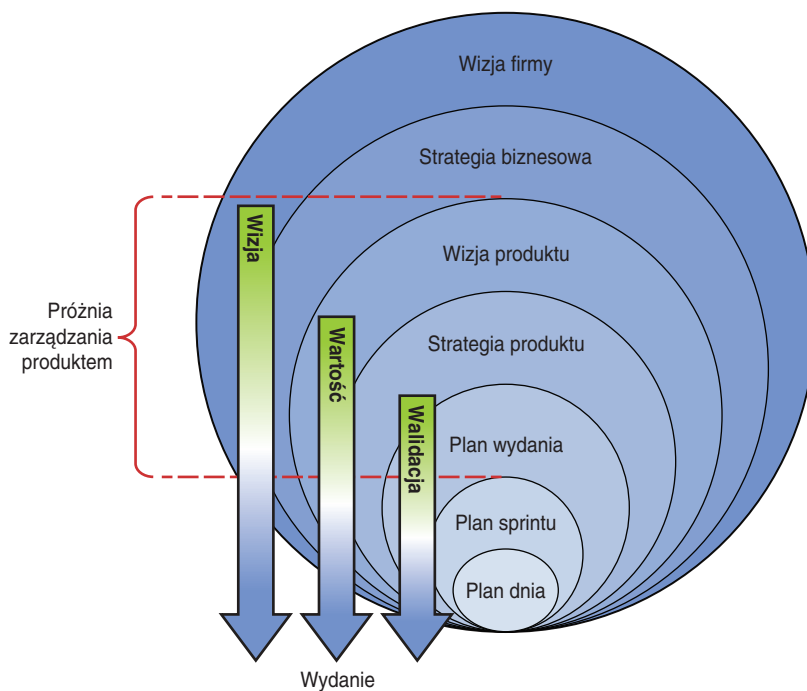
- tym bardziej grupy technologiczne są oddzielone od biznesu;
- tym mniejsze staje się zasadnicze zaangażowanie osób;
- tym więcej polega się na zarządzaniu projektem i zadaniami;
- tym więcej powstaje hierarchii i przekazywania;
- tym więcej wprowadza się złożoności;
- tym trudniej zmienić kierunki przy zmianach klimatu biznesowego;
- tym więcej tworzy się „bezproduktywnej pracy”;
- tym więcej występuje strat i przeróbek; oraz
- tym mniejsza wartość jest dostarczana do klientów.

Prawdziwe zarządzanie produktem dotyczy wcielania zwinności w całej organizacji od góry do dołu, aby w ten sposób wypełnić próżnię zarządzania produktem. Właściwie wykonane tworzy to prawdziwą przewagę konkurencyjną.

Do wypełnienia próżni we właściwy sposób służą *trzy W* pokazane na rysunku 1-5. Rysunek 1-6 reprezentuje sposób wypełnienia próżni przez trzy *W*.



Rysunek 1-5 Trzy W



Rysunek 1-6 Sposób wypełnienia próżni zarządzania produktem przez wizję, wartość i walidację

Przyjrzyjmy się krótko poszczególnym W.

WIZJA

Wizja tworzy *przejrzystość*.

Odnoszący sukcesy właściciel produktu określa wyraźną wizję produktu swojemu zespołowi, podobnie jak dowódca wojskowy określa wyraźne zamierzenia swoim podwładnym. Pozwala to podwładnym działać w razie potrzeby bez bezpośrednich rozkazów, aby realizować zamierzenia dowódcy.

Z książki *Auftragstaktik: The Basis for Modern Military Command?*, której autorem jest Major Michael J. Gunther:

Zastosowanie taktyki misji [*Auftragstaktik*] pozwala podrzędnym dowódcom [...] interpretować, jak najlepiej osiągnąć zamierzenie dowódcy, bazując na ich rozumieniu sytuacji taktycznej. [...] *Sukces doktryny zależy od odbiorców rozkazów, rozumiejących zamierzenie osoby, która je wydała, i działających w celu osiągnięcia celu, nawet jeśli ich działania naruszają inne wskazówki lub rozkazy, które otrzymali.*¹

Samoorganizacja nie dzieje się po prostu. Podobnie jak w wojsku, dwoma głównymi składnikami są wspólna wizja i wyraźne granice.

W kontekście wytwarzania produktu granice są zapewniane przez Scrum, a wizja jest zapewniana przez silne przywództwo właściciela produktu i komunikację.

Wizja produktu stanowi zakotwiczenie wszystkiego w procesie. Ta wizja tworzy przejrzystość, ponieważ formuje podstawy dla wszystkich kolejnych rozmów, prowadząc do wspólnego zrozumienia, dlaczego jest budowany produkt i jakie są potrzeby klientów. Jak napisał Richard Hackman, 30 procent sukcesu zespołu zależy od tego, jaki był początek jego działań². Wspaniała i dobrze zakomunikowana wizja ma nadrzędnie znaczenie dla pomyślnego rozpoczęcia.

-
1. Michael J. Gunther, *Auftragstaktik: The Basis for Modern Military Command?* (Fort Leavenworth, KS: School of Advanced Military Studies, U.S. Army Command and General Staff College, 2012), 3 (dodano wyróżnienie).
 2. J. Richard Hackman, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances* (Boston, MA: Harvard University Press, 2002).
-

Trzeba wielokrotnie komunikować wizję produktu, aby utrzymać zaangażowanie i rzetelność wszystkich osób. Nigdy nie zapominaj, że ta wizja reprezentuje głos klienta. Jeśli przestaniesz słuchać swoich klientów, wynikowy produkt będzie miał mniejszą wartość, a nawet może ich zrazić.



Zbyt często widzę termin „zasoby” używany dla określenia osób. Te zasoby mają dany katalog wymagań do implementacji i rzadko mają pojęcie o ich uzasadnieniu. Brakuje im kontekstu wizji i dlatego są pozbawieni świadomości sytuacji. Wypełniają dokładnie to, co zostało określone, ale często nadal mijają się z celem.

Tworzenie połączenia z wizją produktu (lub nawet organizacji) pomaga członkom zespołu tworzyć zaangażowanie sterowane celami i czuć się jak część większego niż oni sami. Jak zatem utworzyć wyraźną wizję? Techniki są wyjaśnione w rozdziale 2, „Wizja”.

WARTOŚĆ

Zdefiniowanie **wartości** zapewnia coś, co można *z badać*.

Wyobraź sobie wizję jako długą nitkę. Wartość to każda perła, którą dołączamy w ramach postępu. Wizja zapewnia podstawę i kierunek, ale bez nawleczonych na nią pereł nie ma wartości. Zadaniem zespołu scrumowego jest identyfikacja, a następnie nawlekanie pereł (wartości) na nitkę (wizję).

Pierwszą perłą mogłaby być albo większa inicjatywa biznesowa, albo mniejsza odrębna funkcja. Dąż najpierw do najbardziej wartościowego elementu i dołącz go całkowicie przed przejściem do następnego. Innymi słowy zawsze bądź w stanie dostarczać wartość.

„Jeśli mógłbyś mieć tylko jedną rzecz, co by to było?” jest często dobrym pytaniem otwierającym podczas identyfikowania największej wartości.

Jeśli wszystko jest ważne, nic nie jest ważne.

– Patrick Lencioni³

3. *Silos, Politics, and Turf Wars: A Leadership Fable about Destroying the Barriers That Turn Colleagues into Competitors* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002).

Po otrzymaniu tej odpowiedzi, często po wytrwałym drażeniu, spróbuj naprawdę zrozumieć punkt widzenia innej osoby. Spróbuj dowiedzieć się, jakie jest leżące u podstaw dłaczego. Możesz nawet posunąć się do kwestionowania użyteczności produktu. W końcu, po zawężeniu odpowiedzi i uzyskaniu przekonania, pójdź dalej i zdefiniuj, w jaki sposób wartość będzie się manifestować. Czy proces będzie zajmował mniej kliknięć? Ile? Czy zachowanie użytkownika się zmieni? Jak? Czy transakcja będzie szybsza? Jak bardzo? Potrzebujesz zapewnić więcej przywództwa niż po prostu powiedzenie „zróbmy to!” Jeśli nie jesteś w stanie określić miar ilościowych sukcesu ani udowodnić realizacji wartości, szanse znalezienia się na niewłaściwej drodze są raczej wysokie. Nie zapomnij, że jedynym realnym dowodem jest niewątpliwie klient. Wszystko wcześniejsze jest jedynie hipotezą.



Podoba mi się pomysł, że przez funkcjonalność, którą tworzymy, rzeczywiście udoskonalamy świat. Może nie osiągamy pokoju na świecie, ale mamy pozytywny wpływ na czyjeś życie – nawet jeśli jest to tylko jedno kliknięcie mniej w procesie.

Jak zatem mierzyć wartość? Techniki zostały zawarte w rozdziale 3, „Wartość”.

WALIDACJA

Walidacja powoduje *adaptację*.

Większość założeń biznesowych jest po prostu błędnych⁴. Wyglądają dobrze na papierze, ale nie dorównują rzeczywistości. Każdy wartościowy pomysł musi być sprawdzany tak szybko, jak to możliwe. W Scrumie odbywa się to podczas przeglądu sprintu. Przegląd sprintu jest szansą dla wszystkich interesariuszy, aby przejrzeć bieżący stan produktu i zyskać wgląd w następujące kroki. Im osoby przeglądające są bliższe

4. Ronny Kohavi i in., „Online Experimentation at Microsoft” (dokument ThinkWeek, Microsoft Corp., Seattle, WA, 2009).

rzeczywistym klientom oraz im bliżej do wydania przyrostu, tym bardziej realistyczne są opinie i kolejne adaptacje.

Nawet jeśli przegląd sprintu przebiegnie dobrze i wszyscy wydają się szczęśliwi, nadal nie mamy prawdziwej walidacji, zanim produkt lub funkcja nie zostanie wprowadzona do produkcji i użytku. W Scrumie „ukończenie” oznacza przyrost potencjalnie nadający się do wydania. Jednak, aby mieć ostateczną walidację i zredukować ogólne ryzyko produktu, trzeba ustanowić pętlę opinii zwrotnych z rynku. W tym celu trzeba wydawać tak szybko, jak to może obsłużyć biznes.

Dwie główne pętle opinii zwrotnych w Scrumie są po stronie procesu i po stronie produktu:

- Walidacja procesu dotyczy inspekcji i adaptacji *sposobu* pracy zespołu scrumowego.
- Walidacja produktu dotyczy inspekcji i adaptacji *efektu* budowanego przez zespół scrumowy.

Walidacja w kontekście zarządzania produktem i trzech W dotyczy tego drugiego: walidacji produktu.

Bardziej szczegółowy opis zawiera rozdział 4, „Walidacja”.

ZARZĄDZANIE PRODUKTEM I SCRUM

Budowanie produktów wymaga rozważenia szeregu działań strategicznych. Rozważmy następującą listę:

- Analiza branży i konkurencja
- Maksymalizacja zwrotu z inwestycji (ROI)
- Prognozowanie i ocena wykonalności
- Rozwijanie strategii produktu
- Planowanie wydań
- Identyfikacja klientów i ich potrzeb
- Tworzenie mapy drogowej produktu
- Audyt wyników