

O'REILLY®

Przedmowa
Janna Bastow

C. Todd Lombardo
Bruce McCarthy
Evan Ryan
Michael Connors

MAPY DROGOWE PRODUKTU

— NOWE PODEJŚCIE

Wyznaczanie kierunków rozwoju w czasach niepewności

„Najwyższy czas, aby ktoś wyzwolił mapy drogowe spod jarzma modelu kaskadowego i uczynił je takimi narzędziami komunikacji strategicznej, jakimi rzeczywiście są.

McCarthy i spółka rozwikłali, jak to zrobić.”

— Steve Blank, autor książki *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*

Helion

Tytuł oryginału: Product Roadmaps Relaunched: How to Set Direction while Embracing Uncertainty

Tłumaczenie: Maksymilian Gutowski

ISBN: 978-83-283-6592-6

© 2020 Helion SA

Authorized Polish translation of the English edition of *Product Roadmaps Relaunched* ISBN 9781491971727

© 2018 C. Todd Lombardo, Bruce McCarthy, Evan Ryan, Michael Connors

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 jakiejkolwiek 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.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

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

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

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

Printed in Poland.

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

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

Spis treści

Przedmowa	vii	Rozdział 5. Odkrywanie potrzeb klienta za pomocą tematów	86
Wstęp	x	Wyrażanie potrzeb klienta	87
Rozdział 1. Mapy drogowe — restart	2	Tematy z życia wzięte	103
Mapa drogowa powinna wykorzystywać zgromadzoną wiedzę	14	Tematy są potrzebami użytkownika	108
Rozdział 2. Komponenty mapy drogowej	28	Rozdział 6. Rozwijanie mapy drogowej	112
Informacje uzupełniające	40	Podsumowanie komponentów pomocniczych	123
Komponenty — kontekst	42	Podsumowanie	124
Podsumowanie	50	Rozdział 7. Priorytetyzacja — podejście naukowe	126
Rozdział 3. Zbieranie danych	52	Dlaczego priorytetyzacja jest nieodzowna?	128
Podsumowanie	64	Wzór na priorytetyzację	147
Rozdział 4. Wizja produktu i strategia	66	Modele priorytetyzacji	152
Misja określa zamiary	67	Rozdział 8. Harmonizacja i poparcie	156
Wizja jest pożądanym rezultatem	68	Oprogramowanie	168
STUDIUM PRZYPADKU	82		
Podsumowanie	84		

Rozdział 9. Prezentowanie i udostępnianie	
mapy drogowej.....	172
STUDIUM PRZYPADKU	196
Podsumowanie	200
Rozdział 10. Aktualność mapy drogowej produktu.....	202
Planowane zmiany	207
Nieplanowane zmiany	208
Podsumowanie	224
Rozdział 11. Restart map drogowych	
w Twojej organizacji.....	226
Jak zacząć?	228
Postowie	234

Rozdział 1.

Mapy drogowe — restart

Czego dowiesz się w tym rozdziale?

Poznasz kilka definicji, między innymi terminy:

- produkt
- klient
- interesariusz.

Przeczytasz o następujących zagadnieniach:

Skąd wzięły się mapy drogowe?

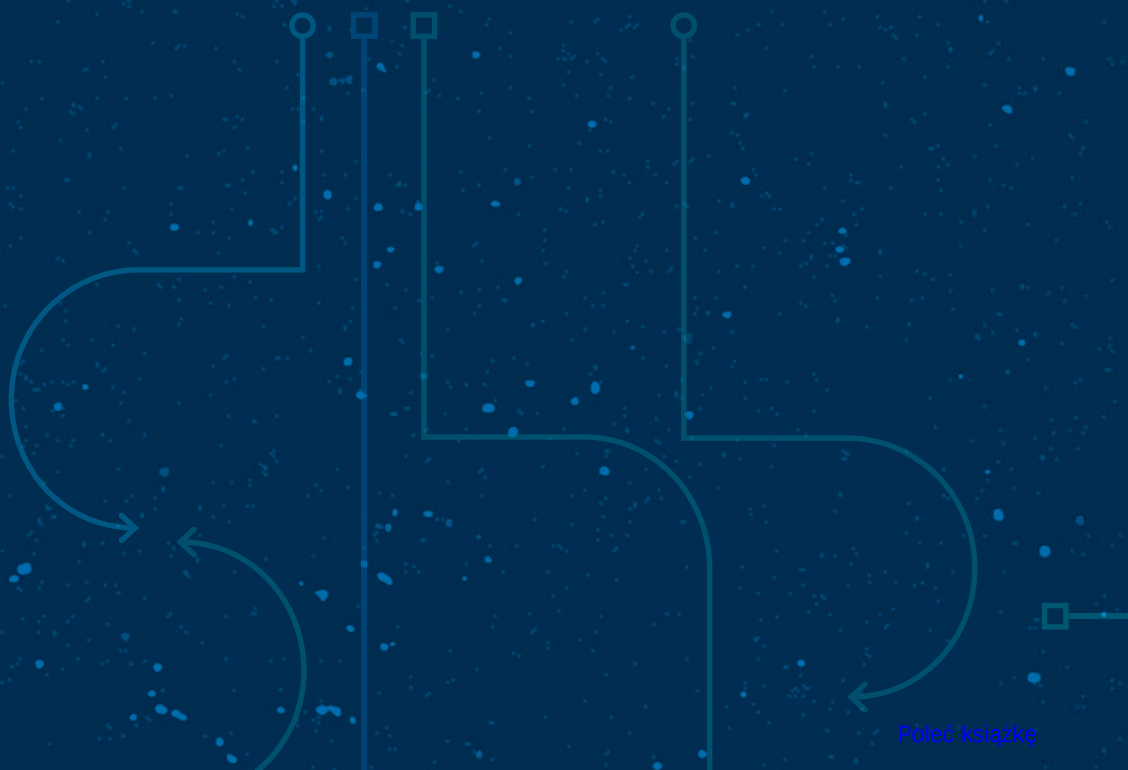
Wymogi przeprowadzenia restartu.

Czym jest mapa drogowa produktu?

Rozdział

1

Mapy drogowe — restart

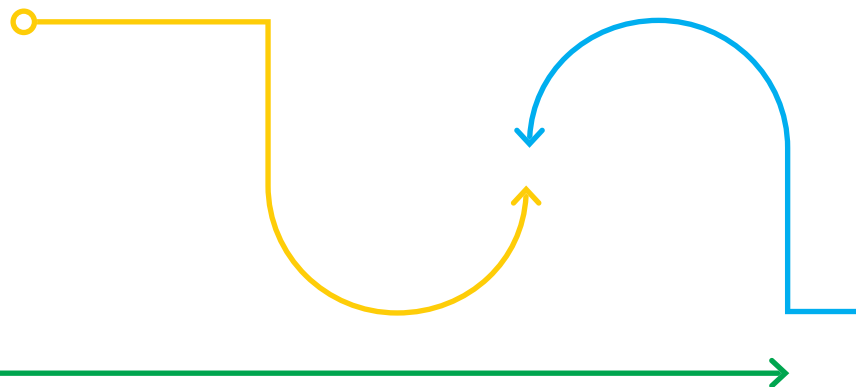


Prawidłowo przygotowana mapa drogowa produktu może odpowiednio pokierować całą organizacją tak, aby mogła ona zrealizować swoją strategię.

To stworzona przez Ciebie wizja tego, w jaki sposób Twoje produkty pomogą organizacji w osiągnięciu jej strategicznych celów. Dobra mapa drogowa zachęca do wspierania realizacji projektów i dostarczania przekraczających oczekiwania wyników.

Łatwo myśleć o mapie drogowej jak o ustalonym i szczegółowym planie — niemalże wrytym w kamieniu — i właśnie to jest źródłem frustracji ludzi zajmujących się produktem. Tradycyjna mapa drogowa nie jest wystarczająco elastyczna, aby sprostać potrzebom metodyk szczupłych i zwinnych, z których wiele zespołów zaczęło korzystać. Często brak jej dostatecznego kontekstu strategicznego, bez którego zespoły nie mogą w pełni pojąć ogólnej wizji. Dlatego właśnie potrzebny jest restart.

Dobra mapa drogowa jest nie tyle planem projektu, co narzędziem *komunikacji strategicznej*, a także *deklaracją woli i kierunku rozwoju*. W tym rozdziale omówimy kluczowe wymogi, towarzyszące przeprowadzeniu restartu koncepcji mapy drogowej, aby służyła Ci ona za mapę skarbów, umożliwiającą dostarczenie wartości klientom i organizacji. Wyciągnij zatem kompas i lunetę i wypłynij na szeroką wodę.

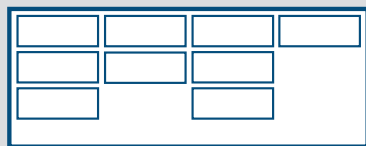


Czym jest mapa drogowa produktu?

→ W naszym rozumieniu mapa drogowa produktu opisuje, w jaki sposób zamierzasz zrealizować wizję swojego produktu.

Koncentruje się ona na wartości, którą obiecujesz dostarczyć klientowi i organizacji, aby możliwe było uzyskanie wsparcia i skoordynowanie działań interesariuszy.

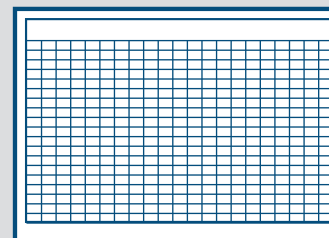
To bardzo proste, a owa prostota jest kluczem do sukcesu. Pamiętaj jednak, że „proste” nie zawsze znaczy „łatwe”.



Tablica kanbanowa



Pokaz slajdów



Arkusz kalkulacyjny



Inne

RYSUNEK 1.1. Mapy drogowe produktu przyjmują wiele form, przy czym nie muszą być koniecznym pojedynczym dokumentem. W rzeczy samej w ogóle nie chodzi o tworzenie takich materiałów, lecz o uzyskanie wspólnego zrozumienia tego, dokąd zmierzamy i dlaczego

→ Kluczowe terminy. Jak ich używamy?

Produkt

Zanim szczegółowo zdefiniujemy mapę drogową, określimy, co właściwie rozumiemy przez **produkt**. Produkt dostarcza wartość klientom organizacji. Zazwyczaj traktujemy go jako pewien wytwór, taki jak smartfon czy toster, ale nasza szersza definicja obejmuje również usługi, na przykład dostawę jedzenia, członkostwo w serwisie Netflix, a nawet przeżycia, jak choćby obejrzenie przedstawienia teatralnego. Dla uproszczenia w tej książce nazywamy „produktem” wszystko to, co dostarczasz klientom.

Interesariusz

Terminem **interesariusz** określamy wszystkich wewnętrznych i zewnętrznych współpracowników i partnerów, związanych z rozwojem, promowaniem, sprzedażą i obsługą produktu. Wewnątrz organizacji mogą to być ludzie zajmujący się sprzedażą, marketingiem, UX, programowaniem, badaniami, finansowością, a nawet zarządzaniem zasobami ludzkimi; na zewnątrz mogą to być dostawcy, partnerzy techniczni, dystrybutorzy i pośrednicy.

Klient

Klientem nazywamy odbiorcę wartości dostarczanej przez produkt, więc zdefiniujmy też to pojęcie. Obejmuje ono nabywcę i użytkownika produktu. (Więcej o różnicach między nimi przeczytasz w rozdziale 3.). W przypadku wielu produktów konsumenckich nabywca i użytkownik są tą samą osobą. Jest tak, kiedy kupujesz kawę i ją wypijasz, żeby się rozbudzić i skoncentrować (i dlatego, że po prostu lubisz jej smak). Jest tak też wtedy, kiedy kupujesz zegarek i zakładasz go na rękę codziennie rano, żeby orientować się w upływie czasu.

Można też jednak kupić zegarek jako prezent, a wtedy role nabywcy i użytkownika są rozdzielne. Ten podział jest często spotykany w świecie biznesu, na przykład kiedy ktoś z działu IT wybiera i kupuje komputery, telefony oraz inny sprzęt i oprogramowanie, z których mają korzystać pracownicy. Będziemy przypominać o tej różnicy tam, gdzie ma to znaczenie; w pozostałych przypadkach „klientem” będziemy nazywać zarówno nabywcę, jak i użytkownika.

Warto też zauważyć, że klienci mogą otrzymywać wartość bez uiszczenia opłaty za nią. Niektóre produkty są darmowe lub utrzymywane z reklam, tak jak w przypadku Gmaila i kanałów telewizyjnych. Inne są z kolei wytwarzane i użytkowane przez tę samą organizację, na przykład firmowy intranet, z którego pracownicy mogą dowiadywać się o świadczeniach i wydarzeniach firmowych.

Skąd wzięły się mapy drogowe produktu?

Wszystko zaczęło się od roweru. W latach 90. XIX wieku rowery stały się kluczowym środkiem komunikacji w miastach, a niektóre z pierwszych map drogowych powstały po to, aby pokazać, jak przejechać rowerem z jednego końca Nowego Jorku na drugi. Wraz z upowszechnieniem samochodu podróże międzymiastowe zaczęły się stawać coraz częstsze, a rozwijające się prężnie organizacje, takie jak American Automobile Association (AAA), zapewniały podróżnym drukowane mapy drogowe ze wskazówkami dojazdowymi. Dziś nadal korzystamy z map drogowych, lecz często w formie elektronicznej, przy użyciu aplikacji takich jak Waze i nawigacji GPS.

W latach 80. XX wieku Motorola zaczęła używać terminu „mapa drogowa” w ramach harmonizowania rozwoju technologii i produktów. Technologiczne mapy drogowe w latach 90. znalazły szerokie zastosowanie w przemyśle półprzewodników, a w końcu zostały przyjęte przez wiele organizacji technologicznych z innych branż, w tym przez Microsoft, Google i Oracle. Tworzono je z myślą o informowaniu interesariuszy o terminach wydawania obszerniejszych aktualizacji, aby mogli planować swoje zakupy z wielomiesięcznym wyprzedzeniem. Takie zastosowanie wciąż jest istotne w przypadku firm produkujących miliony układów scalonych do milionów urządzeń elektronicznych, których czas realizacji jest sam w sobie długi. Planowanie było i nadal jest ważne w takich branżach.

Stale przyspieszające tempo przemian technologicznych w połączeniu z upowszechnieniem praktyk szczupłych i zwinnych — wykonywanych krótkie cykle dostaw, gromadzenie informacji i podejmowanie decyzji produktowych na podstawie danych — sprawiło jednak, że tradycyjna mapa drogowa stała się mało poręcznym narzędziem. Opóźnienia mają miejsce, technologie się dezaktualizują, priorytety się zmieniają, preferencje klientów ewoluują, konkurencja zdobywa przewagę... W wyniku tego ludzie zajmujący się rozwojem produktów coraz częściej mierzą się z tragicznym wyborem: czy zrezygnować z dotrzymania złożonych wcześniej deklaracji, czy kontynuować realizację sformułowanego miesiące wcześniej planu, który wydaje się coraz mniej przystawać do rzeczywistości.

Niedopasowanie tradycyjnych map drogowych do rzeczywistego rozwoju produktu stało się na tyle wyraźne, że wiele zespołów ds. produktu w ogóle odeszło od praktyki tworzenia map lub pozostało uprawnienia do korzystania z nich zaledwie kilku zaufanym pracownikom.

Mało kogo jednak cieszy taki stan rzeczy. Metodyki zwinne i szczupłe nie wypełniły luki strategicznej powstałej w wyniku porzucenia map drogowych. W rzeczy samej, zespoły zwinne narzekają, że na planowanie najbliższych kilku tygodni poświęcają tyle czasu, iż już nie pamiętają, czemu cały ten wysiłek ma w ogóle służyć.

Zdefiniujmy zatem, co obecnie stanowi o wysokiej jakości mapy drogowej.

Wymogi przeprowadzenia restartu map drogowych

Jak wskazaliśmy we wstępie, zajmujący się produktem pracownicy, z którymi mieliśmy okazję porozmawiać, oczekują od mapy drogowej kilku rzeczy.

Mapa produktu powinna:

- ujmować plany organizacji w strategicznym kontekście;
- skupiać się na dostarczaniu wartości klientom i organizacji;
- uwzględniać uczenie się jako element sprawnego procesu rozwoju produktu;
- mobilizować organizację do realizacji wspólnych priorytetów;
- wywołać u klientów ekscytację kierunkiem rozwoju produktu.

Jednocześnie mapa produktu nie powinna:

- zawierać obietnic, których możliwości realizacji zespół ds. produktu nie jest pewien;
- wymagać stosowania nieekonomicznego procesu projektowania i oszacowywania z wyprzedzeniem;
- być utożsamiana z planem projektu lub dostaw (chcielibyśmy położyć szczególny nacisk na ten punkt).

Przyjrzymy się teraz bliżej kolejno wszystkim tym wymaganiom oraz problemom, które każde z nich ma eliminować, a także omówmy, w jaki sposób restart map drogowych może wspomóc wykorzystywanie takich rozwiązań. Wskażemy Ci także rozdziały, w których możesz przeczytać o poszczególnych zagadnieniach bardziej szczegółowo.

Mapa drogowa powinna ujmować plany organizacji w strategicznym kontekście

Problem: Nikt nie rozumie, dlaczego mapa drogowa ma taką, a nie inną treść.

Tradycyjna mapa drogowa tak bardzo koncentrowała się na elementach dostawy, że często pomijała istotny kontekst, mianowicie: *dlaczego* organizacja w ogóle zajmuje się tymi konkretnymi rzeczami. Pracownicy trudniący się produktem spędzają ogrom czasu na przesiewaniu danych rynkowych i informacji od użytkowników. Priorytetyzują, oszacowują, projektują, planują i tworzą harmonogramy, ale notorycznie zapominają wyjaśnić swój tok myślenia ludziom zaangażowanym w ich realizację.

Jest to problem samego zespołu ds. rozwoju produktu, ponieważ bez pojęcia szerszej perspektywy licznych decyzji, podejmowanych samodzielnie przez inżynierów, projektantów i pracowników produkcyjnych, nie spaja wspólna wizja. Ten sam brak wizji utrudnia koordynację działań z innymi działami, w tym marketingu, sprzedaży, księgowości i obsługi.

Mapa drogowa daje najlepszą — lecz często lekceważoną — okazję do wyrażenia, dlaczego dany produkt jest opracowywany, dlaczego jest ważny i dlaczego zawarte w niej elementy są absolutnie nieodzowne dla odniesienia sukcesu.

Objawy tego problemu są następujące:

- Twój produkt nie uzyskuje potrzebnych funduszy, odpowiedniej ekspozycji ani wsparcia marketingowego;
- otrzymujesz wiele pytań dotyczących zawartych na mapie szczegółów (cech produktu, dat);
- przychodzi Ci do głowy wiele nieprzystających do wizji (która nie jest jasno sformułowana) dodatków do umieszczenia na mapie.

„Cierpimy na »syndrom błyskotek«”.

„Nikt nie wie, jak wygląda nasz ostateczny cel”.

Rozwiązanie: Powiąż mapę drogową z przekonującą wizją przyszłości.

„To nasza wizja tego, dlaczego tutaj jesteśmy i co staramy się zapewnić klientom — to jest mapa drogowa, która będzie nam pomagać stopniowo dojść do celu”.

— **Matt Poepsel, wiceprezes ds. rozwoju produktu,**
The Predictive Index

Zanim przejdziesz do szczegółów dotyczących tego, nad czym pracujesz ze swoim zespołem, poświęć chwilę na objaśnienie ogólnej wizji produktu. Dlaczego w ogóle go opracowujesz? Co dla klienta, firmy i świata będzie oznaczać sukces?

Być może Twoja firma ma opis misji, wizję lub cel. Formułowanie wizji produktu warto zacząć od powiązania jej z racją bytu organizacji.

Jeżeli wszystko, co mieści się na mapie drogowej, jasno wspiera tę misję, odpowiedź na pytanie „dlaczego?” staje się o wiele wyraźniejsza. Dzięki temu temat dyskusji przechodzi z „dlaczego to robimy?” do „co pozwoli nam szybciej osiągnąć cel: opcja A czy B?”. Steve Blank, autor książki *Podręcznik start-upu*, przypomina nam o tym, aby rozpocząć kreślenie planu od sformułowania misji, zamiaru strategicznego. „Weźmy Airbnb. Misja to »chcemy zmienić stosunek ludzi do wynajmu«. W porządku. Jaki jest nasz cel? Chcemy zdobyć 5 milionów użytkowników i zdobyć 16 milionów lokali do wynajęcia. Jak to osiągnąć? Musimy dostarczyć oprogramowanie, które pozwoli ludziom korzystać z naszej oferty. Jakich w takim razie potrzebujemy funkcji?”

Mapa drogowa Twojego produktu powinna łączyć wizję firmy z bardziej szczegółowymi planami rozwoju, wydań i działań operacyjnych.

W rozdziale 4. znajdziesz więcej szczegółów odnośnie do tworzenia wizji produktu i wskazywania wymiernych celów.

➤ Mapa drogowa powinna koncentrować się na dostarczaniu wartości klientom i organizacji

Problem: Dużo dostarczasz, ale nie odnotowujesz postępów.

„Wielu ludzi sądzi, że harmonogram przyszłych wydań i mapa drogowa są ze sobą tożsame. Zapewne słyszałeś to setki razy. W rzeczy samej, praktycznie każdy program do tworzenia map drogowych zajmuje się graficznym odwzorowywaniem tego, że funkcja X ma zostać wydana w dniu Y. W moim wyobrażeniu mapa drogowa jest natomiast serią wyrażen komunikujących, CO chcesz pomóc osiągnąć ludziom i DLACZEGO te cele są istotne dla ich sukcesu”.

— **John Mansour, partner zarządzający, Proficientz**

Tradycyjna mapa drogowa produktu jest raczej planem projektu, skoncentrowanym na wydajnym wykorzystaniu zasobów, maksymalizacji przerobu i dotrzymywaniu terminów. Wiele bardzo szczegółowych map drogowych zupełnie jednak pomija kwestię tego, co w zamyśle ma być *rezultatem* wszystkich wymienionych działań.

Wiele zespołów zaczęło mierzyć rzeczywisty wpływ dodatków do produktu lub dokonywanych w nim zmian na zachowanie klientów i wyniki biznesowe, lecz takie informacje zazwyczaj nie są podane na mapie. Jedynym kryterium, na podstawie którego kierownictwo może ocenić skuteczność działań związanych z rozwojem produktu, jest zatem to, czy zespół dostarczył rezultaty w terminie —

czy wykonanie zadania w wyznaczonym czasie ma jednak jakiegokolwiek znaczenie, jeśli nie wpływa na zachowanie klientów lub wyniki biznesowe?

Objawy tego problemu są następujące:

- dostawy wykonywane są w terminie, ale nie wpływają na wartość jakichkolwiek KPI (kluczowych wskaźników efektywności, ang. key performance indicators);
- wdrażanie funkcji, których klienci sobie zażyczyli, nie wpływa na poziom ich zadowolenia;
- funkcje są zgodne ze specyfikacją, lecz nie rozwiązują problemu, z którym mierzy się klient.

„Nie mam żadnego wglądu w to, jak praca mojego zespołu wpływa na wyniki finansowe”.

„Właściwie w ogóle nie mam bezpośredniego kontaktu z naszymi klientami”.

Rozwiązanie: Skoncentruj się na dostarczaniu wartości.

Po opisaniu wizji produktu i zadań wszystkich zaangażowanych stron nie powinieneś uszczegóławiać mapy przez podanie listy elementów, funkcji i poprawek z datami. Zamiast tego — nawet jeśli niektóre szczegóły są dość pewne — lepiej zacząć od wskazania wartości, jaką będziesz dostarczał, aby sukcesywnie realizować wizję.

Często podaje się w tym miejscu ogólne potrzeby klientów, problemy lub zadania do wykonania, co nazywamy zbiorczo *tematami*. Nawijając z wyprzedzeniem do przykładu z kolejnego rozdziału, najbardziej podstawowym zadaniem węża ogrodowego jest przenoszenie wody z kranu do ogródka. Wszystkie węże ogrodowe robią to dostatecznie dobrze, ale też z wieloma klient miewa problemy, jeśli na przykład zagięcia lub wycieki sprawiają, że woda nie dociera tam, gdzie powinna. Mapa drogowa produktu, jakim jest wąż ogrodowy, może zatem obejmować wyrażenie potrzeby (czyli temat) „niezniszczalności”.

Sprawa to, że cel opracowania kolejnej wersji, wariacji lub funkcji produktu jest jasny dla wszystkich interesariuszy, w tym osób odpowiedzialnych za projektowanie i wytwarzanie produktu. David Cancel, prezes Drift, mówi następująco: „Chcieliśmy, aby na poziomie zespołów programistycznych i produktu zachowano jak największą autonomię. Oczywiście mieliśmy coś, co nazywamy barier-

kami i słupkami. W granicach wyznaczonych takimi barierkami zespoły mogły swobodnie decydować o tym, jak będzie wyglądać produkt lub jego wprowadzenie na rynek”.

W przypadku mapy drogowej takie barierki mogą posłużyć również do określenia, kiedy produkt należy uznać za ukończony, bez odnoszenia się do terminów. Wróćmy do wcześniejszego przykładu — produkt jest ukończony, jeśli udało Ci się opracować niezniszczalny wąż ogrodowy, który można produkować i sprzedawać z zyskiem.

Ben Foster, doradca ukierunkowanych na produkty start-upów, rozwija koncepcję, w myśl której wskazywanie tematów pozwalających na dostarczenie wartości jest ważniejsze od zwykłego wykonywania zadań w terminie: „Wolę określać terminy najogólniej jak to możliwe, aby zachować elastyczność. Jeśli nie jestem wystarczająco przekonany, że element z mapy drogowej zostanie dostarczony w określonym czasie, nie chcę się do tego zobowiązywać. Mapa drogowa powinna wyjaśniać plany, jednak bez fałszywej precyzji, na której ktoś inny może polegać”.

W rozdziale 5. szerzej omówimy zagadnienie tematów i rozwijania ich na potrzeby mapy drogowej.

Mapa drogowa powinna wykorzystywać zgromadzoną wiedzę

Problem: Kierownicy i klienci oczekują zobowiązań.

„Myślę, że największym wyzwaniem towarzyszącym tworzeniu mapy drogowej jest to, że jest ona niejako wyrazem oczekiwań wobec tego, jak będzie wyglądać cały proces produkcyjny. Przywodzi to na myśl klasyczny błąd agresywnego sprzedawcy, który sądzi, że natrętność pomoże mu w przeprowadzeniu transakcji. Mapa w takiej sytuacji staje się zobowiązaniem, a jeśli coś w działalności firmy ulegnie zmianie i realizacja sformułowanego wcześniej planu przestanie leżeć w jej interesie, odpowiedzialność spadnie na Ciebie”.

— **Matt Poepsel, wiceprezes ds. rozwoju produktu,**
The Predictive Index

Ogólność tematów i terminów może wydawać się zupełnie w porządku, ale co się dzieje, kiedy klient odmawia podpisania umowy, jeżeli organizacja nie zobowiąże się do opracowania określonej funkcji w danym roku? Albo jeśli prezes uważa, że wyciąganie od pracowników przysięgi na wszystko, co święte, jest dobrym sposobem na dopilnowanie, aby wszyscy pracowali wystarczająco ciężko?

Tradycyjna mapa drogowa tak bardzo stara się przewidzieć nieprzewidywalną przyszłość, że aż zachęca do poruszania takich kwestii jak powyżej. Czy nie lepiej byłoby przeprowadzić dyskusję o dostarczanej wartości? O celach? O tym, dlaczego funkcje, których klient oczekuje, są ważne i jakie problemy wiążą się z jego sposobem myślenia i priorytetami?

Jeśli potrafisz sprawnie wyrazić, jaką wartość zamierzasz dostarczyć, szczegóły dotyczące realizacji stają się zdecydowanie mniej ważne. W rzeczywistości nie tylko stanowią one kwestię poboczną, ale niekiedy mogą wręcz utrudniać dostarczenie jak największej wartości. Zobowiązując się do opracowania określonego rozwiązania problemu na zbyt wczesnym etapie, ograniczasz swoje możliwości działania i tłumisz kreatywność zespołu.

Objawy tego problemu są następujące:

- sprzedawcy zawierają w umowach zobowiązania, aby ułatwić sobie otrzymanie zamówienia;
- klienci domagają się złożenia zobowiązań przed podpisaniem umowy;
- kierownictwo sądzi, że jedynie składanie zobowiązań terminowych pozwala na uzyskanie rezultatów.

„Mamy dużo danych, ale nie wiemy, jak z nich korzystać”.

„Nasz proces się nie sprawdza, ale unikamy jego naprawiania”.

„Nie mam pojęcia, jak inne zespoły i firmy tworzą mapy drogowe”.

Rozwiązanie: Zobowiązuj się do uzyskiwania rezultatów zamiast do dostarczania produktów.

Kiedy klient (lub prezes bądź w zasadzie dowolny interesariusz) pyta, czy określona funkcja lub inny szczegół będzie wchodzić w skład rozwiązania, doświadczeni pracownicy, zamiast udzielić informacji wprost, wykręcają się od odpowiedzi. Pytają „dlaczego?”: „Dlaczego dana funkcja jest taka ważna?”, „Dlaczego wskazany termin jest ważny?”. Najbystrzejsi pracownicy zajmujący się produktem starają się zrozumieć, jaki problem interesariusz stara się rozwiązać. Oczywiście pomaga im to lepiej zrozumieć potrzeby klientów, ale także podnosi poziom dyskusji.

Znając rzeczywisty cel, pracownik zajmujący się produktem może zadać klientowi pytanie: „Czy zawrzemy umowę, jeśli zobowiążę się do rozwiązania tego problemu najlepiej, jak potrafię?”. David Cancel z Drift proponuje wyrazić to następująco: „Zamiast próbować przewidzieć przyszłość, może lepiej zaproszę was do uczestnictwa w naszym procesie twórczym? Jeśli jesteś strategicznym klientem, przedstawimy Ci przegląd projektu, kiedy już wstępnie opracujemy rozwiązanie palącego problemu, tak abyś mógł ocenić, czy spełnia ono Twoje oczekiwania”.

Klienci i inni interesariusze zgłaszają swoje żądania, ponieważ nie wiedzą, jak inaczej mogliby wpłynąć na kierunek rozwoju produktu. Niektórzy z nich z kolei rzeczywiście muszą przestrzegać termi-

nów i specyfikacji, na przykład żeby móc przygotować harmonogram produkcji lub spełnić wymogi prawne. Jeżeli jednak potrafisz stworzyć relację opartą na zaufaniu, otwarcie mówiąc o tym, co wiesz, a czego nie wiesz, klienci będą okazywać wyrozumiałość, jeśli pojawi się potrzeba zmiany kierunku rozwoju lub priorytetów.

Alex Kohlhof, dyrektor ds. produktu UserVoice, mówi następująco: „Potencjalni klienci niekiedy proszą o zawarcie pewnych treści w umowie, ale nigdy się na to nie zgadzamy. Z czasem możemy dowiedzieć się o czymś, co okazuje się ważniejsze od żądania klienta. Bywa, że nie udaje nam się podpisać umowy, gdyż nie możemy zagwarantować klientowi dostarczenia tego, czego chce, ale mamy wielu kontrahentów, a moim obowiązkiem jest robić to, co będzie najlepsze dla większości, a nie dla kilku z nich”.

Matt Poepsel dodaje, że klient musi „być odpowiedzialnym konsumentem mapy drogowej, aby zrozumieć, że nie można ściśle się trzymać zdarzeń ujętych na niej w dalszej perspektywie, tak jakby koniecznie miały nastąpić. Nie są to zobowiązania, a raczej zamiary”.

Z rozdziału 9. dowiesz się, jak podjąć decyzję w sprawie częstotliwości aktualizowania mapy drogowej i komunikowania zmian.

Mapa drogowa powinna mobilizować do realizacji wspólnych priorytetów

Problem: Działy marketingu i sprzedaży nie sprzedają tego, co tworzysz.

„Sądzę, że w ostatnich latach powszechną akceptację zyskało podejście, że właściwa strategia ma znaczenie tylko wtedy, kiedy całość działań jest z nią zharmonizowana. Kiedy marketing opowiada jedną historię, sprzedaż sprzedaje coś innego, a produkcja tworzy coś jeszcze innego, strategia zarządzania produktem jest pozbawiona znaczenia. Mapa drogowa musi harmonizować działania wszystkich interesariuszy wokół wspólnego planu produktu”.

— **Ben Foster, doradca start-upów zorientowanych na produkty**

W swojej wypowiedzi Foster zwraca uwagę na przodującą rolę, jaką wizja produktu musi odgrywać na mapie produktu oraz na to, jak istotne jest objaśnienie wartości każdego znajdującego się na niej komponentu klientowi i organizacji.

Jeśli poradziłeś sobie ze wszystkim, co napisano wcześniej, musisz jeszcze zmierzyć się z wyzwaniem, polegającym na wyznaczaniu priorytetów. Prawda jest taka, że istnieje zbyt wiele dobrych pomysłów, aby jakkolwiek zespół o dowolnej wielkości mógł je wszystkie opracować. Nie można zrobić wszystkiego, więc trzeba podjąć decyzję i wybrać zadania.

Harmonizacja priorytetów jest trudna, lecz zarazem kluczowa dla realizacji projektu. Organizacje, których działania nie są odpowiednio dostosowane do mapy drogowej, tracą możliwości wykorzystywania okazji rynkowych, ponieważ działom marketingu i sprzedaży nadążenie za tym, czym zajmuje się zespół produkcyjny, zajmuje całe miesiące. Produkty niektórych organizacji osiągają marne wyniki, ponieważ zespołom marketingu i sprzedaży nie dano nawet szansy na przekonanie się do tworzonego produktu i osiągnięcie odpowiedniego poziomu harmonizacji.

Objawy tego problemu są następujące:

- dział marketingu nie wie, jak zaprezentować produkt na rynku;
- dział sprzedaży wciąż sprzedaje produkty z zeszłego roku;
- otrzymujesz wiele pomysłów do umieszczenia na mapie drogowej, lecz żaden z nich nie przechodzi selekcji.

„Czym zajmują się nasze pozostałe zespoły?”

„Wciąż widzimy na mapach drogowych te same elementy”.

Rozwiązanie: Zmobilizuj wszystkich wokół wspólnych celów i priorytetów.

Jak to ujmuje Carol Meyers, dyrektorka marketingu Rapid7: „Na jakimś etapie musisz zacząć rozmawiać z działem sprzedaży: »Myślimy o wprowadzeniu tego nowego produktu na rynek. Jak to najlepiej zrobić? Czy nasi obecni przedstawiciele handlowi będą w stanie go sprzedać, czy potrzebujemy specjalistów? Jak przygotować pracowników, aby zrozumieli, na czym polega problem klienta oraz rozwiązanie, które wprowadzamy na rynek?«”.

Odkryliśmy, że najlepszym sposobem na zmobilizowanie pracowników jest włączenie ich w proces podejmowania tych decyzji, które będą miały na nich wpływ. Wymaga to od Ciebie dzielenia się swoim tokiem myślenia już na wczesnym etapie, jeszcze przed ustaleniem konkretnych elementów mapy drogowej, aby móc uzyskać wkład ze strony członków ekipy. Emily Tyson, wicedyrektorka ds. produktu NaviHealth, ujmuje to następująco: „Każdy kierownik produktu ma własny doradczy zespół interesariuszy, czyli przedstawicieli wielu dyscyplin, w ramach których może szukać odpowiedzi na rozmaite pytania: Jakie są priorytety

działu sprzedaży? Jakie priorytety ma zespół specjalistów klinicznych? Czego dział bezpieczeństwa oczekuje od mapy drogowej? Zespół rozwoju produktu w znacznej mierze odpowiada za zebranie najróżniejszych danych wejściowych i wskazanie momentu, kiedy ma ich już wystarczająco dużo”.

W rozdziale 7. znajdziesz szczegółowe omówienie różnych technik określania priorytetów na podstawie przewodnich zasad.

W rozdziale 8. przeczytasz, jak uzyskać nieodzwonne wsparcie ze strony interesariuszy i doprowadzić do harmonizacji działań.

Mapa drogowa powinna wywołać u klientów ekscytację kierunkiem rozwoju produktu

Problem: Klienci nie są zainteresowani nowymi elementami produktu.

„Skąd zespoły rozwoju produktu wiedzą, co rzeczywiście powinny opracować? Wiele produktów okazuje się niewypalami, ponieważ zespoły nie przyłożyły się wystarczająco do wykrywania problemów i weryfikowania rozwiązań z udziałem klientów. Takie procesy tymczasem muszą być częścią kultury zespołu”.

— **Jim Semick, założyciel firmy ProductPlan**

Samo terminowe wykonywanie zadań i wydawanie zaplanowanych funkcji nie jest gwarancją uzyskania akceptacji rynkowej ani osiągnięcia sukcesu biznesowego. Odpowiedni stopień eksperymentowania może pomóc w określeniu, co należy stworzyć, oraz sformułowaniu wskaźników, pod względem których produkty będą oceniane przed ich wytworzeniem i dostarczeniem. Mapę drogową nazywa się prototypem strategii, a udzielenie klientom dostępu do niej daje im możliwość zgłaszania własnych uwag oraz przekonania się co do kierunku rozwoju produktu.

Perspektywa udostępnienia klientom mapy drogowej jest przerażająca dla wielu specjalistów rozwoju produktu. Z oczywistych względów martwią się, że wszystko, co powiedzą, może zostać użyte przeciwko nim, jeżeli plany ulegną zmianie (a dzieje się tak zawsze).

Jim Kogler, wicedyrektor ds. produktów VT MAK, podchodzi do kwestii korzyści z udostępniania materiałów odważniej: „Używam mapy drogowej jako środka na wspomaganie skutecznej komunikacji z klientem”. Doświadczeni specjaliści mają różne opinie na ten temat, ale zazwyczaj pozytywy dzielenia się informacjami z klientami jak najwcześniej i jak najczęściej przeważają nad zagrożeniami. Cała sztuczka polega na odpowiednim ujęciu takiej interakcji.

Objawy tego problemu są następujące:

- klienci nie korzystają z nowych funkcji, nad którymi tak ciężko pracowaleś;
- stagnacja (lub spadek) sprzedaży pomimo wprowadzenia ulepszeń i aktualizacji;
- klient napada na Ciebie w ciemnym zaułku, macha Ci przed oczami egzemplarzem zeszłorocznej mapy drogowej i oskarża Cię o kłamstwo.

„Nie ujawniamy klientom naszych nowych pomysłów”.

„Nie weryfikujemy potrzeb przed rozpoczęciem produkcji”.

Rozwiązanie: Używaj mapy drogowej do weryfikowania kierunku rozwoju produktu z udziałem klientów.

„Mapa drogowa jest narzędziem komunikacji dwukierunkowej. Kiedy klient widzi mapę drogową, kiedy widzi to, co mu pokazuję, możemy nawiązać dialog o bolączkach i priorytetach. To właśnie wtedy mogą usłyszeć: »O, to mi pomoże w rozwiązaniu problemu«”.

— **Michael Salerno, wicedyrektor ds. produktu, Brainshark**

Dyskusja nad mapą drogową z klientem jest dla pracownika rozwoju produktu okazją do zweryfikowania swojego pojmowania potrzeb rynkowych przed rzeczywistym rozpoczęciem prac nad produktem. Jeżeli proces rozpoznawania klienta przebiegł sprawnie, mapa drogowa (w słowach Steve’a Blanka) jedynie „potwierdza wspólne zrozumienie” tych potrzeb. Jest to oczywiście również okazja, aby sprawdzić, które Twoje przekonania są błędne, co może być nawet bardziej wartościowe, ponieważ na tym etapie wciąż masz możliwość skorygowania kierunku rozwoju (której brakuje po ukończeniu produktu).

Jak się jednak zabezpieczyć przed oskarżeniami o łamanie obietnic? Bob Levy, prezes Virtual Cove, z góry wyjaśnia swoim klientom, że modyfikacji mapy drogowej nie da się uniknąć. „Właśnie dlatego w ogóle spotkaliśmy się, aby porozmawiać” — mówi im. „Podejmujemy decyzje na podstawie informacji uzyskanych między innymi od was. Macie możliwość wpłynięcia na kształt mapy drogowej, podobnie jak inne strony, więc oczywiście nie będzie ona ciągle wyglądała tak jak teraz. Frustracja klientów bierze się głównie z przekonania, że mapa drogowa powinna pozostawać niezmieniona”.

W rozdziale 8. znajdziesz porady odnośnie do dzielenia się mapą drogową z klientami i innymi interesariuszami, a także wskazówki, jak przekonująco prowadzić prezentacje przed takimi grupami.

➤ Mapa drogowa nie powinna zawierać obietnic bez pokrycia

Problem: Interesariusze i klient oczekują jasnego zobowiązania się do przestrzegania terminów wydań produktu.

W dzisiejszym szybko i ciągle zmieniającym się świecie pragnienie pewności i przewidywalności jest zrozumiałe. W przeszłości mapy drogowe często wyglądały jak diagramy Gantta i podawały konkretne daty wraz ze sprecyzowanymi elementami do opracowania. Ponieważ jednak obecnie żyjemy w erze metodyk zwinnych — lub wręcz jeszcze późniejszej — dotrzymanie takich zobowiązań i terminów rzadko bywa możliwe, co wywołuje niezadowolenie wśród klientów i interesariuszy.

Objawy tego problemu są następujące:

- mapa drogowa obejmuje listę elementów i dat, których nie można odpowiednio opracować i dotrzymać;
- zespół rozwoju produktu wpada w popłoch w ostatnie dni lub tygodnie poprzedzające datę wydania produktu.

Rozwiązanie: Priorytetyzacja jest kluczowa dla dotrzymania zobowiązań.

Mapa drogowa jest dokumentem strategicznym, który powinien wskazywać zespołom, na czym powinny się koncentrować. Jeżeli Twój zespół przejawia skłonność do niedotrzymywania zobowiązań, prawdopodobnie ma on problem z priorytetyzacją, a być może nawet estymacją — innymi słowy, zespół nie potrafi poprawnie oszacować, co jest w stanie zrobić w danym przedziale czasowym. Carol Meyers wyraża to następująco: „Myślę, że ludzie mają trudności z określeniem, jak długo rzeczywiście potrwa zrobienie czegoś; prowadzi to do licznych scysji pomiędzy różnymi grupami w firmach. Jedni mówią: »Zapewnialiście, że to dostarczycie«, a drudzy: »Okazało się to trudniejsze technicznie, niż przypuszczaliśmy«”.

Kiedy zespoły tworzą coś nowego, trafne obliczenie czasu, jaki to zajmie, jest trudne niezależnie od ich kompetencji. Uważna priorytetyzacja może jednak pomóc załodze w skoncentrowaniu się tak, aby mogła jak najefektywniej wykorzystać swój czas.

„Wydaje się, że zawsze obiecujemy za dużo, a dostarczamy za mało”.

„Czujemy się tak, jakbyśmy musieli ciągle nadrabiać zaległości i opóźnień”.

➤ Mapa drogowa nie powinna wymagać stosowania nieekonomicznego procesu projektowania i oszacowywania z wyprzedzeniem

Problem: Czas poświęcony na oszacowanie nakładu pracy, na projektowanie i obmyślanie rozwoju skraca czas przeznaczony na rzeczywistą produkcję.

Objawy tego problemu są następujące:

- mapa drogowa obejmuje listę funkcji, które należy „wycenić” lub „oszacować” pod kątem projektowania i rozwoju;
- zespół rozwoju produktu wpada w popłoch w ostatnie dni lub tygodnie poprzedzające datę wydania produktu.

Rozwiązanie: Pozwól zespołom samodzielnie wskazywać rozwiązania i eliminować problemy.

Choć jesteśmy świadomi tego, że niektóre zespoły muszą jasno sformułować specyfikację produktu i dostarczyć go w określonym terminie, mapa drogowa wciąż ma być z założenia dokumentem strategicznym. Plan projektu lub wydań może lepiej się nadawać do wyznaczania konkretnych dat.

„Nasi inżynierowie nienawidzą podawania oszacowań”.

„Marnujemy za dużo czasu na wyklócanie się o to, jak rozwiązać dany problem”.

➤ Mapa drogowa nie powinna być utożsamiana z planem projektu lub dostaw

Problem: Zespół traktuje mapę drogową tak, jakby była planem projektu z listą terminów wydań elementów.

Mapa drogowa jest dokumentem strategicznym, podczas gdy plan wydań to dokument taktyczny dotyczący realizacji.

Objawy tego problemu są następujące:

- plan wydań wygląda jak diagram Gantta z konkretnymi terminami dostaw;
- mapa drogowa składa się z listy elementów i terminów.

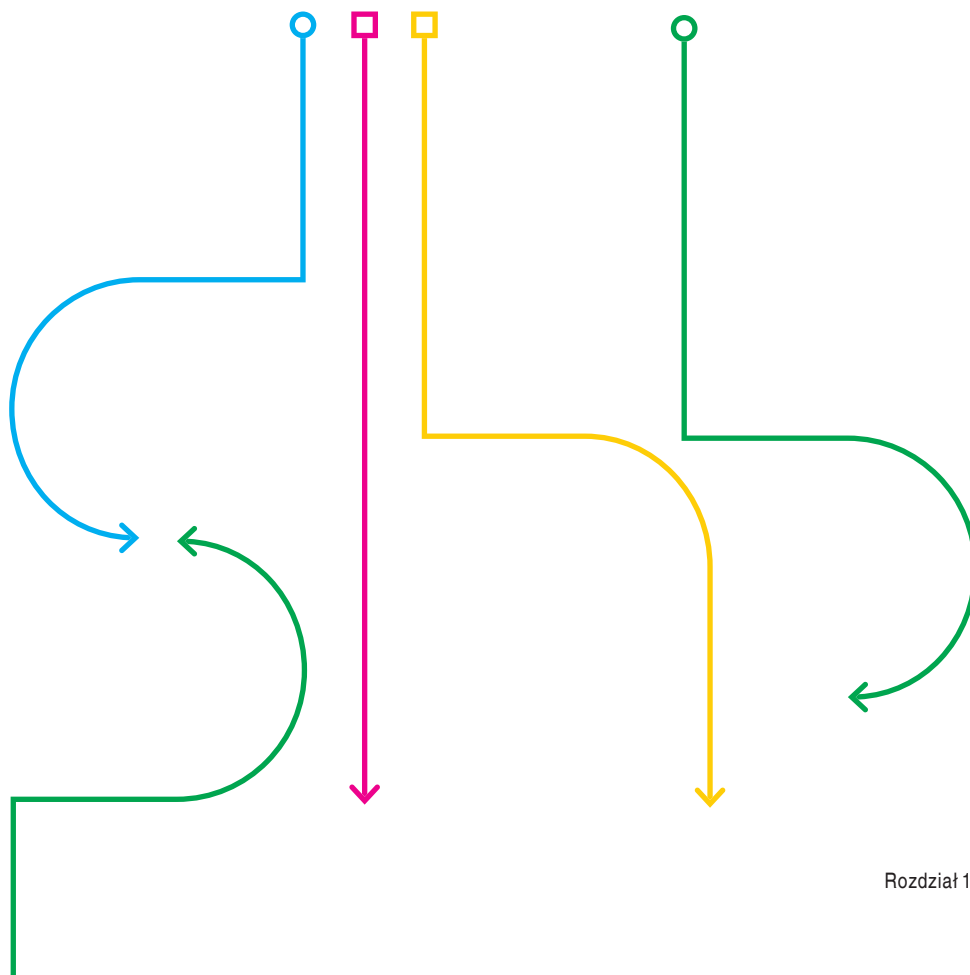
Rozwiązanie: Zobowiązuje się do uzyskiwania rezultatów zamiast do dostarczania produktów.

Być może zauważyłeś, że rozwiązanie jest takie samo, jak w przypadku innego, wspomnianego wcześniej problemu. Widzimy, że niedoświadczeni pracownicy rozwoju produktu często przechodzą od razu do rozwiązania. Bądź co bądź już w przedszkolu wpaja nam się, że zawsze powinniśmy „znać odpowiedź”. Wszyscy mamy skłonność do tego, by pragnąć odpowiedzi i rozwiązywać problemy. Wadą jest to, że od razu przechodzimy do rozwiązania (produktu) zamiast robić to, co robią doświadczeni specjaliści, czyli skoncentrować się na problemie (rezultat). Najbystrzejsi specjaliści ds. rozwoju produktu przede wszystkim starają się dowiedzieć, jakie rezultaty są pożądane, aby następnie podjąć odpowiednie działania w celu ich uzyskania.

„Staram się utrzymywać wysoki poziom uogólnienia mapy drogowej, ale pracownicy działu sprzedaży zawsze domagają się podania terminów”.

„Nie wiem, jak bardzo szczegółowa powinna być moja mapa”.

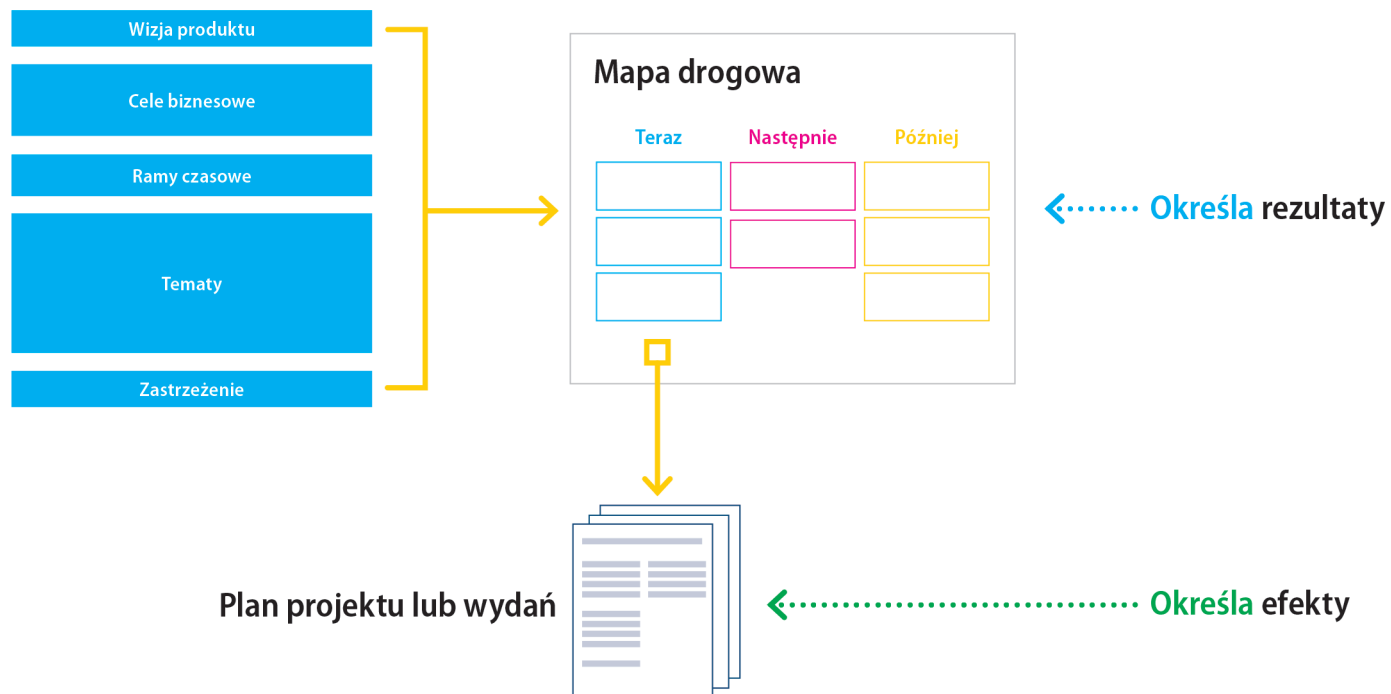
„Czym właściwie jest moja mapa drogowa w odniesieniu do metodyki zwinnej, której używamy?”



Mapa drogowa nie jest planem projektu.



Komponenty



RYSUNEK 1.3. Mapa drogowa oparta jest na wizji tego, dokąd zmierzasz, i pomaga Ci dotrzeć do celu przez ciąg iteracji i etapów

Podsumowanie

Poprawnie wykonana mapa drogowa produktu może poprowadzić całą organizację w kierunku realizacji strategii firmowej. Dobra mapa drogowa jest jednak nie tyle planem projektu, co narzędziem komunikacji strategicznej — deklaracją intencji i kierunku rozwoju.

Dla wielu ludzi zajmujących się rozwojem produktu tworzenie map drogowych wydaje się jałowe. Tempo zmian, brak jasnej wizji, celów i harmonizacji wewnątrzorganizacyjnej, przywiązywanie nadmiernej wagi do specyfikacji elementów i określania terminów sprawia, że ciężka praca polegająca na tworzeniu mapy zostaje szybko zaprzepaszczone. Tym samym podważona zostaje celowość podejmowania się tego.

W tym rozdziale przedstawiliśmy wymagania wiążące się z przeprowadzeniem restartu map drogowych produktu na potrzeby współczesnego świata metodyk szczupłych i zwinnych. Warunki te obejmują przedstawienie kontekstu strategicznego, skupienie się na wartości, uwzględnienie znaczenia uczenia się, mobilizowanie organizacji i wywoływanie zainteresowania u klientów. Wszystko to należy realizować bez składania obietnic bez pokrycia, marnowania czasu na planowanie i utożsamiania mapy drogowej z bardziej szczegółowymi dokumentami, takimi jak plany wydań i projektów.

Czy dokonanie tego heroicznego czynu jest w ogóle możliwe? Jest — sami byliśmy świadkami przeprowadzenia tego procesu w przedsiębiorstwach organizacji z całego świata.

Ustanowienie zasad przewodnich (w tym wizji produktu powiązanej z wizją firmy oraz celami umożliwiającymi mierzenie postępów), koncentrowanie się na rezultatach zamiast na cechach produktu i terminach, priorytetyzowanie na podstawie zwrotu z inwestycji (ang. *return on investment* — ROI), jaki ma zostać uzyskany w wyniku osiągnięcia celów, wykorzystywanie informacji zwrotnych od wszystkich interesariuszy w celu harmonizowania działań oraz planowanie z myślą o ciągłej zmianie i stanowcze komunikowanie tego pozwalają na jasne określenie kierunku rozwoju, a zarazem na pogodzenie się z niepewnością, w dzisiejszych czasach nieodłącznie towarzyszącą rozwojowi produktu.

Mając powyższe na uwadze, przyjrzyjmy się komponentom dobrej mapy drogowej i omówmy, w jaki sposób mogą one pomóc Ci w tworzeniu świetnych produktów.

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 

Czas na mapę drogową, dzięki której produkt przetrwa starcie z rzeczywistością!

Mapa drogową produktu w konwencjonalnym ujęciu bywa obwiniana za wyznaczanie nierealnych celów, przeoczenie okazji czy rozwijanie przestarzałych funkcji. A przecież — jeśli jest dobra — łatwo staje się cennym narzędziem: stanowi jeden z najbardziej wpływowych dokumentów, jakie organizacja może opracować, wydać i stale aktualizować. Ten jeden dokument może nadać właściwy kierunek procesom realizacji strategii firmowej. Może być kluczem do harmonizowania wizji interesariuszy. Trzeba tylko popatrzeć na mapę drogową produktu z punktu widzenia wciąż zmieniającego się świata i traktować ją jako ciągle aktualizowaną pomoc komunikacyjną, którą ma się kierować zespół.

Oto przystępny przewodnik prezentujący odświeżoną koncepcję map drogowych, które mają być nie tylko dokumentem strategicznym, ale także narzędziem przywództwa. Tworzenie map drogowych pokazano tu jako proces składający się z różnych działań, dzięki którym można określić sposób dostarczania klientowi jak największej wartości. Wymieniono kluczowe zasady budowy skutecznej mapy drogowej produktu, a następnie w kolejnych rozdziałach opisano sposoby realizacji poszczególnych działań. Znalazły się tu również liczne wskazówki i przykłady. Książka została napisana w taki sposób, aby uwzględnić szerokie spektrum potrzeb, branż i produktów, ma także ułatwić dostosowanie map drogowych do potrzeb i stopnia gotowości organizacji.

Książka wyjaśnia, jak:

- inspirująco sformułować cele produktu
- racjonalnie wyznaczać priorytety i zapewnić sobie przychylność interesariuszy
- zapracować sobie na lojalność zespołu i zachęcić go do efektywnej pracy
- wykrywać okazje biznesowe i zawsze zachowywać przewagę
- stworzyć kompletną mapę drogową bez składania nierealnych obietnic

Autorzy od lat zajmują się rozwojem produktu i różnymi podejściami do tego zagadnienia.

C. Todd Lombardo uczył się wytrwale, również na własnych błędach. Obecnie pracuje dla Workbar w Bostonie i jako adiunkt IE Business School w Madrycie. **Bruce McCarthy** jest genetycznym twórcą map drogowych produktów. Obecnie pełni funkcję prezesa Boston Product Management Association (BPMA) oraz UpUp Labs. **Evan Ryan** postrzega tworzenie produktów jako rozwiązywanie problemów i pretekst do nieustannego uczenia się. Jest świetnym kierownikiem produktu, przedsiębiorcą i konsultantem. **Michael Connors** z wykształcenia jest artystą. Obecnie jako dyrektor kreatywny Fresh Tilled Soil tworzy produkty cyfrowe. Jest też adiunktem IE Business School w Madrycie.

Helion 	<i>Sprawdź nasze szkolenia!</i>	KOD KORZYŚCI Sięgnij po więcej! ▶	
 helion.pl	 SZKOLENIA	ISBN 978-83-283-6592-6	
 HELION SA ul. Kościuszki 1c 44-100 Gliwice tel.: 32 230 98 63 helion@helion.pl	AKADEMIA IT & BUSINESS HELIONSZKOLENIA.PL	9 788328 365926	
INFORMATYKA W NAJLEPSZYM WYDANIU		Cena: 67,00 zł	