
SPIS TREŚCI

	Przedmowaxi
	Wprowadzeniexiii
	Podziękowaniaxix
	O autorachxxi
CZĘŚĆ I	Strategia	1
Rozdział 1	Zwinne zarządzanie produktem	3
	Quiz	3
	Podejście produktowe a podejście projektowe	4
	Co to jest zarządzanie produktem?	7
	Próżnia zarządzania produktem i trzy W	9
	Wizja	11
	Wartość	12
	Walidacja	13
	Zarządzanie produktem i Scrum	14
	Właściciel produktu	17
	Definiowanie produktu	21
	Przeгляд quizu	30
Rozdział 2	Wizja	31
	Quiz	31
	Modelowanie biznesowe	33
	Szablon modelu biznesowego	33

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

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

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

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

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

PRZEDMOWA

KOMUNIKACJA, ZAMIERZENIA I REALIZACJA

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

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

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

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

Osoby, z którymi rozmawiasz, mogą być głabami.

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

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

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

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

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

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

– Ken Schwaber

WPROWADZENIE

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

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

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

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

Jednak ryzyko jest kontrolowane dzięki krótkim cyklom eksperymentów.

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

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

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

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

Oto przykłady godnych uwagi produktów i właścicieli produktów:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sukces ma wielu rodziców. Porażka jest sierotą.

– według Tacyta, Agrykola, ok. roku 98

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

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

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

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

INFORMACJE WSTĘPNE

JAK CZYTAĆ TĘ KSIĄŻKĘ

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

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

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

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

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

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

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

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

– Don i Ralph

PODZIĘKOWANIA

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

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

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

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

O AUTORACH

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

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

Don jest irlandzkim, francuskojęzycznym Kanadyjczykiem mieszkającym w Teksasie.

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

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

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

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

I STRATEGIA

ZWINNE ZARZĄDZANIE PRODUKTEM

Nie zrobiliśmy niczego złego, a jednak jakoś się zagubiliśmy.

– dyrektor firmy Nokia, Stephen Elop

QUIZ

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

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

PODEJŚCIE PRODUKTOWE A PODEJŚCIE PROJEKTOWE

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

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

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

To wydaje się doskonale uzasadnione – początkowo.

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

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



Ralph



Don

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

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

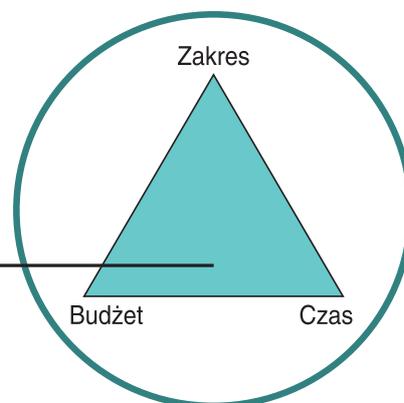
To *podjęcie projektowe* (patrz rysunek 1-1) definiuje sukces „od środka na zewnątrz” przy użyciu wewnętrznych pomiarów, które dotyczą bardziej zarządzania zadaniami oraz dokładności wykonania początkowego planu.

Podjęcie projektowe

Sukces zdefiniowany z góry od środka na zewnątrz:

- Zakres
- Czas
- Budżet

Prowadzi do mniejszego zaangażowania biznesowego i większego zarządzania zadaniami.



Rysunek 1-1 Wizualna reprezentacja podjęcia projektowego

Jaka jest alternatywa?

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

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

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

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

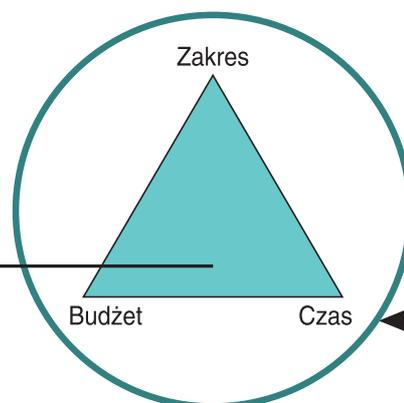
To *podejście produktowe* (patrz rysunek 1-2) jest podejściem „z zewnątrz do środka”, które używa zewnętrznych pomiarów, aby aktywnie prowadzić wytwarzanie produktu w celu maksymalizacji wartości.

Podejście projektowe

Sukces zdefiniowany z góry od środka na zewnątrz:

- Zakres
- Czas
- Budżet

Prowadzi do mniejszego zaangażowania biznesowego i większego zarządzania zadaniami.



Podejście produktowe

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

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

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

Rysunek 1-2 Podejście produktowe a projektowe

Podejście produktowe:

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

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

Porównajmy to z podejściem projektowym, które sprawia, że jest

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

Co jednak, gdy nie ma produktu?

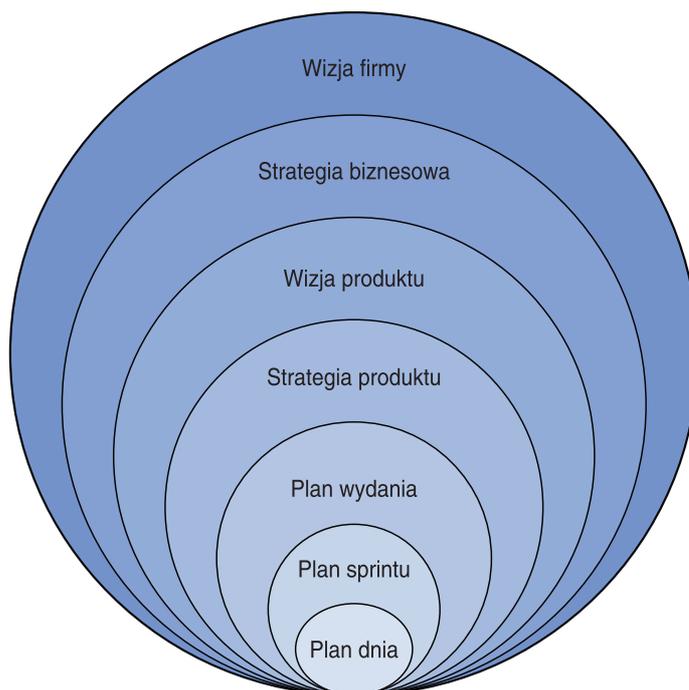
Czytaj dalej. W dalszej części rozdziału wykazemy, że wytwarzanie oprogramowania zawsze obejmuje produkt.

CO TO JEST ZARZĄDZANIE PRODUKTEM?

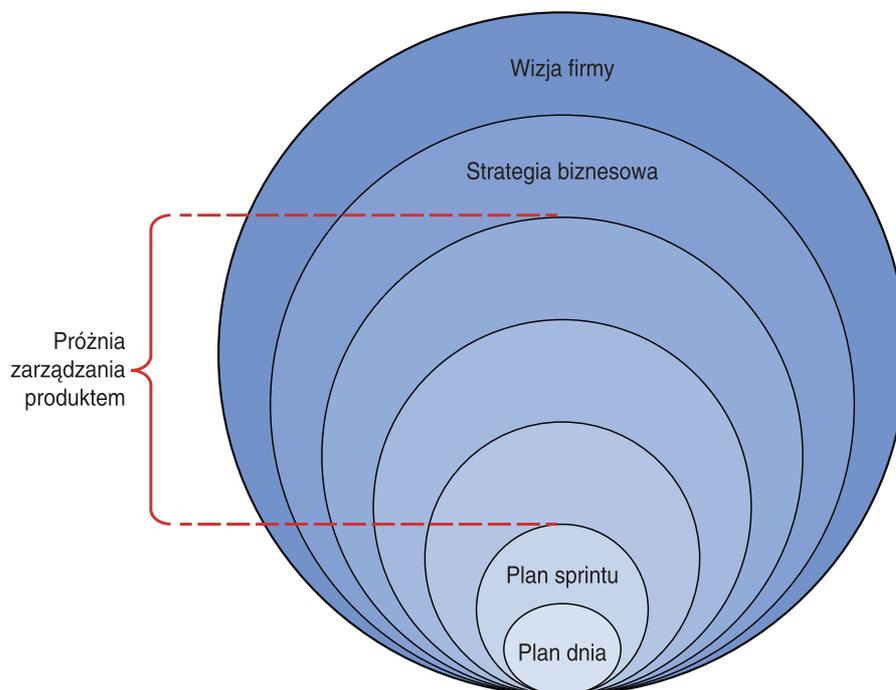
Rysunek 1-3 przedstawia różne warstwy planowania wewnątrz organizacji, która wytwarza różnego rodzaju produkty. Rdzeniem podejścia opartego na Scrumie jest *plan dnia* wewnątrz *planu sprintu*. (Sprinty i planowanie sprintów są opisane w rozdziałach 5 i 6). Oba te plany należą do zespołu deweloperskiego,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

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

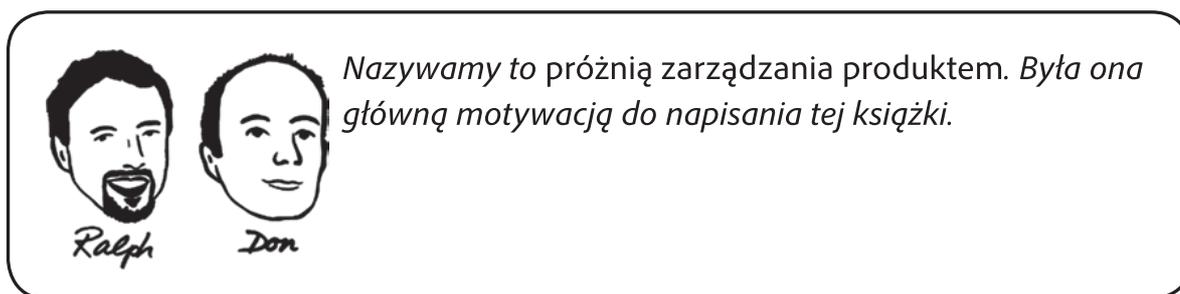
Pomiędzy większymi celami organizacyjnymi i pracą, którą wykonują codziennie zespoły deweloperskie jest przepaść (patrz rysunek 1-4).



Rysunek 1-3 Różne warstwy planowania



Rysunek 1-4 Próżnia zarządzania produktem



PRÓŻNIA ZARZĄDZANIA PRODUKTEM I TRZY W

Każda próżnia ma naturalną potrzebę wypełnienia.

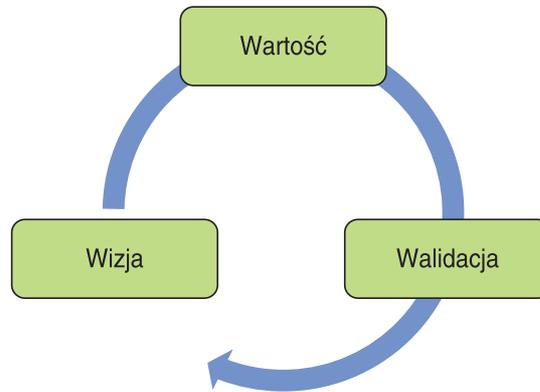
Jeśli nie zachowasz ostrożności, próżnia zarządzania produktem zostanie wypełniona bezsensowną, bezproduktywną pracą i obszernym zarządzaniem zadaniami, często prowadzonymi według wcześniej opisanych metryk projektu. Wszystkie warstwy określania budżetu, kart projektu, przekazywania i podziału zadań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

Im większa próżnia:

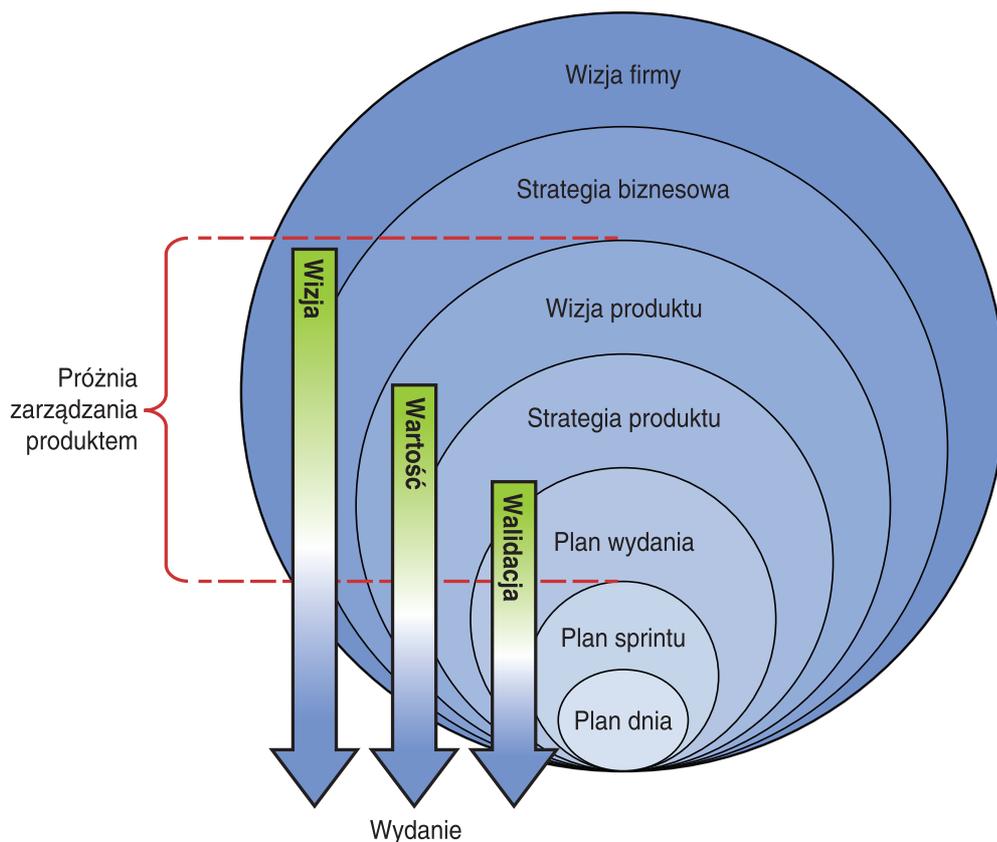
- tym bardziej grupy technologiczne są oddzielone od biznesu;
- tym mniejsze staje się zasadnicze zaangażowanie osób;
- tym więcej polega się na zarządzaniu projektem i zadaniami;
- tym więcej powstaje hierarchii i przekazywania;
- tym więcej wprowadza się złożoności;
- tym trudniej zmienić kierunki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

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

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



Rysunek 1-5 Trzy W



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

Przyjrzyjmy się krótko poszczególnym W.

WIZJA

Wizja tworzy *przejrzystość*.

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

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

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

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

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

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

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