

CZEŚĆ I.

# KILKA SŁÓW O ROLI PRODUCT MANAGERA

Product manager pracuje na styku świata IT i biznesu. Analizuje potrzeby użytkowników i klientów, współpracuje ze wszystkimi działami firmy maksymalizując wartość biznesową dla całej organizacji. Zarządzanie produktem stanowi zatem esencję biznesu – w jaki sposób rozwija się, wzrasta i przynosi dochód firmie.

Dobry PM sprawia, że każdy zespół z którym współpracuje, staje się coraz lepszy. Słaby sprawi, że świetny zespół nie stworzy nawet przeciętnego produktu.

Ten rozdział pokaże Ci co to znaczy być product managerem. Poznasz główne zadania i obszary odpowiedzialności tej roli. Przygotowaliśmy również, wypracowane z samymi product managerami, charakterystyki pracy PMów w poszczególnych typach organizacji.

# KIM JEST PRODUCT MANAGER I CZYM RÓŻNI SIĘ OD PROJECT MANAGERA?

Powszechność projektów sprawiła, że wszyscy już wiemy czym jest zarządzanie projektami i czym zajmuje się project manager (odpowiada za sukces projektu). Czym więc zajmuje się podobnie brzmiąca rola product managera? Product manager jest tym dla produktu, kim project manager jest dla projektu.

Nie można jednak tych ról mylić. W wielu firmach niestety nazwy te są często używane zamiennie. Produkt nazywany jest projektem, a właściciel produktu project managerem. Role przecież nazywają się bardzo podobnie, więc ich koncepcje i odpowiedzialności też *muszą* być analogiczne. Obie są rolami managerskimi i ich głównym zadaniem jest zarządzanie. Tak samo z umiejętnościami i doświadczeniem...

Jeśli jednak chcesz być dobrym product managerem musisz poznać różnicę pomiędzy zarządzaniem projektem, a zarządzaniem produktem. Mimo, że obie aktywności opierają się na zarządzaniu, jest pomiędzy nimi fundamentalna różnica. Poznanie tej różnicy pozwoli Ci na skuteczne zarządzanie produktem i współpracę z project managerem.

## **Zdefiniujmy jeszcze raz kim jest project manager**

Project manager jest człowiekiem odpowiedzialnym za sukces projektu – jednorazowego, unikalnego i złożonego zadania. Zadanie to ma swoje cele, które prowadzą do uzyskania pożądanego wyniku. Project manager znając je i mając do

dyspozycji określone zasoby oraz budżet stara się ukończyć zadanie w wyznaczonym czasie. Jeśli mu się to uda, tzn. cele zostaną osiągnięte, a ograniczenia nieprzekroczone – projekt kończy się sukcesem, wszyscy są zachwyceni, a zadowolony z siebie project manager może poklepać się po plecach. Zwykle, po chwili odpoczynku, PM rusza z kolejnym, niekiedy zupełnie innym, projektem.

Projekty często powiązane są z produktami. Mogą zostać zawiązane, by stworzyć nowy produkt, zmienić działanie już istniejącego albo go rozbudować. Nie zmienia to jednak faktu, że każdy projekt jest jednorazową akcją, która ma przynieść konkretny efekt po określonym czasie.

### **A co z product managerem?**

Product manager jest natomiast odpowiedzialny za trwały sukces produktu. Dlaczego trwały? Bo produkt nie jest czymś jednorazowym tak jak projekt. Trwa nieprzerwanie, nie ma wyznaczonej daty zakończenia (dopóki prezes go nie ubije ;)). Product manager opiekuje się swoim produktem przez cały cykl jego życia: definiuje wizje produktu, zna dobrze konsumentów i konkurencję, współpracuje ze sprzedażą i marketingiem. Dbą o to, by realizował on swoje cele, był zgodny ze strategią firmy i przynosił wymierne korzyści. Product manager potrafi przekuwać piękne wizje w realne i skuteczne działania.

W powiązaniu z produktem może być realizowanych wiele projektów. Celem pierwszego z nich będzie zapewne jego stworzenie, kolejne zajmą się doskonaleniem w różnych dziedzinach. Przy każdym z tych projektów mogą pracować różni project managerowie. Niezmienną osobą jest tu jednak właśnie product manager, który dla każdego projektu DEFINIUJE jasne cele biznesowe i pomaga w ustaleniu jego zakresu.

## Współpraca w projektach

Ogromnym wyzwaniem dla obu tych ról jest wspólna praca przy projektach dotyczących produktu. Przeszłość związana z zarządzaniem projektami często objawia się przez władcze zapędy product managerów, ich chęć wpływania na pracę zespołu projektowego i jego kierownika. Ci drudzy też nie pozostają dłużni i zamiast zająć się tym, co do nich zależy – wchodzą w buty product managerów. Dlatego obaj PMowie powinni sobie jasno zdawać sprawę z zakresu ich obowiązków w projekcie. A podział ich kompetencji jest naprawdę prosty.

**Product manager** odpowiada na pytanie:

*CO ma być zrobione w projekcie?*

Jest odpowiedzialny za cele projektu i jego zakres. Nie miesza się w to, w jaki sposób project manager te cele osiągnie. Im mniej czasu będzie poświęcał na zarządzanie projektem, tym więcej mu go zostanie na zarządzanie produktem.

**Project manager** odpowiada na pytanie:

*JAK projekt ma być zrobiony?*

Odpowiada za całe zarządzanie projektem, ale nie kwestionuje na każdym kroku postawionych przed nim celów i zakresu. Im mniej czasu będzie poświęcał na zarządzanie produktem, tym więcej mu go zostanie na zarządzanie projektem.

Podział tych odpowiedzialności stanowi **najważniejszą różnicę pomiędzy zarządzaniem produktem i zarządzaniem projektem**. Zarządzanie produktem stanowi esencję biznesu – w jaki sposób rozwija się, wzrasta i przynosi dochód dla firm. Projekty są natomiast jak pojazdy używane do uzyskania, dostarczenia i obsługi produktów – pozwalają dotrzeć do wyznaczonego przez biznes celu.



Rysunek 1. Zakres odpowiedzialności i obowiązków kierownika produktu



Rysunek 2. Zakres odpowiedzialności i obowiązków kierownika projektu

## Produkt w nowoczesnych organizacjach

W nowoczesnych, nastawionych na zmianę organizacjach produktowych, role product i project managera jeszcze bardziej wyspecjalizowały się. Zespoły produktowe nie pracują projektowo, ale ciągle rozwijają produkty w bardzo krótkich etapach (iteracjach). W takiej sytuacji biznesową odpowiedzialność za produkt ponosi w 100% właściciel produktu – product owner. Zostaje nim zwykle product manager. Product manager bardzo ściśle współpracuje z zespołem produktowym, bez pośrednictwa dodatkowych osób, którymi do tej pory byli project managerowie.

Cały zespół produktowy ma do pomocy zwykle mentora pomagającego usprawniać współpracę i jakość dostarczanego produktu. Taki mentor dba o odpowiedni przebieg procesu powstawania produktu. Rola ta, w zależności od metodyki, nazywana jest różnie: scrum masterem, agile coachem, mistrzem procesu, team leaderem. Takimi mentorami zostają zwykle project managerowie.