

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

Praktyczne zarządzanie produktami dla właścicieli produktu. Postawy profesjonalnego właściciela produktu prowadzące do sukcesu tworzonych produktów

Authorized translation from the English language edition, entitled „Practical Product Management for Product Owners: Creating Winning Products with the Professional Product Owner Stances” by Chris Lukassen & Robbin Schuurman, published by Pearson Education, Inc., publishing as Addison-Wesley Professional, ISBN: 978-0-13-794700-3

Copyright © 2023 by Pearson Education, Inc.

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

Polish language edition published by APN PROMISE SA
Copyright © 2023

Autoryzowany przekład z wydania w języku angielskim, zatytułowanego „Practical Product Management for Product Owners: Creating Winning Products with the Professional Product Owner Stances” by Chris Lukassen & Robbin Schuurman, opublikowanego przez Pearson Education, Inc., publikującego jako Addison-Wesley Professional, ISBN: 978-0-13-794700-3

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 taśmę 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: wydawnictwo@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 odnośnych 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: 978-83-7541-534-6 (druk), 978-83-7541-535-3 (ebook)

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

[Kup książkę](#)

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

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 tendencyjnością 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

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
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. Zaczynaj 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
	Poznajowanie 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
	Poświęć 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
Indeks	421

WSTĘP

Product Owner ponosi odpowiedzialność za maksymalizowanie wartości produktu będącego efektem pracy Scrum Teamu. Sposób, w jaki to robi, może znacznie się różnić w zależności od organizacji, Scrum Teamu bądź poszczególnych osób.

Product Owner ponosi również odpowiedzialność za skuteczne zarządzanie Product Backlogiem, co obejmuje:

- *opracowywanie i jasne artykułowanie Celu Produktu;*
- *tworzenie i jasne artykułowanie elementów Product Backlogu;*
- *porządkowanie elementów Product Backlogu; oraz*
- *zapewnienie przejrzystości, dostępności i zrozumienia Product Backlogu.*

Product Owner może wykonywać powyższe zadania samodzielnie lub zlecać je innym osobom. Niemniej to Product Owner pozostaje za nie odpowiedzialny.

Aby praca Product Ownera mogła przynosić pożądane efekty, jego decyzje muszą być respektowane przez całą organizację. Decyzje te uwidoczniają się w treści oraz kolejności elementów Product Backlogu oraz w Incremencie, który może zostać poddany ocenie podczas Sprint Review.

Product Owner to jedna osoba, nie komitet. Product Owner może w Product Backlogu uwzględniać potrzeby licznych interesariuszy. Ci,

którzy chcą dokonać zmian w Product Backlogu, mogą to zrobić, próbując przekonać do tego Product Ownera.

– Scrum Guide 2020¹

W wielu organizacjach ponoszenie odpowiedzialności związanych z posiadaniem produktu stanowi wyzwanie. Podczas rozmów na ten temat pracownicy tych organizacji stawiają takie pytania, jak „Czy właściciel produktu jest analitykiem biznesowym?” lub „Czy właściciel produktu jest menedżerem produktu pochodzącym z biznesu?” Rzeczywistość jest taka, że kiedy organizacje przyjmują ramy postępowania Scrum, konieczna jest zmiana nastawienia, co może utrudniać dopasowanie do istniejącej struktury organizacyjnej. Ostatecznie te organizacje zmagają się z ideą, że ktoś może ponosić odpowiedzialność za zapewnianie, że praca nad produktem będzie najbardziej wartościowa. Indywidualna odpowiedzialność nie pasuje do większości organizacji. Domagają się one grup osób, hierarchii, procesów, kontroli i rządu, aby zapewnić, że zostanie wykonana właściwa rzecz. I oczywiście w razie niepowodzenia każdy ponosi odpowiedzialność za tę pomyłkę, czyli nikt jej nie ponosi. Właścicieli produktu został wprowadzony w Scrumie, aby umożliwić zespołom dostarczanie rzeczy i usuwanie utrudnień wynikających z podejmowania decyzji w tradycyjnych organizacjach. Cel jest wyraźny, ale szczegóły mętne. W jaki sposób właściciele produktu decyduje, co jest najbardziej wartościowe? Co robi właściciel produktu na co dzień? Jak przeprowadza interakcje z interesariuszami i zespołem? Ile zespołów wspiera?

Cieńko odpowiedzieć na te pytania, ponieważ zastosowanie Scruma może bardzo się różnić, a kontekst ma znaczenie. Na przykład właściciel produktu w organizacji badań genetycznych będzie potrzebować zestawu umiejętności znacznie innego niż w banku lub organizacji handlowej. Ponadto sposób używania Scruma w poszczególnych organizacjach będzie się różnić. W pewnych

1 Wszystkie zamieszczone w książce cytaty ze *Scrum Guide* pochodzą z oficjalnego polskiego przekładu dostępnego pod adresem <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Polish.pdf>. Zgodnie z przyjętymi w Scrum.org zasadami kluczowe pojęcia nie są tłumaczone, stąd obecność takich terminów, jak „Product Owner” czy „Increment”. Tłumaczka oraz redaktor polskiego wydania tej książki nie zgadzają się z taką koncepcją i dlatego w treści (poza cytatami) napotkamy bardziej swojsko brzmiące i zrozumiałe terminy „właściciel produktu”, „przyrost” i tak dalej (przyp. red. wydania polskiego).

organizacjach zespoły scrumowe są połączone bezpośrednio z klientami i mają autonomię, aby dostarczać wartość bezpośrednio. W innych zespoły scrumowe są częścią rozbudowanego i złożonego procesu wydawania składającego się z mnóstwa zespołów pracujących, aby osiągnąć połączone, zależne cele. Każda sytuacja będzie zachęcać do innego skupienia i podejścia do zamawiania wartości i pracy z zespołem.

Jest jednak zestaw umiejętności, z których mogą czerpać wszyscy właściciele produktu. A co ważniejsze, te umiejętności można pogrupować w postawach, które zapewniają kontekst i granice. Postawy są zabawnym sposobem opisanego podejścia przyjmowanego przez właściciela produktu. Po raz pierwszy poznałem preferowane i źle rozumiane postawy właściciela produktu według Chrisa i Robbina, gdy opracowywaliśmy kurs Professional Scrum Product Owner-Advanced dla Scrum.org. Te postawy stały się świetnym sposobem uczenia idei posiadania produktu oraz formą pomostu do zarządzania produktem. W trudnych sytuacjach mogą także pomagać właścicielom produktu wyjaśniać co jest istotne.

Na przykład w złożonym, wielozespołowym środowisku, gdzie właściciel produktu jest bardziej zamawiającym, postawa wizjonera może rozjaśnić to, jak właściciel produktu wspiera backlog, pomagając zespołowi co najmniej zrozumieć kontekst elementów backlogu produktu. Użycie postawy wizjonera nie zmieni sytuacji właściciela produktu, ale zachęci do użycia dodatkowych umiejętności, które mogą pomóc zespołowi zobaczyć więcej kontekstu w otrzymywanych elementach backlogu produktu. Dzięki zastosowaniu postaw właściciel produktu będzie powoli rozszerzał ich zasięg.

Każda postawa obejmuje połączenia z zarządzaniem produktem, Lean UX, Lean Startup, coachingiem, facylitacją oraz innymi elementami pracy. To ilustruje rozpiętość umiejętności, jakie dobry właściciel produktu może wykorzystywać, aby skutecznie kierować wartością. Jest także ironiczne, że opis w Scrum Guide, cztery akapity i jedna lista wypunktowana, może wprowadzać tak wiele. Jednak jest to siła Scrum, którą można opisać często używaną frazą „łatwo się nauczyć, trudno osiągnąć biegłość”.

Autorzy prezentują wyczerpującą listę postaw i umiejętności, z których może korzystać właściciel produktu. Zaprezentowali świetne przykłady, które ilustrują zarówno wyzwanie dla właścicieli produktu, jak i wartość, jaka może płynąć ze wspianego posiadania produktu. Jako właściciel produktu

Scrum.org zastosowałem wiele praktycznych przykładów i pomysłów z tej książki. Czytanie książki pozwoliło mi także na nowo zyskać skupienie, ponieważ często bywałem rozproszony przez szczegóły i zakłócenia. Wartość jest moim celem, ale inne rzeczy często powodują dezorientację i przesłaniają drogę. Chris i Robbin pokazują światło, czy raczej sześć światel, które mogą pomóc znaleźć swoją drogę, aby dostarczać więcej wartości swojej organizacji.

Właścicielowi produktu nie jest łatwo osiągnąć biegłość w ponoszeniu odpowiedzialności, a być może nigdy się to nie uda. Osobiście ciągle zmagam się z równoważeniem, skupieniem i komunikacją i jestem na tej ścieżce już od wielu lat. Ale z każdym wspaniałym przyrostem, dostarczonym celem sprintu i każdym zrealizowanym celem produktu zmieniamy świat! Powodzenia i miłego czytania książki.

Dave West

CEO i właściciel produktu, Scrum.org

Grudzień 2022

WPROWADZENIE

Książka *Praktyczne zarządzanie produktem dla właścicieli produktu* pomaga właścicielom produktu zrozumieć powszechne pułapki, które napotykają niedoświadczeni właściciele produktu, i ich unikać. Zapewnia im lepsze możliwości, bardziej skuteczne zachowania i przydatne narzędzia, koncepcje i techniki, aby stać się wspaniałymi właścicielami produktu i dostarczać produkty i usługi, które zachwycają klientów. Zastosowane podejście studium przypadku ilustruje te problemy i pozwala opisać różne rozwiązania. Studium przypadku, chociaż fikcyjne, jest oparte na doświadczeniach autorów, którzy pracowali z rzeczywistymi właścicielami produktu, a w różnych przypadkach również sami pełnili tę funkcję.

Wszyscy doświadczyli słabo utworzonych produktów lub usług, wbrew znacznym ilościom czasu i znacznym sumom pieniędzy, które organizacje wydały na budowanie tych produktów i tworzenie usług. Wierzymy, że przyczyną są właściciele produktu (menedżerowie produktu Agile), którym często brakuje podstawowego ponoszenia odpowiedzialności, doświadczenia i umiejętności, które są potrzebne do dostarczania wspaniałych produktów i usług. Z powodu niedoświadczenia popadają w złe zwyczaje, takie jak próba zadowolenia interesariuszy przez wyrażenie zgody na zbudowanie tego, czego chcą, nawet gdy pomysły danego interesariusza mogą nie być najlepsze dla klientów.

Niedoświadczonym właścicielom produktu brakuje umiejętności, a często upoważnienia do wytyczenia własnego kursu na podstawie opinii od rzeczywistych klientów. Często nawet nie rozumieją, co klienci próbują osiągnąć przy użyciu produktu lub usługi. Podejmują decyzje na podstawie anegdotycznych i subiektywnych informacji z drugiej ręki, które nie odzwierciedlają

rzeczywistych postaw klientów. W skrócie: przeważnie strzelają w ciemności, mając nadzieję, że w coś trafią.

STRUKTURA KSIĄŻKI

Niniejsza książka pomaga właścicielom produktu i menedżerom produktu zastąpić nieskuteczne i destrukcyjne zachowania właściciela produktu, które prowadzą do złych produktów, zachowaniami skutecznymi, które pozwalają dojść do wspaniałych produktów. Zaczyna się od przedstawienia źle rozumianych i preferowanych postaw.

Jako pierwsza omawiana jest postawa przedstawiciela klienta. Czytelnicy uczą się, jak zaawansowani właściciele produktu okazują empatię klientom, jak rozpoznają wartość dla klientów i jak łączą klientów, wartość i funkcje w spójnej historii.

Postawa wizjonera obejmuje sposób opowiadania lepszych historii, ustalania wyraźnych celów produktu, tworzenia skutecznych map drogowych produktu i opracowywania wartości firmy i wyceny produktu.

Następnie czytelnicy poznają postawę eksperymentatora, odkrywając, jak realizować innowację modelu biznesowego, projektować i przeprowadzać eksperymenty oraz skutecznie skalować produkty.

Wspaniali właściciele produktu są świetnymi decydentami. Podejmowanie decyzji, decydowanie o sposobie podejmowania decyzji, decydowanie o uwzględnianych osobach oraz skuteczne ocenianie decyzji są głównymi tematami dotyczącymi postawy decydenta.

Oczywiście współpraca z innymi osobami odbywa się stale, ale są pewne wzorce dotyczące rządzenia Agile, ustalania budżetu Agile oraz umów Agile, które pomagają czytelnikom stać się dobrymi współpracownikami.

Na końcu czytelnicy poznają postawę influencera. Wspaniali właściciele produktu są mistrzami wpływu na klientów, użytkowników, interesariuszy i zespoły. Opanowanie postawy influencera ma znaczenie krytyczne dla sukcesu.

CZYTELNICY

Podstawowymi adresatami niniejszej książki są właściciele produktu, menedżerowie produktu oraz liderzy produktu, którzy chcą rozwinąć swoje kariery lub zwiększyć osobisty wpływ na produkt. Osoby, które uczestniczyły w szkoleniach Professional Scrum Product Owner I (PSPO-I), Certified Scrum Product Owner (CSPO) lub przeczytały książkę *The Professional Product Owner (Profesjonalny właściciel produktu)*,² będą rozumieć podstawowe zasady swojej roli w ramach postępowania Scrum. Jednak przejście od rozumienia do skutecznych zachowań i od skutecznego zachowania do rzeczywistej maksymalizacji wartości produktu to całkiem inna kwestia. Odbiorcy zwykle mają kilka lat doświadczenia zawodowego jako właściciele lub menedżerowie produktu.

Druga grupa odbiorców docelowych obejmuje trenerów Agile lub konsultantów Agile i trenerów Scrum lub Scrum masterów. Praktycy mają trudności ze skutecznym coachingiem, szkoleniem i mentoringiem dla właścicieli produktu, menedżerów i liderów. Wielu z nich ma trudności z coachingiem osób zajmujących się produktem oraz kierownictwem firmy w zakresie praktyk i umiejętności skutecznego zarządzania produktem, co prowadzi do źle rozumianych postaw właściciela produktu. Niniejsza książka pomoże coachom Agile i Scrum masterom nauczyć się o postawach właściciela produktu, narzędziach i technikach potrzebnych do sukcesu, aby mogli pomagać właścicielom produktu stać się lepszymi wizjonerami, przedstawicielami klienta, współpracownikami, decydentami, eksperymentatorami i influencerami.

W końcu wielu zajmujących się produktem i firmą liderów, menedżerów i dyrektorów ma trudności z rozszerzaniem profesji posiadania produktu i zarządzania nim w swoich organizacjach. Niniejsza książka pomoże im w coachingu i prowadzeniu osób i zespołów związanych z produktem po drodze osobistego rozwoju i rozwoju zespołu produktowego oraz produktu.

2 Don McGreal i Ralph Jocham, *The Professional Product Owner: Leveraging Scrum as a Competitive Advantage*, Addison-Wesley, 2018. Wyd. polskie *Profesjonalny właściciel produktu: Jak Scrum zwiększa przewagę konkurencyjną*, APN Promise, 2019.

PODZIĘKOWANIA

Chris i Robbin pragną podziękować swoim rodzinom za całe wsparcie przy tej książce i zapewnienie czasu i miejsca do wykonania tej pracy. Dodatkowo organizacja Scrum.org szczególnie przyczyniła się do zapewnienia środowiska inspekcji i adaptacji, kreatywności i dzielenia się wiedzą na temat posiadania produktu w Profesjonalnym Scrumie.

Ponadto duże podziękowania dla wszystkich, którzy poświęcili czas na przejrzenie naszej książki i dostarczenie bezcennych uwag. W szczególności są to: Kurt Bittner, Gillian Lee, Tommy Norman oraz Kent J. McDonald.

W końcu chcemy podziękować wszystkim przyjaciołom, kolegom i studentom. Dziękujemy wszystkim osobom, które uczestniczyły w naszych szkoleniach, zadawały trudne pytania i motywowały nas do przeniesienia historii na papier. Dziękujemy także wszystkim wspaniałym ludziom zajmującym się produktami ze społeczności Value Maximizers, którzy uczestniczyli w naszych prelekcjach i warsztatach oraz dzielili się swoimi doświadczeniami i historiami.

O AUTORACH

Chris Lukassen od ponad 20 lat aktywnie zajmuje się zarządzaniem produktem i pracował zarówno w startupach, jak i przedsiębiorstwach o ustalonej pozycji. Jego produkty były nagradzane, a w innych przypadkach prowadziły do niepowodzenia. Jego misją jest uczenie osób, aby tworzyły produkty w taki sposób, że nigdy nie będą wracać do starej metody.

Chris czerpie inspirację ze świata sztuk walki, szczególnie jujutsu, gdzie stale dostrzega analogie do świata zarządzania produktem. Jego pierwsza książka, *The Product Samurai*, która nadal jest inspiracją dla prelekcji na konferencjach na całym świecie, przyniosła mu przydomek.

W wolnym czasie Chris gra na wszystkim, co ma struny, naprawia żaglówkę lub pływa na niej lub po prostu miło spędza czas z czwórką dzieci i kochającą żoną.

Razem z Robbinem założył Value Maximizers i był współtwórcą (i organizatorem) kursu Professional Scrum Product Owner-Advanced w Scrum.org. Chris jako aktywny trener Profesjonalnego Scruma szkoli wielu menedżerów produktu w zakresie Scruma, przywództwa, UX (User Experience) oraz metryk.

Obecnie jest CPO (Chief Product Officer) w Expandior, gdzie łączy światy danych i zarządzania produktem oraz tworzy nowe produkty w nowy sposób.

Chris docenia opinie, a najlepszym sposobem, aby je przekazać, jest jego strona na LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/chrislukassen/>.

Robbin Schuurman pracuje jako lider produktu, trener i konsultant. Prowadzi Product Management Academy z ramach Xebia Academy i jest współzałożycielem Value Maximizers. Ponadto udziela wsparcia i porad organizacjom, które dążą do transformacji cyfrowych, Agile i produktowych. Przez coaching, szkolenia i konsultacje Robbin pomaga właścicielom produktu,

menedżerom produktu i liderom produktu poprawiać wpływ na klientów, poprawiać zwinność organizacji oraz poprawiać czas nauki.

Robbin jest także trenerem Profesjonalnego Scruma w Scrum.org, czyli oficjalnej organizacji szkoleniowej i certyfikacyjnej dla ram postępowania Scrum. Jest współtwórcą i organizatorem kursu Professional Scrum Product Owner-Advanced w Scrum.org. Robbin oferuje różne certyfikowane kursy Scrum.org, w tym Professional Scrum Product Owner, Professional Scrum Master oraz Professional Agile Leadership Essentials.

Robbin ma ponad dziesięć lat doświadczenia w Agile, Scrum, zarządzaniu projektami, zarządzaniu produktem oraz zarządzaniu portfelem (produktów). W ostatnich latach Robbin pełnił różne funkcje w organizacjach, m.in. był menedżerem projektu, właścicielem produktu, konsultantem-trenerem Agile, liderem transformacji, menedżerem wytwarzania oprogramowania oraz szefem produktu.

Z Robbinem można skontaktować się przez jego stronę na LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/robbinschuurman/>.

POSTAWY WŁAŚCICIELA PRODUKTU

Twoja postawa wobec świata jest ważniejsza niż postawa świata wobec Ciebie!

– Mehmet Murat Ildan

SZYBKI QUIZ

W nawiązaniu do części I zaznacz odpowiedź Tak (zgadzam się) lub Nie (nie zgadzam się) w odpowiedniej kolumnie przy każdym z następujących stwierdzeń. Prawidłowe odpowiedzi zostaną podane w podsumowaniu części I.

Stwierdzenie	Tak	Nie
Wiedza, umiejętności i kompetencje właścicieli produktu oraz menedżerów produktu wymagane do osiągnięcia sukcesów są jednakowe.		
Właściciel produktu powinien być skupiony tylko na wytwarzaniu produktu, a jego rola jest tylko taktyczna i rozwojowo-wykonawcza.		
Właściciel produktu jest w istocie menedżerem projektu Agile z wiedzą eksperta dziedzinowego lub umiejętnościami wytwarzania produktu.		
Ponoszenie odpowiedzialności przez właściciela produktu jest realizowane w taki sam, spójny sposób w różnych organizacjach.		

Stwierdzenie	Tak	Nie
Skuteczne działanie właściciela produktu wymaga wszechstronności. Nie możesz być wspaniałym właścicielem produktu, jeśli nie będziesz przyjmować różnych postaw w różnych sytuacjach.		
Jeśli nie masz zobowiązań dotyczących umów, nadzoru, ustalania cen i budżetu ani marketingu, nie potrzebujesz uczyć się tych tematów ani wykazywać się posiadaniem w ich zakresie.		
Właściciel produktu jest menedżerem produktu. Menedżer produktu może być właścicielem produktu.		

1 ZWINNE ZARZĄDZANIE PRODUKTEM

WŁAŚCICIEL PRODUKTU CZY MENEDŻER PRODUKTU?

Jednym z największych problemów stojących przed właścicielami produktu jest to, że odpowiedzialność i władza, które *powinni* mieć, nie są związane tylko z jedną osobą w organizacji. Ich odpowiedzialność jest zwykle rozproszona wśród wielu osób i stanowisk. Na przykład definiowanie i komunikowanie wizji produktu jest (tradycyjnie) wykonywane przez inne osoby niż te, które zamawiają zadanie do wykonania. Trudność może wynikać z faktu, że określenie „właściciel produktu” pochodzi z ram postępowania Scrum i jest stosowane najczęściej w tym kontekście. Ponieważ nie wszystkie zespoły i organizacje przyjęły Scrum, organizacje z trudem łączą całą odpowiedzialność właściciela produktu z jedną osobą w organizacji.

Ken Schwaber i Jeff Sutherland¹ zdołali przyciągnąć całą uwagę, kiedy zakomunikowali różnice wynikające z zastosowania Scruma. Wraz z utworzeniem ram postępowania Scrum i odpowiedzialności właściciela produktu Schwaber i Sutherland sformułowali ważne pytanie: kto *posiada* produkt? Zauważyliśmy i doświadczyliśmy, że w wielu organizacjach trudno odpowiedzieć na to pytanie, ponieważ często występuje zespół zarządzający produktem, ale także zespoły biznesowe, zespoły IT, zespoły projektowe i zespoły

1 Jeff Sutherland i Ken Schwaber są twórcami ram postępowania Scrum.

deweloperskie zajmujące się oprogramowaniem. W większości organizacji osoby z poszczególnych działów twierdzą, że wiedzą, co jest najlepsze dla klientów i produktów. Często zauważamy, że potrzebny jest wyraźny właściciel produktu.

Zanim zagłębimy się w szczegóły, cofnijmy się w czasie do momentu pierwszego wprowadzenia koncepcji właściciela produktu.

CO TO JEST ZARZĄDZANIE PRODUKTEM?

W roku 1931 Neil McElroy pracował w Procter & Gamble, gdzie zauważył, że źródłem rywalizacji, z którą się stykał, przeważnie są osoby wewnątrz firmy. Wydawało się, że brakuje dopasowania i skupienia na różnych aspektach dążenia do sukcesu produktu. Posiadanie produktów oraz zarządzanie nimi było dzielone między wiele osób w firmie. Na podstawie swoich obserwacji McElroy napisał notatkę, w której wprowadził koncepcję ludzi marki – osób w firmie, które są odpowiedzialne za markę, w tym sprzedaż, marketing, zarządzanie produktem, wytwarzanie, zarządzanie łańcuchem dostaw itp. Idea McElroy'a została wprowadzona w Procter & Gamble, która stała się pierwszą organizacją zorientowaną na markę. Wraz z wprowadzeniem ludzi marki narodziła się profesja zarządzania produktem.

Parę lat później McElroy pracował z dwoma młodymi przedsiębiorcami, którymi byli Bill Hewlett i David Packard, założyciele firmy HP. Ci dżentelmeni interpretowali koncepcję ludzi marki jako „podejmowanie decyzji możliwie najbliżej klienta”. Dzięki tej realizacji HP stał się jedną z pierwszych firm, gdzie zarządzanie produktem było stanowiskiem pracy. Zmieniło to sposób wykonywania pracy, ponieważ zaczęto organizować się według produktów, a zatem narodziła się koncepcja firmy opartej na produktach.

W późnych latach 70. XX wieku zarządzanie produktem stało się bardziej systematyczne dzięki pomocy Michaela Portera, który napisał o pięciu siłach wpływających na produkty i klasycznej mieszance marketingowej, na której muszą skupić się menedżerowie produktu, aby realizować potrzeby klientów. Jednak świat stał się coraz bardziej złożony, a rola menedżera produktu, zamiast rozwinąć się w celu obsługi dodatkowych wyzwań, została podzielona na wiele osób i dziedzin. Idea rozdzielania ról polegała na tym, że różne działy mogły skupiać się wyłącznie na określonych aspektach

złożoności produktu. W efekcie zobaczyliśmy odejście od oryginalnej koncepcji ludzi marki, co ponownie wywołało niektóre problemy, które miały zostać rozwiązane.

To podejście doprowadziło w wielu organizacjach do podziału na marketing, inżynierię i strategię. Niestety wiele organizacji do dziś rozdziela te dziedziny. W efekcie wszystkie działy uważają, że „posiadają” produkt, wiedzą, co jest najlepsze dla klientów, oraz najlepiej rozumieją rynek.

Od lat 70. XX wieku marketing ewoluował w stronę posiadania marki i pozyskiwania klientów. Inżynieria posiada proces wytwarzania produktu. Organizacje produktowe posiadają produkty, usługi i propozycje wartości, ale ta część organizacji nie istnieje formalnie we wszystkich organizacjach.

Dopasowanie różnych aspektów, które składają się na sukces produktu, prowadziło do starań o doprecyzowanie interfejsów. Zatem dział marketingu tworzył wymagania, dział produkcji robił to samo, a następnie oba te działy przekazywały wymagania do działu inżynierii. W razie porażki produktu ludzie dwoili się, dokumentując i precyzując specyfikacje, zamiast zwiększać współpracę między działami. Całe to podejście spowalniało wytwarzanie produktu, a reagowanie na zmiany rynkowe, przyjmowanie nowych technologii i wprowadzanie nowych spostrzeżeń stawało się coraz trudniejsze.

W latach 90. XX wieku powstały ramy postępowania, praktyki i sposoby pracy dotyczące programowania zwinnego. Ich wspólnym mianownikiem jest skupienie na skróceniu cyklu uzyskiwania opinii zwrotnych przez uproszczenie procesu oraz, o ironio, powrót do idei ludzi marki. Pojedyncza osoba zarządza produktem i wartością generowaną dla klientów, użytkowników, społeczeństwa i samej organizacji.

To podejście doprowadziło do nowego problemu w branży. Przez ostatnie 60 lat odpowiedzialność za zarządzanie produktem była realizowana w sposób, który nie był zgodny z koncepcją pojedynczego „właściciela” produktu. Początkowo innowatorzy w branży mówili o „zwinnym menedżerze produktu”, ale ta koncepcja prowadziła do większych nieporozumień niż prawdziwej zmiany. Dlatego gdzieś między rokiem 1995 a 2001 zmieniono nazwę na „właściciela produktu”, aby zasygnalizować wagę przyporządkowania odpowiedzialności pojedynczej osobie.

Ostatecznie nazwa stanowiska nie ma znaczenia. Czy będziesz nazywać osobę posiadającą produkt właścicielem produktu, czy menedżerem

produktu, zależy od Ciebie i Twojej firmy. Znaczenie ma tylko to, czy organizacja jest zorientowana na produkt.

PRACA W ORGANIZACJI ZORIENTOWANEJ NA PRODUKT, SPRZEDAŻ LUB MARKETING

Organizacja zorientowana na produkt, to organizacja w pełni skupiona na produkcie i doświadczeniu produktowym. Każdy w takiej organizacji nieustannie skupia się na tworzeniu wartości i wspaniałych doświadczeń dla klientów, użytkowników, społeczeństwa i samej organizacji. Podstawowym przekonaniem w takiej organizacji jest, że jeśli wszyscy skupią się na rozwiązywaniu prawdziwych problemów klientów, zmniejszaniu ich bolączek i zwiększaniu korzyści oraz budowaniu właściwego produktu lub usługi do rozwiązywania ich problemów, pozytywne wyniki biznesowe pojawią się w naturalny sposób.

Organizacja może być jednak również zorientowana na marketing lub sprzedaż (nadal jest wiele takich organizacji). Zorientowanie na sprzedaż oznacza, że firma skupia się głównie na napędzaniu sprzedaży przez zespół sprzedażowy. Wiele decyzji i działań jest napędzanych przez możliwości sprzedaży (dużym) klientom, zamiast dostarczania najlepszych produktów (doświadczeń). Firma zorientowana na sprzedaż jest mniej skupiona na budowaniu wspaniałego produktu niż na sprzedaży produktu. Organizacje zorientowane na marketing są skupione głównie na poprawieniu przychodów z perspektywy marketingu (treści). Inwestują w strategie marketingowe, takie jak tworzenie dokumentacji, e-booków, webinarów, infografik, reklam radiowych, telewizyjnych i drukowanych, konwersacje w mediach społecznościowych i inne formy treści, na których skupiają się, aby przyciągnąć potencjalnych kupujących do organizacji.

Szczególnie na wczesnych etapach organizacji orientacja na sprzedaż lub marketing może być pomocna w napędzaniu wzrostu. W ogólności większość nowoczesnych firm dąży do strategii zorientowanej na produkt. W takich organizacjach właściciel produktu lub menedżer produktu może mieć największy wpływ na produkt i powodować prawdziwą różnicę.

CO TO ZNACZY WŁAŚCICIEL PRODUKTU?

Zanim przejdziemy do bardziej zaawansowanych tematów tej książki związanych z zarządzaniem produktem, ustalmy wspólne, prawdziwe znaczenie właściciela produktu w kontekście Scrum. W Scrum Guide napisano „Product Owner ponosi odpowiedzialność za maksymalizowanie wartości produktu będącego efektem pracy Scrum Teamu. Sposób, w jaki to robi, może znacznie się różnić w zależności od organizacji, Scrum Teamu bądź poszczególnych osób”².

W Scrum Guide nie wymieniono wszystkich odpowiedzialności, zobowiązań ani prac wykonywanych przez właściciela produktu. Przewodnik jest celowo niekompletny i nie stanowi szczegółowej instrukcji. Opisano jedynie podstawowe koncepcje dotyczące Scruma, przyznając, że można do tego dodać wiele wzorców, procesów, spostrzeżeń, praktyk i zobowiązań. Dodatkowe praktyki i koncepcje używane przez organizację mocno zależą od kontekstu, a zatem nie są definiowane w Scrum Guide.

Odkrywanie produktu, badania klientów, badania rynku i marketing produktowy to tylko kilka z różnych działań związanych z zarządzaniem produktem, które nie zostały wymienione w Scrum Guide. Wszystkie one są jednak podstawą funkcjonowania zarządzania produktem. Są także podstawą funkcjonowania właściciela produktu, nawet jeśli nie są wyraźnie wspomniane w Scrum Guide.

Jest to bardzo podobne do różnych realizacji stanowiska menedżera produktu. Niektórzy menedżerowie produktu są skupieni na wytwarzaniu produktu (techniczni menedżerowie produktu), niektórzy są skupieni na biznesie (menedżerowie produktu ds. rozwoju) lub na danych i sztucznej inteligencji (menedżerowie produktu ds. danych), a inni są bardziej ogólni (ogólni menedżerowie produktu).

Działania wykonywane przez właściciela produktu są zależne od kontekstu. Właściciel produktu może delegować wykonywanie różnych działań na inne osoby pozostając odpowiedzialnym za ogólny sukces produktu i maksymalizację wartości. W Scrum Guide napisano:

2 <https://scrumguides.org/scrum-guide.html#product-owner>.

Product Owner ponosi również odpowiedzialność za skuteczne zarządzanie Product Backlogiem, co obejmuje:

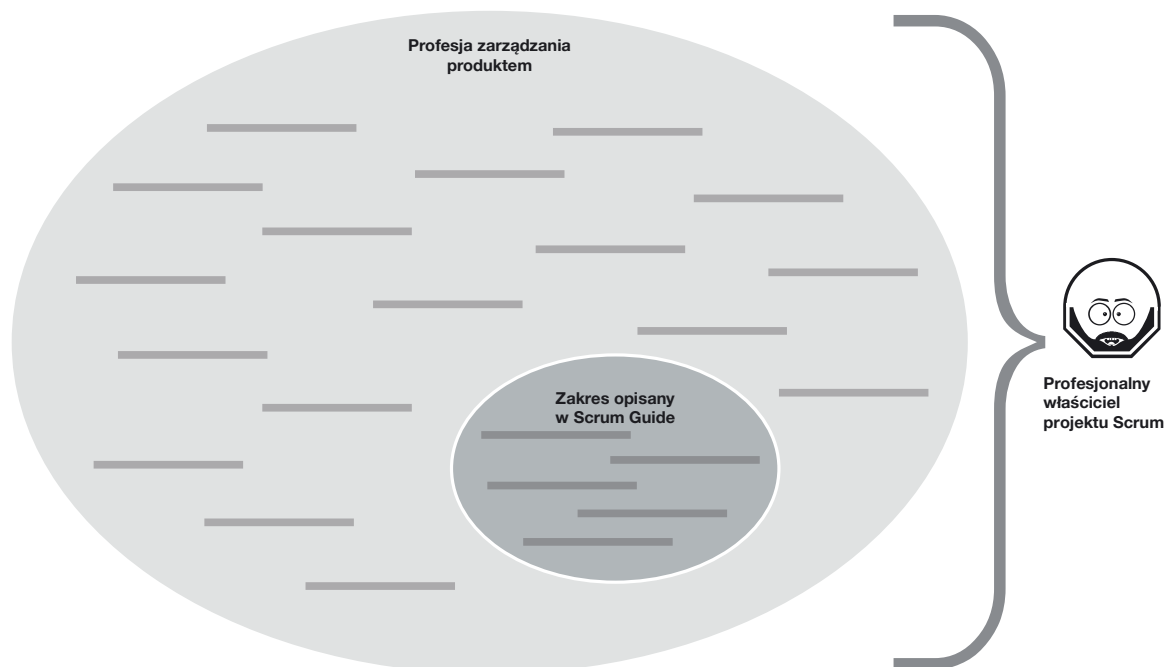
- *opracowywanie i jasne artykułowanie Celu Produktu;*
- *tworzenie i jasne artykułowanie elementów Product Backlogu;*
- *porządkowanie elementów Product Backlogu; oraz*
- *zapewnienie przejrzystości, dostępności i zrozumienia Product Backlogu.”³*

W Scrum Guide nie opisano całej pracy dotyczącej zarządzania produktem, którą wykonują właściciele produktu. Niemniej jednak działania dotyczące zarządzania produktem są istotne. Właściciele produktu mogą wykonywać część tej pracy samodzielnie lub mogą delegować zobowiązania innym. Mimo wszystko właściciele produktu nadal ponoszą odpowiedzialność. Aby właściciele produktu osiągnęli sukces, ważne jest, aby cała organizacja respektowała ich decyzje. Właściciele produktu powinni być ostatecznymi decydentami, gdy chodzi o decyzje związane z produktem. Ważne jest także, aby zauważyć, że właściciel produktu to jedna osoba, a nie komitet. Znowu, nie oznacza to, że właściciele produktu będą robić wszystko sami, ale że ponoszą odpowiedzialność i powinni mieć władzę podejmowania decyzji. Właściciele produktu mogą reprezentować potrzeby różnych interesariuszy, takich jak klienci, użytkownicy i interesariusze wewnętrzni. Osoby, które chcą zmieniać produkt, powinny przekonać właściciela produktu do potencjalnej wartości ich pomysłu.

Istotą tego przesłania w Scrum Guide jest to, że w ramach postępowania Scrum występuje jedna osoba odpowiedzialna, która *posiada* produkt (właściciel produktu). Ten właściciel produktu ponosi odpowiedzialność za kwestie zdefiniowane w ramach postępowania Scrum, ale potencjalnie ma wiele dodatkowych zobowiązań i odpowiedzialności. To dokładnie zostało zilustrowane na rysunku 1.1. Właściciel produktu ponosi odpowiedzialność za pewne kwestie stanowiące podstawę posiadania produktu w kontekście Scrum, a także ma inne dodatkowe zobowiązania, które są częścią szerszej profesji zarządzania produktem.

3 <https://scrumguides.org/scrum-guide.html#product-owner>.

Przykłady zobowiązań dotyczących zarządzania produktem mogą obejmować m.in. takie zadania, jak tworzenie wizji produktu, tworzenie strategii produktu, strategiczne planowanie produktu, zarządzanie mapami drogowymi produktu, marketing produktowy, analizę klientów, analizę konkurencji, wydawanie produktu, wycofanie produktu i produktowe działania operacyjne. *Nie* jest to pełna lista. Właściciele produktu mogą realizować wiele dodatkowych zobowiązań i zadań, które zależą od kontekstu. Zgodnie z wcześniejszym stwierdzeniem, właściciele produktu mogą wykonywać te działania samodzielnie lub delegować je innym (nadal ponosząc odpowiedzialność).



Rysunek 1.1 Odpowiedzialność właściciela produktu a profesja zarządzania produktem

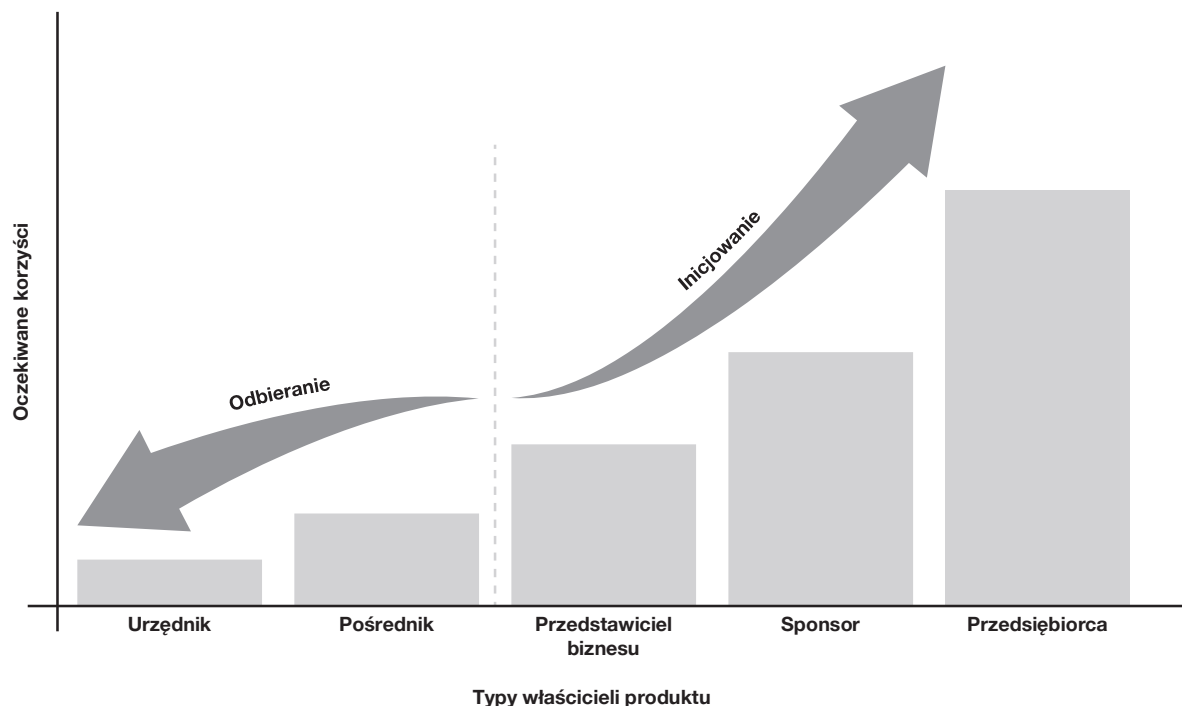
RÓŻNE TYPY WŁAŚCICIELI PRODUKTU

W tym podrozdziale poznamy różne typy właścicieli produktu zilustrowane na rysunku 1.2. Chociaż te wszystkie typy są uważane za właścicieli produktu, mają dość różną skuteczność i wpływ oraz skupiają się na różnych kwestiach. Różne typy powstawały przez ponad 20 lat, kiedy ramy postępowania Scrum zyskiwały na popularności, a ludzie modyfikowali praktyki

Scrum, aby tworzyć własne ramy postępowania pasujące do unikalnych kontekstów organizacji.

Chociaż Scrum – wraz z odpowiedzialnością właściciela produktu – jest stosowany na wiele sposobów i w wielu różnych kontekstach, adaptując Scruma do swoich potrzeb, osoby i organizacje czasami zapożyczają pojęcia, idee i koncepcje ze Scuma, ale nie udaje im się zastosować *Profesjonalnego* Scruma. Poniżej podano oznaki, że nie jest praktykowany Profesjonalny Scrum:

- Zespół nie przeprowadza wydarzenia Daily Scrum każdego dnia.
- Przegląd sprintu to demonstracja.
- Rola Scrum Master jest cyklicznie przydzielana deweloperom.



Rysunek 1.2 Typy właścicieli produktu według oczekiwanych korzyści

- Właściciel produktu nie ma umocowania, a wiele decyzji wymaga pozwolenia od interesariuszy (np. komitetu sterującego).

Podczas realizacji adaptacji Scruma zamiast Profesjonalnego Scruma zespoły często zmagają się i napotykają ograniczenia nałożone przez nadzór firmy lub niezrozumienie ram postępowania Scrum. W efekcie korzyści ze Scruma są

mniejsze, a firma doświadcza wolniejszego wprowadzania na rynek i dostarczania zmniejszonej wartości. Ograniczenia wpływają także mocno na implementację i skuteczność odpowiedzialności właściciela produktu.

Praktykowanie Profesjonalnego Scruma oznacza zastosowanie Scruma zgodnie ze Scrum Guide i wykonywanie więcej niż tylko mechaniki i podstaw ram postępowania. Profesjonalny Scrum wymaga technik podejścia do sposobów pracy i myślenia oraz środowiska, które je wspiera, w tym zaufania. Wymaga wcielania wartości Scruma i zorientowania na wyniki. Wymaga, aby ludzie mieli rozwojowe podejście i zachowywali się profesjonalnie i etycznie, na przykład gdy chodzi o podejmowanie decyzji i jakość produktu.

Sposobem na poznanie, czy realizacja Scruma w organizacji jest suboptymalna, a zatem niosąca mniejsze korzyści, jest rozpoznanie różnych typów właścicieli produktu. Oto one:

URZĘDNIK

Właściciele projektu będący urzędnikami są najczęściej widoczni w organizacjach, które niedawno przyjęły Scrum lub jeszcze nie przyjęły zwinnego podejścia do zarządzania produktem. Te organizacje postrzegają właściciela produktu przeważnie jako kogoś, kto zarządza „listą zadań” (tj. backlogiem produktu) dla zespołów scrumowych. Urzędnicy zbierają życzenia interesariuszy i przekładają je na zadania dla deweloperów. Często mają niewielką władzę, o ile w ogóle ją mają. Zapewniają, że życzenia i żądania interesariuszy są opisane w sposób, który ma sens dla deweloperów. Chcąc rozwijać się jako właściciel produktu i zwiększać skuteczność swojej pracy, właściciel produktu może starać się poznać osoby, pytając o ich wymagania i cele.

POŚREDNIK

Podobnie jak urzędnicy, właściciele produktu będący pośrednikami są najczęściej widoczni w organizacjach, które nie są zbyt dojrzałe do przyjęcia podejścia Agile lub Scrum. Pośrednicy mają odrobinę więcej władzy niż urzędnicy. Na przykład pośrednik otrzymuje władzę, aby podejmować (ograniczone) decyzje dotyczące uporządkowania backlogu produktu. Jednak nadal o wizji, celach, żądanych wynikach oraz zakresie decydują inne osoby, takie jak komitet sterujący lub menedżer produktu. Pośrednicy są czasami określane

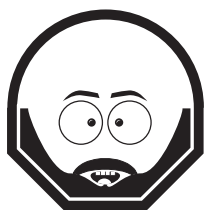
jako „Właściciele produktu w adidasach”. Mają tendencję do biegania w górę i w dół organizacji, zbierając wymagania, wyjaśniając wymagania z interesariuszami biznesowymi oraz podając te wymagania deweloperom. Chociaż pośrednicy rozumieją wymagania z perspektywy biznesowej, nadal nie zapewniają najbardziej skutecznej formy posiadania produktu.

PRZEDSTAWICIEL BIZNESU

Bliska współpraca z interesariuszami biznesowymi, działami marketingu i reklamy oraz obsługi klientów zapewnia właścicielom produktu wiedzę na temat rynku, klientów, produktu i organizacji. Posiadanie tej wiedzy pozwala właścicielom produktu bardziej skutecznie reprezentować klientów i produkt, co wynosi właścicieli produktu na poziom przedstawiciela biznesu. Przedstawiciele biznesu wykraczają poza odbieranie wymagań i żądań od innych osób. Również generują pomysły. Przejmują inicjatywę. Właściciel produktu, który nie rozumie dobrze biznesu, raczej nie będzie zbyt skuteczny w tej roli.

SPONSOR

Właściciele produktu będący sponsorami działają podobnie jak właściciele produktu będący przedstawicielami biznesu, ale przyznano im także zobowiązania związane z budżetem. Mogą mieć trudności z decydowaniem o finansowaniu produktu i uzyskiwaniu odpowiednich funduszy, ponieważ często nie są zaznajomieni z żargonem i praktykami. Czasami czują, że niewidzialna ściana stoi pomiędzy „wykonywaniem” produktu a „posiadaniem” produktu. Po drugiej stronie ściany osoby mówią innym językiem, który kręci się wokół zwrotu z inwestycji, wydatków operacyjnych i kapitałowych, przepływów pieniężnych, zapasów itp.



We Francji mów po francusku.

– Robbin

Sposobem, aby ruszyć dalej i stać się właścicielem produktu typu sponsor, jest nauczenie się mówienia językiem osób zajmujących się np. finansami, ryzykiem i prawem, a także oczywiście dyrektorów. Sponsorzy często decydują o wydawaniu budżetu, czyli ile budżetu jest przydzielane na zespół, infrastrukturę, marketing, sprzedaż, wsparcie itp. Ostatecznie budżet popycha produkt do przodu. Najłatwiejszym sposobem wejścia w ten świat jest znalezienie przyjaciół, praca w parach, uczenie się, tworzenie przejrzystości na temat wydatkowania budżetu (oraz czasu i zasobów), co sprawi, że powoli, ale nieustannie będziesz zwiększać zakres posiadania.

PRZEDSIĘBIORCA

Ostatnim typem właściciela produktu jest przedsiębiorca. Niektóre osoby określają właściciela produktu jako „mini-CEO”, co niestety rzadko się zdarza. Przedsiębiorcy są typem właściciela produktu wyobrazonego w Profesjonalnym Scrumie i spotykanym w niektórych wczesnych odsłonach/realizacjach Scruma. Przedsiębiorca nie jest koncepcją teoretyczną, po prostu rzadko można znaleźć ten typ właściciela produktu (szczególnie w dużych przedsiębiorstwach). W startupach łatwo wskazać właścicieli produktu, ponieważ zwykle zainwestowali bezpośrednio w firmę oraz ponoszą ryzyko i odpowiadają za sukces produktu. W większych organizacjach nie zawsze jest to możliwe, ale przedsiębiorcy mogą okazywać to samo podejście, ten sam głód wartości, tę samą radość z sukcesu i te same łzy porażki.

Właściciel produktu będący przedsiębiorcą może mieć największy wpływ na klientów, użytkowników i organizację. Ta osoba podejmuje pełną odpowiedzialność za produkt i ma pełną licencję na podejmowanie decyzji na temat produktu. Przedsiębiorca jest kimś z mocną wizją rynku i produktu. To ktoś z pasją do produktu i silnymi umiejętnościami przywódczymi i komunikacyjnymi. Przedsiębiorcy ostatecznie ponoszą odpowiedzialność za sukces lub porażkę produktu, w tym sukces finansowy (zysk i stratę).

Jeśli nie masz planu, stajesz się częścią planu kogoś innego.

– Terence McKenna



Wprowadzenie do studium przypadku: World News⁴

Dzyń, dzyń, dzyń. Noa otworzyła oczy, wciskając przycisk drzemki na budziku. Nie chciała pozwolić, aby budzik zadzwonił ponownie, ponieważ dziś miał być wspaniały dzień. Była podekscytowana i gotowa na rozpoczęcie nowej pracy jako właściciel produktu ds. cyfrowych w World News.

Jadąc na rowerze przez poranną mgłę, Noa wyobraziła sobie kilka pierwszych rozmów, które miała odbyć w nowej firmie. Wdrożenie do pracy miało zacząć się od spotkania z Davem, CEO World News. Chociaż Noa zdawała sobie sprawę, że ze względu na napięty grafik Dave'a będzie mogła uzyskać tylko parę odpowiedzi, milion pytań kłębiło się w jej głowie. Od czego najlepiej zacząć? Jakie są główne oczekiwania? Jakie jest największe wyzwanie w tym momencie? Czy są jakieś konkretne sprawy, którymi powinnam się zająć w tej roli? Co jego zdaniem prowadzi do sukcesu właściciela produktu w tej firmie?

Noa złapała oddech, czekając na czerwonym świetle. Tytuł jej nowego stanowiska to właściciel produktu ds. cyfrowych. Pomimo kilku lat doświadczenia jako właściciel produktu, zastanawiała się, jaki będzie faktycznie zakres jej nowej pracy. Noa wiedziała, z czym ta praca powinna wiązać się w teorii. Jednak w poprzedniej roli właściciela produktu Noa zauważyła, że rola ta nie była dokładnie realizowana w optymalny i skuteczny sposób. Faktycznie była tak oddalona od profesjonalnego posiadania produktu, że Noa zdecydowała się zrezygnować z poprzedniego zatrudnienia i nie chciała powtórzyć tego doświadczenia.

„OK”, powiedziała do siebie, gdy światło zmieniło się na zielone. „Po pierwsze potrzebuję wyraźnie zrozumieć definicję mojego produktu. Wszystko sprowadza się do tego, co Dave uważa za część produktu,

4 World News to fikcyjna firma w kontekście tej książki. Inspiracją były rzeczywiste wydarzenia, sprawy i sytuacje doświadczane przez nas lub innych właścicieli produktu, ale sama firma nie istnieje.

a czego nie”. To byłoby wspaniałe pytanie, które należy zadać. Naciśnęła na pedały i przyspieszyła w kierunku World News.

– Witaj w World News! – powiedział Dave. – Jestem Dave, CEO. Cieszę się, że zdecydowałaś się dołączyć do naszej firmy jako właściciel produktu ds. cyfrowych. Czekam Cię dużo pracy. Mam nadzieję, że mój pakiet wdrożeniowy przydał się na dobry początek?

Noa rzeczywiście otrzymała szczegółowy pakiet informacyjny w ramach wdrożenia. Dane finansowe firmy, jej działalność z ostatnich kilku lat, parę person klientów, misja i wizja World News, schemat organizacyjny oraz, co najciekawsze, analiza rynku, która została przeprowadzona w ostatnich miesiącach przed jej przybyciem. Noa miała prawie milion pytań, ale szybko zauważyła, że Dave więcej mówi niż słucha.

– World News została założona jako firma informacyjna w roku 1989 przez trzech założycieli, którzy są teraz emerytowanymi interesariuszami. Projektowaliśmy, drukowaliśmy i dystrybuowaliśmy nasze gazety codzienne i mieliśmy na miejscu wszystkie potrzebne do tego usługi. – Dave spojrzał na zdjęcie na ścianie. Noa domyśliła się: to założyciele.

– Firma szybko się rozwijała i pod koniec roku 1989 zatrudniała 110 pracowników – kontynuował Dave. – W latach dziewięćdziesiątych firma rosła bardzo szybko, przejmując wiele działalności poligraficznych, wydawców i firm multimedialnych. W roku 2005 World News zatrudniała około 700 pracowników i miała przychód 100 milionów dolarów. Kolejne lata były ciężkie dla World News. Przejęliśmy więcej firm, aby utrzymać część udziału w rynku, ale w roku 2010 musieliśmy przejść przez parę dużych reorganizacji i zwolnić 250 pracowników.

Noa zauważyła, że Dave był poruszony tym doświadczeniem, i zapytała, jaki jest obecny stan firmy.

– Wydaje się, że jesteśmy w trybie przetrwania od ponad 10 lat, próbując zachować opłacalność – odpowiedział Dave. – Podobnie jak w wielu innych firmach informacyjnych, wiele dobrych osób z działalności poligraficznej odeszło, a teraz mamy 400 pracowników i 52 miliony dolarów przychodu.

Dave spojrzał prosto na Noa.

– Przyznaję, że utknęliśmy w naszej działalności poligraficznej na zbyt długo. Chociaż poczyniliśmy pewne wysiłki, jesteśmy daleko w tyle za konkurencją, gdy chodzi o media cyfrowe. Tu jest Twoja rola.

„Jasne, bez nacisku”, pomyślała Noa. Żadne z jej poprzednich pytań nie miało teraz żadnego sensu i nie była pewna, jakie pytanie należy zadać. Przynajmniej Dave nie miał całkiem błędnego rozumienia roli właściciela produktu. To może być ciekawa przygoda!

PRZEDSTAWIENIE POSTAW WŁAŚCICIELA PRODUKTU

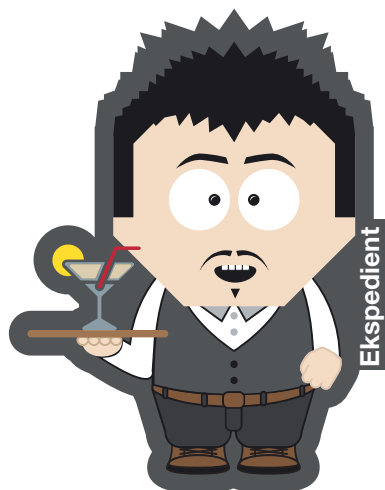
BŁĘDNIIE ROZUMIANE POSTAWY WŁAŚCICIELA PRODUKTU

Odpowiedzialność właściciela produktu jest często błędnie zrozumiana, co prowadzi do interesujących realizacji Scruma, a w szczególności posiadania produktu. Błędne rozumienie występuje po części dlatego, że organizacje próbują przyporządkować ramy postępowania Scrum i odpowiedzialności właściciela produktu do istniejących procesów, ról, artefaktów i wydarzeń. Takie realizacje odpowiedzialności właściciela produktu często skutkują nastawieniami i zachowaniami, które nie są w praktyce zbyt produktywne. Te nieskuteczne zachowania i nastawienia są określane jako *błędnie rozumiane postawy* właściciela produktu.

Co to są *postawy*? Możesz myśleć o nich jak o wzorcach. Są to nastawienia i zachowania, które właściciele projektu okazują *czasami*. Ponieważ większość osób nie okazuje tych postaw stale i spójnie w czasie, ale raczej tylko chwilowo, *postawy* to bardziej pasujący termin niż *wzorce*. Przyjrzyjmy się sześciu najczęściej widocznym błędnie rozumianym postawom oraz sposobom ich rozpoznawania.

EKSPEDIENT

Ekspedient jest nazywany także administratorem, sekretarzem, kelnerem, potakiwaczem lub zbieraczem zamówień.



Ekspedienci to kelnerzy, którzy zbierają życzenia i potrzeby interesariuszy oraz serwują je w formie historyjek użytkownika deweloperom. Nie są skupieni na osiąganiu wizji produktu ani na opracowywaniu wyraźnych celów. Ekspedienci nigdy nie mówią „nie” interesariuszom, ale zamiast tego starają się zadowolić każdego przez dostarczanie życzeń i zapotrzebowań. Nie ma nic złego w służeniu klientom i interesariuszom, ale właściciele produktu, których głównym celem każdego dnia jest dostawanie nowych „zamówień” od interesariuszy, rozmiągają się z istotą bycia wspieranym właścicielem produktu.

Następujące wzorce są kojarzone z błędnie rozumianą postawą ekspedienta:

- Ekspedienci mają tendencję do utrzymywania niekończącego się (lub co najmniej obszernego) backlogu produktu, przede wszystkim dlatego, że rzadko, o ile w ogóle, mówią „nie” interesariuszom. Kiedy interesariusz przedstawia pomysł, żąda nowej funkcji lub mówi im, co zrobić ekspedienci zwykle odpowiadają „Oczywiście, dodam to do backlogu”.
- Ekspedienci zwykle skupiają się do wewnątrz. Wewnętrzni interesariusze mówią im, co zrobić i co zbudować. Ekspedienci nie (często) stykają się z zewnętrznymi interesariuszami, rzadko z zewnętrznymi użytkownikami i (prawie) nigdy z realnymi, płacącymi klientami, którzy kupują produkt. Rzadko rozmawiają (bądź mają pozwolenie na rozmowę) z zewnętrznymi

influencerami lub interesariuszami nadzorującymi, takimi jak władze prawne lub regulatorzy.

- Ekspedienci działają jako posłańcy (gołębie pocztowe) między deweloperami a interesariuszami. Często potrzebują wstrzymać działanie osób, aby uzyskać więcej informacji od innych. Nie mogą podejmować żadnych decyzji, ponieważ potrzebują wcześniejszych zatwierdzeń i pozwoleń. Ta reaktywna, poszukująca pozwolenia postawa często wszystkich demotywuje. Właściciele produktu będący ekspedientami mają trudność z mówieniem „nie”, ponieważ próbują zadowolić wszystkich. Mają tendencję do mikrozarządzania, dystrybucji zadań wśród członków zespołu, zarządzania przy użyciu arkuszy kalkulacyjnych, wykorzystywania osób, zmniejszania oszacowań nakładu pracy przez deweloperów, maksymalizowania rezultatów i bycia koordynatorem zespołu.

PISARZ HISTORYJEK

Pisarz historyjek jest nazywany także analitykiem, technical writerem, papugą starego systemu, urzędnikiem i notującym.



Pisarza historyjek można często wykryć po języku. Wiele prowadzonych rozmów dotyczy szczegółów elementów backlogu produktu. Deweloperzy w zespołach scrumowych odkładają pracę na potem, gdy nie jest zgodna z definicją gotowości (Definition of Ready, DoR). Spychają na właściciela produktu wykonanie elementów gotowych do sprintu zgodnie z DoR. DoR to praktyka (niewymagana w Scrumie), którą czasami stosują pisarze

historyjek i zespoły scrumowe. Chociaż przydaje się w niektórych zespołach, DoR może także skutkować zachowaniem obniżającym produktywność, jeśli zaczyna być odczuwana bardziej jako umowa w rękach pisarza historyjek niż prosta, podręczna lista kontrolna.

Jednak w rzeczywistości nie chodzi o DoR. Chodzi o to, że pisarz historyjek jest skupiony na szczegółach, takich jak wymagania, opisy, kryteria akceptacyjne, wymagania niefunkcjonalne i inne szczegóły w zgłoszeniach. Kiedy przyrost produktu nie przynosi wartości ani wyników, które zespół scrumowy miał nadzieję osiągnąć, deweloperzy często wskazują na brak przejrzystości i specyfikacji. To często wzmacnia postawę pisarza historyjek, a właściciel produktu skupia się jeszcze bardziej na dokumentowaniu wszystkich szczegółów, zachowując ten błędnie rozumiany wzorzec jako nienaruszony.

Następujące wzorce są kojarzone z błędnie rozumianą postawą pisarza historyjek:

- Pisarze historyjek zwykle mają bardzo dobrze uporządkowany backlog produktu. Elementy backlogu produktu (zwykle historyjki użytkownika) u góry są małe, określone, zaprojektowane, szczegółowe, oszacowane i dopracowane, aby były jasne. Skupiają się na określeniu pracy na dobrym poziomie szczegółowości, aby zapewnić, że deweloperzy nie będą mieli dalszych pytań ponieważ wszystkie szczegóły będą zawarte w zgłoszeniach.
- Pisarze historyjek mają wprawne oko do szczegółów i uwielbiają zagłębiać się we wszystkie konkrety. Są wspaniali w określaniu historyjek użytkownika. Mają tendencję do pisania historyjek użytkownika, kryteriów akceptacyjnych oraz opisów funkcjonalnych przez cały dzień.
- Inne skojarzone zachowania to działanie jako analityk biznesowy, działanie jako technical writer, papugowanie starszych systemów, dokumentowanie oraz sporządzanie notatek.

MENEDŻER PROJEKTU

Menedżer projektu jest nazywany także maksymalizatorem prędkości, maksymalizatorem wykorzystania zasobów, administratorem listy życzeń, pomocnikiem zarządu oraz raportującym postęp.



Menedżerowie projektu są zwykle skupieni na codziennym postępie deweloperów. Bardzo rzadko, a raczej prawie wcale, zdarza im się pominąć codzienny Scrum, nawet jeśli tylko pytają poszczególnych członków zespołu, co zrobili, co zamierzają zrobić i czy jest coś, co ich blokuje. Mierzą sukces zespołu w formie zwiększającej się prędkości i mają tendencję do „raportowania” punktów historyjek, wykresów spalania i prędkości interesariuszom podczas przeglądu sprintu. Podsumowując, wielu z tych przyjmujących postawę menedżera projektu skupia się na postępie, wykorzystaniu zasobów, zarządzaniu zależnościami i podstawowym zastosowaniu ram postępowania Scrum (np. wykonywaniem wydarzeń i zapewnianiu wyraźnych ról i odpowiedzialności). Wszystkie te działania są użyteczne, jednak nie powinny być główną troską właścicieli produktu. Ponadto odciągają uwagę właścicieli produktu od ich podstawowej odpowiedzialności: maksymalizacji wartości produktu.

Następujące wzorce są kojarzone z błędnie rozumianą postawą menedżera projektu:

- Menedżerowie projektu przywykli do zarządzania projektami, a nie produktami. Projekty mają wyraźny początek i koniec, są ograniczone w czasie i wykonywane przez tymczasowy zespół lub tymczasową organizację. Rolą menedżera projektu jest dostarczenie rezultatu, który zostanie