

PRODUCTVISION.PL



PRODUCT GUIDE

PODREČZNIK PRODUCT MANAGERA

Product Guide

Podręcznik Product Managera

Przygotowane przez:

Zespół ProductVision.pl

Autorzy (alfabetycznie):

Jolanta Gadek

Jacek Kmiecik

Olga Kurszewska

Damian Reweda

Tomasz Rybak

Igor Springer

Tomasz Tomaszewski

Grzegorz Wenc

Redakcja:

Aleksandra Górską

Naszą wiedzę dzielimy się także na blogu o zwinnym tworzeniu
i zarządzaniu produktami technologicznymi ProductVision.pl.
Tam też znajdziesz wszystkie nasze inicjatywy dla Product Managerów.

CZEŚĆ I. KILKA SŁÓW O ROLI PRODUCT MANAGERA..... 8

ROZDZIAŁ 1.	Kim jest product manager i czym różni się od project managera?	9
ROZDZIAŁ 2.	Obszary pracy product managera	14
ROZDZIAŁ 3.	Zespół produktowy.....	16
ROZDZIAŁ 4.	Cykl życia produktu.....	18
ROZDZIAŁ 5.	Główne zadania product managera.....	21
ROZDZIAŁ 6.	Persony product managera	24
ROZDZIAŁ 7.	Pierwsze 30 dni w roli product managera	28

CZEŚĆ II. DROGA OD POMYSŁU DO PRODUKTU 32

ROZDZIAŁ 1.	Twój pomysł to hipoteza!	33
ROZDZIAŁ 2.	Zaprojektuj model biznesowy.....	37
ROZDZIAŁ 3.	Stwórz MVP.....	43
ROZDZIAŁ 4.	Weryfikuj hipotezy i rozwijaj produkt.....	47

CZEŚĆ III. PROJEKTOWANIE PRODUKTU 51

ROZDZIAŁ 1.	Design thinking	52
ROZDZIAŁ 2.	Definiowanie problemu	56
ROZDZIAŁ 3.	Research – analiza problemu oczami użytkownika	59
ROZDZIAŁ 4.	Ideacja – generowanie pomysłów	69
ROZDZIAŁ 5.	Prototypowanie i wybór rozwiązania.....	73
ROZDZIAŁ 6.	Implementacja i testowanie	81
ROZDZIAŁ 7.	Techniki wspierające Design Thinking.....	86

CZEŚĆ IV. ROZWÓJ PRODUKTU 101

ROZDZIAŁ 1.	Wizja i strategia produktu	102
ROZDZIAŁ 2.	Roadmapa produktu	106
ROZDZIAŁ 3.	Backlog produktu.....	109

CZEŚĆ V. WYTWARZANIE PRODUKTU 113

ROZDZIAŁ 1. Pracuj zwinnie 114

ROZDZIAŁ 2. Młyn, czyli o co chodzi w Scrumie..... 117

ROZDZIAŁ 3. Terminy związane z wytwarzaniem oprogramowania 128

CZEŚĆ VI. NIEZBĘDNIK PRODUCT MANAGERA 135

ROZDZIAŁ 1. Najpopularniejsze narzędzia..... 136

ROZDZIAŁ 2. 5 książek, które musisz przeczytać 139

Wprowadzenie

Tworzenie i zarządzanie nowymi produktami w branży technologicznej jest niewątpliwie fascynujące. Szybko zmieniający się rynek, ogromne możliwości nowych technologii oraz szansa na zmianę świata – to chleb powszedni każdego product managera. Nie bez powodu rola PMA jest jednym z najbardziej pożądanych i cenionych stanowisk zarówno wśród startupów, jak i gigantów Doliny Krzemowej.

Zarządzanie produktem nie jest łatwe. Brak formalnych ścieżek kariery oraz wykształcenia sprawia, że wiedza o zarządzaniu produktem jest pofragmentowana i trudna do zdobycia. To wciąż młoda i szybka zmieniająca się dziedzina. Dlatego, aby ułatwić start przyszłym produktowcom i ugruntować wiedzę już obecnych, postanowiliśmy stworzyć podręcznik dla product managerów. Od lat piszemy o naszych doświadczeniach z tworzeniem produktów na naszym blogu ProductVision.pl. Ta książka jest zbiorem wszystkiego, co najlepsze z bloga i naszych doświadczeń.

Podejście do zarządzania produktem i zakres obowiązków product managera są inne, w zależności od specyfiki produktu i fazy jego życia. Aby ułatwić Ci zrozumienie tych zagadnień podzieliliśmy podręcznik na 4 główne części:

- Droga od pomysłu do produktu.
- Projektowanie produktu.
- Rozwój produktu.
- Wytwarzanie produktu.

Zanim przejdziemy do opisywania obszarów wymienionych powyżej, opowiemy Ci, kim jest product manager i jaka jest jego rola w firmie informatycznej. W pierwszej

części zapoznasz się z ogólną ideą nowoczesnego zarządzania produktem i terminologią związaną z przełożeniem pomysłu na wartościowy produkt.

W kolejnych częściach poznasz techniki, które pozwolą Ci ten produkt zaprojektować oraz te związane z rozwojem produktu i analizą danych. Zaraz po tym dowiesz się, jak wytwarzać produkt w ramach współpracy z zespołem programistycznym. Na sam koniec przedstawimy Ci najpopularniejsze narzędzia, z których korzystają product managerowie i listę innych wartościowych propozycji książkowych, wartych przeczytania. Brzmi ciekawie? Zapraszamy Cię do wyruszenia razem z nami w produktową przygodę, w świat nowych technologii.



CZĘŚĆ 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

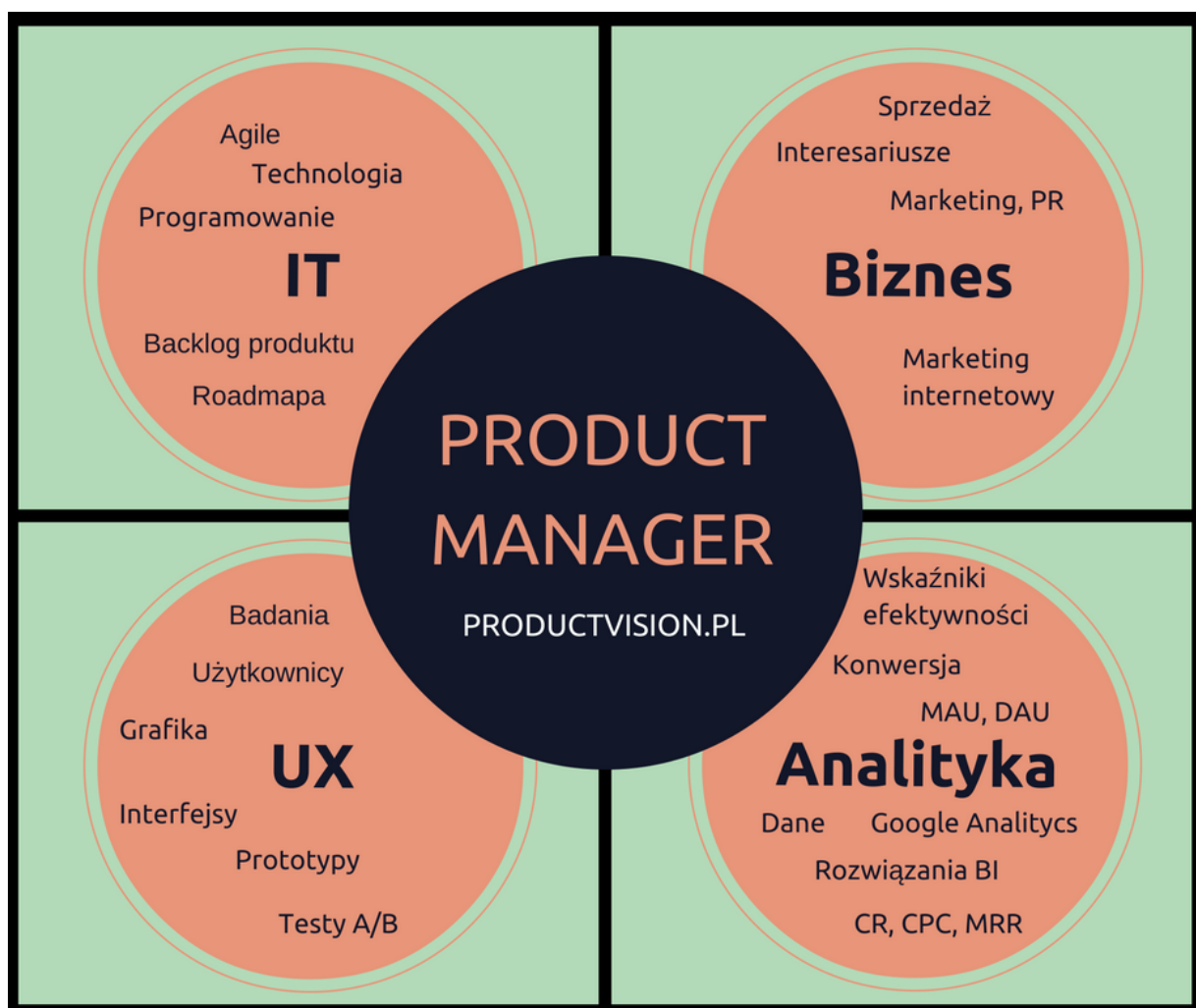
Produkt w nowoczesnych organizacjach

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.

OBSZARY PRACY PRODUCT MANAGERA

Dobry product manager nie istnieje bez wsparcia całego zespołu produktowego. Sam zwykle nic nie tworzy, ale dzięki szerokim kompetencjom łączy wiele obszarów koniecznych do stworzenia świetnego produktu w jedną całość.



Rysunek 3. Obszary pracy product managera

Product manager pracuje na styku 4 obszarów. W dużych organizacjach są to osobne działy w firmie, w startupach raczej pojedyncze osoby. Czasem PM musi wypełnić lukę w kompetencjach zespołu i do czasu zatrudnienia specjalisty przejąć w 100% jeden z obszarów na siebie.

- **IT** – ścisła współpraca z zespołem wytwórczym przy dostarczaniu kolejnych iteracji, ustalanie priorytetów zadań, wymyślanie nowych funkcjonalności, zrozumienie możliwości i ograniczeń technologicznych w celu definiowania strategii produktu.
- **Biznes** – zrozumienie priorytetów biznesowych oraz dostarczanie wartości dla całej organizacji, współpraca z zarządem i reprezentantami wszystkich działów takich jak: sprzedaż, marketing, business development, HR.
- **UX** – zrozumienie potrzeb i problemów użytkowników, dostarczanie im wartości w formie produktu lub usługi, badania użyteczności interfejsu w celu zwiększenia konwersji i metryk biznesowych, ścisła współpraca z projektantami w celu zapewnienia użytkownikom dobrych doświadczeń z produktem.
- **Analityka** – analiza danych w celu podejmowania najlepszych decyzji co do rozwoju produktu.

ZESPÓŁ PRODUKTOWY

Product manager najczęściej jest członkiem zespołu produktowego, w którego skład wchodzi również: projektanci UX i UI (nazywani również z ang. *product designerami*), badacze użyteczności, analitycy biznesowi. Zdarza się również, że do zespołu produktowego należą kierownicy projektu lub scrum masterowie. Zespół produktowy ma różny skład w zależności od specyfiki danej firmy. Zwykle składa się z:

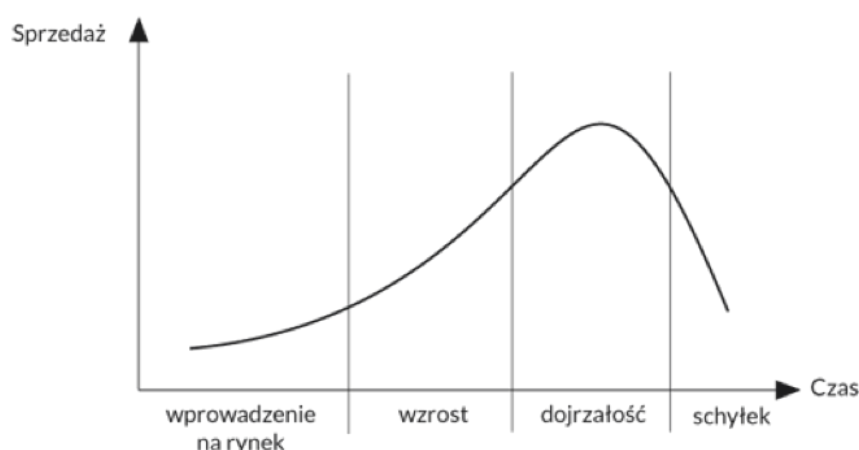
- **Kierownika projektu**, który realizuje projekty wewnątrz organizacji lub przy współpracy z zewnętrznymi klientami biznesowymi. Odpowiada za dostarczenie funkcjonalności zgodnych z umową w określonym czasie. Tworzy i egzekwuje jego wykonanie.
- **Projektanta UX & UI** (w większych firmach są to dwa różne stanowiska, natomiast w mniejszych firmach zdarza się, że za wszystko odpowiedzialna jest jedna osoba; coraz częściej osobę, która jest odpowiedzialna za projektowanie produktu określa się mianem *product designera*). Product designer jest odpowiedzialny za rozwiązywanie problemów użytkowników, projektuje doświadczenia użytkownika, tworzy prototypy i testuje je z użytkownikami. Przy współpracy z product managerem poszukuje najlepszych rozwiązań. Interfejsy i rozwiązania, które tworzy product designer muszą być przede wszystkim użyteczne i funkcjonalne.
- **Badacza UX** (ang. *UX researcher*), który stawia hipotezy, weryfikuje je łącząc badania ilościowe z jakościowymi. Wspiera product designera i product managera w analizie potrzeb, danych, konwersji oraz problemów użytkowników w obrębie aplikacji.

- **Analityka biznesowego**, który zbiera wymagania od klientów biznesowych lub interesariuszy wewnątrz organizacji. Przy współpracy z product managerem proponuje klientom rozwiązania zgodne z wizją i strategią produktu.
- **Scrum mastera** czyli mentora wspierającego optymalizację pracy zespołu programistycznego.

CYKL ŻYCIA PRODUKTU

W środowisku marketingowym oraz produktowym popularnym terminem jest cykl życia produktu. Jest on powszechnie znany, ponieważ etap, w jakim dany produkt się obecnie znajduje, ma duży wpływ na charakterystykę pracy tych zespołów.

Inaczej wprowadza się nowe produkty na rynek, a inaczej zarządza rozwojem produktów w fazie wzrostu. Inaczej współpracuje się z młodym zespołem wytwarzającym prototyp, a inaczej z doświadczonymi programistami pracującymi nad rozwojem skomplikowanych aplikacji i systemów.



Rysunek 4. Standardowy cykl życia produktu

Wprowadzenie na rynek

Jest to pierwsza faza życia produktu. Dotyczy zarówno tworzenia startupów, jak i tworzenia nowych produktów w dojrzałych firmach. W tej fazie podejmuje się decyzje o zasadności biznesowej inwestowania w wypuszczenie pierwszej wersji produktu na rynek. Aby podjąć odpowiednią decyzję należy przeanalizować potrzeby

użytkowników, zdefiniować problem, który produkt lub usługa ma rozwiązywać. Warto również przygotować model biznesowy, w celu dokładnej analizy pomysłu i rozwiązania. Samo rozwiązanie oczywiście też musi powstać. W tej fazie pozyskujemy także pierwszych klientów. Analiza zachowania użytkowników oraz ich opinii na temat produktu są kluczem do dostosowania produktu do faktycznych potrzeb rynku.

Niestety w rzeczywistości rzadko zdarza się, żeby osoby zakładające startup lub przejmujące odpowiedzialność za wytworzenie nowego produktu w istniejącej firmie, miały pojęcie o zarządzaniu produktem. Wspomniane wyżej zadania: stworzenie modelu biznesowego, badania użytkowników, analiza konkurencji, dostosowanie rozwiązania do zapotrzebowania rynku przeważnie należą do założycieli firmy. Wysoce wskazane jest by wśród zespołu zakładającego nową firmę znalazła się osoba z doświadczeniem w zarządzaniu produktem i marketingu, a przynajmniej osoba z predyspozycjami do szybkiego zdobycia wiedzy w tym kierunku.

Etap wprowadzenia na rynek kończy się w momencie, gdy produkt jest dopasowany do potrzeb rynku, generuje zysk lub ma potencjał do generowania go w przyszłości.

Wzrost

Jeżeli nowy produkt z sukcesem udało się przeprowadzić przez etap wprowadzenia na rynek, rozpoczyna się faza wzrostu. W tym momencie należy sprawdzić czy model biznesowy jest skalowalny, aby być świadomym tego jak szybko i jakim kosztem jesteśmy rozwijać nasz produkt.

Bardzo często w fazie wzrostu pojawia się kapitał zewnętrzny, a wraz z nim oczekiwania inwestorów. Do zespołu dochodzą kolejne osoby z nowymi pomysłami i rozwiązaniami. Zapotrzebowanie na nowatorskie funkcjonalności i ulepszenia jest bardzo duże, gdyż zasoby są zawsze ograniczone. Trzeba decydować jakie zabiegi

przyniosą firmie największą wartość biznesową w danym momencie. Coraz więcej użytkowników korzysta z produktu i ich oczekiwania względem jakości rosną. Zarządzanie produktem wymaga zbierania wymagań i oczekiwań od wszystkich interesariuszy. Rola product managera polega na realizacji strategii produktu zgodnej z jego wizją.

Dojrzałość

Produkt jest stabilny, kiedy przynosi zyski, a klienci z powodzeniem z niego korzystają. Wielkość sprzedaży osiąga maksimum, przy czym brakuje już pomysłów na generowanie jeszcze większych zysków, dlatego jedynym rozwiązaniem jest redukcja kosztów.

Aby nie doprowadzić do ostatniej fazy w cyklu życia produktu lub powrócić do fazy wzrostu product manager może przeprowadzić zwrot (ang. *pivot*), czyli zmianę elementów modelu biznesowego, która pomoże wyjść z kryzysu.

Schyłek

Ostatnią fazą w cyklu życia produktu jest schyłek. Sprzedaż spada. Wycofuje się produkt z rynku w momencie, gdy koszty utrzymania przewyższają zyski ze sprzedaży.

Zarządzanie produktem w każdej z czterech faz wymaga od product managera podejmowania świadomych decyzji, wykorzystywania dostępnych technik i narzędzi.

GŁÓWNE ZADANIA PRODUCT MANAGERA

Im bliżej będziesz przyglądać się zespołom tworzącym i rozwijającym nowe produkty, tym bardziej będziesz utwierdzał się w przekonaniu, że rola product managera jest kluczowa dla ich sukcesu. W nowych zespołach często brakuje (lub nie są one dostrzegane przez osoby decyzyjne) kompetencji, które pozwalają przekuć piękną wizję w realne i skuteczne działania. Waga kompetencji product managerskich przy tworzeniu produktów jest ogromna i niestety... często niedoceniana. Wiele wspaniałych wizji upada, bo nie potrafimy przekształcić ich na konkretne działania. Niezdefiniowanie jasno roli product managera w zespole produktowym jest błędem często prowadzącym do katastrofy!

Czym więc tak szczególnym zajmuje się na co dzień product manager? Jakie kompetencje obejmuje? Co robi PM? Oto 7 kluczowych obszarów:

Przekuwanie wizji na działania.

Każdy produkt powinien mieć swojego wizjonera. Osobę, która nie boi się podejmować ryzyka, kieruje się intuicją, wierzy w rzeczy niemożliwe. Osobę, która kreuje wizję produktu. Product manager potrafi przełożyć tę wizję w „zimne” i operacyjne działania. Wielu szefów jest świetnymi wizjonerami, ale brak im umiejętności doprowadzania tych wizji do efektu końcowego – produktu. W tym aspekcie mistrzami są product managerowie.

Pilnowanie dyscypliny i organizacja.

Tworzenie produktów to niewątpliwie praca kreatywna, która potrzebuje sporo swobody. W gąszczu nowych pomysłów potrzebny jest jednak zimny umysł pilnujący by działania, które podejmujemy rzeczywiście prowadziły do obranego celu. Product manager musi pilnować tego celu (stworzonego na podstawie wizji) i dbać o to by praca posuwała się naprzód. Jednak przede wszystkim powinien być asertywny na naciski z zewnątrz, ponieważ tylko dzięki maksymalnemu skupieniu się nad realizacją celu, zespół jest w stanie go osiągnąć.

Zorientowanie na potrzeby użytkownika.

Dobry product manager jest zorientowany na odkrywanie i zaspokajanie potrzeb końcowego użytkownika produktu. Nie ma problemów z wyjściem na zewnątrz, „do ludzi”. Kiedy podejmowane są decyzje na temat nowych funkcji produktu, jest reprezentantem jego użytkowników. Do pomocy w tym zakresie często wykorzystuje product/ UX designera, którego jednak potrafi sprowadzić na ziemię faktami i liczbami.

Zrozumienie biznesu.

Product manager działa na styku biznesu i technologii. Jako osoba z największą wiedzą o produkcie musi być włączona w podejmowanie decyzji biznesowych. Dbą o to, by wszystkie decyzje podejmowane przy tworzeniu produktu miały uzasadnienie biznesowe.

Zarządzanie zespołem.

Z funkcją product managera bardzo często wiąże się tworzenie zespołu produktowego oraz zarządzanie ludźmi, którzy do niego należą. PM lubi pracować z ludźmi, jest ich liderem. Świetnie dogaduje się z programistami, sprzedawcami, UXami oraz

PRowcami. Potrafi motywować, inspirować, organizować pracę, ale też podejmować trudne decyzje dotyczące zespołu (negatywny feedback, konflikty).

Analiza danych.

Product manager decyzje podejmuje na podstawie wskaźników. Twarde liczby, excel, wykresy, analiza kohortowa to jego prawdziwi przyjaciele. Każdy cel musi być mierzalny, przed każdym działaniem PM pyta o jego zasadność i o to, jak realnie sprawdzić jego efekty. Product manager monitoruje budżet i opłacalność produktu.

Wiedza o technologii.

Product manager nie musi być technologicznym ekspertem, ale powinien orientować się w technologii, w której tworzony jest produkt. Doskonale można to zauważyć w codziennej pracy – dużo łatwiej rozmawia mi się z zespołem mając background technologiczny i słuchając języka, który jest w 100% zrozumiany. Product manager wspiera zespół i jest często mentorem przy rozwiązywaniu technicznych problemów (nie rozwiąże ich, ale potrafi zadać odpowiednie pytania), w krytycznych sytuacjach pomoże zespołowi i włączy się do wspólnej pracy na linii technologicznego frontu.

PERSONY PRODUCT MANAGERA

Zarządzanie produktem z perspektywy organizacji jest bardzo ważne – wspiera podejmowanie biznesowych decyzji i realizację strategii firmy. W zależności jednak od charakteru firmy lub produktu, realizacja tych celów może wyglądać zupełnie inaczej. Doświadczenie pokazuje, że rola product managera różni się w zależności od firmy, podobnie jak nazwa tego stanowiska i oczekiwania kompetencyjne względem niego.

Trzy najpopularniejsze obszary w których działają product managerowie to startupy, serwisy internetowe w dużych firmach (zwykle mediowych) i aplikacje mobilne. Zaprezentowane poniżej persony standaryzują i w spójny sposób przedstawiają różnice w charakterystyce roli PMA. Charakterystyki zostały stworzone przy współpracy z doświadczonymi product managerami z branży informatycznej podczas spotkania warsztatowego Product Meetup w Sopocie dnia [24 listopada 2015](#) roku.

Persony definiują rolę product managera w 6 obszarach:

- **Cele i obowiązki** – do czego zmierza product manager i za co odpowiada.
- **Główne cechy** – jakimi cechami charakteryzuje się dobry product manager.
- **Narzędzia z których korzysta** – praktyczne techniki oraz narzędzia wspierające.
- **Typowy dzień pracy** – czym się zajmuje PM.
- **Pierwsze kroki** – jak rozpocząć karierę w tym obszarze.
- **Inne nazwy stanowisk dla tej roli** – jak inaczej może nazywać się rola odpowiadająca za zarządzanie produktem w firmie.

Product manager w startupie

Startupy są małymi organizacjami skupionymi na tworzeniu nowych innowacyjnych produktów w warunkach dużej niepewności. Product managerowie w startupach odpowiadają za stworzenie produktu odpowiadającego potrzebom rynku. Praca w startupach charakteryzuje się dużą zmiennością, ale też potencjałem.

PRODUCTVISION.PL



Product Manager w Startupie

Cele i obowiązki

- rozwiązywanie problemów
- tworzenie ogólnej roadmapy
- tworzenie wizji krótkoterminowej
- względne poprawianie konwersji
- angażowanie zespołu w poszukiwaniu rozwiązań

Na co dzień współpracuje z

- klientami wewnętrznymi
- klientami zewnętrznymi
- programistami
- przełożonymi
- marketingiem
- scrum masterem

Inne nazwy dla tej roli

- założyciel startup'u
- product owner

Typowy dzień pracy

- projektowanie UX
- rozmowa z ludźmi
- odpisywanie na maile

Główne cechy

- umiejętność komunikacji z biznesem i technologią
- skłonność do przemysłowego ryzyka
- umiejętność pójścia na kompromis
- słuchanie innych
- łączenie umiejętności innych

Narzędzia

- Trello
- Google Analytics
- Skype
- Google Drive
- biała tablica
- darmowe

Pierwsze kroki

- project manager
- specjalista w dziedzinie związanej z produktem

Firmy z Trójmiasta

- AirHelp
- UXPin
- De Smart
- Let's Deliver
- Spartez

Rysunek 5. Persona product managera pracującego w startupie

Product manager serwisów internetowych w dużej firmie

Drugą popularną grupą firm zatrudniającą product managerów są duże firmy posiadające już istniejące produkty internetowe. Często są to korporacje mediowe (Onet.pl, Wp.pl, Polskapress). Praca w takiej organizacji charakteryzuje się małą zmiennością i współpracą z większymi zespołami produktowymi. Często polega na rozwijaniu istniejących produktów, a nie całkowicie nowych.

PRODUCTVISION.PL



Product Manager Serwisów Internetowych

Cele i obowiązki

- analiza danych
- wyniki serwisu
- zbudowanie dobrego zespołu
- wskazanie kierunku rozwoju
- analiza konkurencji
- strategia produktu

Na co dzień współpracuje z

- UX designerami
- sprzedażą
- marketingiem
- programistami

Inne nazwy dla tej roli

- brand manager
- program manager
- dyrektor ds. rozwoju
- dyrektor ds. marketingu internetowego

Typowy dzień pracy

- analiza danych
- organizacja dnia pracy
- priorytetyzacja maili
- delegowanie zadań

Główne cechy

- zauważanie potencjału ludzi
- umiejętność słuchać innych
- asertywność
- decyzyjność
- charyzma
- odpowiedzialność

Narzędzia

- testy A/B
- badania użytkowników
- Google Analytics
- Brand24
- Megapanel
- Mixpanel

Pierwsze kroki

- wykształcenie wyższe
- zdobycie wiedzy marketingowej
- organizacje studenckie
- handlowiec, konsultant, stażysta
- wiedza podstawowa z różnych obszarów

Firmy z Trójmiasta

- Polska Press
- Nokaut
- Wirtualna Polska

Rysunek 6. Persona product managera serwisów internetowych

Mobile product manager

Coraz większe znaczenie na rynku zaczynają odgrywać platformy i aplikację mobilne. Firmy zaczęły szukać specjalistów w tworzeniu produktów z tego obszaru. W pracy mobile product managera dużo większe znaczenie ma poznanie możliwości sprzętowych i systemowych poszczególnych platform mobilnych.

PRODUCTVISION.PL



Mobile Product Manager

Cele i obowiązki

- odpowiedzialność technologiczna
- jakość POC (Proof of concept)
- podważanie i zadawanie pytań
- sukces produktu
- stawianie i weryfikacja hipotez
- twarz produktu

Na co dzień współpracuje z

- zespołem programistycznym
- Klientami biznesowymi
- partnerami
- marketingiem
- UX designerami

Inne nazwy dla tej roli

- project manager
- UX designer
- analityk
- architekt
- lead developer
- product owner

Typowy dzień pracy

- spotkania
- rozmowy z klientami
- 10% czasu pracy to R&D
- synchronizacja z innymi zespołami
- uzgodnienia z partnerami
- planowanie

Główne cechy

- hub komunikacyjny
- geek
- interdyscyplinarność
- umiejętność zarządzania zespołem
- charakterność

Narzędzia

- Jira itp.
- Balsamiq
- XCode / Android Studio
- StackOverflow
- Google
- kartka papieru

Pierwsze kroki

- poznać podstawy technologii
- wybrać narzędzia
- zakupić sprzęt
- oglądać prezentacje
- zacząć pracę w startupie
- zacząć pracę na innym stanowisku

Firmy z Trójmiasta

- AirHelp
- GetResponse
- Polska Press
- Amazon
- Jeppesen
- Bright Innovations

Rysunek 7. Persona mobile product managera

PIERWSZE 30 DNI W ROLI PRODUCT MANAGERA

Zmiana środowiska pracy to wyzwanie niezależnie od Twojego doświadczenia i stanowiska, na którym będziesz pracować. Żeby podejmować strategiczne decyzje na temat przyszłości produktu na stanowisku product managera przygotowaliśmy dla Ciebie zbiór najważniejszych działań, które powinieneś wykonać w ciągu swojego pierwszego miesiąca w nowej firmie.

Zostań użytkownikiem swojego produktu

Niezależnie od tego czy należysz do grupy docelowej produktu czy nie, zacznij od jego poznania z perspektywy użytkownika. Skorzystaj z produktu i przejdź przez jego proces. Jeśli jest to produkt internetowy, wejdź do serwisu i intuicyjnie skorzystaj z elementów, które pozwolą ci zrealizować Twoją potrzebę. Sporządź notatki, zapisz swoje pierwsze wrażenia i uwagi.

Następnie skorzystaj z produktu ponownie, ale już bardziej wnikliwie. Spróbuj użyć innej ścieżki użytkownika lub “przeklikać” wszystkie miejsca produktu, aby dokładnie poznać każdy jego element. Może to być np. szczegółowe poznanie procesu wyszukiwania ogłoszeń wraz z analizą pól w wyszukiwarce, elementów wyświetlanych w wynikach wyszukiwania czy ogłoszeniu.

Dowiedz się czy w firmie prowadzone są szkolenia ze znajomości produktu lub badania z użytkownikami. Jeśli tak, zapisz się na nie koniecznie. Inną, świetną metodą poznania produktu z perspektywy użytkownika, jest włączenie się w pracę testerów.

Przy tym wszystkim nie bój się zadawać pytań. Każdy wie, że jesteś nową osobą i naturalnie powoli się wdrażasz.

Czytaj wszystko o produkcie

Czytaj wszystko, co tylko jest związane z Twoim produktem – specyfikacje, dokumentacje, procesy, raporty oraz prezentacje. Każdy dokument pozwoli ci lepiej zrozumieć produkt oraz sposób jego działania. Zapisuj sobie to, czego ewentualnie brakuje, aby wiedzieć nad czym w przyszłości pracować.

Potwierdź oczekiwania względem swojej roli

Jesteś zatrudniona/y, żeby uzupełnić w określonym zakresie kompetencje zespołu. Potwierdź ze swoim przełożonym swoją rolę i upewnij się, że tak samo rozumiecie twój zakres obowiązków. Nawet jeśli ten temat był już omawiany podczas rozmowy kwalifikacyjnej, warto odbyć ponownie taką rozmowę, ale już na większym poziomie szczegółowości. Ustal również cel na najbliższy miesiąc. Pozwoli ci to uniknąć zbędnych nieporozumień co do swoich działań.

Poznaj swój zespół

Produkt to ludzie, którzy go tworzą. Kluczowym działaniem jest poznanie zespołu, z którym będziesz na co dzień współpracować. Poznaj dokładnie ich środowisko i rytm działania. Nie narzucaj od początku swoich zmian. Po prostu włącz się w spotkania, słuchaj, obserwuj i zadawaj pytania. Warto z każdą osobą z zespołu spotkać się osobno, dowiedzieć się jakie są jej obowiązki, co jej się podoba w tej pracy, a co przeszkadza. Świetnie też sprawdzi się spotkanie integracyjne po pracy aby poznać się prywatnie.

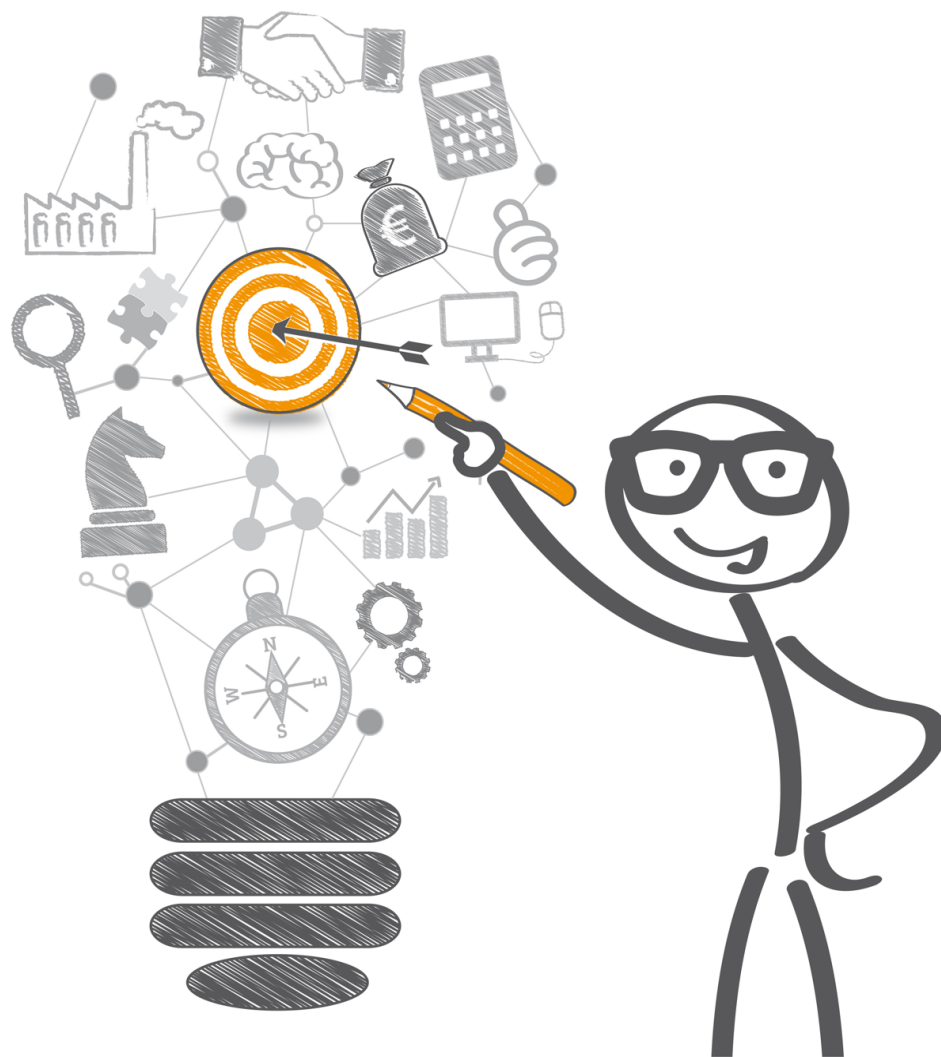
Spotkaj się z interesariuszami

Dowiedz się kto bezpośrednio jest zaangażowany w rozwój produktu i ma na niego wpływ, tzn. jest osobą decyzyjną w jakimś zakresie funkcjonowania produktu. Mogą to być osoby z marketingu, sprzedaży czy biura obsługi klienta.

Zorganizuj spotkanie z każdą z tych osób. Przedstaw swoją rolę i zakres obowiązków. Dowiedz się, jak wygląda praca ich oraz całego zespołu. Postaraj się zrozumieć w jaki sposób wpływają na produkt, jaka jest ich rola oraz jakie są zależności między wami. Pamiętaj, że spotkanie z każdą taką osobą, będzie dla ciebie cenną dawką wiedzy o produkcie. Na spotkaniu zadawaj pytania i zapisuj sobie wszystkie zgromadzone informacje.

Podjmij inicjatywę

Rozpoczęcie nowej pracy każdego product managera powinno skupiać się na poznawaniu produktu i całego otoczenia. Pamiętaj, że to Ty sam/a musisz podjąć inicjatywę tych działań. Nikt za Ciebie nie stworzy planu wdrożenia w organizację, nie zaplanuje czego powinienes/aś się dowiedzieć, czy z kim się spotkać i w jakim celu. Dlatego nie bój się podejmować inicjatywy.



CZĘŚĆ II.

DROGA OD POMYSŁU DO PRODUKTU

Masz kolejny wizjonerski pomysł, dzięki któremu staniesz się sławny i zarobisz miliony? Wymyśliłeś fantastyczny produkt, który zdobędzie rzesze klientów dla Twojej firmy? Będziesz opiekował się nowym produktem Twojej organizacji?

Zanim zaczniesz, musisz wiedzieć jedno: od pomysłu do odnoszącego sukcesy produktu jest bardzo daleka droga. Ilu ludzi na świecie, tyle innowacyjnych pomysłów. To, co decyduje o ich sukcesie to skuteczna realizacja.

Ten rozdział pokaże Ci najlepsze techniki i metody przechodzenia od pomysłu do produktu. Poznasz podstawy, na których opierają się takie metody jak: Customer Development, Lean Startup, Business Model Canvas. Przede wszystkim, znajdziesz w nim odpowiedzi na pytania dręczące każdego product managera:

- Od czego zacząć?
- Jak rozłożyć swój pomysł na czynniki pierwsze?
- Co powinna zawierać pierwsza wersja produktu?
- Na jakiej podstawie podejmować decyzje podczas rozwoju produktu?
- Jakie wyzwania czekają na product managera i jak sobie z nimi radzić?

TWÓJ POMYSŁ TO HIPOTEZA!

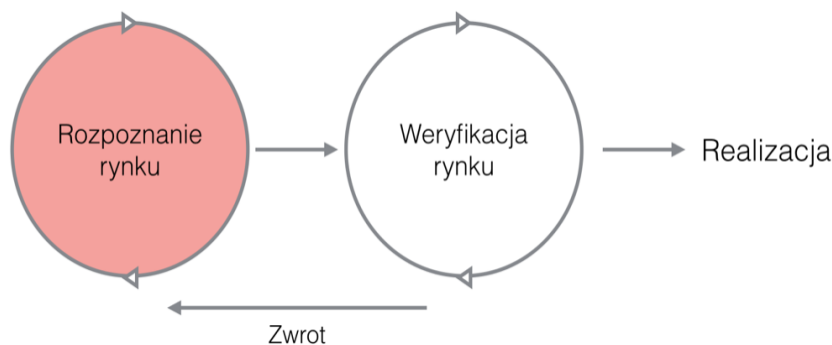
Tworzenie nowego produktu to nieustanne działanie i podejmowanie decyzji w warunkach skrajnej niepewności. Musisz poddać pod wątpliwość całą swoją wiedzę. Kto jest potencjalnym klientem? Jakie ma potrzeby? Jakiego rozwiązania potrzebuje? Za co będzie skłonny zapłacić? Jak do niego dotrzeć? To wszystko tylko nasze hipotezy. Naszym największym problemem, z którym musimy się zmierzyć jako product managerowie, jest wysoki stopień niepewności początkowych założeń.

Weryfikacja hipotez

Jeżeli naszym największym ryzykiem jest brak wiedzy, to głównym celem na początku realizacji pomysłu powinna być weryfikacja najważniejszych hipotez. Ich potwierdzenie będzie świadczyć o tym, że podążamy w dobrym kierunku i mamy szansę na sukces. Obalenie hipotezy jest za to sygnałem, że coś musisz zmienić. Im szybciej będziesz to robił, tym więcej będziesz się uczył – czyli rozwiewał skrajną niepewność i ryzyko związane z realizacją pomysłu. Szybsze potwierdzanie hipotez to też zdecydowanie mniejszy koszt – nie tracisz budżetu na realizację produktu opartego na błędnych założeniach.

Trzy etapy rozwoju produktu

Najlepszym sposobem na weryfikację hipotez i skuteczną realizację pomysłu jest podejście iteracyjne – rozpoczęcie pracy od stworzenia okrojonego, niedopracowanego produktu pozwalającego przetestować pierwsze założenia i jego przyrostowy rozwój.



Rysunek 8. Trzy etapy rozwoju produktu

Rozwój powinien odbywać się w 3 etapach:

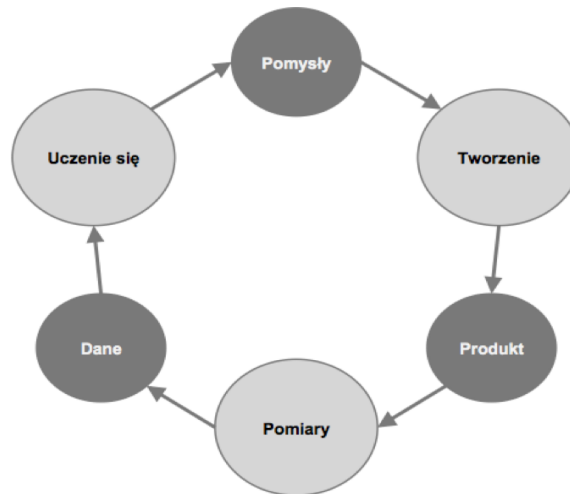
Rozpoznanie rynku to etap, podczas którego wizja pomysłodawców zostaje zamieniona w szereg hipotez i założeń. Następnie opracowywany jest plan testowania reakcji klientów na te hipotezy poprzez bardzo uproszczoną wersję produktu. Założyciele „udają się w teren” i na tej podstawie ustalają fakty.

Weryfikacja rynku to etap, na którym tworzona jest podstawowa wersja produktu pozwalająca sprawdzić, czy produkt jest skalowalny. Potwierdzenie tej hipotezy uzasadnia poniesienie większych wydatków na realizację, sprzedaż, marketing.

Realizacja, czyli iteracyjny rozwój podstawowej wersji produktu w oparciu o wyniki przeprowadzonych wcześniej testów. Na tym etapie następuje pełne zaangażowanie w sprzedaż, marketing, rozwój produktu.

Pętla Tworzenie – Pomiary – Uczenie się

Poszczególne etapy tworzą zamkniętą pętlę oznaczoną strzałkami, która ma symbolizować ich iteracyjny charakter. Każda pętla to przejście przez cykl TWORZENIE (produktu weryfikującego hipotezy) – POMIARY (efektów wprowadzenia stworzonego produktu na rynek) – UCZENIE SIĘ (na bazie realnych pomiarów, wyciąganie wniosków). Cykl ten poznasz w metodzie Lean Startup.



Rysunek 9. Pętla Tworzenie – Pomiary – Uczenie się

Po każdej pętli, jeśli któraś z naszych hipotez się nie sprawdziła, możemy zatrzymać się i dokonać kroku wstecz (ZWROT). Im szybciej produkt będzie przechodził przez cykl, tym więcej zespół będzie się uczył i tym lepiej weryfikował hipotezy. W tradycyjnym modelu uczenie się następuje tylko raz – po finalnym wypuszczeniu produktu na rynek.

Uczenie się oraz ciągła modyfikacja założeń i swojego pomysłu jest kluczowa. Sam pomysł bez weryfikacji, czyli dowodów na to, że rozwiązuje on ważny problem jest nic niewarty. Pomysły są tanie, najważniejsza jest realizacja. „Ideas are cheap, execution is everything.” – Chris Sacca, inwestor m.in w firmy Twitter i Uber.

Customer Development

Taki model tworzenia i wprowadzania nowego produktu na rynek znany jest jako Customer Development, który stworzył i spopularyzował Steve Blank. Doskonale sprawdza się właśnie w przypadku realizacji innowacyjnych pomysłów, gdzie szybkie weryfikowanie hipotez powinno być głównym celem.

Model Customer Development opisuje trzy kluczowe kroki dotyczące przechodzenia od etapu pomysłu do jego realizacji. Postępując według tych zasad znacząco zwiększysz szansę na powodzenie produktu.

- **Krok 1.** Zaprojektuj model biznesowy.
- **Krok 2.** Stwórz MVP (ang. *Minimum Viable Product*).
- **Krok 3.** Weryfikuj hipotezy i rozwijaj produkt.

ZAPROJEKTUJ MODEL BIZNESOWY

Aby dobrze zrozumieć czym jest i do czego służy model biznesowy, warto zacząć od przypomnienia sobie znaczenia słowa „model”.

Model to swego rodzaju schemat pozwalający opisać (modelować) w przybliżony sposób jakiś aspekt rzeczywistości. Po co nam modele? Pozwalają one spojrzeć na kluczowe elementy jakiegoś zjawiska, bez zbędnego zagłębiania się w rozpraszające uwagę szczegóły.

To trochę jak ze zwiedzaniem zabytkowego miasta. Podróżując, możesz dokładnie poznać wszystkie jego zakamarki, ale żeby szybko zdobyć ogólny obraz sytuacji i zaplanować wędrowkę skorzystasz z mapy (modelu miasta) z wyraźnie oznaczonymi najważniejszymi miejscami.

Co to jest model biznesowy?

W przypadku modelu biznesowego tym opisywanym w przybliżeniu fragmentem rzeczywistości jest Twój biznes. Model biznesowy jest schematem działania Twojej firmy, pozwalającym z oddali przyjrzeć się i wyłapać najważniejsze elementy jej funkcjonowania. Skoro celem biznesu jest mnożenie gotówki, to model powinien odpowiadać na pytanie: Jak Twoja firma zarabia?.

Tak postawione pytanie to jednak duże uproszczenie. Co więc powinien opisywać model biznesowy? Z pomocą przychodzi Alex Osterwalder, jeden z guru tej tematyki:

Model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości.

Z powyższego wynika, że problem sposobu zarabiania, staje się dopiero wstępem do natychmiast nasuwającej się serii pytań:

1. Jaką wartość chcę oferować swoim klientom?
2. Dla kogo tę wartość tworzę (grupa docelowa)?
3. Jakie potrzeby mojej grupy docelowej ta wartość zaspokaja?
4. Czego potrzebuję, by wartość wytworzyć i ile to kosztuje?
5. Ile klienci są w stanie zapłacić i czy to w ogóle jest opłacalne?

Już kilka tak podstawowych pytań charakteryzujących model biznesowy pokazuje fundamentalne różnice pomiędzy funkcjonowaniem dwóch, z pozoru podobnych, biznesów.

Jak zaprojektować model biznesowy?

Gdy wpadniesz na kolejny wizjonerski pomysł, od początku powinieneś myśleć o zaprojektowaniu dla niego opłacalnego modelu biznesowego. Rozrysuj swój przyszły biznes. Schemat powinien pokazywać, w jaki sposób będziesz tworzyć wartość dla swoich klientów i jak będziesz czerpał z tego zyski. Odpowiedz sobie na pytania o oferowaną wartość, grupę docelową, potrzeby klientów, koszty i przychody. Zadawaj sobie pytanie: Co by było, gdyby...? Przystawiaj, wykreślaj oraz dopisuj nowe elementy do modelu.

Eksperymenty na kartce nic nie kosztują. Po pierwszych samodzielnych próbach zapoznaj się z gotowymi szablonami opisu modeli biznesowych. Jednym z najpopularniejszych szablonów modelu biznesowego jest **Business Model Canvas**.

Opracowany przez Alexa Osterwaldera i zaprezentowany w książce „Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera.” jednostronicowy szablon stał się w świecie produktowym wręcz synonimem opracowywania modelu biznesowego.

Business Model Canvas składa się 9 podstawowych obszarów, które wpisują się w proces zarabiania przez organizację pieniędzy. Dotyczą one 4 głównych dziedzin w działalności biznesowej: klienta, oferty, infrastruktury oraz finansów. Obszary te można zaprezentować w formie jednej kartki (kanwy) podzielonej na odpowiadające im pola. Prezentacja BMC w formie wizualnej kanwy pozwala na lepszą współpracę w zespole i zwrócenie uwagi na podejście projektowe do budowania modelu biznesowego.

Partnerzy Kto jest naszym kluczowym partnerem? Jakie zewnętrzne firmy lub organizacji są nam niezbędne do działania? Jakie kluczowe zasoby i działania realizują nasi partnerzy?	Kluczowe działania Jakie działania musimy podejmować, by dostarczyć naszym klientom propozycję wartości? Jakich działań wymagają nasze kanały dotarcia do klienta i nawiązywane z nim relacje?	Propozycja wartości Jaką wartość generujemy dla naszych klientów? Za co będą płacić? Co ich boli, a co ma dla nich kluczowe znaczenie? Jakie problemy klientów rozwiązujemy? Jakie produkty i usługi będziemy oferować?	Relacje z klientami Jakich relacji oczekują od nas nasi klienci? Czy oczekują osobistego wsparcia, a może szybkiej i automatycznej obsługi? Czy sposób nawiązywania relacji z klientami jest zintegrowany z pozostałymi obszarami modelu biznesowego?	Segmenty klientów Kto jest naszym klientem? Dla kogo budujemy produkt/usługę? Komu oferujemy wartość? Kto będzie płacił?
Kluczowe zasoby Jakich kluczowych zasobów potrzebujemy, żeby zaoferować naszą propozycję wartości? Jakich zasobów wymagają nasze kanały dotarcia do klienta i nawiązywane z nim relacje?	Kanały Gdzie bywają nasi klienci? Gdzie chcemy spotkać naszych klientów? Z jakich kanałów będziemy korzystać przy nawiązywaniu kontaktu z klientem?			
Struktura kosztów Jakie koszty generuje nasz model biznesowy? Jakie nakłady finansowe generują kluczowe zasoby, działania, partnerzy?			Struktura przychodów Za co klienci są w stanie zapłacić? Za co i ile będą płacić? Które elementy naszego produktu/usługi będą darmowe, a które płatne?	

Rysunek 10. Szablon Business Model Canvas

Oryginalny szablon modelu biznesowego do ściągnięcia znajdziesz na stronie: <https://productvision.pl/business-model-canvas/>

Przykład rynku wydawniczego

Jak ma się Business Model Canvas do praktyki pokażemy na przykładzie branży wydawniczej.

Tradycyjny model biznesowy

Do niedawna wydanie swojej własnej książki granaczyło niemalże z cudem. Tradycyjny model wydawniczy opierał się na rygorystycznej selekcji treści. Wydawca, na podstawie sylwetki autora, jego dorobku oraz treści książki, szacował prawdopodobieństwo, że książka okaże się hitem. Tylko nieliczni, najbardziej szanowani i perspektywiczni mieli szanse na wydanie własnej publikacji. Celem wydawnictwa było publikowanie jak najpopularniejszych książek, by rozeszły się w jak największym nakładzie. Niszowi autorzy musieli obejść się smakiem. Takie podejście wynikało z dużych kosztów, jakie wydawnictwa musiały ponosić w związku z przygotowaniem książki, drukiem, dystrybucją, sprzedażą i marketingiem.

<u>Partnerzy</u>	<u>Kluczowe działania</u>	<u>Propozycja wartości</u>	<u>Relacje z klientami</u>	<u>Segmenty klientów</u>
	POZYSKIWANIE TREŚCI PRZYGOTOWANIE KSIĄŻKI SPRZEDAŻ	POPULARNA TREŚĆ POTENCJALNY HIT		SZEROKA PUBLICZNOŚĆ
	<u>Kluczowe zasoby</u> WIEDZA O PROCESIE WYDAWNICZYM TREŚĆ KONTAKTY		<u>Kanały</u> SIEĆ SPRZEDAŻY DETALICZNEJ	
<u>Struktura kosztów</u> PRZYGOTOWANIE KSIĄŻKI DO WYDANIA MARKETING		<u>Struktura przychodów</u> PRZYCHODY ZE SPRZEDAŻY		

Rysunek 11. Przykładowy Business Model Canvas dla tradycyjnego wydawnictwa.

Nowy model biznesowy Lulu.com

Rynek wydawniczy zrewolucjonizował serwis Lulu.com. Założyciele firmy zaczęli od zadania sobie pytań: „Co jeśli skupimy się na wielu niszowych autorach? Jaki musi być model biznesowy, żeby to się mogło opłacać?”. Udało im się odpowiedzieć na te pytania. Model biznesowy Lulu.com zakładał skupienie się na autorach, którzy nie chcą wydać bestsellera, ale książkę przeznaczoną dla odpowiedniej niszy czytelników. W ręce autorów oddano platformę umożliwiającą samodzielne stworzenie, wydrukowanie i rozdystrybuowanie (na rynku internetowym) książki. Dzięki platformie Lulu, książki drukowane są tylko na konkretne zamówienie. Powoduje to pewien wzrost ich ceny, ale w przypadku niszowych i unikalnych publikacji nie ma to aż tak wielkiego znaczenia. Platforma zarabia na prowizji od sprzedaży oraz opłaty za usługi wydawnicze. Warto zauważyć, że dla Lulu.com im więcej autorów (nawet niezbyt poczytnych) tym lepiej, a brak popularności książki nie jest problemem, bo jej przygotowanie i dystrybucja nie generuje praktycznie żadnych kosztów.

<u>Partnerzy</u>	<u>Kluczowe działania</u>	<u>Propozycja wartości</u>	<u>Relacje z klientami</u>	<u>Segmenty klientów</u>
	ROZWÓJ PLATFORMY DZIAŁANIA LOGISTYCZNE	USŁUGI DO SAMODZIELNEJ OBRÓBKI KSIĄŻKI RYNEK DLA NISZOWYCH TREŚCI	SPOŁECZNOŚĆ INTERNETOWA	NISZOWI AUTORZY NISZOWI ODBIORCY
	<u>Kluczowe zasoby</u> PLATFORMA LULU.COM INFRASTRUKTURA DRUKARSKA		<u>Kanały</u> LULU.COM	
<u>Struktura kosztów</u> ZARZĄDZANIE I ROZWÓJ PLATFORMY		<u>Struktura przychodów</u> NISKIE PROWIZJE OD SPRZEDAŻY OPŁATY ZA USŁUGI WYDAWNICZE		

Rysunek 12. Przykładowy Business Model Canvas dla serwisu Lulu.com

Wykorzystaj krok po kroku

- ❶ Pobierz szablon Business Model Canvas i wydrukuj go w formacie A4 lub A3 (<https://productvision.pl/business-model-canvas/>).
- ❷ Zorganizuj burzę mózgów i razem z zespołem, posługując się szablonem, opracuj model biznesowy dla Waszego produktu. Zaczynajcie od określenia *Segmentu klientów* i *Propozycji wartości*. Do współpracy świetnie sprawdza się tablica i żółte karteczki.
- ❸ Na szablonie oznacz kolorem zielonym elementy, których jesteście w 100% pewni (fakty), a kolorem czerwonym wasze założenia (hipotezy). Waszym celem powinno być jak najszybsze zweryfikowanie hipotez.

STWÓRZ MVP

Wszystko zawsze zaczyna się od idei. W znalezieniu i precyzowaniu pomysłu świetnie sprawdzają się szablony modelu biznesowego. Musisz jednak pamiętać, że dopóki produktu realnie nie wdrożysz na rynek, zawsze pozostaje on tylko hipotezą, która może okazać się prawdziwa lub nie.

Eksperymenty

Jeśli naszym największym ryzykiem jest brak wiedzy, to głównym celem na początku realizacji pomysłu powinna być weryfikacja najważniejszych hipotez. Tworząc nowy pomysł nie mamy jednak danych historycznych, a warunki charakteryzują się skrajną niepewnością. Jak więc, w tak trudnym środowisku, dowiedzieć się czy nasze założenia okazały się prawdziwe? Przeprowadźmy eksperymenty!

Eksperymenty mają na celu ustalenie, które elementy modelu biznesowego są genialne, a które szalone. W naszym przypadku, powinniśmy w modelu biznesowym wskazać najważniejsze hipotezy i zaproponować eksperymenty, które przetestują ich prawdziwość. Na początku są to zwykle hipotezy dotyczące segmentu klientów i wartości rozwiązania, których chcemy im dostarczyć. W końcu chcemy się dowiedzieć, czy prawidłowo zidentyfikowaliśmy potrzebę naszej grupy docelowej.

Minimum Viable Product

W środowisku produktowym bardzo często pierwszym eksperymentem jest produkt o minimalnej koniecznej funkcjonalności. MVP to pierwsza wersja produktu, która pozwala zespołowi zmaksymalizować pozyskiwaną wiedzę wykorzystując minimum

wysiłku. Chcemy stworzyć jak najszybciej taki produkt, który pozwoli zweryfikować nasze najważniejsze hipotezy.

Nasz produkt w wersji MVP nie musi być idealny. Zwykle zawiera on błędy i niedociągnięcia, które jednak nie mają wpływu na przeprowadzany eksperyment. Ważne, żeby rozpocząć proces uczenia się. Dzięki temu jesteśmy w stanie szybko odrzucić błędne założenia i skupić się na tych, które okazały się słuszne. Jeśli od razu stworzylibyśmy finalną wersję produktu, a któreś z naszych założeń okazałyby się błędne - stracilibyśmy mnóstwo czasu i (zwykle) pieniędzy. MVP tworzymy szybko, więc jeśli popełnimy błąd w hipotezach, jesteśmy w stanie łatwo zmienić nasz produkt.

Częstym błędem w rozumieniu MVP jest to, że skupiamy się na zbudowaniu idealnej pierwszej wersji produktu. Nic bardziej mylnego! MVP powinno być wykorzystywane jako eksperyment, który pomoże zespołowi w zweryfikowaniu pomysłu, ryzyka i nauce. Nie myśl o produkcie, myśl o eksperymencie! Główną osobą odpowiedzialną za zbudowanie wizji i jasnego celu MVP jest product owner/manager. Wraz z zespołem powinni wybrać jak najmniejszą liczbę funkcjonalności potrzebnych do wdrożenia. Oczywiście długość tworzenia MVP zależy od liczby i poziomu skomplikowania budowanych funkcjonalności oraz rynku, dla którego produkt jest tworzony.

Najpopularniejsze formy MVP

Szukając pomysłu na własne MVP warto zastanowić się, czy któraś z jego najpopularniejszych form nie pasuje do produktu:

- **Landing page** – pierwsza prosta internetowa strona produktu zawierająca jego kluczowe korzyści oraz prezentację sposobu działania. Dajemy także użytkownikom możliwość pierwszego wejścia w interakcję: zarejestrowania

się, pozostawienia adresu e-mail (w zamian np. za informacje o starcie produktu) lub nawet zakupu (przedsprzedaż).

- **Oferta** – przygotowanie papierowej/elektronicznej oferty swojego produktu i udanie się w teren do potencjalnych klientów. Sprawdza się wszędzie tam, gdzie sprzedaż produktu jest bezpośrednia.
- **Fake it until you make it** – metoda polega na zaoferowaniu klientom tej samej wartości co docelowy produkt w inny, szybki do realizacji i nieskalowalny sposób (zwykle manualny). Dzięki temu nie ponosząc początkowych nakładów inwestycyjnych na stworzenie produktu, możemy przetestować rozwiązanie np. przy niewielu klientach skomplikowany algorytm można zastąpić ludzkim doraźnym działaniem.
- **Uproszczona wersja** – tworzymy wersję naszego produktu skupiającą się na jednej kluczowej funkcji rozwiązującej najważniejszy problem naszych potencjalnych klientów.

MVP firmy Zappos

Jednym z bardziej spektakularnych przykładów wykorzystania MVP przy skutecznym tworzeniu produktu jest firma Zappos, jeden z pierwszych internetowych sklepów sprzedających buty. W 1999 roku nikt nie przypuszczał, że będą chętni do zakupu obuwia “na odległość”.

Właściciel firmy Zappos, Nick Swinmurn, w realizacji pomysłu wykorzystał ideę MVP. Zamiast od razu stworzyć rozbudowany sklep internetowy, zainwestować w najlepszych dostawców i odpowiednią logistykę, postanowił najpierw zweryfikować swoją hipotezę. Stworzył bardzo prostą stronę internetową pozbawioną wszelkich automatyzacji typowych dla sklepów internetowych. Wystawione buty i ich zdjęcia pochodziły z pobliskich stacjonarnych sklepów. Gdy internauta kupił obuwie, Nick kupował najpierw buty w sklepie a potem własnoręcznie wysyłał.

Nick nie zarabiał na swoim biznesie, ale tak zbudowane MVP pozwoliło tanim kosztem sprawdzić, czy w ogóle ludzie chcą kupować buty przez Internet. Pomysł okazał się strzałem w dziesiątkę. W 2009 r. firma została kupiona za 1,2 mld dolarów przez Amazon.

Wykorzystaj krok po kroku

- ❶ Z przygotowanego wcześniej dla Twojego produktu szablonu Business Model Canvas wybierz najważniejsze hipotezy do zweryfikowania. Zwykle są to hipotezy dotyczące *Segmentu klientów* i *Propozycji wartości*.
- ❷ Zastanów się, czy któraś z najpopularniejszych form MVP pozwoli zweryfikować wybrane hipotezy.
- ❸ Zaprojektuj ostateczną formę MVP. Pamiętaj, że Twoim celem jest zweryfikowanie poprawności hipotez najmniejszym kosztem, a nie stworzenie finalnej wersji produktu.

WERYFIKUJ HIPOTEZY I ROZWIJAJ PRODUKT

Jeśli zapytasz większość product managerów, czy ich produkt rozwija się w dobrym kierunku, każdy bez wahania odpowie: “Oczywiście!”. Prośba o dowody tego rozwoju, zwykle kończy się jednak nerwowym drapaniem się po głowie i zdawkowymi informacjami o nowych funkcjach, powiększeniu zespołu itp. Nie o to przecież chodzi w rozwoju produktów. Aby dobrze ocenić efekty kolejnych prowadzonych eksperymentów (w tym MVP) potrzebujemy jednoznacznych wyników. Potrzebujemy wskaźników. Projektując eksperymenty powinniśmy jasno określić, kiedy eksperyment się udał, a kiedy nie. Jaki wskaźnik będzie świadczył o tym, że zmierzamy w dobrą stronę? Wskaźniki powinny wprost wynikać z przyjętych przez nas hipotez – sprawdzać czy są one prawdziwe, czy błędne.

Złe wskaźniki

Doboru wskaźników dla swojego produktu trzeba dokonywać ostrożnie. Złe wskaźniki charakteryzują się tym, że nie wnoszą żadnej merytorycznej wartości i dodatkowo sięją zamęt. Jeśli rosną – ludzie mają tendencję do przypisywania przyczyn sukcesu swoim aktualnym działaniom. Sprzedawca powie, że to dzięki ich nowym technikom sprzedaży, marketing, że to dzięki nowej akcji marketingowej, programiści stwierdzą, że to wprowadzona przez nich nowa funkcjonalność odpowiada za sukces produktu.

Jeśli wskaźnik spada, reakcja jest zupełnie inna. Nikt nie będzie chciał wziąć odpowiedzialności za błędy i nastąpi najprawdopodobniej wzajemne obwinianie się,

połączone z krytyką wprowadzonych metod pomiarowych. Negatywny wynik nie doprowadzi do wysunięcia prawidłowych, konstruktywnych wniosków. Nie od dziś wiadomo, że sukces ma wielu ojców, a porażka jest sierotą.

Dobre wskaźniki

Jak więc dobierać odpowiednie wskaźniki? Przede wszystkim trzeba całkowicie zmienić podejście. Trzeba wyjść nie od analizy danych, które posiadamy, ale od decyzji, które chcemy podjąć i hipotez, które chcemy potwierdzić.

Jeśli rozpoczynamy jakieś działania, musimy na początku zastanowić się, po co chcemy je wprowadzić i jaki ma być założony efekt ich wykonania: zwiększenie sprzedaży? zmniejszenie współczynnika odrzuceń użytkowników? sprawdzenie nowego kanału dotarcia do klienta? W jasnym precyzowaniu efektów może posłużyć bardzo proste ćwiczenie: wyobraź sobie co się musi wydarzyć, żebyś był zadowolony po realizacji działań...

Teraz pozostaje już tylko dobrać odpowiednie wskaźniki, które będą jednoznacznie pokazywały czy zamierzony efekt został osiągnięty.

3P wskaźników

Dobry wskaźnik powinien charakteryzować się 3 cechami. Łatwo je zapamiętać, bo wszystkie rozpoczynają się na literę P: praktyczność, przejrzystość, przystępność.

Praktyczność

Żeby wskaźnik miał sens i można było na jego podstawie podejmować decyzje, musi wykazywać zależność przyczynowo-skutkową. Jeśli spada to znaczy, że TO zrobiliśmy źle, jeśli rośnie to znaczy, że TO zrobiliśmy dobrze. Rośnie – potwierdziliśmy TĘ hipotezę, spada – obaliliśmy TĘ hipotezę.

Przejrzystość

Zależność przyczynowo-skutkowa musi być jasna, przejrzysta i tak samo rozumiana przez wszystkich zainteresowanych. Bez tego, każdy wskaźnik wskazujący coś negatywnego będzie od razu podważany. Gromadzone dane, sposób liczenia i w końcu zasada „działania” wskaźnika muszą być wiarygodne.

Przystępność

Wskaźnik powinien być zrozumiały dla wszystkich osób, którzy mają na jego podstawie podejmować decyzje. Przystępność to również łatwy dostęp do wyników wskaźnika i możliwość ich przeglądania przez wszystkich zainteresowanych.

☑ Wykorzystaj krok po kroku

- ❶ Przeczytaj artykuł o Modelu AARRR w dobieraniu wskaźników dla produktu: <https://productvision.pl/2016/mierzyc-optymalizowac-mierniki-czyli-pirate-metrics-aarr/>. W artykule znajdziesz też szablon pomagający w monitorowaniu wskaźników.
- ❷ Dla zaprojektowanego MVP przygotuj wskaźniki opierające się na modelu AARRR. Pamiętaj, że wskaźniki te powinny pozwolić Ci potwierdzić lub obalić hipotezy z szablonu modelu biznesowego.



CZĘŚĆ III.

PROJEKTOWANIE PRODUKTU

Zaprojektuj swój produkt pamiętając o potrzebach i oczekiwaniach jego grupy docelowej. Przeanalizuj wszystkie możliwe rozwiązania i znajdź najlepsze z nich. Jak to zrobić? W jakiej kolejności? Zapoznaj się z proponowanymi przez nas technikami i wykorzystaj je w praktyce.

DESIGN THINKING

Design Thinking to usystematyzowany proces tworzenia innowacyjnych rozwiązań. Pozwala na tworzenie i rozwijanie nowych rozwiązań: procesów, produktów, usług oraz biznesów. Opiera się na empatii (zrozumieniu problemów i potrzeb), kreatywności w generowaniu pomysłów oraz racjonalności w analizie i ocenie efektów naszej pracy.

Za ojca metody uznaje się Davida M. Kelleya, profesora Uniwersytetu Stanforda, który za cel stosowania Design Thinking uważa „łączenie ludzkich potrzeb z tym, co jest technicznie wykonalne i opłacalne”.

Design Thinking włącza myślenie projektowe (zarezerwowane dotychczas dla typowych projektantów wzornictwa przemysłowego) do każdego etapu rozwiązywania złożonego problemu i szukania innowacji. Techniki i narzędzia myślenia projektowego mogą się różnić w różnych przypadkach, ale etapy dojścia do najlepszego rozwiązania pozostają takie same. Proces design thinking pomaga w efektywnym zrozumieniu problemu, ideacji (kształtowaniu) możliwości, wybraniu i wdrożeniu rozwiązania.

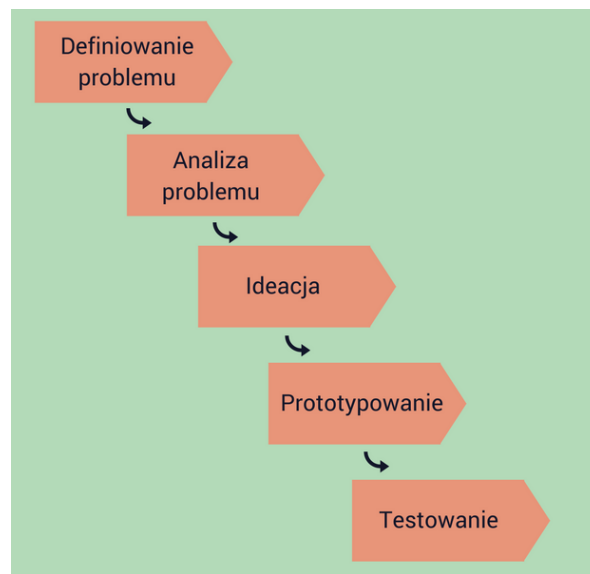
Coś, co do tej pory wydawało się chaotycznym „wymyślaniem” zarezerwowanym dla nielicznych kreatywnych innowatorów, stało się uporządkowanym procesem prowadzącym do niesamowitych rezultatów, z którego skorzystać może każdy product manager.

Gdzie wykorzystać Design Thinking?

Design Thinking świetnie nadaje się w każdym momencie tworzenia produktu, kiedy trudno znaleźć jedno „prawidłowe” rozwiązanie. Myślenie projektowe świetnie sprawdzi się przy:

- Tworzeniu nowych produktów i usług.
- Redefiniowaniu modelu biznesowego firmy.
- Tworzeniu nowych akcji marketingowych.
- Rozwiązywaniu wewnętrznych problemów firmy.
- Znajdowaniu nowych potrzeb Twoich klientów.

Proces Design Thinking składa się z 5 etapów:



Rysunek 14. Etapy procesu Design Thinking

Definiowanie problemu

Na początku trzeba się zastanowić, jaki problem będziemy rozwiązywać. Brzmi w sposób oczywisty, ale wbrew pozorom, bardzo często już na tym etapie pojawiają się pierwsze problemy. Bo jaki właściwie problem chcemy rozwiązać? Czy naszym problemem projektowym jest np. zaprojektowanie krzesła, czy może jednak

stworzenie miejsca dla kolejnej osoby przy stole? Podstawowym zadaniem tej fazy jest zadawanie sobie kwestionujących pytań „dlaczego?”, co pozwoli na prawidłowe zdefiniowanie problemu, którym będziemy się zajmować.

Research – analiza problemu oczami użytkownika

Gdy już wiemy jaki problem będziemy rozwiązywać, musimy przeprowadzić jego analizę. Design Thinking stawia na empatyzację i obserwację. Powinniśmy na własne oczy zobaczyć problem i spróbować wczuć się w osoby, których on dotyczy. Dobrze przejrzeć historię problemu i dotychczasowe rozwiązania. Przy researchu pomagają techniki obserwacji i przeprowadzania wywiadów.

Ideacja – generowanie pomysłów

Kolejnym krokiem jest wygenerowanie przez zespół tak wielu możliwych rozwiązań problemu, jak to tylko możliwe. Nie ma pomysłów dobrych i złych. Nie ma też obszarów, które w trakcie generowania powinniśmy omijać. Bardzo ważny jest tutaj zróżnicowany zespół i zaufanie, dzięki któremu nikt nie będzie się bał zaprezentować nawet najbardziej szalonego pomysłu. Podstawową techniką wspomagającą ideację jest burza mózgów.

Prototypowanie i wybór rozwiązania

Po wspólnym wybraniu kilku najlepszych rozwiązań powinniśmy przystąpić do ich wizualnego zaprezentowania w formie prototypu. Pozwoli to nam na zaprezentowanie rozwiązań wszystkim zainteresowanym i zebranie feedbacku. Dlaczego lepszy będzie realny prototyp a nie literacki opis w formie dokumentacji bądź prezentacji? Bo tylko podczas obcowania z realnym prototypem zainteresowani będą mogli się podzielić szczerymi opiniami, a my zaobserwujemy jak z niego korzystają. Ważne jest to, żeby nie przesadzać ze skomplikowaniem modeli. Prototyp ma nam pozwolić szybko zebrać

feedback. Bardzo często okazuje się, że nasze założenia były błędne i musimy wrócić do generowania pomysłów lub głębszego zrozumienia problemu.

Implementacja i testowanie

Jeśli jeden z naszych prototypów daje nadzieje na sukces, powinniśmy przejść do jego pierwszej implementacji. Ważne jest, aby jeszcze przed implementacją wyznaczyć miary sukcesu: co będziemy mierzyć i jakie liczby będą świadczyły o sukcesie przedsięwzięcia. Mierzenie sukcesu pozwoli nam wyciągnąć wnioski i na ich podstawie ulepszać to rozwiązanie w przyszłości.

Efekt końcowy

Końcowym efektem zastosowania procesu Design Thinking będzie głębsze zrozumienie problemu i stworzenie rozwiązania. Zapewne nie będzie to rozwiązanie idealne, ale każde kolejne przejście przez ten sam cykl Design Thinking będzie Cię do niego zbliżać.

DEFINIOWANIE PROBLEMU

Prawdopodobnie wiesz jaki produkt masz zaprojektować i zbudować, ale skąd masz mieć pewność, że to właściwy produkt? Czy ten produkt rozwiąże kogoś problem i ten ktoś będzie chciał za niego zapłacić? Niewykluczone, że masz się zająć nową funkcjonalnością, bo właśnie to należy zrobić według obecnego planu firmy, która Cię zatrudnia. A może masz pomysł na produkt wynikający z Twoich osobistych doświadczeń. Jakkolwiek by nie było, zastanów się nad istotą problemu, który planujesz rozwiązać.

Dlaczego to jest aż tak istotne? Otóż nawet 90% innowacyjnych produktów upada. Na pewno częściowo jest to spowodowane brakiem prawidłowo przeprowadzonej walidacji założeń i pomysłów. Jednak by dobrze zdefiniować problem, trzeba mieć pełny obraz tego, co zamierzamy zbudować, a nie tylko przeczucie, co możnaby zrobić.

Jeśli chcemy znaleźć rozwiązanie problemu, trzeba go właściwie zdefiniować. Jak to zrobić? Można zacząć od postawienia następujących pytań:

- Kim są interesariusze, jakie są ich cele biznesowe, dlaczego chcą powstania danego produktu?
- Kim są użytkownicy, jakie są ich cele, jakie mają problemy, jak je teraz rozwiązują, jakie obecnie mają motywacje, aby rozwiązać problem?

Pamiętaj, że cele biznesowe i cele użytkowników mogą bardzo się różnić. Kluczowe może okazać się znalezienie odpowiedniego balansu pomiędzy nimi.

Zanim zainwestujesz pieniądze w nową funkcjonalność lub produkt, lepiej mieć pewność, że rozwiązujesz w ten sposób jakiś problem. Możesz zweryfikować pomysł używając np. landing page. W ten sposób zbierzesz adresy email (tzw. leady) i sprawdzisz zainteresowanie. Możesz to robić, nawet jeśli Twój produkt nie jest jeszcze gotowy. Zainwestuj trochę pieniędzy w Google AdWords, czy reklamy na Facebooku.

Jeśli Twój pomysł nie wzbudzi zainteresowania na tym etapie, to prawdopodobnie ochroniłeś się przed katastrofą. Warto zaobserwować, jakie realne problemy mają ludzie. Jeśli chcesz bazować tylko na własnych doświadczeniach, pamiętaj, że w ten sposób ograniczasz się do hipotez tylko jednej osoby. Lepiej skonfrontuj swoje doświadczenia z innymi ludźmi. Wczuj się w ich rolę, w ich problemy.

Już na etapie definiowania problemu warto określić główne wskaźniki, które potem powiedzą Ci, czy udało się osiągnąć cel. Jeśli pracujesz nad produktem, który już zarabia na siebie, prawdopodobnie wiesz, jakimi aktualnie posługujecie się wskaźnikami. Zastanów się, o ile chcecie zmienić dany wskaźnik? Możesz np. chcieć zredukować liczbę zapytań do działu wsparcia – wówczas jesteś w stanie sprawdzić, jaka jest średnia liczba zapytań z ostatnich miesięcy i określić cel zredukowania tej liczby np. o 10% w przeciągu 6 kolejnych miesięcy.

Jeśli pracujesz w firmie, to dzięki metrykom jesteś w stanie udowodnić, że Twoje działania przynoszą konkretną i wymierną korzyść. Natomiast jeśli dopiero tworzysz produkt (szczególnie innowacyjny), to określenie metryk może przypominać wrózenie z fusów. Nie dysponujesz bowiem żadnymi danymi „przed”, możesz tylko określić, co będzie dla Ciebie ważne „po”. Nie martw się, do wskaźników będziesz mógł wrócić po kilku miesiącach. Zbieraj jednak dane od samego początku. Wielu początkujących produktowców zapomina o tym, nie popełnij tego błędu.

Kiedy zdefiniujesz właściwy problem - zapisz go na tablicy albo wydrukuj. Niech każdy go widzi i wie, co chcecie rozwiązać. Pamiętaj, że po fazie researchu możesz stwierdzić, że problem nie był właściwie sformułowany. Zmień go wówczas, nie przywiązuj się do pierwszych pomysłów. Gdy uczyłeś się chodzić jako dziecko to na początku się potykałeś, prawda?

RESEARCH – ANALIZA PROBLEMU OCZAMI UŻYTKOWNIKA

Wiedząc jaki ludzie mają problem możemy wymyślić wiele rozwiązań, jednak nie za każde z nich ludzie będą gotowi zapłacić. Tworząc nowy produkt musisz być świadomy, że zakładasz z góry mnóstwo rzeczy. Część z nich będzie błędna. Pogódź się z tym i bądź otwarty na testy. Jeśli pomylisz się w podstawowych założeniach, to nie osiągniesz długotrwałego sukcesu.

Pamiętaj, że sama definicja problemu to za mało. Ważne jest także zrozumienie użytkowników. Kim są użytkownicy stanowiący grupę docelową? Jaki typ użytkowników nas nie interesuje? Wielu product managerów popełnia błąd zakładając, że ich produkt będzie dla wszystkich. Znajdź odpowiedni segment rynku dla siebie.

Jak już się wcześniej dowiedziałeś, Design Thinking stawia na empatyzację i obserwację. User research pomaga w zrozumieniu potrzeb, celów, motywacji i zachowań użytkowników właśnie poprzez obserwację, analizę zadań itp. Jest to kluczowe jeśli chcesz się dowiedzieć, jakie Twoi użytkownicy mają problemy, jak sobie z nimi radzą, jak je rozwiązują, co myślą i czują.

Nie ma idealnych metod ani ludzi

Zostaliśmy wychowani w szkołach, w których podkreśla się na czerwono nasze błędy, przy jednoczesnym braku chwalenia za rzeczy, które wykonaliśmy dobrze. Jest to słaba metoda wychowawcza. Nic więc dziwnego, że tak bardzo jesteśmy skupieni, żeby „nie

popęłnić błędu”, żeby się nie zbłąźnić i nie eksperymentować. Tymczasem warto porzucić takie myślenie i pozwolić sobie na niedoskonałość.

Badania z użytkownikami na początku mogą być dla nas stresujące, ale to szybko mija i stają się dla nas pozytywnym doświadczeniem. Poszerzają nasze horyzonty, pokazują, jak myślimy, spostrzegamy, jak inne mamy oczekiwania wobec testowanego produktu.

Plan badawczy

Zanim zaczniesz badać, przygotuj plan działania. Jak to powiedział wielki strateg: „Cel bez planu to tylko marzenie” – Antoine de Saint-Exupéry (okay, nie był strategiem, ale za to świetnym pisarzem).

Plan badawczy powinien zawierać poszczególne kroki:

- Cel badania, czyli co chcesz przebadać.
- Wybór metod.
- Ustalenie budżetu i harmonogramu (budżet może wpływać na wybór metod).
- Ustalenie sposobu rekrutacji i jej przeprowadzenie.
- Przygotowanie się do badania.
- Przeprowadzenie badania.
- Analiza wyników i przygotowanie raportu.

Kiedy przeprowadzać badania?

Obecnie zakłada się, że badania doświadczeń użytkowników (UX) mogą odbywać się podczas wszystkich faz wytwarzania produktu. Na początku możesz np. posłużyć się badaniami kwestionariuszowymi (ankietami) albo przeprowadzić badania fokusowe (wywiady grupowe). Na ich podstawie możesz znaleźć problemy i trudności, jakimi należy się zająć w pierwszej kolejności.

Analiza konkurencji może Ci się przydać w fazie generowania pomysłów i projektowania makiet. Nic nie szkodzi na przeszkodzie, by ocenić także projekty graficzne. Mając wysokiej jakości prototyp, możesz go przetestować z użytkownikami z Twojej grupy docelowej.

Po implementacji i wdrożeniu produktu na rynek dalej warto zająć się badaniami, będą one optymalizować nasze rozwiązanie. W tym celu możesz posłużyć się różnymi metodami, m.in. badaniami dzienniczkowymi, analizą statystyk, testami użyteczności, cieplnymi mapami kliknięć oraz testami A/B. Badania takie mogą przynieść odpowiedź np. na pytanie: dlaczego konwersja na stronie głównej jest tak niska?

Proces ten jest iteracyjny, czyli powtarza się go wielokrotnie, zwykle aż do uzyskania zadowalających wyników. Testowanie sprawi, że nawiądziesz bliższy kontakt z Twoimi klientami. Przestaną być dla Ciebie tylko „użytkownikami”, albo wymyślonymi personami. Prawdziwi klienci powiedzą Ci, co ich boli. Być może wybiją Ci z głowy niektóre rozwiązania, którymi chciałeś uraczyć świat.

Badania są piętą achillesową wielu firm. Zwykle zajmują się tym projektanci user experience / UX designerzy, a także product managerowie. W wyspecjalizowanych zespołach badaniami zajmuje się UX researcher (badacz). Co ciekawe wg raportu „Specjaliści UX w Polsce 2015” wśród osób, które wzięły udział w ankiecie, tylko 4% stanowią „badacze UX”.

Typowe wymówki

Jeśli będziesz chciał wprowadzić w swojej firmie etap badań, to istnieje spore ryzyko, że usłyszysz różne wymówki:

- Nie mamy na to czasu, to nas spowolni.
- Nie wiemy, jak do tego podejść.

- Nie mamy na to pieniędzy.
- Wiemy lepiej od innych.
- Badania nie są reprezentatywne.

Proste, ale też bardzo istotne, badania można przeprowadzić tanio i szybko, bo wystarczy umówić się z badanymi przez Skype'a i zająć się im 15-30 minut czasu. Nie trzeba super zaawansowanego sprzętu i narzędzi do nagrywania emocji, czy zapisywania ruchu myszki użytkownika. Nie musisz też być doświadczonym psychologiem. Trzeba po prostu zrobić pierwszy krok i zacząć.

Podejście „My wiemy lepiej, bo jesteśmy ekspertami” jest mocno przereklamowane. Czasem wpadają w tę pułapkę projektanci, a najgorzej, gdy dopada to właścicieli firm. Bądź gotowy na rzucane kłody pod nogi. Nie daj się zbyć, przedstaw korzyści.

Korzyści z badań UX

Najważniejszą korzyścią w dłuższej perspektywie jest oszczędność pieniędzy i czasu. Znajdziesz podstawowe problemy związane z użytecznością na wczesnym etapie projektu i rozwiążesz je zanim będzie za późno. Zdobędziesz wiedzę dotyczącą tego, co sprawia trudność, co można lub trzeba poprawić, a co warto pozostawić bez zmian.

Zyskasz wiedzę na temat emocji - jak użytkownicy się czują mając do czynienia z danym problemem? Polepszysz empatyzację z klientami, będziesz lepiej rozumieć ich potrzeby i problemy, z jakimi się zmagają. Im szybciej wychycimy podstawowe problemy z użytecznością, tym więcej oszczędzimy. Pomyśl, jak kosztowne są zmiany już po wprowadzeniu produktu czy usługi?

Lekceważenie badań z użytkownikami to przejaw krótkowzroczności. Praca programistów do najtańszych nie należy, więc jeśli zaprogramują oni nieprzemyślany, niezwyfikowany w żaden sposób prototyp, to potem znowu trzeba będzie im

zapłacić, żeby zakodowali podobny, a jednak inny, produkt od nowa. Klienci nie będą płacić za coś, co jest trudne, mając do dyspozycji łatwiejszy, konkurencyjny produkt.

W uproszczeniu można powiedzieć, że jeśli w trakcie badań znajdziemy i rozwiążemy problemy związane z użytecznością, to nie trzeba będzie potem znacząco zmieniać kodu, a praca programistów i innych osób zaangażowanych w produkt nie pójdzie na marne.

Przygotuj się też, że w trakcie rozmów z użytkownikami z grupy docelowej usłyszysz, że Twoje propozycje, choć rozwiązują dany problem, to wymagają zbyt wiele wysiłku. Klienci nie będą chcieli nauczyć się korzystania z takiego produktu. Być może dowiesz się, że wcześniejsze rozwiązania nie są optymalne, ale Twoje nie są aż tak dobre, aby ktoś za nie zapłacił. Poza tym użytkownicy mogą nie mieć motywacji do wypróbowania Twojego produktu, bo niczym nie różni się od tego, co jest na rynku.

Kogo lepiej nie badać?

Przede wszystkim nie do końca jest sens, aby testować zaawansowanych użytkowników, tzw. heavy-users, ani zupełnych nowicjuszy. Osoby średnio obeznane z produktem stanowią najlepszy materiał do badań.

Należy zwrócić uwagę na unikanie tzw. testów korytarzowych z współpracownikami (nawet innych działów w przypadku dużych firm). Pracownicy nie są prawdziwymi użytkownikami. Czy są wyjątki? Oczywiście – jeśli pracujemy w firmie, dla której mamy np. zaprojektować produkt właśnie dla współpracowników. Wówczas musimy testować nasze rozwiązania właśnie na nich.

Może się zdarzyć, że kierownik takiego działu chętnie będzie z nami współpracował. Bądź przygotowany, że może chcieć więcej opcji niż jest to potrzebne innym

pracownikom. Nie można ślepo bazować na opiniach ludzi, bo gdyby to była skuteczna metoda, to wystarczyłoby przeprowadzić ankietę i wdrożyć wszystkie pomysły.

Nie łudź się też, że zbudujesz produkt dla wszystkich. Możesz zdefiniować sobie szeroką grupę docelową, np. mężczyźni w wieku 20-40 lat, ale co to właściwie znaczy? Mężczyźni są przecież różni w swoich potrzebach i upodobaniach.

Nie bazuj na badaniach ludzi spoza Twojej grupy docelowej, którzy nie mają problemów, które starasz się rozwiązać.

Rodzaje badań

Tworząc klasyfikacje metod badawczych, można posłużyć się różnymi kryteriami. Należy pamiętać, aby nie deprecjonować jednych metod na rzecz innych. Warto po prostu łączyć różnie metody, bo każda z nich może być przydatna. Metody można podzielić mając na uwadze podział respondentów na:

- ekspertów (np. analiza heurystyczna, wędrowka poznawcza, listy kontrolne), gdzie dany produkt oceniają eksperci użyteczności),
- użytkowników (testy użyteczności), gdzie bada się produkt z prawdziwymi lub potencjonalnymi użytkownikami.

Inny podział kładzie nacisk na kryterium kontaktu z badanymi:

- bezpośrednie, gdy badacz przebywa w tym samym miejscu co osoba badana, gdzie mają bezpośredni kontakt,
- zdalne, gdy badacz i badany przebywają w różnych miejscach, a nawet innych strefach czasowych a kontakt odbywa się np. za pomocą komunikatora Skype.

Najczęściej jednak mówi się o metodach ilościowych i jakościowych.

Pamiętaj, że wybór metod zależy od tego, na jakim etapie jest Twój produkt, jak długo już istnieją funkcje, jakie są cele badań, czego chcesz się dowiedzieć itp.

Badania jakościowe

Celem badań jakościowych (ang. *qualitative research*) jest pogłębiona analiza zachowań, opinii czy postaw osób badanych. Potocznie mówiąc - pozwalają odpowiedzieć na pytania: jak i dlaczego? Badania jakościowe nie muszą być reprezentatywne, w związku z czym mogą być realizowane na małych, czasami nawet kilkusobowych, próbach badanych. Pamiętaj jednak, że te metody są subiektywne. Wybrane metody jakościowe to:

Testowanie koncepcji (ang. *concept testing*) – polega na weryfikacji danego pomysłu. Można zastosować tutaj technikę „paper prototyping”, czyli pokazać nasze naszkicowane rozwiązania klientom i zapytać ich, co o nich sądzą.

Analiza ścieżki konsumenta (ang. *consumer journey*) – metoda analizy ścieżek użytkowników, pomaga w zrozumieniu potrzeb i emocji klientów, określa punkty styku klientów z firmą.

FGI lub zogniskowany wywiad grupowy (ang. *focus group interview*) – metoda, w której bierze udział grupa ludzi i prowadzi rozmowy według określonego scenariusza.

Badania etnograficzne (ang. *ethnographic research*) oraz **obserwacje** (ang. *observations*) – polegają na obserwowaniu występowania danego zjawiska czy zachowania w naturalnym środowisku. Można oglądać zachowania użytkowników, ruchów i kliknięć myszki w czasie trwania testów, albo nagrania tych zachowań przez narzędzia takie jak: HotJar, UsabilityTools, Mouseflow.

Sortowanie kart (ang. *card sorting*) – technika, która uwzględnia perspektywę użytkownika, ma za zadanie odkrycie jego sposobu kategoryzacji i poszukiwania informacji. Przydatna przy budowaniu architektury informacji serwisów internetowych. Może mieć charakter pracy indywidualnej, jak i grupowej. Badani mają do dyspozycji karteczki papieru z nazwami, które muszą uszeregować według własnych kryteriów. Narzędzia online: optimalworkshop, userzoom.

Audyty eksperckie – polegają na ocenie danego produktu przez ekspertów UX. Audyt kończy się raportem z proponowanymi rozwiązaniami.

Testy użyteczności (ang. *usability testing*) – do tej metody wrócimy przy omawianiu piątego etapu Design Thinking.

Badania ilościowe

Badania ilościowe (ang. *quantitative research*) polegają na pomiarze interesującego nas zjawiska. Za pomocą takich badań można wnioskować statystycznie, o ile próbka danych o użytkownikach jest wystarczająco duża (wówczas wynik jest statystycznie istotny). Metody ilościowe cechują się dużo większą obiektywnością niż metody jakościowe. Mogą wskazywać na związki przyczynowo-skutkowe. Wybrane metody ilościowe to:

Badania kwestionariuszowe / ankiety (ang. *surveys*) – metoda polegająca na wypełnieniu zestawu pytań. Zwykle są zamknięte lub półotwarte, rzadko otwarte. Narzędzia online: SurveyMonkey, Google Forms, Interankiety, Iterate.

NPS (ang. *Net Promoter Score*) – pozwala badać lojalność klientów, ich satysfakcję. Metoda polegająca na zebraniu odpowiedzi na pytanie: „Jak prawdopodobne jest to, że polecisz ten produkt swojemu znajomemu?”. Badany ocenia na skali od 0 do 10.

W zależności od ich odpowiedzi, użytkowników klasyfikuje się do jednej z 3 grup:

- Promujący (9-10)
- Pasywni (7-8)
- Krytycy (0-7)

$$\text{NPS (\%)} = \text{Użytkownicy Promujący (\%)} - \text{Użytkownicy Krytykujący (\%)}$$

Wysyłając do użytkowników zapytanie umożliwiające wyliczenie wskaźnika NPS, można zadać kilka dodatkowych pytań (najlepiej otwartych), które umożliwią dokładniejsze zrozumienie problemów każdej z grup. Dogłębna analiza odpowiedzi umożliwia podjęcie decyzji o priorytetach służących rozwojowi produktu i polepszenia wskaźnika NPS. Wskaźnik NPS to dobry przykład wskaźnika efektywności (KPI).

Okulografia lub śledzenie gałek ocznych (ang. *eyetracking*) – polega na badaniu produktów przy wykorzystaniu ruchu gałek ocznych osób badanych. Dzięki tej metodzie wiadomo, gdzie użytkownik patrzył, w jakiej kolejności i przez jaki czas.

A/B testy (ang. *A/B testing*) – sprawdzanie, które z co najmniej dwóch rozwiązań przynosi lepsze dla nas efekty (np. wzrost sprzedaży).

Analityka internetowa (ang. *web and app analytics*) – analiza danych na podstawie aktywności użytkowników na stronie internetowej, w aplikacji webowej, lub w aplikacjach mobilnych. Celem implementacji narzędzi do analityki internetowej jest możliwość odkrywania dzięki nim sposobów na usprawnienia i optymalizację zachowań użytkowników korzystających z produktu, konwersji i efektów kampanii marketingowych. Najbardziej popularne narzędzia do analityki internetowej to: Google Analytics, MixPanel, KissMetrics, Appsee, Localytics oraz Amplitude.

Analiza wyników badań i raport

Badania mają za zadanie prowadzić do wniosków, które można potem wykorzystać. Wyniki badań muszą zostać zakomunikowane całemu zespołowi produktowemu w danej firmie lub organizacji. Część wyników może być przekazywana ustnie, ale należy pamiętać o potrzebie stworzenia raportu. Po jego powstaniu, warto przeprowadzić prezentację wyników i omówić ze wszystkimi produktowcami, do jakich doszło się wniosków. Nie ukrywajmy wyników, które się „nie udały”. One mogą mieć znaczenie w przyszłości, np. gdy zajdzie rotacja w firmie.

Warto, aby raport był w formie tekstowej z załączonymi wykresami prezentującymi wyniki, zdjęciami z badań oraz linkami do wybranych nagrań video. Niektórzy preferują formę slajdów, co w pewnych sytuacjach może być dobrym wyborem z racji późniejszej prezentacji wyników w szerszym gronie.

W przypadku zespołów międzynarodowych można zorganizować spotkanie online za pośrednictwem telekonferencji.

Raport powinien zawierać:

- opis problemu i założenia,
- jakie wybrano metody badawcze i dlaczego właśnie te informacje o osobach badanych (bez podawania danych personalnych),
- obserwacje, wnioski i podsumowanie,
- załączniki.

Po prezentacji wyników warto wysłać do zespołu e-maila z podsumowaniem i linkiem do dokumentacji.

IDEACJA – GENEROWANIE POMYSŁÓW

Dobra wiadomość jest taka, że kreatywności można się nauczyć i istnieje wiele metod, którymi można się wesprzeć. Jeśli dobrze odrobiliście zadania analizy konkurencji i ich rozwiązań, to prawdopodobnie będziecie już mieć kilka niezłych pomysłów. To dobrze, tylko pamiętaj, aby nie iść po linii najmniejszego oporu i kopiować jeden do jednego.

Kilka zasad w trakcie generowania pomysłów:

- Skup się na problemie – z fragmentu o definiowaniu problemu wiesz, że warto mieć go w widocznym miejscu.
- Ilość rodzi jakość - twórz jak najwięcej rozwiązań, często pierwsze prototypy są kopią innych rozwiązań i nie wnoszą nic nowego, dopiero kolejne, które są przepracowane wnoszą nową jakość.
- Nie osądzaj – w fazie generowania pomysłów nie odrzucaj żadnego rozwiązania, nawet głupiego czy drogiego w realizacji.
- Baw się dobrze. Dobry nastrój sprzyja kreatywności.
- Pozwól sobie i innym na byciu oczywistym, bo to co dla jednej osoby jest oczywiste, niekoniecznie będzie dla drugiej. Każdy ma inną perspektywę, zbiór doświadczeń itp.
- Zbieraj pomysły o każdej porze dnia i nocy – czasem wpadają one niespodziewanie.
- Dużo szkicuj – mogą to być brzydkie rysunki, ale ważne abyś wiedział o co chodzi na drugi dzień, co miałeś na myśli.

- Pracuj szybko, byleby zawrzeć istotę rzeczy, trafić w sedno.
- Zaczynaj od ogólnego szkicu, na detale przyjdzie czas później.

Ćwiczenie

Narysuj 20 okręgów. Następnie nadaj znaczenie każdemu z okręgów poprzez dorysowanie różnych elementów. Niech to będą różne rzeczy, możesz narysować np. słoneczko, oko, itp.

Dwie główne pułapki przy generowaniu pomysłów:

Być może realizując to ćwiczenie zauważyłeś, jakie napotkałeś pułapki.

- Przedwczesna ocena czy osąd (to się nie nadaje, to jest głupie, bez sensu);
- Zatrzymanie się na jednym temacie (piłka do koszykówki, do nogi, do gry w golfa, tenisa itp.).

Jeśli za szybko osądzasz swój własny pomysł i uważasz, że nie jest wart przedstawienia, to niepotrzebnie zatrzymujesz się w swojej pracy. Zamiast wymyślać kolejne propozycje niepotrzebnie się zniechęcasz.

A może Twoje pomysły nie są takie złe, może Twój pomysł natchnie osobę z Twojego zespołu do innego pomysłu? Twoja praca będzie jak asysta w trakcie meczu, a gracie przecież do jednej bramki.

Zatrzymanie się na jednym temacie / kategorii powoduje, że kręcisz się tak naprawdę w kółko. To normalny stan, ważne jest, aby przeć dalej z pomysłami. Warto zrobić sobie w takim momencie przerwę i zająć się czymś innym. Nasz umysł stara się rozwiązać problem, nawet gdy tego nie jesteśmy świadomi. Niejeden problem znalazł nieoczekiwane rozwiązanie pod prysznicem ;)

Techniki wspierające generowanie pomysłów

Lista pomysłów – stwórz listę pomysłów, możesz skorzystać z różnych technik, jak burza mózgów czy wypisywanie pomysłów na kartce. Na końcu powinna powstać lista - na tablicy lub na karteczkach samoprzylepnych.

Analogia – znajdź analogiczne rozwiązania. Być może jakiś konkurencyjny serwis czy produkt natchnie Cię do innego rozwiązania.

Proces

Zacznij samodzielnie – badania dowodzą, że warto najpierw poszukać rozwiązań samodzielnie. Na pewno jakieś pomysły przyjdą Ci do głowy :)

Następnie pracuj w grupie – zorganizuj warsztat, na który przyjdą osoby z różnych działów – z pomysłami, które wcześniej już przygotowały. W ten sposób ujrzycie problem i możliwe rozwiązania z różnych perspektyw. Unikniecie też nieprzyjemnych sytuacji, gdzie któraś z osób nie będzie miała nic do powiedzenia. Postaraj się też zaangażować interesariuszy - jeśli wezmą w tym udział, to będą się czuli odpowiedzialni za rozwiązania. Jest to szczególnie ważne, gdy masz szefa preferującego styl autorytatywny, który łatwo odrzuca cudze pomysły. Praca zespołowa energetyzuje i scala grupę, nadaje sens późniejszej pracy.

Kryteria oceny rozwiązań

Spośród spisanych pomysłów na rozwiązanie trzeba wybrać ten, którym zespół będzie się zajmował w najbliższym czasie. Aby wybrać rozwiązanie najbardziej opłacalne z perspektywy biznesu należy przeanalizować 4 zagadnienia:

- **Zapotrzebowanie wśród klientów** – które rozwiązania są najbardziej pożądane przez grupę docelową (np. konsultując z działem marketingu).

- **Użyteczność** – które rozwiązania są najbardziej użyteczne i funkcjonalne (np. konsultując z UX designerem).
- **Zaawansowanie technologiczne rozwiązanie** – które rozwiązania są najłatwiejsze do implementacji (np. konsultując z programistami).
- **Opłacalność rozwiązania** – które z rozwiązań są najbardziej obiecujące pod kątem optymalizacji konkretnych wskaźników (np. konsultując z analitykiem biznesowym).

PROTOTYPOWANIE I WYBÓR ROZWIĄZANIA

Prototypowanie jest ściśle związane z metodyką Design Thinking, a także z wieloma innymi metodykami jak User-Centered Design, The Design Sprint. Zwykle w tworzeniu produktów internetowych prototypowaniem zajmują się designerzy. W małych zespołach często jest to jedna osoba UX/UI designer, w większych zespołach są to wyspecjalizowani UX designerzy, którzy bazują często na danych dostarczonych od badaczy (UX researcher), analityków i działu wsparcia, współpracują z UI designerami, programistami, marketingiem itp.

Rodzaje prototypów

Makieta low-fi / wireframes – słabej jakości prototyp może być naszkicowany na kartce papieru lub przy użyciu narzędzia do prototypowania interfejsów. Dość popularna metodą jest tzw. „paper prototyping”, czyli kartki papieru udające prawdziwy produkt. Jest to bardzo dobre narzędzie do sprawdzenia logiki działania, czy zrozumiałości architektury informacji.

Makieta high-fi zawiera większą ilość detali. Często jest opracowana w programie graficznym.

Interaktywny prototyp – klikalna wersja makiety o wysokiej jakości lub zakodowana wersja (HTML, CSS i JavaScript, ale niekoniecznie ze skończonym backendem).

Buduj szybko, nie trać czasu na detale. Stwórz wiele makiet słabej jakości.

Dlaczego warto prototypować?

- Prototypy pomagają w myśleniu i ułatwiają generowanie rozwiązań.
- Oszczędzają pieniądze i czas.
- Tworzą wizualną formę komunikacji w zespole, tłumaczą działanie, user flow i strukturę.
- Pomagają stworzyć dokumentację projektową.
- Pozwalają nam szybciej upaść i powstać. Dzięki ich tworzeniu uczymy się.
- Pozwalają na szybszą ocenę.
- Dzięki nim jesteśmy w stanie znaleźć właściwe rozwiązania do wdrożenia i późniejszych testów A/B.

Tworzenie prototypu i jego testowanie to świetna metoda na weryfikację pomysłów i założeń, co do działania produktu, zanim zainwestuje się poważne pieniądze w jego realizację. W przypadku serwisów, aplikacji czy stron internetowych często nie potrzeba wyrafinowanych prototypów. Można je stworzyć stosunkowo tanio.

Niektórzy projektanci tworzą wiele prototypów, inni wolą szlifować jeden. Ostatecznie i tak prototyp musi zostać przetestowany. Gdy pojawią się nowe informacje, dostosowujemy nasz projekt. Prototypy tworzy się także przy wprowadzaniu pojedynczych funkcjonalności, albo by zaproponować zmiany na stronie, nie tylko przy tworzeniu nowego produktu.

Prototypowanie to także metoda komunikacji w zespole. Szczególnie ma to duże znaczenie, gdy zespół jest rozproszony. Polskie firmy w dużym stopniu angażują pracowników z lokalnego rynku (Warszawa, Kraków, Wrocław, Trójmiasto, Poznań, Katowice), dlatego mają stosunkowo łatwo. Jednak mniejsze miasta mają już ograniczone pole do popisu.

Tymczasem za granicą praca zdalna jest dużo częściej spotykana. W przypadku gdy zespoły rozproszone znajdują się w tej samej strefie czasowej to nie ma specjalnych problemów (o ile pracownicy są odpowiedzialni i profesjonalni). Trudności pojawiają się, gdy jest kilka stref czasowych i np. 6 godzin różnicy czasu. Wtedy może wystąpić sytuacja, w której designer w Polsce kończy pracę, a jego przełożony z USA właśnie zabiera się do przejrzania makiety UX designera – nanosi swoje komentarze i czeka kolejny dzień na odpowiedź.

Kiedy masz już minimum jedno obiecujące rozwiązanie warto, żebyś skonsultował się z zespołem programistycznym, czy wdrożenie go jest wykonalne oraz czy jest pracochłonne. Jeśli produktowiec nie zna się dobrze na technologii, to nie raz zostanie zaskoczony faktem, że programiści stają okoniem wobec jego pomysłów. Czasem wprowadzenie wydawałoby się małej rzeczy do interfejsu, może niepotrzebnie skomplikować pracę programistów, dlatego warto konsultować z nimi rozwiązania.

Jeśli już dojdiesz do porozumienia z programistami, możesz przejść do fazy nadawania prototypowi większej szczegółowości. Warto skorzystać z programu, który zasymuluje działanie strony internetowej lub aplikacji mobilnej – tzn. dodamy możliwość przejścia do makiety wysokiej jakości. W celu przygotowania makiety możesz wykorzystać narzędzia takie jak: Axure, UXPin, InVision lub Figma.

Dla użytkowników takie makiety wyglądają wystarczająco realnie, a jednocześnie żaden programista z Twojego zespołu nie musiał napisać choćby jednej linii kodu. Tak przygotowaną makietę możemy pokazać użytkownikom i pozwolić im z niej korzystać. Warto przygotować przynajmniej zarys zadań, jakie użytkownik może chcieć wykonać. Obserwujemy miejsca i kroki, które sprawiają trudności badanym lub są niezrozumiałe.

Zaletą tego podejścia jest to, że zaraz po badaniach możemy usiąść z powrotem do projektowania i znalezienia lepszych rozwiązań. Oczywiście po zmianach w projekcie znowu warto przetestować nową, ulepszoną wersję prototypu. Jeśli nasze wysiłki kończą się tym, że użytkownicy przechodzą łatwo przez nowy prototyp, to wtedy przekazujemy materiały do implementacji do zespołu programistycznego.

Przegląd narzędzi

W chwili wydania tej książki na rynku jest spora liczba narzędzi do projektowania i tworzenia prototypów. Jeszcze parę lat temu niepodzielnie królował w Polsce Axure. Balsamiq był też dość popularny. Czy za kilka miesięcy lub lat któreś z wymienionych narzędzi przestanie istnieć? Całkiem możliwe, konkurencja jest duża. Np. znane narzędzie Pixate zostało wykupione przez firmę Google i zamknięte. Obecnie zespół tam pracujący tworzy dwa produkty: „Gallery” oraz „Stage”.

Natomiast warto nauczyć się kilku programów i korzystać z nich w razie potrzeby.

Narzędzia do projektowania prototypów:

Mózg. To jest najważniejsze narzędzie designera. Nie dajmy się omamić procesom wytwarzania produktów i technologicznym wynalazkom. Bez empatii, kreatywnego i analitycznego myślenia, bez emocji nie bylibyśmy w stanie niczego dobrego stworzyć. To jest jedyne narzędzie, które w końcowym efekcie ROBI RÓŻNICĘ. Możesz dać te same narzędzie jednemu zespołowi, zastosować te same metodyki (jak design thinking), te same wyniki badań (np. dane analityczne z Google Analytics), a wyniki mogą być diametralnie różne. Bez użycia mózgu, żadne inne narzędzie, ani żaden proces na niewiele nam się zda.

Szkice na papierze. Poszczególne elementy interfejsu można narysować przy użyciu zwykłego ołówka, długopisu czy pisaka. Szkicowanie na papierze jest najtańszym,

najszybszym sposobem wymyślania rozwiązań związanych z makietowaniem. Tak powstałe szkice możemy potem „przenieść” do komputera przy wykorzystaniu narzędzi omówionych w następnych punktach.

Biała tablica i pisak. Zasada działania podobna jak w przypadku kartki papieru i ołówka, jednak nie wszystkim odpowiada to narzędzie. Ołówek i papier są bardziej naturalne, a przy tablicy niektórzy mogą się niepokornie jak uczniowie.

Zdigitalizowane szkice. Możemy pracować na zdjęciach szkiców w aplikacji typu Marvel (wcześniej POP, niedawno firmy się połączyły). Polega to na tym, że robimy zdjęcia wcześniej narysowanym makietom i przenosimy je do odpowiedniego programu. Tam nanosimy tzw. hotspoty, po których kliknięciu na ekranie komputera bądź na urządzeniu mobilnym pojawi się kolejny, wybrany przez nas widok aplikacji.

Programy do makietowania. Szkic interfejsu można narysować bezpośrednio w programie komputerowym (typu Axure lub Balsamiq) dedykowanym do tworzenia makiet. Użytkownik może klikać i obserwować zmiany na kolejno zaprojektowanych ekranach. Dedykowane programy do makietowania można podzielić na aplikacje natywne (wspomniane Axure, Adobe XD) lub przeglądarkowe (np. UX Pin).

Programy graficzne. Aby stworzyć wysokiej jakości makietę można użyć programu graficznego typu Sketch, Photoshop, czy Illustrator. Następnie takie grafiki przenosimy np. do serwisu online (UX Pin, inVision, Marvel, itp.) albo do programu dedykowanego do makietowania (np. Axure).

Narzędzia do animacji. Używane w przypadku, gdy trzeba olśnić klienta albo pokazać programistom, jak mają działać animacje na stronie. Jeśli designer posłuży się programem do animacji, jak np. Principle lub After Effects, ale nie posiada doświadczenia we współpracy z programistami, to takie prototypy często okazują się

trudne do wdrożenia (długotrwałe prace, wysoki poziom trudności, brak przełożenia na zysk).

W pełni interaktywne prototypy. Klikalne, responsywne strony WWW (HTML, CSS, JavaScript albo statyczne strony z góry zdefiniowanymi breakpointami).

Narzędzia graficzne. Liczących się na rynku programów do grafiki komputerowej jest kilka. Warto wiedzieć o ograniczeniach związanych z systemem operacyjnym. Na przykład programy ze stajni Adobe działają na Windowsa i Mac OS, ale nie działają na systemie Linux. Podobnie jest z oprogramowaniem firmy Affinity, programy Designer i Photo są dostępne na Windows i Mac OS.

Bardzo popularny program dla UI Designerów – Sketch występuje tylko na systemach Mac OS. „Flinto for mac”, Origami Studio, czy Xcode także występują tylko na Macach (co ciekawe te dwa ostatnie są darmowe). Alternatywnym program staje się Vectr, czyli program wektorowy, także darmowy, który jest dostępny na najważniejsze systemy: Mac OS, Windows, Linux i Chromebook.

Kiedy produkt zostanie zaprojektowany w najmniejszych detalach, warto go jeszcze przetestować, a następnie dostarczyć materiały graficzne do zespołu programistycznego.

A które narzędzie do prototypowania jest najlepsze?

A jakie jest najlepsze narzędzie do remontowania? To zależy, prawda? Dobrym pomysłem jest dobieranie narzędzi do danego zadania. Bo przecież jeśli chcemy wbić w ścianę gwoźdź to lepiej użyć młotka niż szpachelki. Analogicznie jest w przypadku projektowania. Odpowiedzmy sobie na pytania:

Jak szybko musimy dostarczyć prototyp?

Jeśli na szybko to zwykłe papierowe szkice mogą wystarczyć. Jak skomplikowana jest ścieżka dla użytkowników, ile jest opcji? Jeśli mimo uproszczenia interfejsu i wymagań stawianych użytkownikowi mamy zapewnić dużo opcji i możliwości, to interaktywna makietka w programie Axure czy UXPin jest zazwyczaj dobrym pomysłem.

Czy potrzebujesz wysokiej jakości makiet?

Jeśli tak, to warto stworzyć makietę hi-fi wykonaną w natywnych programach graficznych jak Sketch, Photoshop czy Illustrator albo programach przeglądarkowych jak Figma.

Czy potrzebujesz narzędzia, które wykorzysta sensory w telefonie?

Na przykład możesz potrzebować skorzystać z 3D Touch, kompasu albo dźwięków. Jeśli tak, to możesz użyć np. Protopie.io, albo Xcode.

Jakiej dokładności klient oczekuje?

Jeśli chce mieć możliwe najbrdziej podobny prototyp do wersji desktopowej w przeglądarce, to musimy stworzyć wersję przy współpracy z frontendowcem, lub jeśli znamy HTML, CSS i JavaScript, to sami tworzymy takie prototypy. Oczywiście część programistyczna nie będzie działać. Informacje zawarte np. w tabelkach, albo wykresy są zupełnie przykładowe. Ale osoby badane i klient mogą obejrzeć prototyp w przeglądarce i lepiej zrozumieć działanie produktu niż w przypadku wersji papierowej. Jeśli klient chciałby uzyskać wersję na urządzenie mobilne, to warto zaprojektować wygląd z graficzną wersją w Sketch lub PS, a następnie można wykorzystać inVision, UX Pin, Marvell, CanvasFlip, Xcode albo Origami Studio.

Jak ważny jest aspekt wsparcia zdalnej komunikacji?

Wyobraźmy sobie międzynarodowy zespół albo rozsiany w różnych miastach w Polsce. W takiej sytuacji warto mieć możliwość komentowania online na makietach, aby móc nanosić uwagi. Dość słabo wypada z tym Axure. Komentarze wyświetlane są w panelu bocznym i nie są podpięte pod dany element. Dużo lepiej radzi z tym sobie UX Pin, czy inVision. Te narzędzie mają też integrację z komunikatorem Slack, co też ma swoje korzyści.

Czy potrzebujesz zaangażowania innych osób w proces projektowania?

Jeśli kilku osób, to może warto skorzystać z narzędzia Figma, które umożliwia pracę kilku osób na raz nad projektem (działa podobnie jak Google Docs).

IMPLEMENTACJA I TESTOWANIE

W przypadku cyfrowych produktów faza implementacji nieodzownie wymaga współpracy z zespołem programistycznym. Każdy prototyp powinien być przetestowany z programistami jeszcze przed wdrożeniem, aby wziąć pod uwagę możliwości i ograniczenia technologiczne.

Niektórzy programiści stanowią świetne wsparcie dla użytkowników. Szczególne, jeśli uczestniczą od początku w fazie jego tworzenia, gdy wiedzą jakie problemy ma dany produkt rozwiązać, gdy czują, że są poważnie traktowani, a nie tylko jak klepacze kodu. Innym razem product manager może mieć ogromny wkład, nie z racji pełnienia roli kierowniczej, tylko z głębokiej znajomości produktu.

W czasie, gdy projekt jest w fazie wdrożenia przez programistów, należy dbać również o QA (Quality Assurance), a więc wykonywać testy oprogramowania, których celem jest sprawdzenie jakości rozwiązań i znalezienie błędów oprogramowania.

Przez ten cały czas product manager i UX designer powinni współpracować z zespołem programistycznym, aby weryfikować, czy wszystko idzie zgodnie z ustaleniami, czy nie trzeba zastosować jakiś wyjątków od ustalonych reguł, czy wszystko jest zrozumiałe. Wbrew pozorom w trakcie prac programistycznych wychodzą również nieścisłości, np. kwestie, o których nikt wcześniej nie pomyślał. To nic nadzwyczajnego.

Współpraca produktowców i designerów z programistami

Jeśli produktowcy, designerzy i programiści tworzą zgrany zespół, współpracują ze sobą wykorzystując techniki metodyk zwinnych (backlog grooming, codzienne stand-upy, sprint planning, tworzenie user stories, sprint review i retrospekcje), to konfliktowe sytuacje są zminimalizowane a bieżący feedback od programistów stanowi cenny wkład w budowę i rozwój produktu.

Świat jednak nie jest idealny i jak w każdym zawodzie ludzie, których spotykamy na swojej drodze są różni. Musisz być gotowy na to, że trafisz na osobę, która będzie stawiała okoniem wobec Twoich pomysłów. Dlatego ważne jest, aby mieć argumenty wynikające z badań i testów z użytkownikami.

Product manager i designer już na początkowym etapie powinni mieć okazję dowiedzieć się, że dane rozwiązanie choć jest prawdopodobnie świetne, to czas realizacji będzie długi i skomplikowany. W takiej sytuacji projektant może wymyślić inne rozwiązanie, np. zmienić kilka spornych rzeczy, które zaoszczędzą czas i pieniądze na wdrożenie.

Testowanie

Testowanie produktów jest szalenie istotne dla rozwoju biznesu. Są dwa główne rodzaje testów przeprowadzonych po wdrożeniu produktu. Pierwsza metoda to testy użyteczności (metoda jakościowa), a druga to testy A/B (metoda ilościowa). Połączenie tych metod maksymalizuje szanse na rozwój i optymalizację produktu oraz uniknięcie kłopotów w postaci sfrustrowanych lub zniechęconych klientów.

Testy użyteczności

Testy użyteczności (ang. *usability testing*) przeprowadza się z przedstawicielami grupy docelowej. Można testować pierwszy koncept, szkice, makietę, prototyp, albo

powstały produkt. Dzięki testom można sprawdzić, jakie problemy napotykają użytkownicy w trakcie badania, co im się podoba a co warto zmienić.

Testy użyteczności są niezwykle pomocne, gdy dążymy do poprawy jakości. Warto też zwrócić uwagę, że mogą być łatwe i tanie do przeprowadzenia. Nie ma potrzeby bać się ogromu czasu potrzebnego na ich przygotowanie.

Dzięki zdalnym testom możemy zaoszczędzić czas i pieniądze. Testy zdalne to takie, gdy osoby badane nie są obecne w tym samym pomieszczeniu co badacz. Najprostszy sposób to umówienie się na rozmowę w miejscu pracy badacza lub przez Skype. Oczywiście badani mogą znajdować się w tym samym pomieszczeniu i wtedy mówimy o testach twarzą w twarz.

W trakcie rozmowy dajemy scenariusz badanej osobie i obserwujemy jej zachowania. Możemy też prosić o głośne myślenie w trakcie badania. Warto nagrywać ekran i to, co mówi badany za pomocą narzędzi typu Camtasia, czy Screenflow.

Być może spotkałeś się z opinią, że wystarczy pięć osób, aby odkryć 85% problemów z użytecznością. Ta opinia według nowszych badań została zweryfikowana i teraz podaje się, że potrzeba na to testów z dziesięcioma osobami. Badacze zalecają, by przeprowadzać częstsze testy na mniejszych grupach, zamiast jednego badania na większej grupie.

Możemy użyć dedykowanych narzędzi do testów albo znanych komunikatorów, jeśli przeprowadzamy badania zdalnie. Popularne są: Lookback, Uxeria, Loop11, Usability Tools, UserZoom.

Programy takie jak: Skype, Hangout, czy GoToMeeting pozwalają współdzielić ekran i komunikować się na odległość, więc są także pomocne przy badaniach

z użytkownikami w połączeniu z programami do nagrywania ekranu: Camtasia, czy ScreenFlow.

Co możemy testować?

- Cel strony, serwisu – możemy posłużyć się techniką polegającą na tym, że pokazujemy użytkownikowi stronę przez pięć sekund, po czym pytamy, co zapamiętał, o co chodzi na tej stronie.
- Zrozumiałość tekstów i komunikatów.
- Czy jest łatwo zauważalny dany element strony, np. przycisk *call to action*.
- Czytelność układu strony.

Testy A/B

Testy A/B to metoda badań odpowiadająca na pytanie, która z co najmniej dwóch wersji jest lepsza? Dostatecznie ze zgadywaniem i gdybaniem. Teraz, gdy produkt działa możemy przygotowywać różne zmiany i je testować. Warto pamiętać, że nie każdy test wychodzi (np. testowanie odcieni koloru może być zupełnie bez znaczenia dla klientów, a wielkim problemem badawczym dla projektanta i programisty).

Pomiar efektów zmian

Jeżeli wdrożyłeś swoje rozwiązanie upewnij się, że jesteś w stanie mierzyć KPIs (kluczowe wskaźniki efektywności), które udowodnią, że zmiana pozytywnie wpłynęła na zachowania użytkowników i była opłacalna biznesowo.

KPI, czyli kluczowe wskaźniki efektywności, to mierzalne cele, którymi posługuje się product manager, aby zarekomendować zmianę, projekt lub inicjatywę. Aby je wyznaczyć musi on dokładnie przeanalizować cele zmiany, znaleźć dla nich odpowiednią miarę i oszacować oczekiwany wzrost.

Przed rozpoczęciem nowego projektu product manager musi więc znaleźć dane, które pokażą obecny stan działania danego produktu lub funkcjonalności. Następnie stawia hipotezę, że można te wskaźniki ulepszyć i opisuje w jaki sposób można to osiągnąć. Jeżeli uda się zakończyć projekt i potwierdzić, że założony wzrost wskaźników został osiągnięty, wtedy product manager ma argumenty by potwierdzić interesariuszom, że jego inicjatywa zakończyła się sukcesem.

Przykłady KPI to:

- zwiększenie współczynnika konwersji o 5% do końca roku,
- zmniejszenie współczynnika odrzuceń o 10% do końca kwartału,
- zwiększenie przychodu firmy o 50 tysięcy w porównaniu z ubiegłym kwartałem,
- zmniejszenie kosztu pozyskania nowego użytkownika o 50 złotych,
- zredukowanie średniego czasu trwania procesu zamówienia o 30 sekund.

☑ Wykorzystaj Design Thinking krok po kroku

- ❶ Zdefiniuj problem, jaki chcesz rozwiązać.
- ❷ Przeprowadź badania z użytkownikami.
- ❸ Wymyśl rozwiązania przy współpracy z zespołem.
- ❹ Zaprojektuj makietę / prototyp.
- ❺ Stwórz produkt.
- ❻ Przetestuj produkt i zbierz dane.

TECHNIKI WSPIERAJĄCE DESIGN THINKING

W poprzednich rozdziałach możesz przeczytać o tym, że Design Thinking jest nowym podejściem w kreowaniu innowacyjnych rozwiązań. Podczas tego procesu, przechodząc przez różne jego etapy, warto skorzystać z technik wspierających.

Persony

Jednym z pierwszych kroków, które należy wykonać podczas rozwijania produktu lub usługi jest zrozumienie potrzeb jego potencjalnych użytkowników. Jeżeli nie wiesz kim są użytkownicy oraz jakie mają problemy, nie będziesz w stanie stworzyć produktu, który odniesie sukces. Prawdopodobnie skończysz z długą listą życzeń, zamiast z opisem istotnych funkcjonalności.

Persona to profil użytkownika danego produktu przedstawiony w postaci opisu cech, zachowań, potrzeb i celów, które powinny zostać zrealizowane przy użyciu produktu. Zdefiniowanie użytkowników na samym początku procesu pozwoli lepiej zrozumieć potencjalnych klientów oraz ich problemy, które my, jako właściciele produktu, powinniśmy rozwiązać.

Zalety tworzenia Person:



1. Ułatwiają spojrzenie na tworzone rozwiązanie z wielu różnych perspektyw.
2. Ułatwiają zrozumienie rzeczywistych problemów i oczekiwań.
3. Pomagają w określeniu grupy docelowej.

Jak stworzyć Personę?

Podczas tworzenia person warto zwrócić uwagę, które informacje są ważne i jakie pytania powinniśmy zadać przy ich tworzeniu. Odpowiedź nie jest jednak prosta. Każdy produkt czy usługa będzie wymagać znalezienia odpowiedzi na inne pytania. Pomocnicze zagadnienia znajdziesz poniżej:

- Co chcesz osiągnąć za pomocą Persony?
- Kim są Twoi odbiorcy?
- Czym się zajmują?
- Jakie mają problemy?
- Jakie mają cele?

Założmy, że chcemy stworzyć system dla studia tańca, który umożliwi rezerwację lekcji online. W takim przypadku powinniśmy stworzyć przynajmniej dwie Persony: jedną reprezentującą klienta oraz drugą reprezentującą osobę zarządzającą studiem:

DANE  Jan	SZCZEGÓŁY Jan ma 25 lat, uwielbia taniec oraz muzykę. Interesuje się głównie tańcem towarzyskim. Na zajęcia taneczne przychodzi z narzeczoną.	CEL Ze względu na swoje niestandardowe godziny pracy często musi rezerwować lekcje. Wolałby robić to elektronicznie gdyż oszczędzi wtedy sporo czasu.
DANE  Adam	SZCZEGÓŁY Adam ma 40 lat, jest tancerzem i prowadzi swoje studio. Uczy salsy i tańca towarzyskiego. Często zasiada w jury podczas krajowych zawodów	CEL Chciałby zautomatyzować proces rezerwacji lekcji u nauczycieli aby ograniczyć czas spędzony przy telefonie

Rysunek 15. Przykłady person dla systemu rezerwacji w szkole tańca

Po stworzeniu szeregu Person, wybierz tę podstawową. Podstawowa to ta, dla której głównie jest tworzone rozwiązanie. W przyszłości pozwoli Ci to na podejmowanie lepszych decyzji dotyczących dalszego rozwoju.

Nie próbuj jednak zadowolić wszystkich potencjalnych użytkowników od razu! Zazwyczaj takie podejście powoduje odwrotny skutek do zamierzonego. Pamiętaj również, aby opisy użytkowników opierać na zebranych danych, a nie tworzyć wyłącznie na podstawie wyobrażeń.

Mapa interesariuszy

W przypadku, gdy zdefiniowałeś listę potencjalnych użytkowników produktu lub usługi, warto spojrzeć szerzej na wszystkie osoby, które mają jakikolwiek wpływ na tworzone rozwiązanie – Twoich interesariuszy. Interesariuszami są zarówno osoby, które uczestniczą w procesie rozwijania produktu, jak i jego użytkownicy końcowi.

Narzędziem, które pomoże Ci w tym procesie jest właśnie Mapa Interesariuszy. Stworzenie takiej mapy pozwoli Ci lepiej zrozumieć, kim są osoby mające wpływ na produkt, skąd pochodzą i w jakim stopniu są zaangażowani.

Aby właściwie zidentyfikować wszystkich interesariuszy, przeprowadź burzę mózgów ze swoim zespołem i zapisz w postaci listy wszystkich, którzy mają lub mogą mieć w przyszłości wpływ na produkt.

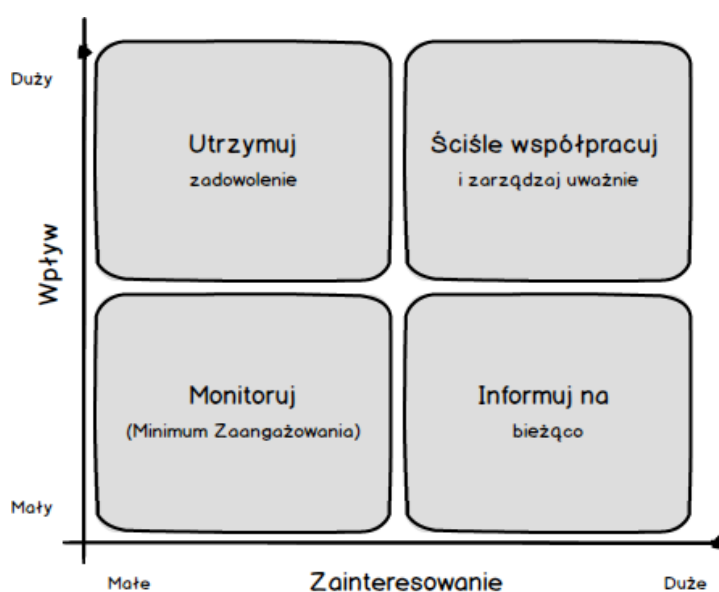
Poniżej znajdziesz kilka przykładowych odpowiedzi dotyczących osób i ról, które warto wziąć pod uwagę:



Rysunek 16. Lista potencjalnych interesariuszy

Analiza Interesariuszy

Jeżeli udało Ci się zidentyfikować listę interesariuszy, następnym krokiem jest analiza, która ma na celu zrozumienie podstawowych relacji i poziomu zaangażowania poszczególnych osób. Jedną z technik klasyfikacji i analizy interesariuszy jest wykorzystanie wykresu podzielonego na 4 obszary z uwzględnieniem zainteresowania (oś X) i poziomu wpływu (oś Y) poszczególnych osób na produkt/usługę.



Rysunek 17. Szablon: Analiza wpływu i zainteresowania interesariuszy

Biorąc pod uwagę powyższe aspekty, przydziel poszczególnych interesariuszy do konkretnego obszaru. Prawy górny obszar obejmuje osoby o dużym wpływie oraz zainteresowaniu naszym rozwiązaniem. Te osoby są najważniejsze i kluczowe. Koniecznie angażuj taką grupę w swoje działania i dbaj o dobre relacje. W lewym górnym obszarze powinni znaleźć się interesariusze, którzy mają duży wpływ na tworzone rozwiązania, natomiast ich zainteresowanie jest małe. Upewnij się, że uwagi, obawy czy opinie takiej grupy są brane pod uwagę i dobrze zrozumiane. Prawy dolny obszar obejmuje osoby o dużym zainteresowaniu i małym poziomie wpływu. Często są to osoby, które mogą być niezwykle pomocne w Twoim projekcie. Nie mają jednak mocy aby wpłynąć na kluczowe decyzje. Warto ich słuchać i starać się zaangażować w bieżący rozwój. Pamiętaj jednak aby podejść do tego rozsądnie i przeanalizować każdy nowy pomysł. W lewym dolnym obszarze powinni znaleźć się interesariusze o małym zainteresowaniu i wpływie. Monitoruj i staraj się informować takie osoby o postępach poprzez np. wysłanie bieżącego raportu. Nie poświęcaj jednak tej grupie znacznej ilości czasu.

Korzyści z zastosowania Mapy Interesariuszy

Niewątpliwą zaletą jest to, że mapa pozwoli Ci jasno zdefiniować najbardziej i najmniej istotne osoby. Dzięki temu będziesz w stanie stwierdzić kogo słuchać, angażować czy informować o postępach. Jeżeli stworzyłeś Persony dla Twojego produktu/usługi to Mapa Interesariuszy powinna również pomóc Ci w wyłonieniu podstawowej Persony. Ponadto, angażowanie najbardziej kluczowych interesariuszy już we wczesnej fazie może być czynnikiem decydującym o sukcesie.

Mapa empatii

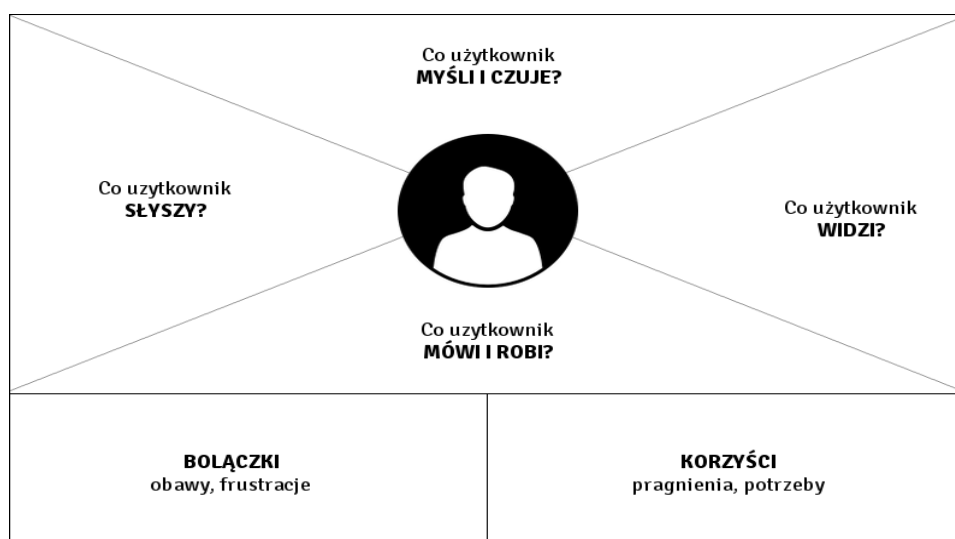
Aby stworzyć wartościowy produkt, nie możesz zapominać o tym, jakie problemy użytkowników ma on rozwiązywać oraz jakie są względem niego oczekiwania. Mapa

emпатии jest prostą techniką wykorzystywaną do profilowania użytkowników. Pomaga lepiej zrozumieć, co ludzie myślą i czują, skupić się na ich doświadczeniach oraz potrzebach. Pozwala wyjść poza typowe, demograficzne charakteryzowanie naszych klientów.

Prostota Mapy empatii sprawia, że jest ona zrozumiała dla wszystkich odpowiedzialnych za rozwój produktu – od programistów po sponsorów oraz inwestorów. Świetnie nadaje się zarówno jako kanwa do własnych przemyśleń, jaki i przeprowadzenia zespołowego warsztatu budującego empatię z końcowym użytkownikiem. Można ją nawet wykorzystać do współpracy z samymi użytkownikami.

Z czego składa się mapa empatii?

Mapa empatii to prosta kanwa - kartka A4 podzielona na 6 obszarów i zestaw pytań pomocniczych. Obszary odnoszą się do interakcji użytkownika ze światem i jego wewnętrznych odczuć. Jedna kanwa to jedna grupa docelowa lub odpowiadająca jej Persona (to drugie podejście skupiające się na konkretnej Personie jeszcze lepiej pozwala „wczuć się” w naszego użytkownika).



Rysunek 18. Szablon: Mapa Empatii

Co użytkownik widzi?

- Wskazujemy obserwacje użytkownika, elementy, z którymi użytkownik styka się w swoim otoczeniu i które dotyczą naszej sytuacji/problemu, np. “dostaje drogie oferty”, “żyje w minimalistycznym otoczeniu”.
- Co widzi dookoła siebie i na rynku?
- Kogo/co użytkownik ma w swoim otoczeniu?
- Jakie problemy napotyka w pracy?
- Jakie oferty z rynku otrzymuje?

Co użytkownik słyszy?

- Tutaj wskazujemy to jak otoczenie wpływa na naszego użytkownika, czyli co słyszy; np. “Podobno wszyscy przechodzą na Office365”, “Czytają bloga XYZ”.
- Co mówią klienci?
- Jakie trendy podpowiada mu rynek?
- Co mówi jego szef, podwładni?
- Co mówią influencerzy?
- Kto jeszcze i w jaki sposób wywiera wpływ na tego użytkownika?
- Z jakich mediów klient korzysta? Jakim autorytetom ufa?

Co użytkownik myśli i czuje?

- Kiedy już wiemy, co użytkownik widzi i jak otoczenie na niego wpływa, to staramy się ustalić jakie myśli na tej podstawie pojawiają się u niego w głowie; np. “Jak uzasadnić nową inwestycję w IT?”, “To musi trwać krócej!”.
- Co jest dla użytkownika ważne?
- Jakie ma aspiracje?
- Co jest dla niego sprawą szczególnej wagi, a nie mówi o tym otwarcie?
- Jakie są jego marzenia?

- Co czuje?
- Co go porusza?

Co użytkownik mówi i robi?

- Użytkownik mający swoje przemyślenia, przechodzi do działania. Co więc mówi i robi publicznie?; np. “Jest pewny siebie w stosunku do szefa, mimo że nie wie, czy to najlepsze rozwiązanie”, “Będę ciąć koszty!”.
- Jaką postawę prezentuje na zewnątrz?
- Jakie sprawia pozory?
- Co jest niezgodne między tym co myśli a tym co robi?
- Jak zachowuje się względem innych?

Jakie są bolączki użytkownika?

- Wskazujemy bolączki naszego użytkownika w obszarach, których dotyczy nasz produkt/usługa, np. “nowe rozwiązania zawsze powodują niechęć moich pracowników”, “korzystanie z interfejsu jest strasznie nieintuicyjne”.
- Jakie są jego obawy?
- Co go najbardziej frustruje?
- Jakie są przeszkody w osiągnięciu celów?

Jakich korzyści użytkownik oczekuje?

- Wskazujemy to, na co liczy użytkownik w obszarach, których dotyczy nasz produkt/usługa, np. “wykonać tę czynność szybciej niż teraz”, “moi pracownicy muszą pozytywnie oceniać rozwiązanie”.
- Jakie są jego pragnienia i potrzeby?
- Co będzie dla niego miarą sukcesu?
- Czego tak naprawdę chce?

Jak zacząć wykorzystywać mapę empatii w 4 krokach?

- Na początku musisz wybrać potencjalne segmenty klientów dla Twojego produktu/usługi. Możesz to zrobić np. za pomocą burzy mózgów z zespołem.
- Wybierz pierwszy segment i określ jego przedstawiciela. Na środku Mapy Empatii napisz jego imię, nazwisko, podstawowe dane demograficzne.
- W kolejnym kroku, próbujemy uzupełnić naszą kanwę. Zwykle najpierw zastanawiamy się nad nią w kolejności: “Widzi”, “Słyszy”, “Myśli”, “Robi” i na koniec “Bóle” oraz “Korzyści”. Traktuj to jednak bardziej jako wskazówkę niż konieczność. Szczególnie podczas warsztatów z zespołem pomysły będą krążyć po wszystkich obszarach.
- Na koniec warto podsumować przygotowaną Mapę – zastanowić się, które elementy z każdego obszaru są najważniejsze.

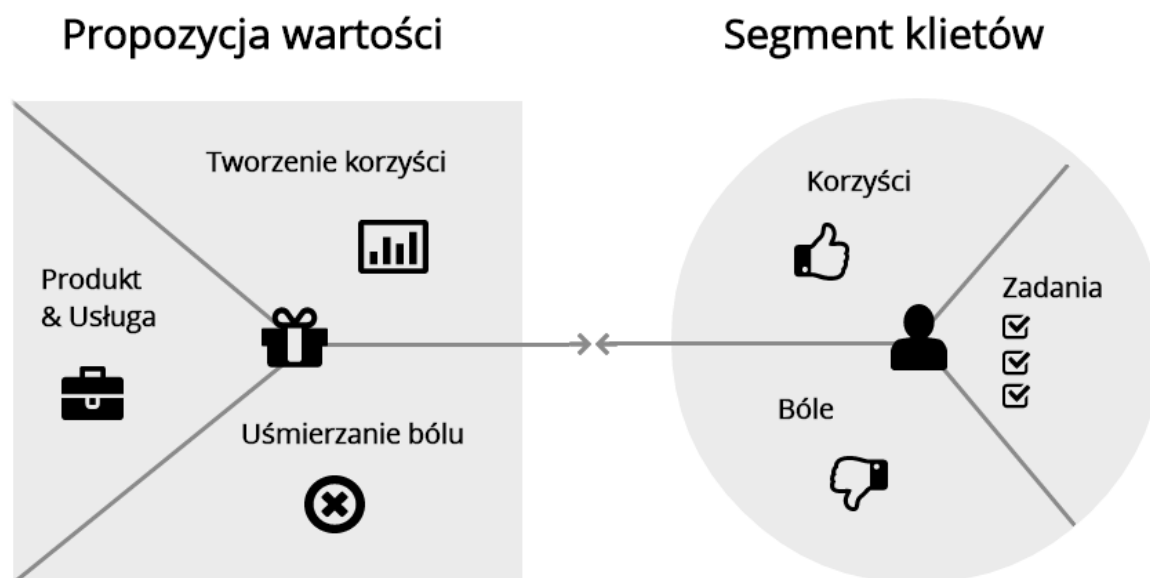
Propozycja wartości (ang. *Value Proposition Canvas*)

Celem Value Proposition Canvas (VPC) jest skupienie Twojej uwagi na dwóch początkowo najważniejszych elementach (bloczkach) modelu biznesowego według szablonu Business Model Canvas – propozycji wartości oraz segmentom klientów, którzy z tej wartości mają korzystać.

VPC pozwala łatwiej analizować, projektować i przede wszystkim dobierać odpowiednie rozwiązanie do potrzeb klientów. Co ważne, pozwala robić to w usystematyzowany i wizualny sposób.

VPC to świetny punkt wyjścia do rozpoczęcia koncepcyjnej pracy nad swoim pomysłem. Nie musisz od razu skupiać się na monetyzacji modelu biznesowego, tylko zgłębić potrzeby Twojego klienta i przeanalizować przychodzące Ci do głowy rozwiązania. Na początku będzie ich na pewno wiele. Zaletą kanwy jest też zwrócenie uwagi na 2 ważne obszary tworzenia wartości dla klienta: korzyści i bóle. To właśnie

w nich warto szukać unikalnych propozycji wartości dla Twojego startupu/produktu/usługi.



Rysunek 19. Szablon: Value Proposition Canvas

Zadania

Na początku musisz dogłębnie zrozumieć swoją grupę docelową. Spróbuj od poznania i przeanalizowania zadań jakie Twój klient wykonuje na co dzień. Skup się na sprawach dotyczących obszaru problemowego, którym zamierzasz się zająć. Mogą to być cele (które klient chce osiągnąć), potrzeby (które się u niego pojawiają) lub po prostu klasyczne codzienne ToDo-sy.

Bóle klienta

Teraz spróbuj znaleźć bóle, które pojawiają się podczas planowania, realizacji, po wykonaniu wspomnianych wyżej zadań. Będą to wszelkiego rodzaju negatywne emocje, ryzyka, nieprzewidziane sytuacje i koszty. Pomyśl o aktualnie wykorzystywanych przez klienta rozwiązaniach i o tym, co uważa za zbyt kosztowne, trudne, irytujące. Na koniec spróbuj wybrać kluczowe, najważniejsze bóle.

Korzyści klienta

Kolejnym etapem będzie określenie korzyści, pozytywów dotyczących tych zadań. Korzyściami mogą być wszelkiego rodzaju pozytywne emocje, społeczne benefity, zadowolenie, oszczędność, zwiększenie zysku. Zastanów się nad tym, co uszczęśliwia klienta, jakie rozwiązania mu się podobają, co sprawia że jego życie staje się lepsze. Na koniec spróbuj wybrać kluczowe, najważniejsze korzyści jakimi się on kieruje.

Produkt/Usługa

Znając już profil swojego klienta możemy zaproponować rozwiązanie, czyli naszą propozycję wartości. Na początku wypisz sobie wszystkie podprodukty i usługi, które Twoja propozycja wartości ma zawierać. Jeśli pracujesz w startupie prawdopodobnie to pole będzie zawierać tylko jeden produkt/usługę.

Uśmierzanie bólu

Kreowanie wartości dla klienta to albo uśmierzanie jego bólu, albo wzmacnianie korzyści które odnosi. Zacznijmy od bólu. Zastanów się w jaki sposób rozwiązanie, które zaproponowałeś w poprzednim punkcie, wpływa na bóle naszego klienta. Czy obniża jego negatywne emocje, ryzyka, prawdopodobieństwo wystąpienia nieprzewidzianych sytuacji i kosztów? Na końcu oczywiście zaznacz najważniejsze z nich.

Tworzenie korzyści

Tak samo jak analizowałeś bóle klienta, przeanalizuj również korzyści, jakie oferuje zaproponowane przez Ciebie rozwiązanie. Odwołaj się oczywiście do określonych wcześniej pozytywów pożądaných przez klienta. Pomyśl, jak Twoje rozwiązanie będzie generowało pozytywne emocje, korzyści społeczne, oszczędność czasu, zwiększenie

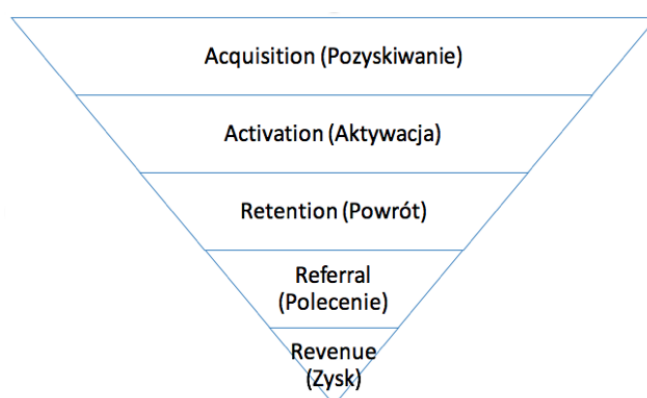
przychodu/zysku dla klienta. Jak zawsze, spróbuj na końcu wybrać najważniejsze z korzyści.

Tylko jedno rozwiązanie?

Po przeanalizowaniu potrzeb, korzyści i bólów klienta na pewno przyjdzie Ci do głowy co najmniej kilka propozycji wartości, które możesz mu zaoferować. To świetnie! Przeanalizuj każdą z propozycji właśnie za pomocą VPC. Prawą stronę kanwy pozostaw bez zmian, a dla lewej części przygotuj kilka rozwiązań i porównaj je ze sobą. Możesz także opisać sobie rozwiązanie konkurencji i porównać je w ten sposób ze swoimi.

Analiza lejka konwersji poprzez metryki AARRR.

Kolejna technika ułatwiająca dobranie odpowiednich metryk do produktu. Wskaźniki pokazują, czy rozwój produktu idzie w dobrą stronę i ułatwiają zespołowi produktowemu podejmowanie decyzji. Lejek metryk AARRR bardzo jasno pokazuje jak konwertuje dany biznes. Dzięki metrykom można trafnie zdiagnozować najważniejsze obszary do optymalizacji. Bardzo ważne jest, aby analizować metryki z dłuższej perspektywy czasowej i zweryfikować jak poszczególne dane zmieniają się w czasie - które spadają, które rosną i jak wpływają na siebie nawzajem.



Rysunek 20. Pięć poziomów metryki AARRR

Acquisition oznacza pozyskiwanie użytkowników do Twojego produktu. Dla każdego produktu pozyskanie oznacza jednak coś innego. Na przykład dla narzędzia do e-mail marketingu może to być zapisanie się na 30-dniową, bezpłatną wersję produktu. Z kolei dla bloga może oznaczać liczbę użytkowników w serwisie w danym czasie. Niemniej jednak warto na tym etapie sprawdzić skąd biorą się użytkownicy w Twoim serwisie. Czy odwiedzili stronę z mailingu, który im wysłałeś, a może znaleźli Twój serwis w wyszukiwarce Google? Są to niesamowicie cenne informacje, które pokażą najważniejsze źródła ruchu w Twoim produkcie.

Activation to aktywacja użytkownika w produkcie, czyli działanie świadczące o tym, że użytkownik skorzystał z naszego produktu. Jest to tzw. „first happy visit”. Przykładowo dla produktu do e-mail marketingu wskaźnikiem aktywacji może być utworzenie pierwszego maila. Z kolei dla serwisu blogowego, będzie to spędzenie minimum 2 minut w serwisie (rozumiane jako przeczytanie artykułu). Jeszcze innym przykładem jest serwis ogłoszeniowy, dla którego aktywacją może być rejestracja lub zapis na powiadomienie e-mail.

Retention oznacza powrót użytkownika do produktu. Dla serwisu e-mail marketingowego będzie to ponowne zalogowanie się do serwisu. Natomiast dla bloga - powtórna wizyta lub wejście z newslettera, na który użytkownik wcześniej się zapisał.

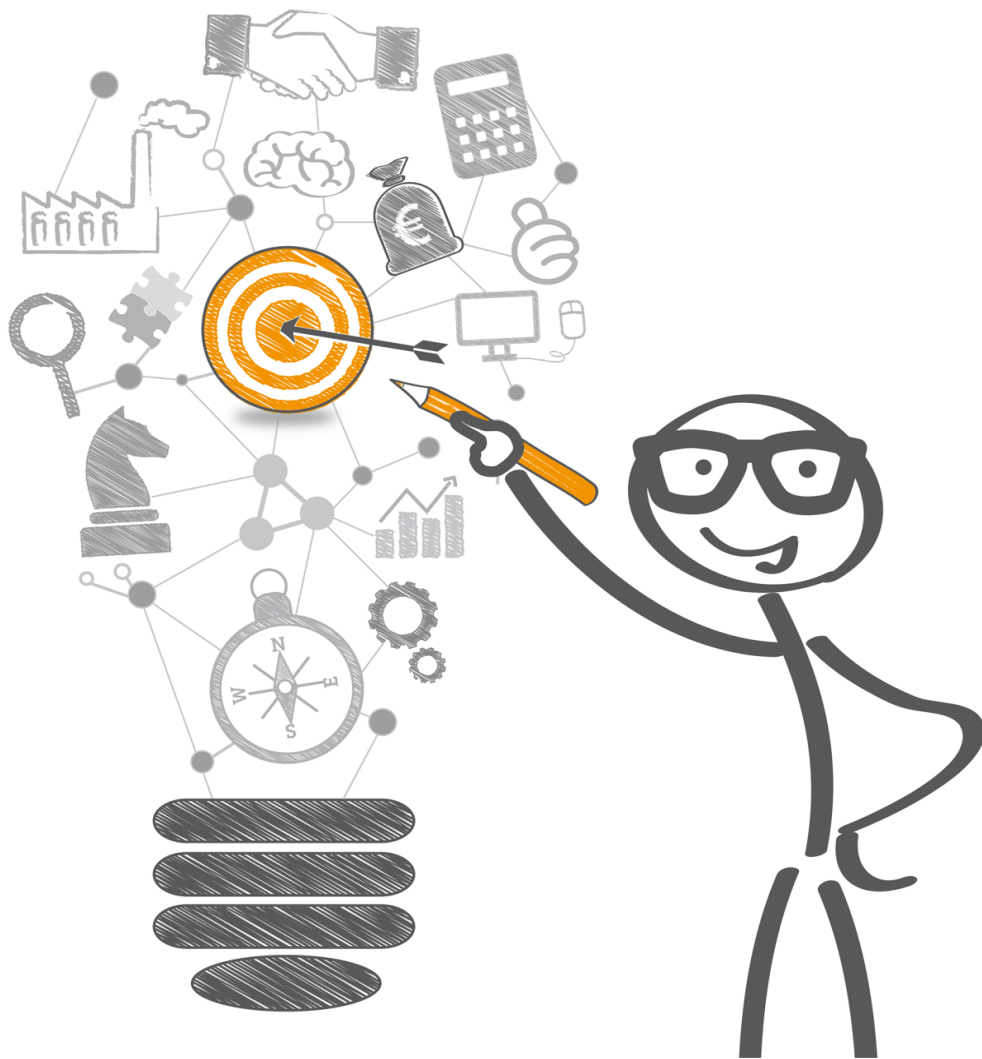
Refferal to polecenie produktu innemu użytkownikowi. Przykładowo może to oznaczać polecenie znajomego w zamian za jeden darmowy miesiąc korzystania z narzędzia do e-mail marketingu, jak i również dodanie linka do produktu w social media lub zaproszenie do polubienia Twojego fanpage’a na Facebook’u.

Revenue to zapłata za skorzystanie z naszego produktu. W każdym biznesie ostatecznie chodzi o jego monetyzację. Dlatego kluczowym aspektem jest zrozumienie

jaka jest ścieżka użytkownika od pierwszego kontaktu z naszym produktem aż do jego zakupu.

Przykłady:

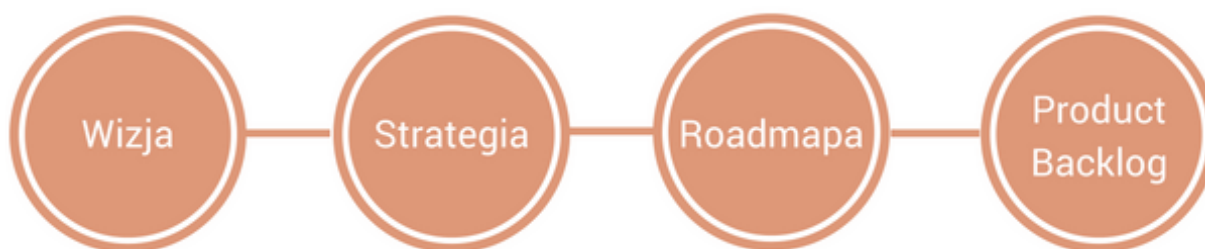
Poziom AARRR	Narzędzie do e-mail marketingu	Blog	Serwis ogłoszeniowy
Acquisition (pozyskiwanie)	Zapis na darmową wersję produktu	Odwiedziny użytkowników z różnych źródeł	Odwiedziny użytkowników z różnych źródeł
Activation (aktywacja)	Stworzenie i wysłanie pierwszego maila	Zapis na newsletter Polubienie strony na facebooku	Zapis na powiadomienie e-mail o nowych ogłoszeniach
Retention (powrót)	Powrót i zalogowanie się	Wejście z newslettera Kliknięcie na zajawkę artykułu na Facebooku	Wejście z e-maila z powiadomieniem o nowym ogłoszeniu
Referral (polecenie)	Polecenie produktu użytkownikowi w zamian za dostęp do wersji premium	Zaproszenie znajomego do grona fanów na Facebook'u	Podesłanie linka do ogłoszenia znajomemu
Revenue (zysk)	Zakup abonamentu	Zakup szkolenia online	Zakup publikacji ogłoszenia



CZĘŚĆ IV.

ROZWÓJ PRODUKTU

Aby podejmować najlepsze decyzje dotyczące rozwoju produktu potrzebny jest Ci plan zarówno wysokiego poziomu jak i ten zawierający wystarczającą ilość szczegółów. Pomoże Ci w tym zdefiniowanie kolejno: **wizji**, **strategii**, **roadmapy** oraz **product backlogu**.



Rysunek 21. Wizja – Strategia – Roadmapa – Product Backlog

WIZJA I STRATEGIA PRODUKTU

Wizja produktu to idea stojąca za produktem dotycząca tego, jakie funkcje realizuje, dla kogo jest przygotowywany i jakich korzyści dostarcza grupie docelowej. Zdefiniowana wizja produktu pozwala konsekwentnie utrzymywać kierunek rozwoju podczas całego cyklu życia produktu i dostarczania jego kolejnych iteracji. Wizja produktu nie opisuje całej funkcjonalności, możliwości i potencjału, które stoją za ideą. Skupia się na przedstawianiu wysokopoziomowej propozycji wartości dla konkretnej grupy odbiorców.

Przykłady wizji produktu:

- Produkt zachęca do zwiększania aktywności fizycznej w domu, skierowany jest do starzejącego się społeczeństwa. Produkt jest łatwy w użyciu, sprawia użytkownikom przyjemność i jest niedrogi.
- Produkt dla małżeństw, który pomaga zarządzać finansami domowymi i kontrolować budżet domowy. Dzięki temu małżeństwa w efektywny sposób mogą zarządzać budżetem i być bardziej świadomi swoich wzajemnych wydatków.

Często elementem wizji produktu są także ograniczenia. W przypadku podanego przykładu mamy „produkt jest niedrogi”, co należy interpretować, że podnoszenie ceny jest niezgodne z jego wizją. Elementem wizji mogą być również wartości odróżniające konkretny produkt od konkurencji. Umieszczenie takiego elementu w wizji stale przypomina kierownikowi produktu, co czyni jego produkt unikalnym oraz że tą unikalność należy pielęgnować i rozwijać.

Wizja jest tak naprawdę opisem głównego powodu, dla którego postanowił(-a)ś stworzyć produkt. Powinna być „podparta” Twoją motywacją, a także pozytywną zmianą, którą ma spowodować rozwiązanie. Pamiętaj, że w produkt, który tworzysz, musisz uwierzyć! Wizja odpowiada na pytanie: Dlaczego tworzę produkt? Pomoże Ci również w zdefiniowaniu rozwiązań niższego poziomu.

Wizja powinna charakteryzować się czterema czynnikami: być ambitna, inspirująca, zwięzła i dostępna. Duża wizja, jak np. „bycie świadomym swoich wydatków” zwiększa szansę na zakup produktu przez osoby z węższą perspektywą, jak np. „chcę zaoszczędzić pieniądze na następne wakacje”. Co więcej, łatwiej jest zmienić strategię (o ile to konieczne) utrzymując jednocześnie taką samą wizję. Zwięzłość powoduje, że wizja jest łatwa do zakomunikowania i zrozumienia. Wizja inspirująca dostarcza motywacji i nadaje kierunek rozwoju. Wizja dostępna ułatwia współpracę, jednoczy ludzi i zapewnia ciągłość w zmieniającym się środowisku.

Jak zapewne się domyślasz, osiągnięcie takiej wizji produktu jest możliwe poprzez wiele możliwych i różnorodnych funkcji. Wizja produktu opisuje wysokopoziomową ideę.

Strategia produktu opisuje z kolei, jak konkretnie osiągnąć zdefiniowaną wizję produktu. Strategia jest planem wysokiego poziomu, który pomaga w realizacji wizji i osiągnięciu celu.

Przy tworzeniu strategii pomocne jest znalezienie odpowiedzi na pytania:

- Dla kogo jest ten produkt?
- Jaką potrzebę/problem rozwiązuje?
- Dlaczego ktoś ma z naszego rozwiązania skorzystać?
- Czym jest ten produkt?
- Jakie są cele biznesowe?

- Dlaczego warto zainwestować w to rozwiązanie?
- Co wyróżnia nas na tle konkurentów?

Istnieje kilka pomocnych technik i narzędzi, które wspierają definiowanie strategii oraz jej kluczowych elementów: rynku i potrzeb, głównych funkcji oraz celów biznesowych. Skorzystaj z technik opisanych w poprzednim rozdziale, takich jak Value Proposition Canvas, Business Model Canvas oraz Mapy Empatii, aby odpowiedzieć na kluczowe pytania oraz ustalić plan działania.

Rozpisany plan pozwala również odpowiedzieć na pytanie, czy organizacja ma wystarczające zasoby do dostarczenia produktu zgodnego ze zdefiniowaną wizją. Praca nad strategią produktu daje również możliwość zastanowienia się nad zewnętrznymi rozwiązaniami, z których będzie trzeba skorzystać, aby zrealizować jego wizję. Należy zrobić analizę dostawców np. baz danych, rozwiązań dotyczących realizację płatności itp. W przeciwieństwie do wizji produktu, jego strategia może się zmieniać wraz z osiąganiem kolejnych kamieni milowych i dynamicznych zmian rynku.

Pamiętaj także, że strategia nie jest finalnym planem dla Twojego produktu. Wraz ze wzrostem świadomości i dojrzałości rozwiązania, Twój plan również powinien ulegać zmianie. Dlatego dokonuj przeglądów Twojej strategii przynajmniej raz na kwartał.

Dlaczego tworzenie wizji i strategii produktu jest konieczne?

Skupianie się tylko i wyłącznie na najbliższych tygodniach (w Scrumie np. na najbliższym sprincie) bez zdefiniowanej wizji i strategii działania, może doprowadzić Cię do ślepego zaułka. O ile to podejście może mieć swoje uzasadnienie w warunkach skrajnej niepewności i bardzo dynamicznego środowiska, o tyle sukces każdego rozwiązania zaczyna się od prawidłowych decyzji strategicznych.

Czasami również można spotkać się z sytuacją odwrotną do powyższej – jesteśmy wizjonerami, ale brakuje nam konkretnego planu na najbliższy tydzień. Ani jedno, ani drugie podejście nie jest do końca słuszne, a prawidłowy balans pomiędzy „dużym”, a „małym” obrazem zbliży Cię do stabilnego wzrostu.

ROADMAPA PRODUKTU

Roadmapę tworzy się w celu prezentacji wysokopoziomowej strategii produktu i planowanego rozwoju. Roadmapa produktu to dokument opisujący główne inicjatywy, projekty, założone cele i oczekiwany czas ich wdrożenia.

Product manager musi rozumieć cele biznesowe firmy i znajdować rozwiązania umożliwiające ich osiągnięcie. Dlatego roadmapa powinna być regularnie aktualizowana i dostosowywana tak, aby kolejność realizacji inicjatyw i projektów, które zawiera, zawsze dostarczała możliwie największej wartości biznesowej firmie.

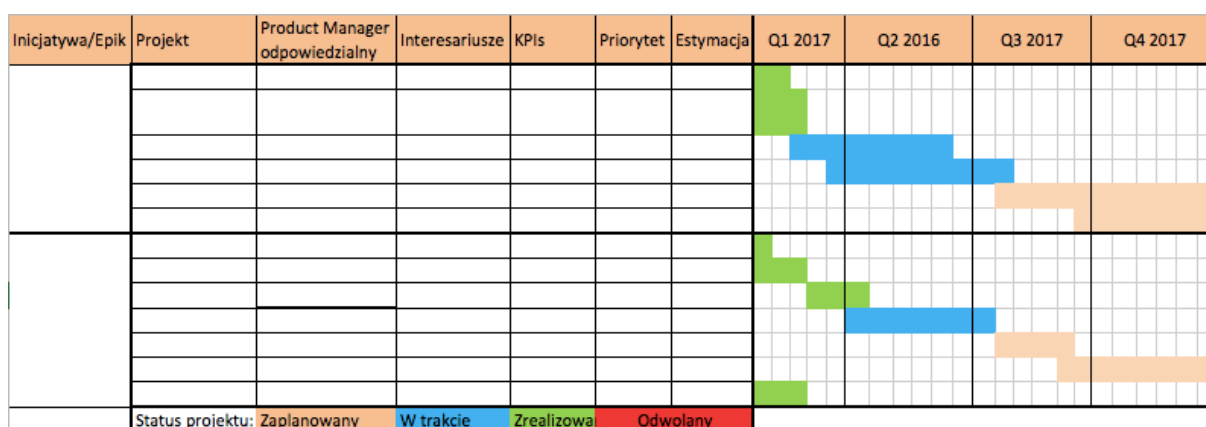
Pamiętaj o tym, że roadmapa nie powinna przedstawiać wyssanych z palca pomysłów. Dobra roadmapa to efekt wielu etapów poprzedzających: analizy wymagań oraz danych, badań użytkowników, konsultacji z zespołem wytwórczym i interesariuszami.

Forma roadmpapy produktu nie jest narzucona. Można ją przygotowywać korzystając z gotowych szablonów, narzędzi lub przygotować samemu w prostym arkuszu kalkulacyjnym.

Q1			Q2			Q3			Q4		
Styczeń	Luty	Marzec	Maj	Kwiecień	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Październik	Listopad	Grudzień
Inicjatywa I											
Inicjatywa I											
	Inicjatywa II										
			Inicjatywa III								
			Inicjatywa III								
			Inicjatywa IV								
									Inicjatywa V		
2016 Q1 Oczekiwane rezultaty			2016 Q2 Oczekiwane rezultaty			2016 Q3 Oczekiwane rezultaty			2016 Q4 Oczekiwane rezultaty		

Rysunek 22. Szablon roadmapy zorientowanej na inicjatywy i cele

Wszystkie projekty realizowane przez product managera powinny być pogrupowane w inicjatywy o zdefiniowanych mierzalnych celach (KPIs), które mają spełnić. Roadmapa zorientowana na inicjatywy i cele to dokument, który potwierdza zrozumienie strategii produktu, ponieważ jest wysokopoziomowa (skupia się na inicjatywach, a nie konkretnych projektach).



Rysunek 23. Szablon roadmapy zorientowanej na projekty, z podziałem na inicjatywy

Roadmapa zorientowana na projekty, z podziałem na inicjatywy, jest bardziej szczegółowa. Pokazuje w czasie, jakie konkretnie działania będą realizowane, aby osiągnąć wyznaczone cele. W takiej roadmapie dobrze również wskazać, który product manager jest odpowiedzialny za dany projekt, kto jest jego interesariuszem, jaki jest priorytet danego projektu oraz jego wysokopoziomową estymację. Wyestymowanie projektu wymaga konsultacji z zespołem programistycznym.

Roadmapa musi żyć i być elastyczna, dlatego trzeba regularnie ją aktualizować, komunikować do zarządu i przedstawiać wszystkim innym zainteresowanym interesariuszom.

Nikt nie powinien jednak traktować roadmapy produktu jako sztywnego zobowiązania do dostarczenia projektów/funkcji. Priorytetem jest udowodnienie, że firma skupia się na inicjatywach i projektach o najwyższej wartości biznesowej. Zdefiniowanie prawidłowych wskaźników i potwierdzanie, że poprzez realizację danego projektu lub

inicjatywy są one osiągane, to klucz do sukcesu Twojego oraz produktu, za który jesteś odpowiedzialny.

Źle przygotowana i zakomunikowana roadmapa może niepotrzebnie usztywnić rozwój, przedstawiać obietnice zbyt dokładnie osadzone czasowo i zabijające możliwość zwinnego dostosowywania się do potrzeb rynku.

Jakich korzyści dostarcza roadmapa produktu?

- Pomaga product managerowi komunikować kierunek rozwoju produktu (wewnętrznie i/lub zewnętrznie).
- Pomaga w zdefiniowaniu strategii produktu i firmy. Poprzez przewidywanie sposobu rozwoju produktu, można pokazać jak i kiedy zostaną osiągnięte cele firmy. To ułatwia zaplanowanie i zapewnienie budżetu na następny rok.
- Pomaga interesariuszom w koordynacji prac programistycznych, działań marketingowych i aktywności sprzedażowych.
- Ułatwia efektywne zarządzanie portfelem. Pomaga w synchronizacji działań w kilku różnych produktach.

BACKLOG PRODUKTU

Backlog produktu (nazywany również rejestrem produktu) to zbiór czekających na wykonanie funkcji i poprawek (na podstawie zgłoszonych błędów). Zadania rozpisane w product backlogu nazywa się również historyjkami. Narzędzia umożliwiają łączenie historyjek pomiędzy sobą, co pozwala na utrzymanie zgodności pomiędzy nazewnictwem projektów w roadmapie, a historyjkami związanymi z tymi projektami, rozpiętymi w backlogu.

Backlog produktu nazywa się często również „zaległościami produktu”, ponieważ jest to zbiór wielu zgłoszonych błędów i funkcji, niekoniecznie związanych z roadmapą produktu na najbliższe miesiące. Za utrzymanie i priorytetyzację backlogu produktu według Scruma odpowiedzialny jest właściciel produktu (ang. *product owner*), którego rolę w zespołach produktowych pełni zwykle product manager.

Backlog produktu powinien zawierać wszystkie historyjki i materiały potrzebne do zrealizowania roadmapy: diagramy, mock-upy, szczegółowo rozpisane zadania.

Elementy w backlogu ułożone są w kolejności malejącej pod względem priorytetu biznesowego. Dzięki temu najważniejsze elementy zawsze najbardziej rzucają się w oczy. Jeśli element od dłuższego czasu nie przesuwa się w górę (mimo wykonywanych prac bardziej pilnych) to znaczy, że jego realny priorytet jest prawdopodobnie jeszcze niższy. Product manager estymuje zadania w backlogu przy współpracy z zespołem programistycznym.

Elementy do backlogu mogą być dodawane przez wszystkich, jednak za wyznaczenie zasad współpracy i ogólne zarządzanie jego utrzymaniem jest odpowiedzialny

kierownik (właściciel) produktu. Forma zapisywania wymagań może być różna, zależna od możliwości narzędzia, w którym backlog jest utrzymywany.

Najbardziej popularną metodą zapisywania wymagań do backlogu są tzw. historyjki użytkownika, które opisują, jak produkt powinien działać z perspektywy użytkownika końcowego. Na podstawie tak przygotowanego wymagania tworzy się zadania, które pozwolą na osiągnięcie oczekiwanego zachowania. Celem przygotowywania kart w formie historyjek użytkownika jest osiągnięcie zrozumienia przez wszystkich w organizacji tego, co jest do wytworzenia – przedstawia się bowiem realną funkcjonalność i wartość, jaką niesie ona dla użytkownika. Dopiero potem definiuje się wymagania związane z technologią.

Przykład historyjki użytkownika:

Jako użytkownik aplikacji Product Vision **chcę** mieć możliwość realizacji płatności poprzez przelew online, **ponieważ** z niecierpliwością czekam na książkę, którą zamówiłam i chcę ją jak najszybciej dostać.

Przykłady narzędzi wspierających zarządzanie product backlogiem i dokumentacją projektową to: Jira, Trello, Asana, Podio, Confluence oraz Google Drive.



Rysunek 24. Backlog produktu w narzędziu JIRA.

Źródło: <https://confluence.atlassian.com/agile/jira-agile-user-s-guide/using-a-board/using-the-backlog>

Podsumowanie:

- Wizja – odpowiada na pytanie – dlaczego tworzę produkt, jakie problemy rozwiązuję.
- Strategia – definiuje jak wizja będzie zrealizowana (produkt mobilny, książka, oprogramowanie SaaS).
- Roadmapa – zawiera konkretny plan działania wraz z ustalonymi datami, funkcjami i celami. Jest opisem implementacji strategii.
- Backlog produktu zawiera wszystkie szczegóły potrzebne do zrealizowania roadmapy.

☑ Wykorzystaj krok po kroku

- ❶ Przeanalizuj historyjki w backlogu produktu, pogrupuj je w projekty.
- ❷ Zbierz wymagania od wszystkich interesariuszy na nowe funkcje, projekty do zrealizowania.
- ❸ Stwórz listę wszystkich projektów, pogrupuj je w inicjatywy, aby zrozumieć wysokopoziomowy kontekst.
- ❹ Przeanalizuj zasadność biznesową wszystkich projektów (wyznacz KPIs dla każdego z nich).
- ❺ Ściągnij szablon roadmapy produktu, dostosuj go do swoich potrzeb i nanieś na niego wszystkie kluczowe informacje: KPIs, szacowany termin realizacji, osoba odpowiedzialna, estymacja.



CZĘŚĆ V.

WYTWARZANIE PRODUKTU

Prędzej czy później nadejdzie dzień, kiedy postanowisz przekształcić wcześniej utworzony prototyp w pełnowartościowy produkt lub dołączysz do zespołu, który rozwija produkt już istniejący. Już teraz możemy Ci obiecać, że proces wytwarzania produktu nie jest prosty i trywialny, aczkolwiek wykorzystując zbiór dobrych rad oraz sprawdzonych narzędzi będzie on na pewno efektywniejszy.

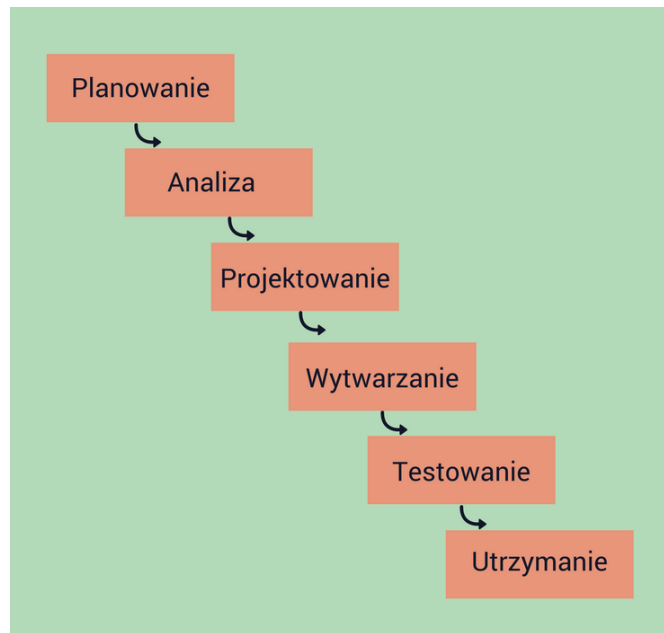
W tym rozdziale zapoznasz się z podstawową wiedzą, która pozwoli Ci efektywnie współpracować z zespołem programistycznym, a pojęcia takie jak *daily scrum*, *continuous integration* oraz *git* nie będą Ci obce.

PRACUJ ZWINNIE

Branża IT to bez wątpienia jedna z najprężniej rozwijających się dziedzin całej gospodarki. Wpływa to bezpośrednio na intensywne tempo zmian, które zachodziły i wciąż zachodzą w obrębie wszystkich jej aspektów - narzędzi, technologii oraz dobrych praktych. Jednak bez wątpienia można stwierdzić, że Manifest Agile, opracowany w 2001 roku, mimo upływu lat jest nadal aktualny, a zrozumienie jego czterech podstawowych założeń przyda się każdemu Product Managerowi przy współpracy z zespołem programistycznym.

Manifest Agile

Manifest Agile (pełna nazwa to Manifest Zwinnego Wytwarzania Oprogramowania) to zbiór zasad, który został opracowany przez twórców i propagatorów nowych metod wytwarzania oprogramowania będących alternatywą dla tradycyjnego podejścia opartego na modelu kaskadowym. Czym jest model kaskadowy? Jest to jeden z najstarszych rodzajów procesów tworzenia oprogramowania, który pozwala na przejście do kolejnego etapu wytwarzania tylko wtedy, kiedy poprzedni został w pełni zakończony.



Rysunek 25. Kaskadowy model wytwarzania oprogramowania

Model ten sprawdza się doskonale tylko i wyłącznie w przypadku kiedy od początku do końca wiemy co i jak chcemy zbudować. Nie oszukujmy się, założenie, że w trakcie pracy nad Twoim produktem ani razu nie zmienisz swojej pierwotnej wizji byłoby strzałem w stopę. Dobry product manager działa iteracyjnie, jest zwinny.



Rysunek 26. Zwinne podejście do wytwarzania oprogramowania

Dlatego też do dyspozycji mamy szereg metod zwinnych, które poprzez swoje założenia spełniają najważniejsze zasady wyżej wspomnianego Manifestu Agile:

- Ludzie i interakcje ponad procesy i narzędzia.
- Działające oprogramowanie ponad obszerną dokumentację.
- Współpracę z klientem ponad formalne ustalenia.
- Reagowanie na zmiany ponad podążanie za planem.

Postaraj się dobrze zapamiętać powyższe stwierdzenia, gdyż bardzo często się o nich zapomina, a na podstawie własnych doświadczeń możemy zagwarantować, że żadne narzędzie nie zastąpi ludzkiej interakcji.

Metod zwinnych jest wiele, aczkolwiek od kilkunastu lat “monopolistą” jest Scrum, którego podstawowe założenia przedstawimy Ci w kolejnych rozdziałach.

MŁYN, CZYLI O CO CHODZI W SCRUMIE

Słowo *scrum* po polsku oznacza „młyn”, czyli figurę tworzoną przez zawodników rugby. **Efektywna współpraca** między ludźmi jest pierwszym punktem Manifestu Agile i odgrywa bardzo istotną rolę w Scrumie. Zacznijmy więc od tego, jaką rolę odgrywa każdy członek zespołu.

Product owner (właściciel produktu) – jest to osoba reprezentująca klienta bądź użytkownika, która dba o jego cele biznesowe. Odbiera zrealizowany produkt. Nadzoruje, czy zespół rozumie jak ma wyglądać produkt i czy dobrze zna potrzeby jego konsumentów. Bardzo często to product manager przyjmuje tę rolę.

Scrum master (mistrz scruma) – człowiek odpowiedzialny za to, by praca nad produktem przebiegała zgodnie z frameworkiem scrum, dlatego też prowadzi różnorakim spotkaniom scrumowym. Mistrz usuwa też przeszkody jakie napotyka na swojej drodze zespół. Jest takim buforem, sprawiającym że perturbacje ze świata zewnętrznego nie będą utrudniały pracy zespołu. Nie jest kierownikiem – nie przewodniczy zespołowi!

Scrum team (zespół scrumowy) – samoorganizujący się zespół. Nie ma kierowników – na zasadzie współpracy i wzajemnych interakcji to zespół podejmuje najważniejsze decyzje. Podstawowym zadaniem zespołu jest oczywiście wytwarzanie produktu. Składa się zwykle z 5-9 osób. Członkowie grupy starają się być w miarę możliwości interdyscyplinarni, a więc w skład zespołu nie wchodzi wyłącznie programiści, ale również np. analitycy i testerzy.

Definiowanie produktu

Na początku najwięcej pracy do wykonania ma product owner. Musi on zdefiniować produkt – to jak ma on wyglądać według klienta. Dobrą praktyką (nie wchodzącą w zakres Scruma) jest rozpoczęcie od napisania scenariuszy użycia. Najlepiej stworzonych na podstawie rozmów z prawdziwymi beneficjentami produktu. Scenariusz użycia powinien być dłuższą historią tego jak użytkownik pracuje (z całym kontekstem tego użycia) w naszym systemie. Pisane są one oczywiście z punktu widzenia użytkownika. Taki scenariusz powinien mówić kto, jak, po co i gdzie użył naszego systemu.

Styli pisanie scenariuszy jest wiele. Można napisać kilka krótszych historii o każdym potencjalnym użytkowniku, można połączyć te opowieści w jedną dłuższą. Można zamiast formy pisanej zrobić obrazkową, czy nawet wykorzystać proste prototypy interfejsu produktu. Najważniejsze jest jednak to, by te historie były jak najbardziej szczegółowe, ponieważ stanowią one podstawę do identyfikacji tzw. cech produktu.

Historyjki użytkownika (ang. *user stories*)

Dochodzimy tutaj do kluczowego etapu początkowego w procesie wytwarzania oprogramowania – zdefiniowaniu cech i funkcjonalności produktu wymagających implementacji. Cechy produktu, czy inaczej jednostki produktu, to funkcjonalne i pozafunkcjonalne własności produktu oczekiwane przez użytkownika końcowego. Jednostki produktu zapisuje się zazwyczaj w postaci historyjek użytkownika. Są to jednozdaniowe oczekiwania względem projektu z punktu widzenia użytkowników.

Piszemy je w konwencji:

JAKO (KTO, ROLA), CHCĘ (CZEGO OCZEKUJĘ), ABY (PO CO?).

NP. JAKO ZWYKŁY UŻYTKOWNIK SERWISU CHCĘ POWIĘKSZYĆ ZDJĘCIE, ABY LEPIEJ MU SIĘ PRZYJRZEĆ.

Dzięki temu możemy się ustrzec funkcji, które nie będą służyć nikomu lub nie będą miały żadnego celu.

Product owner, posługując się historyjkami (jeśli takowe stworzył), na początku znajduje tylko główne, najważniejsze z nich. Następnie, opierając się na celach biznesowych, stara się te jednostki produktu priorytetyzować. Pamiętaj, że priorytety są nadawane z biznesowego punktu widzenia!

Estymowanie

Gdy product owner spisał już wszystkie historyjki użytkownika, idzie z nimi do zespołu programistycznego. Zespół przegląda je, dopytuje product ownera o szczegóły i stara się je oszacować. W scrumie używa się często do wsparcia estymacji metody story points. Z definicji story points mają określać rozmiar, wielkość poszczególnych jednostek produktu. Story points NIE są estymacją czasową! Cóż jednak kryje się pod tą mało jednoznaczną definicją? Trudno w rzeczywistości powiedzieć, bo jest to miara bardzo płynna. Najpopularniejsze chyba jest uważanie SP jako uniwersalnej miary wielkości danego zadania.

Mówiąc jeszcze dokładniej i opierając się na praktycznym przykładzie. Mamy do pomalowania pokój. Każdy zespół powinien wielkość tego zadania ocenić podobnie (oczywiście zakładając że mają te same „dane wejściowe”) – w końcu każdy ma do pomalowania tak samo duże ściany, napotka te same problemy, zużyje podobną ilość farby. I taką oceną powinno być właśnie story points. Natomiast czas takiego malowania może być dla każdego zespołu inny. W końcu jedni mają większe doświadczenie, inni za to posiadają specjalistów od malowania dużych płaskich powierzchni itd. Dlatego estymacja czasowa dla każdego z zespołów może być różna!

Oczywiście jest to tylko jedna z koncepcji story points. Tak naprawdę wybór tego, co SP oznaczają powinno należeć do zespołu. To właśnie jemu mają one służyć, ułatwiać późniejszą pracę i planowanie. Jest jednak jedna rzecz, która łączy wszystkie konwencje używania story points. Jest to ich relatywność. Zazwyczaj wybiera się najłatwiejsze zadanie i nadaje mu wartość 2. Resztę zadań szacuje się na podstawie tego zadania. Dlatego zadanie dwa razy większe od najłatwiejszego dostanie 4 punkty. Dlaczego jednak najprostsze zadanie ma 2 punkty, a nie 1? Ponieważ zawsze można coś przeoczyć i w trakcie szacowania okaże się, że znaleźliśmy zadanie jeszcze prostsze.

Warto jeszcze wspomnieć kilka słów o samej punktacji story points. Przede wszystkim jest ona zazwyczaj utrzymywana w skali M. Cohna, by nie tracić czasu nad mało istotnymi różnicami, np. zastanawianiem się czy zadanie jest warte 8, czy 9 punktów. Wynika to z faktu, że skala ta prezentuje się w sposób następujący:

1, 2, 3, 5, 8, 13, 20, 40, 100 PUNKTÓW

Samo szacowanie można zorganizować na wiele sposobów. Najczęściej robi się to w grze karcianej zwanej planning poker. Każdy z członków zespołu otrzymuje karty oznaczone punktacją w skali Cohna. Gdy estymujemy daną jednostkę produktu to każdy (jednocześnie – by inni nie sugerowali się naszym wyborem) wyklada na stół kartę z odpowiednią ilością punktów. Osoby, których punktacja w znaczący sposób różni się od reszty grupy starają się wytłumaczyć swoją decyzję. Zespół powtarza głosowanie tak długo, aż wybierze jedno oszacowanie.

Historyjki użytkownika z przypisanymi przez product ownera priorytetami oraz oszacowaniami w story points tworzy najważniejszy artefakt w scrumie – product backlog. PO dzięki estymacji SP jest w stanie określić rozmiar całego produktu, ile zostało już zrobione, a ile jeszcze do zrobienia. Aktualizując na bieżąco backlog (tak,

product backlog nie jest sztywnym dokumentem, jest zmieniany na bieżąco) przedstawia zespołowi nowe zadania do wykonania oraz ich priorytet. Zmiany w tym artefakcie wprowadza także zespół – dopisując znalezione błędy, rozbijając zadania na mniejsze.

Proces Scrumowy

Do tej pory dowiedziałeś się, co robimy jeszcze przed tworzeniem samego produktu. Teraz poznasz już jak przebiega praca w scrumie.

Proces scrumowy składa się ze sprintów, czyli tradycyjnie mówiąc – iteracji. Iteracja to ogólnie rzecz biorąc zestaw czynności, które są powtarzane co jakiś czas. Każdy sprint w scrumie rozpoczyna się od:

Sprint planning meeting, czyli spotkanie planistyczne

Sprint planning meeting to, przekładając na język polski, spotkanie planowania sprintu. Zbierają się na nim product owner i zespół uczestniczący w projekcie. Na podstawie priorytetów, rozmów pomiędzy PO i zespołem wybierane są historyjki, które zostaną zaimplementowane w czasie planowanego sprintu. Historyjki użytkownika nie są oczywiście dobierane przypadkowo. Na pierwszy ogień idą zawsze najpotrzebniejsze pod względem biznesowym jednostki backlogu. Dodatkowo zespół, bazując na swoim programistycznym doświadczeniu, powinien potrafić wskazać, które jednostki są od siebie zależne i będzie konieczna ich implementacja mimo, iż mają niski priorytet dla klienta. Co więcej, wybrane jednostki powinny stanowić pewną logiczną całość.

Dochodzimy tu właśnie do istoty sprintu. Po każdym sprincie powinna być już gotowa jakaś część produktu, którą da się zaprezentować właścicielowi produktu. Musi to być jakiś podzbiór funkcjonalności widoczny dla użytkownika produktu. Dlatego na

początku planowania warto, po uzgodnieniu z PO, wyznaczyć sobie cel iteracji. Dzięki temu łatwiej Ci będzie wybrać odpowiednie historyjki użytkownika. Łatwiej też przyjdzie przekonać PO do wyboru jednostek z mniejszym priorytetem, gdy będą one konieczne do zrealizowania tego celu.

W backlogu nie powinno być zadań w stylu: projekt bazy danych i jego implementacja. To NIE jest działająca z punktu widzenia klienta część produktu. Dużo lepszym wyborem dla stworzenia historyjki użytkownika do backlogu byłoby zadanie dotyczące implementacji panelu zarządzania profilem użytkownika na stronie WWW i „podpiąć pod to” zrobienie bazy danych użytkowników.

Po wyborze historyjki użytkownika do następnego sprintu, zespół rozbija je (jeśli trzeba) na mniejsze podzadania i szacuje. Nie warto tworzyć zadań, których wykonanie zajmie np. 3 dni jednej osobie. Lepiej rozłożyć takie problemy na jeszcze mniejsze części składowe (oczywiście nic na siłę, czasem jest to niemożliwe lub po prostu bezsensowne).

Tak „przygotowane” zadania tworzą sprint backlog, czyli zestaw rzeczy, które zaimplementujemy w danej iteracji. Sprint backlog służy tylko i wyłącznie zespołowi deweloperskiemu. Prowadzony jest przez zespół i tylko on może nim zarządzać.

Istnieją jeszcze bardziej rozbudowane koncepcje sprint backlogów. Często np. do poszczególnych zadań dopisuje się ich dłuższy opis, ryzyko wystąpienia problemów, DoD (Definition of Done – co sprawia, że zadanie uznajemy za zakończone), wskazanie zależności pomiędzy zdaniami itp.

Podczas sprint planning meeting ustalany jest jeszcze czas trwania sprintu (a dokładniej data jego zakończenia). Nie powinien on być zbyt długi, zazwyczaj trwa dwa tygodnie. Dzięki tak krótkim iteracjom projekt staje się dużo bardziej dostosowany do zmieniających się wymagań. Jeśli użytkownikom nie spodoba się coś

w wersji produktu po sprincie, to stracimy tylko jakąś część czasu z 2 tygodni, a zmiany będą łatwe do przeprowadzenia. Przy tradycyjnych metodach musielibyśmy poprawiać coś, co kodowaliśmy np. pół roku wcześniej. Każdy sprint powinien zawsze trwać tyle samo czasu np. dwa tygodnie. Pamiętaj! Przy doborze zadań do aktualnego sprintu musisz dostosować ich liczbę do czasu jego trwania (i dostępnych członków zespołu scrumowego). Pomogą Ci w tym story points i estymacja czasowa.

Praca w sprincie

Zespół w scrumie pracuje i organizuje się tak, jak tylko chce. Nie ma lidera, nie ma szefa zespołu. Istnieje jednak kilka reguł, których każdy musi przestrzegać i które egzekwowane są przez scrum mastera. Porządkują one pracę i ułatwiają, a wręcz trochę wymuszają współpracę.

Zadania do wykonania nie są na starcie do nikogo przydzielane. Każdy może wybrać sobie dowolne zadanie i je realizować. Musi to jednak zaznaczyć w sprint backlogu – przypisując zadanie do siebie. Wraz z postępowaniem prac wpisuje tam również liczbę przepracowanych godzin. Czyli pracujemy według własnego uznania, jednak informując o tym innych.

Praca nad konkretnymi zadaniami zawiera w sobie analizę, projektowanie, implementację i testowanie. Dopiero, gdy zostanie przetestowana (pozytywnie) to zadanie uznajemy za zakończone. Często też wykorzystuje się system inspekcji, w której inny programista sprawdza zrealizowaną pracę – jeśli nie wykryje błędów, zadanie można zamknąć. W przeciwnym wypadku idzie ono do poprawki.

W projektach agile stosuje się też zasadę, która głosi, że kod ma swoje autorstwo, ale nie ma właściciela. Oznacza ona ni mniej, ni więcej, że każdy może edytować kod każdego członka zespołu – kod jest dla wszystkich wspólny. Aby praca przebiegała sprawnie stosuje się systemy kontroli wersji np. SVN, Git.

Częste zmiany kodu (zmieniają się przecież wymagania, my na nie reagujemy) i jego współautorstwo ma też swoje minusy. Kod z czasem staje się coraz mniej przejrzysty, coraz mniej „prosty”. Aby zapobiec tej degradacji jakości stosuje się refaktoryzację. Gdy tylko kod staje się niezrozumiały następuje jego refaktoryzacja, czyli przepisanie w taki sposób, by znów stał się prosty. Takie zmiany zajmują trochę czasu, ale w dłuższej perspektywie dają ogromne profity.

Dokumentację tworzymy tylko w podstawowym zakresie – spisujemy rzeczy najbardziej potrzebne. Cała wiedza „krąży” w zespole przez częstą komunikację i współautorstwo kodu. Jako dokumentację traktuje się również dobrze napisane testy jednostkowe, które w projektach agile są podstawą testowania i utrzymywania produktu w momencie częstych zmian.

Daily scrums

To dzięki dziennym scrumom cały zespół każdego dnia jest na bieżąco. Codziennie, najlepiej o podobnej porze, cały zespół spotyka się na krótką, około 15 minutową pogawędkę, którą organizuje scrum master. Każdy na takim spotkaniu stara się pokrótce opowiedzieć, co zrobił w przeciągu ostatnich 24 godzin, co planuje zrobić dzisiaj i jakie problemy napotkał podczas pracy. Co ważne – na spotkaniu problemy te NIE są rozwiązywane. Zainteresowani mogą później umówić się już inne spotkanie skupione na tej kwestii. W ten sposób nie tracimy czasu wszystkich osób w zespole.

Spotkania te zazwyczaj odbywają się przed tablicą ze sprint backlogiem. Dzieje się tak przede wszystkim po to, aby wiedzieć o czym rozmawiamy i móc natychmiast wprowadzić zmiany, o których mowa. Rozmowa odbywa się zwykle na stojąco – dzięki temu nikt nie będzie marnował czasu na niezwiązane z tematem pogawędki. Po co to wszystko? Ponieważ komunikacja w zespole leży u podstaw scruma, a jej bezpośrednia forma jest najefektywniejsza.

Sprint kończy się dokładnie w momencie, który został ustalony na spotkaniu przedspintowym. Nie przedłużamy iteracji, nawet jeśli nie wykonaliśmy wszystkich zadań. Wracają one z powrotem do backlogu produktu i zazwyczaj są kończone w następnym sprincie.

Sprint review meeting, czyli demo

Po zakończeniu iteracji powinniśmy mieć już część działającego produktu. Możemy ją wówczas zaprezentować jako „demo” wszystkim zainteresowanym stronom – udział w nim mogą wziąć wszyscy, którzy są udziałowcami projektu. Product owner przysłuchuje się uwagom zainteresowanych, sam też przygląda się dokładnie produktowi. Sprawdza, czy zaprezentowana jego część odpowiada założeniom ustalonym na początku sprintu oraz dostosowuje backlog produktu na podstawie feedbacku od zgromadzonych interesariuszy.

Sprint retrospective, czyli retrospekcja

Retrospekcja zakończonego sprintu robiona jest już przez sam zespół programistyczny i product ownera. Analizowane jest to, co poszło zgodnie z oczekiwaniami, a co się nie udało. Staramy się odpowiedzieć sobie na pytania: Co poszło dobrze podczas ostatniego sprintu? Co można poprawić w następnym przebiegu? PO uzupełnia product backlog o nowe historyjki użytkownika, które wyklarowały się w czasie iteracji i prezentacji demo oraz o zadania, które należy poprawić.

Po retrospekcji mamy poprawiony product backlog, który wykorzystywany jest w następnej iteracji. Ponownie organizowane jest sprint planning meeting. Rozpoczyna się kolejny sprint.

Sprintów mamy tyle, ile potrzeba do ukończenia produktu. Może być ich 4, jak i 44. Wszystko zależy od wielkości projektu i tego, jak bardzo zmieniały się wymagania w czasie jego trwania.

Za podsumowanie niech nam posłuży prosta lista, która reprezentuje krok po kroku wszystko to, co najważniejsze w Scrumie:

- Product owner tworzy product backlog.
- Zespół szacuje jednostki backlogu.
- Zespół wraz z PO wybiera (najbardziej potrzebne) user stories do sprintu.
- Zespół rozбивa user stories na zadania i estymuje je czasowo.
- Programiści przydzielają sobie zadania i pracują nad nimi.
- Codziennie odbywa się krótkie spotkanie scrumowe.
- Po zakończeniu iteracji prezentowane jest demo.
- Zespół wraz z PO tworzy retrospektywę przebiegu.
- Product backlog jest uzupełniany.
- Rozpoczyna się kolejny sprint.

Jak widzisz, Scrum nie jest wielce skomplikowany. Jeśli zrozumiesz dobrze Manifest Agile, to stosowanie Scruma stanie się oczywistością. Czy warto stosować Scruma? Na pewno! Świetnie sprawdza się przy tworzeniu i rozwijaniu innowacyjnych produktów.

☑ Wykorzystaj krok po kroku

- ❶ Przygotuj historyjki użytkownika.
- ❷ Pierwszego dnia sprintu zorganizuj spotkanie planistyczne. Wraz z zespołem programistycznym przedyskutujcie historyjki o najwyższym priorytecie. Wyestymujcie je i jeżeli jest taka konieczność, rozbijcie historyjki zaplanowane na przyszły sprint na mniejsze zadania.
- ❸ Każdego dnia spotykaj się z zespołem na daily scrumach, aby na bieżąco rozwiązywać wątpliwości zespołu na temat oczekiwać biznesowych względem tej iteracji.
- ❹ Ostatniego dnia sprintu zorganizuj spotkanie demo i zaproś na nie głównych interesariuszy Twojego produktu. Wraz z zespołem przedstawcie, co w tej iteracji udało się przygotować.
- ❺ Po spotkaniu demo, zastanówcie się jak zoptymalizować współpracę i proces wytwarzania produktu (retrospekcja).
- ❻ Kontynuujcie optymalizację procesu w trakcie kolejnych iteracji.

TERMINY ZWIĄZANE Z WYTWARZANIEM OPROGRAMOWANIA

Bez względu na to czy do koordynowania budowy swojego produktu wykorzystasz Scruma czy inną z dostępnych metodyk, większość czasu i budżetu zostanie przeznaczona na jego wytwarzanie. Nie oczekuje się od Ciebie, jako product managera, zaawansowanej znajomości dwóch języków programowania, ale zrozumienie podstawowych pojęć i narzędzi na pewno ułatwi Ci współpracę z zespołem programistycznym.

Technologia

Najczęściej wybór technologii czy konkretnego języka programowania nie będzie należał do zakresu Twoich obowiązków. Warto jednak przeczytać podstawową dokumentację, kilka artykułów lub zapisać się na podstawowy kurs online. Pomocna okaże się też znajomość podstawowych wad i zalet technologii, z którymi pracuje się na co dzień. Jeżeli nie wiesz, gdzie szukać materiałów – zapytaj programistów.

Repozytorium kodu.

Domerduj ostatnie zmiany do mastera i wrzuć na gita przez pull requesta. Wcześniej czy później będziesz miał okazję usłyszeć podobne zdanie wypowiedziane przez jednego z programistów. O co chodzi z tym gitem? Git to system kontroli wersji stworzony przez Linusa Torvalds'a jako narzędzie wspomagające rozwój jądra Linuxa. Mówiąc prostszym językiem, kod aplikacji przechowywany jest w zdalnym repozytorium kodu.

Programista, który pracuje nad nową funkcją produktu na swoim komputerze po zakończeniu prac przesyła swoje lokalne zmiany do centralnego repozytorium, aby pozostali programiści mogli uwzględnić (a wcześniej bardzo często ocenić i skomentować) wprowadzone zmiany w kodzie aplikacji przechowywanym na ich komputerach.

Testowanie

Może zdarzyć się i często się to dzieje, że kod napisany przez programistę zawiera błędy lub psuje wcześniej wprowadzone funkcje. Dlatego też, aby zapewnić wysoką jakość tworzonego produktu istotnym elementem procesu wytwarzania jest testowanie. Testować oprogramowanie można na wiele sposobów. Obowiązkiem programisty powinno być pokrycie każdego napisanego fragmentu kodu testami na różnych poziomach - od testów jednostkowych poprzez testy integracyjne po testy regresyjne. Oprócz tego przeprowadza się testy akceptacyjne (user acceptance tests), podczas których testowy użytkownik weryfikuje czy nowy kod spełnia wszystkie wymagania określone np. w historyjce użytkownika. Coraz częściej wprowadza się również testy automatyczne, które uzupełniają testy manualne. Warto od początku zadbać o wdrożenie standardów dotyczących testowania oprogramowania.

Ciągła integracja

Ciągła integracja (CI) to praktyka programistyczna, która rozwiązuje problem budowania, testowania oraz integracji kodu. Jej zasadniczym elementem jest pojedyncze, współdzielone repozytorium kodu źródłowego, do którego dostęp powinien posiadać każdy programista rozwijający produkt. Efektywność tej praktyki w dużej mierze zależy od członków zespołu wytwórczego. Programiści wykorzystując

możliwości repozytorium kodu, muszą integrować swoje bieżące zmiany regularnie i często – najlepiej kilkakrotnie w ciągu godziny, ale przynajmniej raz dziennie.

Równie istotnym elementem ciągłej integracji jest serwer ciągłej integracji, który musi posiadać dostęp do współdzielonego repozytorium kodu. Po co? Aby automatycznie, bez udziału człowieka, sprawdzić czy każda kolejna zmiana dokonana przez programistę jest integralna z obecną wersją kodu oraz wszystkimi modyfikacjami wprowadzanymi przez pozostałych członków zespołu. W jaki sposób? W momencie wysłania przez programistę zmian do repozytorium kodu serwer ciągłej integracji samoczynnie wykrywa i pobiera tę zmianę, buduje system (produkt) oraz uruchamia testy. Jeżeli wszystkie testy zakończą się powodzeniem, serwer automatycznie informuje zespół o sukcesie (tzw. zielony build). W sytuacji, kiedy przynajmniej jeden test się nie powiedzie (tzw. czerwony build), serwer automatycznie ostrzega zespół (np. poprzez notyfikację w e-mailu/komunikatorze), a problem powinien zostać jak najszybciej rozwiązany.

Należy tutaj podkreślić, że produkt, którego kod źródłowy nie jest pokryty wystarczającą liczbą dobrych testów (automatycznych), jest kiepskim kandydatem do ciągłej integracji, a co za tym idzie, do ciągłego dostarczania.

Ciągła integracja rozwiązuje wiele problemów z zakresu codziennej pracy zespołu pracującego nad tym samym produktem. Przede wszystkim ułatwia czasochłonny i podatny na błędy proces integracji kodu. Z punktu widzenia product managera, większa wydajność zespołu wytwórczego oraz szybsze wykrywanie potencjalnych błędów to istotna wartość dodana. Niemniej jednak dobre pokrycie kodu testami oraz „zielone światło” od serwera ciągłej integracji nie oznacza jeszcze, że nowa funkcja w postaci kodu napisanego przez programistę, może pojawić się w środowisku

produkcyjnym. A przecież bez szybkiego dostarczenia nowej wersji produktu użytkownikom, nie jesteśmy w stanie uzyskać informacji zwrotnej. Kolejną praktyką, która zbliży nas do tego celu, a swe podstawy opiera na prawidłowo wdrożonej ciągłej integracji jest ciągle dostarczanie.

Ciągle dostarczanie

Ciągle dostarczanie (ang. *continuous delivery*) jest praktyką programistyczną, gdzie zespół wytwarza oprogramowanie w krótkich cyklach (np. dwutygodniowych sprintach), posiadając cały czas pewność, że każda kolejna zmiana w kodzie, bez względu na jej rozmiar, może zostać wydana (zaprezentowana użytkownikowi końcowemu) w dowolnym momencie. Głównym celem continuous delivery jest szybsze i częstsze budowanie, testowanie oraz wydawanie oprogramowania.

Wyżej wymienione etapy, takie jak budowanie czy testowanie oprogramowania, są składowymi tzw. procesu wdrażania (ang. *deployment process*). Zawiera on w sobie wszystkie etapy, które muszą zostać pozytywnie zakończone dla każdej zmiany wprowadzonej przez jakiegokolwiek członka zespołu, aby zespół miał pewność, że zmiana ta może zostać bezpiecznie opublikowana na środowisku produkcyjnym. Poziom skomplikowania i liczba etapów samego procesu wdrażania będzie inna dla różnych zespołów, produktów i organizacji, jednakże przede wszystkim powinien on być powtarzalny, a więc w dużej mierze zautomatyzowany.

Dobry proces wdrażania oprogramowania na produkcję powinien składać się z co najmniej kilku etapów. Bardzo często jednym z kolejnych kroków sprawdzających są testy regresywne lub wydajnościowe, przeprowadzane z wykorzystaniem środowiska jak najbardziej zbliżonego do środowiska produkcyjnego (np. środowisko stagingowe). Podejście takie pozwala na jak najszybsze wykrycie ewentualnych błędów i problemów. Jednocześnie, tak samo, jak w przypadku ciągłej integracji,

zespół powinien otrzymywać automatycznie informację zwrotną w razie jakiegokolwiek niepowodzenia (np. poprzez notyfikację w e-mailu/komunikatorze).

Tak jak ciągła integracja nie ma większego sensu bez kodu źródłowego pokrytego wystarczającą liczbą dobrych testów jednostkowych, tak ciągłe dostarczanie jest bezużytecznie bez prawidłowo wdrożonej ciągłej integracji oraz dodatkowo wartościowych testów wyższych poziomów. Co więcej, aby móc w pełni wykorzystać zalety ciągłego dostarczania, proces wdrażania musi być wystarczająco rozbudowany, a zarazem powtarzalny — wszystkie jego etapy powinny zostać w jak największym stopniu zautomatyzowane. Automatyzacja pozwala na wyeliminowanie potencjalnych błędów spowodowanych czynnikiem ludzkim.

Czy product manager odpowiedzialny za sukces produktu może czerpać jakiegokolwiek korzyści z wdrożenia *continuous integration* oraz *continuous delivery*?

Szybsza informacja zwrotna od użytkowników

Jedną z głównych zalet stosowania powyższych praktyk jest z całą pewnością szybszy feedback. Musisz pamiętać, że to, co Ty uważasz za „dobre” dla Twoich użytkowników, niekoniecznie może okazać się prawdą. Szybsze uzyskanie informacji zwrotnej pomoże Ci przekonać się, czy idziesz w dobrym kierunku, czy jednak należy dokonać zmiany. Oczywiście, wcześniejsze zdefiniowanie hipotez poprzez wywiady, testy czy prototypy będzie bardzo pomocne. Nic jednak nie zastąpi szczerzej opinii użytkownika po skorzystaniu z nowej wersji produktu.

Redukcja czasu i oszczędność pieniędzy

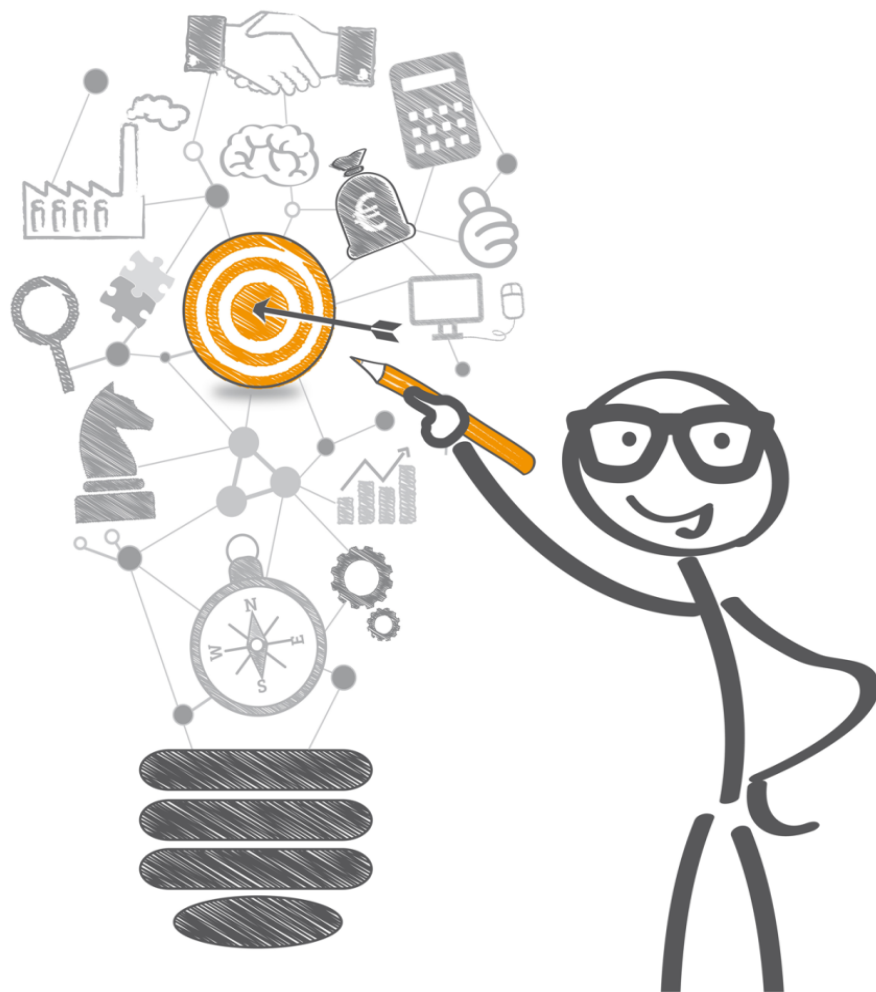
Szybsza informacja zwrotna od użytkowników stanowi konkretną wartość w odniesieniu do przyszłych decyzji. Co w przypadku, gdy okaże się, że funkcja, nad którą pracowałeś/aś z zespołem przez ostatnie kilka miesięcy wcale nie jest

potrzebna? Stracisz z całą pewnością mnóstwo czasu i pieniędzy. Dostarczając wartość stopniowo i iteracyjnie, szybciej dojdiesz do prawidłowego rozwiązania problemu.

Tworzenie produktów wyższej jakości

Prawdopodobnie jakość nie zawsze jest dla Ciebie priorytetem, ale na pewno zgodzisz się ze mną, że jest ona równie ważna jak funkcjonalności, które Twój produkt oferuje. Ciągłe dostarczanie pozwala na to, aby Twoja usługa była cały czas dostępna, a także przekłada się na mniejszą liczbę błędów, na które napotkają użytkownicy. Brak błędów przeniesie się na większy poziom zadowolenia, a to z kolei na większą liczbę poleceń produktu i większe prawdopodobieństwo sukcesu.

Niewątpliwie prawidłowe wdrożenie ciągłej integracji i ciągłego dostarczania wymaga sporej ilości czasu i pieniędzy. Bardzo często pociąga za sobą również wiele zmian na poziomie zespołu, a nierzadko organizacji. Niemniej jednak jest to gra warta świeczki: szybsza informacja zwrotna od użytkownika, większa produktywność i efektywność zespołu wytwórczego, wzrost jakości oraz większa satysfakcja użytkowników to tylko niektóre z korzyści, których praktyki te dostarczają.



CZĘŚĆ VI.

NIEZBĘDNIK PRODUCT MANAGERA

To już praktycznie koniec naszej wspólnej podróży przez świat zarządzania produktami. W ostatniej części podręcznika poznasz najpopularniejsze narzędzia, z których korzystają produktowcy w firmach informatycznych oraz rekomendowane przez nas propozycje książek, które pozwolą Ci się dalej rozwijać.

NAJPOPULARNIEJSZE NARZĘDZIA

Do komunikacji z zespołem

- Slack (www.slack.com) – kombajn do komunikacji zespołowej. Na co dzień wykorzystywany przez nas samych. Gorąco polecamy!
- Mattermost (www.mattermost.pl) – alternatywa dla Slacka.
- Skype (www.skype.com), Google Hangouts (www.hangouts.google.com) – idealne do przeprowadzania wideokonferencji i udostępniania ekranu.
- Webex (www.webex.com), GoToMeeting (www.gotomeeting.com) – płatne alternatywy dla Skype’a, jeżeli zależy Ci na gwarancji niezawodności.

Zarządzanie Product Backlogiem i współpraca z zespołem programistycznym

- Trello (www.trello.com) – proste i intuicyjne narzędzie do zarządzania product backlogiem i nie tylko. Wykorzystywane przez Product Crew do zarządzania naszymi inicjatywami, polecamy!
- Asana (www.asana.com) – bardziej zaawansowana alternatywa dla Trello zdobywająca coraz większe grono użytkowników.
- JIRA (www.atlassian.com/software/jira) – potężne narzędzie od firmy Atlassian. Polecamy dla bardziej skomplikowanych projektów oraz dużych organizacji.

Roadmapa Produktu

- Excel (www.products.office.com/en/excel) – arkusz kalkulacyjny, umożliwiający dostosowanie gotowych szablonów roadmap lub tworzenie ich od zera.
- Aha! (www.aha.io) – zaawansowane narzędzia dla product managerów, wspierające tworzenie i zarządzanie roadmapą, backlogiem, wdrożeniami.
- Product Plan (www.productplan.com), Roadmank (www.roadmunk.com), ProdPad (www.prodpad.com) – alternatywy dla Aha! zawierające mniej funkcjonalności.
- Jira Portfolio (www.atlassian.com/software/jira/portfolio), Confluence (www.atlassian.com/software/confluence) – dodatki do Jiry Atlassiana, wspierające zarządzanie wysokopoziomowe, tworzenie roadmap i przechowywanie dokumentacji projektowej.

Badania User Experience

- Crazy Egg (www.crazyegg.com), Clicktale (www.clicktale.com), Mouseflow (www.mouseflow.com), HotJar (www.hotjar.com) – narzędzia do nagrywania zachowań użytkowników, śledzenia ruchu gałek ocznych (ang. *eye tracking*), ruchu i kliknięć myszki (ang. *mouse tracking* i *click maps*) oraz tworzenia map cieplnych (ang. *heatmaps*).
- Uxeria (www.uxeria.com), testuj.pl (www.testuj.pl) – dedykowane narzędzia do zdalnych testów z użytkownikami.
- LiveChat (www.livechatinc.com), Intercom (www.intercom.io), Olark (www.olark.com) – narzędzia do komunikacji z klientami (czaty online). Przegląd komunikacji z klientami i ich zapytań jest bardzo cenną wiedzą dla działu produktowego.

- UXpin (www.uxpin.com), Axure (www.axure.com), Balsamiq (www.balsamiq.com) – narzędzia do tworzenia makiet i prototypów.

Analiza danych

- Google Analytics (www.google.com/analytics), Mixpanel (www.mixpanel.com), Kissmetrics (www.kissmetrics.com) – narzędzia do analityki internetowej, śledzenie ruchu, konwersji, wskaźników efektywności produktu.
- PeriscopeData (www.periscopeData.com), PowerBI (www.powerbi.microsoft.com) – narzędzia do analizy danych i metryk biznesowych.

Repozytoria kodu

- GitHub (www.github.com) – bez dwóch zdań numer jeden na świecie.
- BitBucket (www.bitbucket.org) – alternatywa od firmy Atlassian. Pozwala, w przeciwieństwie od GitHub'a, na posiadanie prywatnych projektów w wersji darmowej.

5 KSIĄŻEK, KTÓRE MUSISZ PRZECZYTAĆ

Pięć wymienionych poniżej pozycji to prawdziwy kanon tworzenia i rozwijania innowacyjnych produktów. Choć od ich wydania minęło już często kilka lat, to metody i techniki w nich zawarte cały czas są w wielu miejscach nowością, która po skutecznym wdrożeniu zmienia się w objawienie.

Większość z tych tytułów mocno odwołuje się do startupów (stamtąd idzie tzw. kaganek oświaty), ale ich merytoryka sprawdzi się w każdym produktowym środowisku nastawionym na innowacje. Każda z nich stanowi pogłębienie wiedzy zawartej w poprzednich rozdziałach naszego podręcznika.

Metoda Lean Startup – Eric Ries

Książka Erica Riesa to doskonałe wprowadzenie do współczesnej filozofii tworzenia innowacyjnych produktów opartych o nowe technologie. Na podstawie własnych i zebranych doświadczeń Eric zaproponował rewolucyjny sposób myślenia o rozwijaniu innowacji – metodę Lean Startup. Opiera się ona na założeniu, że (prawie) wszystkie nasze pomysły to hipotezy, które możesz sprawdzić tylko poprzez eksperymentowanie na prawdziwym rynku. Im szybciej przeprowadzasz eksperymenty potwierdzające / obalające hipotezy, tym większą masz szansę na sukces startupu. Książka zupełnie zmienia sposób patrzenia na rozwijanie produktu. Nie jest natomiast instrukcją krok po kroku i praktycznym przewodnikiem. Ja zaliczam takie tytuły do kategorii książek „filozoficznych”. Po jej przeczytaniu nie

stworzysz od razu miliardowego jednorożca, ale dzięki niej zmieni się Twoje postrzeganie świata, które jest do tego niezbędne.

Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera. – Alexander Osterwalder, Yves Pigneur

Do wymyślania i analizy pomysłów na produkt świetnie nadają się szablony modeli biznesowych. Jednym z najlepszych jest Business Model Canvas stworzony przez Alexa Osterwaldera i Yvesa Pigneura. Pokazuje na jednej kartce jaką wartość oferujemy klientom, kim oni są, jak się z nimi kontaktujemy, w jaki sposób dostarczamy produkt, jakie czynności wykonujemy i jakich zasobów potrzebujemy, aby go wytworzyć, z kim w tym celu współpracujemy, jakie są nasze źródła przychodów i jakie ponosimy koszty. Książka „Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera.” omawia jak wykorzystać szablon BMC do projektowania i analizy pomysłów na produkt. Znajdziesz w niej dużo praktycznych wskazówek oraz przykładów modeli biznesowych znanych produktów/usług.

Metoda Lean Analytics. Zbuduj sukces startupu w oparciu o dane – Alistair Croll, Benjamin Yoskovitz

Kolejna książka pokazuje jak tworzyć produkty w oparciu o dane. Podejmując decyzje, potwierdzając/obalając hipotezy warto opierać się na faktach, a nie tylko przypuszczeniach. W innowacyjnych produktach tymi faktami są odpowiednio dobrane wskaźniki. „Metoda Lean Analytics” otworzyła zupełnie nowy rozdział w posługiwaniu się wskaźnikami przez product managerów i przedsiębiorców. Książka zawiera wiele praktycznych przykładów i propozycji jak wykorzystać przedstawioną metodę w swoim produkcie.

This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases – Marc Stickdorn, Jakob Schneider

Podjmując decyzję warto opierać się na danych. Co jednak zrobić w przypadku, gdy tych danych brakuje? W produktach innowacyjnych, na etapie wymyślenia i projektowania rozwiązań to przecież standard. Trzeba pamiętać, że odbiorcą naszego produktu nie jest excel, ale odczuwający człowiek. Powinniśmy także zdać się na intuicję i nieszablonowy sposób tworzenia. Kreatywność nie oznacza jednak chaosu! Do projektowania produktów i usług warto wykorzystać uporządkowany proces Service i Design Thinking. „This is service design” jest jedną z najlepszych książek o kreatywności w tworzeniu produktów. Poznasz w niej masę ćwiczeń, które możesz wykonać ze swoim zespołem, by lepiej wczuć się użytkownika i zaproponować usługę lub produkt trafiający w jego potrzeby. Niestety, książkę można przeczytać tylko po angielsku.

SCRUM. O zwinnym zarządzaniu projektami – Mariusz Chrapko

Pozycja Mariusza Chrapko o zarządzaniu projektami, dobrych praktykach wytwarzania oprogramowania i zwinnego podejścia do tworzenia produktów. Autor łączy teorię z praktyką, przez co książkę czyta się bardzo przyjemnie.



Drogi czytelniku. Dziękujemy Ci za zakupienie naszego podręcznika. Oprócz tego, że zainwestowałeś we własną wiedzę, przyczyniłeś się również do rozwoju polskiego bloga o zwinnym zarządzaniu produktami. Niech produktowa moc będzie z Tobą!

Ekipa ProductVision.pl (<https://productvision.pl>)