

Praktyczne zarządzanie produktami dla właścicieli produktu

POSTAWY PROFESJONALNEGO WŁAŚCICIELA PRODUKTU
PROWADZĄCE DO SUKCESU TWORZONYCH PRODUKTÓW

Chris Lukassen
Robbin Schuurman
Przedmowa Dave West

Przekład Maria Chaniewska

APN Promise
Warszawa 2023

SPIS TREŚCI

Wstęp	xiii
Wprowadzenie	xvii
Podziękowania	xx
O autorach	xxi

CZĘŚĆ I	Postawy właściciela produktu	1
	Szybki quiz	1
Rozdział 1	Zwinne zarządzanie produktem	3
	Właściciel produktu czy menedżer produktu?	3
	Co to jest zarządzanie produktem?	4
	Praca w organizacji zorientowanej na produkt, sprzedaż lub marketing	6
	Co to znaczy właściciel produktu?	7
	Różne typy właścicieli produktu	9
	Urzędnik	11
	Pośrednik	11
	Przedstawiciel biznesu	12
	Sponsor	12
	Przedsiębiorca	13
Rozdział 2	Przedstawienie postaw właściciela produktu	17
	Błędnie rozumiane postawy właściciela produktu	17
	Ekspedient	18
	Pisarz historyjek	19
	Menedżer projektu	21

	Ekspert dziedzinowy	23
	Portier	24
	Menedżer	26
	Preferowane postawy właściciela produktu	27
	Wizjoner	28
	Współpracownik	29
	Przedstawiciel klienta	30
	Decydent	30
	Eksperymentator	31
	Influencer	32
	Podsumowanie części I: Postawy właściciela produktu	35
	Kluczowe wnioski i spostrzeżenia	35
	Przegląd szybkiego quizu	35
	Chcesz dowiedzieć się więcej?	36
<hr/>		
CZĘŚĆ II	Przedstawiciel klienta	37
	Szybki quiz	38
Rozdział 3	Identyfikowanie i definiowanie produktu	39
	Wprowadzenie przedstawiciela klienta	39
	Co to jest produkt?	43
Rozdział 4	Budowanie empatii względem klientów	49
	Rozmawianie z klientami	49
	Obserwowanie klientów	49
	Skuteczne radzenie sobie z tendycyjnością podczas współpracy z klientami	51
Rozdział 5	Ujmowanie spostrzeżeń dotyczących klienta w formie person	55
	Persony użytkowników	55
	Tworzenie person	56
Rozdział 6	Rozpoznawanie i wyrażanie wartości klienta	61
	Funkcjonalne elementy wartości	62
	Emocjonalne elementy wartości	64
	Zmieniające życie elementy wartości	64
	Element wpływu społecznego wartości	65

Rozdział 7	Łączenie funkcji produktu z wynikami i wpływami	67
	Łączenie celów, wpływów, wyników i funkcji.....	68
	Podsumowanie części II: Przedstawiciel klienta	73
	Kluczowe wnioski i spostrzeżenia	73
	Przegląd szybkiego quizu.....	74
	Chcesz dowiedzieć się więcej?	75
<hr/>		
CZĘŚĆ III	Wizjoner	77
	Szybki quiz.....	78
Rozdział 8	Tworzenie i komunikowanie wizji produktu	79
	Wprowadzenie: wizjoner.....	79
	Łączenie wizji produktu z misją, wizją i wartościami firmy	83
	Wizja produktu dopasowana do misji i wizji firmy.....	87
	Elementy inspirującej wizji produktu	89
Rozdział 9	Skuteczne komunikowanie wizji produktu	93
	Struktura narracji 3×3.....	95
	Siła perswazji.....	99
	Niech będzie SEXI	100
Rozdział 10	Sporządzenie celów produktu dopasowanych do interesariuszy i zespołów	103
	Co to jest cel produktu?.....	104
	Charakterystyki wspaniałych celów produktu.....	106
	Jak tworzyć cele produktu	108
	Inspekcja i adaptacja celów produktu	110
	Obecność wielu celów produktu: czy jest taka opcja?	110
Rozdział 11	Tworzenie właściwej mapy drogowej dla odbiorców	113
	Wprowadzenie do map drogowych produktów.....	113
	Typy map drogowych produktu.....	117
	Mapa drogowa 1: mapa drogowa zorientowana na cel.....	118
	Mapa drogowa 2: mapa drogowa Teraz-Następnie-Później.....	121
	Mapa drogowa 3: Mapa historyjek użytkownika	123
	Mapa drogowa 4: wizualna mapa drogowa	125
	Mapa drogowa 5: mapa drogowa w formie wykresu Gantta	127

	Jedenaście wskazówek do tworzenia mapy drogowej.....	129
Rozdział 12	Rozpoznawanie wartości i wpływu firmy.....	131
	Pojęcie wartości i wpływu firmy	131
	Wyrażanie wpływu firmy	137
	Kluczowy obszar wartości 1: wartość obecna	140
	Kluczowy obszar wartości 2: wartość niezrealizowana.....	142
	Kluczowy obszar wartości 3: czas wprowadzenia na rynek.....	146
	Kluczowy obszar wartości 4: zdolność do innowacji.....	148
Rozdział 13	Maksymalizacja wartości przez skuteczne strategie i taktyki cenowe... 153	
	Wprowadzenie do wyceny produktu	153
	Proces wyceny produktu.....	155
	Krok 1. Inspekcja danych wejściowych	157
	Krok 2. Inspekcja bieżących celów firmy.....	158
	Krok 3. Wybór i ustalenie strategii cenowej	159
	Krok 4. Wybór i ustalenie taktyki cenowej	163
	Krok 5. Adaptacja cen, narzędzi i komunikowanie zmian	164
	Podsumowanie części III: Wizjoner	167
	Kluczowe wnioski i spostrzeżenia	167
	Przegląd szybkiego quizu.....	168
	Chcesz dowiedzieć się więcej?	169
CZĘŚĆ IV	Eksperymentator.....	171
	Szybki quiz.....	172
Rozdział 14	Kierowanie innowacją produktu od wewnątrz	173
	Wprowadzenie: eksperymetator	173
	Wewnętrzne źródła innowacji.....	177
	Dział sprzedaży	178
	Dział obsługi klienta.....	179
	Zarządzanie kluczowymi klientami.....	180
	Dział badawczo-rozwojowy.....	181
	Kierownictwo	182
	Analizy rynku	183

Rozdział 15	Kierowanie innowacją produktu od zewnątrz	185
	Zewnętrzne źródła innowacji	185
	Segmentacja rynku	186
	Osoby, które kupiły nasz produkt	189
	Osoby, które kupiły produkt konkurencji	189
	Osoby, które nie kupiły żadnego rozwiązania	190
Rozdział 16	Myśląc inaczej: napędzanie innowacyjności modelu biznesowego	193
	Analiza rynku i trendy rynkowe	193
	Czerpanie inspiracji z innych firm	195
	Wpływ na biznes	200
	Powrót do szablonu Business Model Canvas	201
Rozdział 17	Wybieranie eksperymentów produktowych do przeprowadzenia	203
	Krzywa prawdy: wybór właściwych eksperymentów i testów	203
	Wyjaśnienie technik eksperymentowania	207
	Technika 1. Prototypowanie na papierze	208
	Technika 2.	
	Technika 3. Filmy objaśniające	210
	Technika 4. Strony lądowania	211
	Technika 5. Makieta funkcji	212
	Technika 6. MVP typu konsjerż	214
	Technika 7. Czarnoksiężnik z krainy Oz	215
Rozdział 18	Projektowanie i ocenianie eksperymentów i testów	219
	Definiowanie hipotezy	219
	Zdobywanie efektów uczenia się	222
Rozdział 19	Podejścia do skalowania produktów i zespołów	225
	Podejścia do skalowania osób i zespołów	225
	Typowy antywzorzec skalowania osób i zespołów	229
	Lepsze podejście do skalowania osób i zespołów	231
	Podejścia do skalowania produktu lub usługi	233
	Skupienie uwagi najpierw na produkcie, a później na osobach i zespołach ..	235
	Osiem skutecznych strategii skalowania produktu	236
	Jak właściciele produktu przyczyniają się do skalowania produktu	239

	Podsumowanie części IV: Eksperymentator	241
	Kluczowe wnioski i spostrzeżenia	241
	Przegląd szybkiego quizu	242
	Chcesz dowiedzieć się więcej?	243
<hr/>		
CZĘŚĆ V	Decydent	245
	Szybki quiz	246
Rozdział 20	Zwiększanie odpowiedzialności, dojrzałości i autorytetu	247
	Wprowadzenie: decydent	247
	Produkt	254
	Ogólne i szczegółowe cele produktu	254
	Budżet	254
	Wartość	255
	Marketing i tworzenie marki	255
	Wycena	255
	Narzędzia i technologie	255
	Proces wydawania	256
	Ludzie i zespoły	256
	Zarządzanie backlogiem produktu	257
	Zarządzanie zewnętrznymi stronami i dostawcami	257
Rozdział 21	Ocenianie decyzji dotyczących produktu	259
	Zarządzanie produktem: gra w pokera czy szachy?	259
	Szybka gra służąca do testowania umiejętności podejmowania decyzji ..	260
	Ocenianie decyzji w rzetelny i przejrzysty sposób	262
Rozdział 22	Podejmowanie lepszych decyzji: myślenie zakładami	263
	System koleżeński lub grono decyzyjne	264
	Akceptowanie niepewności podczas podejmowania decyzji	265
Rozdział 23	dylematy i decyzje dotyczące produktu, procesu i zespołu	267
	Dokonywanie wyborów	267
	Nawigowanie wśród dylematów	269
Rozdział 24	Poprawianie szybkości i jakości decyzji	273
	Koszt opóźniania decyzji	273
	Szybkie decyzje prowadzą do sukcesów lepiej niż powolne decyzje	274

	Syndrom specjalnego płatka śniegu	277
	Dlaczego należy prawdopodobnie podejmować decyzje szybko (szybciej)	278
	Przyspieszanie podejmowania decyzji	279
	Umocowani właściciele produktu	279
	Podsumowanie części V: Decydent	281
	Kluczowe wnioski i spostrzeżenia	281
	Przegląd szybkiego quizu	282
	Chcesz dowiedzieć się więcej?	283

CZĘŚĆ VI	Współpracownik	285
	Szybki quiz	286
Rozdział 25	Wpływ rządzenia Agile na właścicieli produktu	287
	Wprowadzenie: współpracownik	287
	Wprowadzenie: rządzenie Agile	292
	Definicja rządzenia korporacyjnego	292
	Organizacyjne rządzenie obejmuje wiele elementów	295
	Skuteczne radzenie sobie z rządzeniem	298
Rozdział 26	Ustalanie budżetu produktu na sposób Agile	301
	Trzy horyzonty	302
	Ustalanie budżetu jest podobne do zarządzania backlogiem produktu	304
	Strategiczna i rynkowa perspektywa ustalania budżetu	309
Rozdział 27	Tworzenie umów umożliwiających posiadanie produktu oraz pracę zespołową	315
	Co to jest umowa?	316
	Kto podejmuje ryzyko?	319
	Umowy dwuetapowe	320
	Zasobnik Joe'go	322
	Pieniądze za nic	323
	Zmiana za darmo	325
	Elementy umowy Agile	326
	Podsumowanie części VI: Współpracownik	329
	Kluczowe wnioski i spostrzeżenia	329
	Przegląd szybkiego quizu	330
	Chcesz dowiedzieć się więcej?	331

CZĘŚĆ VII	Influencer	333
	Szybki quiz	334
Rozdział 28	Zarządzanie interesariuszami w złożonych środowiskach	335
	Wprowadzenie: influencer	335
	Definicja interesariusza	339
	Klasyfikacja lub kategoryzacja interesariuszy	341
	Informacje i spostrzeżenia do zebrania od interesariuszy	345
	Wpływ interesariusza	346
	Zainteresowanie interesariusza	346
	Odkrywanie zainteresowań i wpływu interesariusza	347
Rozdział 29	Narzędzia do klasyfikacji i grupowania interesariuszy	349
	Mapa interesariuszy	350
	Interesariusze z małym zainteresowaniem i małym wpływem	350
	Interesariusze z małym zainteresowaniem i małym wpływem	352
	Interesariusze z dużym zainteresowaniem i małym wpływem	353
	Interesariusze z dużym zainteresowaniem i dużym wpływem	354
	Radar interesariuszy	357
	Uczestnictwo lub zaangażowanie	358
	Nastawienie	359
	Alternatywne techniki rozpoznawania i grupowania interesariuszy	362
Rozdział 30	Stosowanie strategii i taktyk zarządzania interesariuszami w praktyce	365
	Tworzenie strategii komunikacji	365
	Wskazówki służące do poprawienia zarządzania interesariuszami w praktyce	368
	Wskazówka 1. Zacznij częściej odmawiać interesariuszom	368
	Wskazówka 2. Różnie traktuj różnych interesariuszy	369
	Wskazówka 3. Zarządzaj systemem, a nie ludźmi	370
	Wskazówka 4. Nie zapominaj o kliencie	370
	Wskazówka 5. Zwiększ swój autorytet, dzięki działaniu jak właściciel	371
	Wskazówka 6. Naucz się zainteresowań interesariuszy na pamięć	372
	Wskazówka 7. Uwzględniaj Scrum mastera	372
	Wskazówka 8. Nie bądź jak gołąb pocztowy między zespołem scrumowym a interesariuszami	373
Rozdział 31	Sposoby wpływania na interesariuszy na wszystkich poziomach	375
	Być lirogonem	375

Proces komunikacji	377
Cztery warstwy komunikacji	380
Budowanie relacji z interesariuszami	381
Pracuj nad wiarygodnością	382
Kierowanie decyzji dotyczących produktu i zespołu	383
Poznanie perspektyw innych osób i kierowanie postępowaniem w stronę wspólnego celu	383
Stałe poruszanie się do przodu	383
Eskalowanie decyzji po odrobieniu pracy domowej	384
Dzielenie się pomysłami we właściwym czasie	384
Zyskaj poparcie przez uwzględnianie osób i wczesną współpracę	385
Buduj zaufanie między zespołami i działami	386
Poświęcaj czas	386
Dostrajanie do odbiorców	387
Dominujący: orzeł	388
Wpływowy: paw	389
Stały: pingwin	390
Świadomy: sowa	390
Krótkie podsumowanie tych czterech zwierzęcych typów interesariuszy	391
Rozdział 32 Doskonalenie sztuki odmawiania, aby optymalizować tworzenie wartości produktu	393
Co sprawia, że odmawianie jest takie trudne?	394
Pięć kroków do skutecznego odmawiania	396
Krok 1. Kto	396
Krok 2. Co	396
Krok 3. Intencja	397
Krok 4. Powiedzenie „nie”	397
Krok 5. Słuchanie i bycie słuchanym	398
Trik umysłu Jedi	399
Rozdział 33 Negocjowanie z interesariuszami, klientami i użytkownikami	401
Naśladowanie	402
Etykietowanie emocji	403
Dochodzenie do Tak!	404
Jak sprawdzić, czy zgoda jest rzeczywista	406
Naginanie rzeczywistości	406
Tworzenie złudzenia kontroli	408

Gwarancja wykonania	409
Twarde pertraktacje	410
Znajdowanie czarnego łabędzia	411
Podsumowanie części VII: Influencer	413
Kluczowe wnioski i spostrzeżenia	413
Przegląd szybkiego quizu	414
Chcesz dowiedzieć się więcej?	415
Rozdział 34 Ostateczne podsumowanie: postawy właściciela produktu	417
Preferowane postawy właściciela produktu	417
Optymalizacja przejrzystości przy użyciu tablicy ściennej produktu	418
Epilog	420