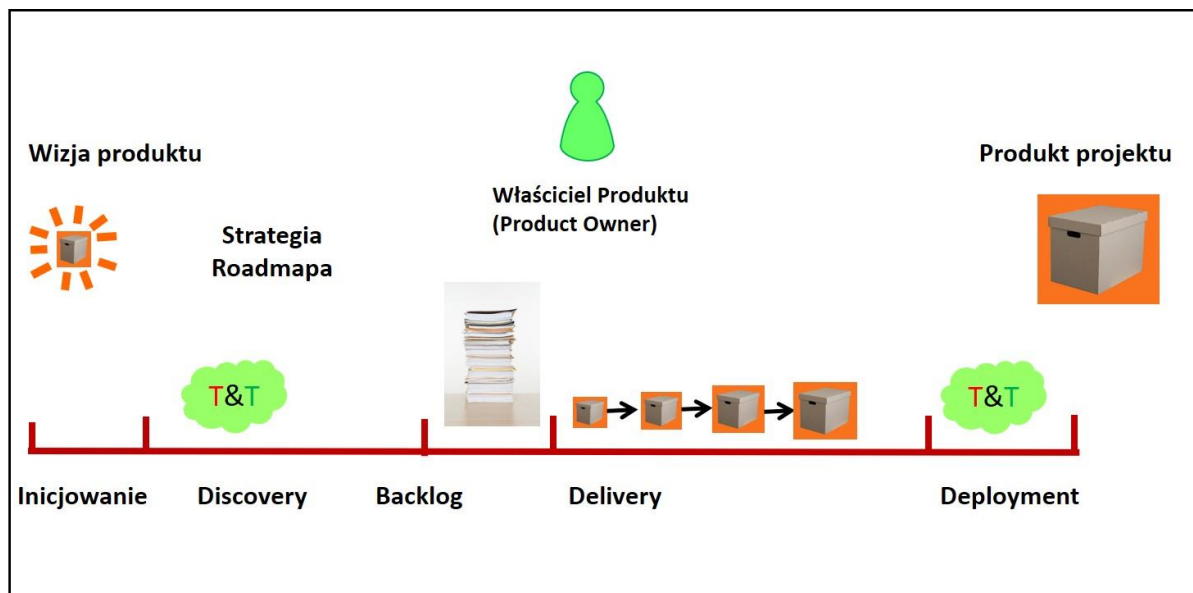


Zwinność i zwinne techniki zarządzania i pracy – przewodnik dla menedżerów

Część II - Techniki zwinne dotyczące budowy produktu

3. Techniki zwinne dotyczące budowy produktu

Bardzo dużym obszarem zastosowania technik zwinnych jest zarządzanie produktem w jego pełnym cyklu: od idei produktu, poprzez strategię produktu, rejestr produktu do zbudowania produktu, a następnie przekazania klientowi lub użytkownikom. Ten pełny cykl życia produktu przedstawia poniższy rysunek (na którym T&T oznacza Tools & Techniques).



Metody zwinnego zarządzania i zwinnej pracy bardzo mocno akcentują właśnie zarządzanie produktem, zwracając jednocześnie uwagę na szereg słabości tradycyjnego zarządzania projektem. Temat ten – niezwykle praktyczny i interesujący - jest jednak poza zakresem niniejszego Przewodnika.

W następnej części Przewodnika zostaną więc przedstawione techniki zwinne dotyczące odkrywania produktu (ang. discovery), w szczególności dotyczące takich zagadnień, jak:

- Tworzenie wizji produktu
- Budowanie strategii produktu oraz mapy drogowej produktu (ang. roadmap)
- Przekształcenie pomysłu na produkt lub usługę w produkt/usługę, a w przypadku produktów IT lub zawierających komponenty IT, na funkcjonalności produktu
- Budowanie planu etapów rozwoju produktu
- Budowanie Rejestru Produktu.

W kolejnych częściach Przewodnika zostaną przedstawione techniki zwinne dotyczące dostarczania wymyślnego produktu: podejście Scrum dotyczące wytwarzania i dostarczania produktu, opisanego w postaci Rejestru Produktu, technika pracy iteracyjnej dotycząca zarówno produktów, projektów, jak i działalności operacyjnej oraz podejście Kanban, także dotyczące wytwarzania produktu, lecz bazujące na idei zarządzania przepływem (ang. flow management).

3.1. Techniki tworzenia wizji produktu

Praca nad produktem zwykle zaczyna się od stworzenia wizji produktu, określającej:

- Jaki produkt będzie budowany
- Dlaczego z biznesowego punktu widzenia warto budować ten produkt
- Kto będzie użytkownikiem produktu i dlaczego będzie chciał produkt użytkować.

Wizja produktu opisuje generalny cel produktu lub usługi, a czasem także cele projektu mającego dostarczyć produkt, jak i zwięźle sam produkt. Tak opisana wizja ma realizować cele strategiczne firmy tworzącej produkt.

Wizja powinna być:

- Ekscytująca
- Jasna i zwięzła
- Spójna.

Najczęściej stosowane metody opisu wizji to:

- Product box
- Elevator statement
- Komunikat prasowy
- Landing page.

Są one opisane poniżej.

Product box ma formę pudełka w którym „umieszczony” jest produkt. Celem techniki jest zwrócenie uwagi na różne aspekty produktu, takie jak:

- Nazwa produktu, jego elementy graficzne
- Kluczowe elementy opisu produktu
- Możliwości zastosowania produktu
- Wymagania związane z produktem i jego zastosowaniem.

Technika **Elevator statement** polega na przygotowaniu bardzo zwięzłej wypowiedzi nt. produktu, jaką dałoby się przedstawić w windzie podczas bardzo krótkiego spotkania z ważnym decydentem lub inwestorem. Wypowiedź powinna składać się z następujących elementów:

- FOR: Dla kogo jest produkt?
- WHO: Potrzeba lub korzyści odbiorcy lub użytkownika związane z produktem
- THE: nazwa produktu
- IS A: kategoria produktu
- THAT: najważniejsza korzyść, jaką produkt dostarcza
- UNLIKE: kto lub co stanowi konkurencję dla produktu
- OUR PRODUCT: co wyróżnia „nasz” produkt.

Technika **Komunikat prasowy** polega na przygotowaniu informacji o planowanym produkcie w formie komunikatu prasowego, zawierającego następujące informacje:

- Kto? Co?
- Gdzie? Kiedy?
- Jak? Dlaczego?
- Z jakim skutkiem?

3.2. Strategia produktu i Mapa drogowa produktu (ang. Product Roadmap)

Kolejnym krokiem budowy produktu jest stworzenie strategii produktu. Techniką zwinną pozwalającą na zwięzłe, a jednocześnie precyzyjne opisanie strategii produktu, często wraz ze stworzoną wcześniej wizją produktu jest kanwa (szablon), przedstawiony na poniższych rysunkach.

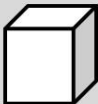
Pierwszy z tych rysunków prezentuje uproszczoną, skróconą wersję opisu strategii produktu, zawierającą takie elementy, jak:

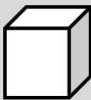
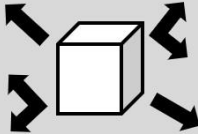
- Grupa docelowa
- Potrzeba lub problem adresowany przez produkt
- Opis produktu, w szczególności jego wyróżniki
- Cele biznesowe związane z budową produktu.

Kanwa w wersji rozbudowanej – przedstawiona na drugim rysunku - zawiera szereg dodatkowych informacji.

Przygotowanie strategii produktu polega na wpisaniu do kanwy poszczególnych informacji. Najefektywniejszą metodą pracy nad strategią jest przeprowadzenie warsztatu z udziałem zainteresowanych interesariuszy, takich jak:

- Właściciel produktu (Product Owner)
- Zespół budujący produkt
- Przedstawiciele obszaru sprzedaży i marketingu
- Przyszli odbiorcy i/lub użytkownicy produktu.

WIZJA PRODUKTU Jaka jest wizja, nadrzędny cel stworzenia produktu?			
GRUPA DOCELOWA 	POTRZEBY 	PRODUKT 	CELE BIZNESOWE 
Do jakiego segmentu rynku adresowany jest produkt? Kim są docelowi klienci i użytkownicy?	Jaki problem produkt rozwiązuje? Jakie są korzyści z jego wprowadzenia?	Co to za produkt? Co czyni go wyjątkowym? Czy można go stworzyć?	Jakie korzyści produkt przyniesie firmie? Jakie są cele biznesowe?

WIZJA PRODUKTU Jaka jest wizja, nadrzędny cel stworzenia produktu?			
GRUPA DOCELOWA  Do jakiego segmentu rynku adresowany jest produkt? Kim są docelowi klienci i użytkownicy?	POTRZEBY  Jaki problem produkt rozwiązuje? Jakie są korzyści z jego wprowadzenia?	PRODUKT  Co to za produkt? Co czyni go wyjątkowym? Czy można go stworzyć?	CELE BIZNESOWE  Jakie korzyści produkt przyniesie firmie? Jakie są cele biznesowe?
KONKURENCJA  Kim są główni konkurenci produktu? Jakie są ich główne silne i słabe strony?	ŹRÓDŁA PRZYCHODÓW  W jaki sposób produkt będzie przynosił dochód? Jakie mogą istnieć źródła przychodów?	CZYNNIKI KOSZTOWE  Jakie są główne czynniki generujące koszty opracowania, marketingu, sprzedaży i wsparcia produktu?	KANAŁY  Jak produkt będzie wprowadzany na rynek i sprzedawany? Czy te kanały obecnie istnieją?

Opisana w powyższy sposób strategia produktu często uzupełniana jest tzw. Mapą drogową produktu. Mapa wykorzystywana jest w kolejnym kroku pracy nad produktem. Jej celem jest przedstawienie w prosty i czytelny sposób ramowego planu prac nad produktem, obejmującego zwykle elementy przedstawione na poniższym rysunku.

Przykład Mapy produktu

Data	Q2	Q3	Q4
Nazwa produktu	MPV (wersja 1)	Wersja 2	Wersja 3
Cel produktu	Pomoc użytkownikom w uświadomieniu ich nawyków żywieniowych i pozyskanie wstępnej bazy klientów	Pomoc użytkownikom w poprawieniu ich nawyków żywieniowych i powiększenie bazy użytkowników	Pomoc użytkownikom w nabraniu formy i generowanie przychodów ze sprzedaży w ramach aplikacji
Funkcjonalności produktu	- Dashboard zdrowego żywienia - Integracja z inteligentnymi zegarkami i urządzeniami do fitnessu	- Przepisy i listy zakupów - Integracja z mediami społecznościowymi	- Spersonalizowane urządzenie (coach) - Utrata wagi - Integracja z wagami
Mierniki biznesowe	Być wśród 10 najlepszych aplikacji diabetologicznych na rynku po 6 miesiącach od startu	Liczba aktywacji, zaangażowanie (czas użytkowania), NPS	Przychody ze sprzedaży aplikacji 2, 4, 6, 8, 10 tygodni po wypuszczeniu na rynek

3.3. Mapowanie oddziaływania (ang. Impact Mapping)

Mapowanie oddziaływania to metoda pozwalająca na szybkie i uwzględniające wszystkie najważniejsze aspekty (tj. cel, aktorzy, produkty) opisanie sposobu przekształcenia pomysłu na produkt lub usługę w produkt/usługę, a w przypadku produktów IT lub zawierających komponenty IT na funkcjonalności produktu IT.

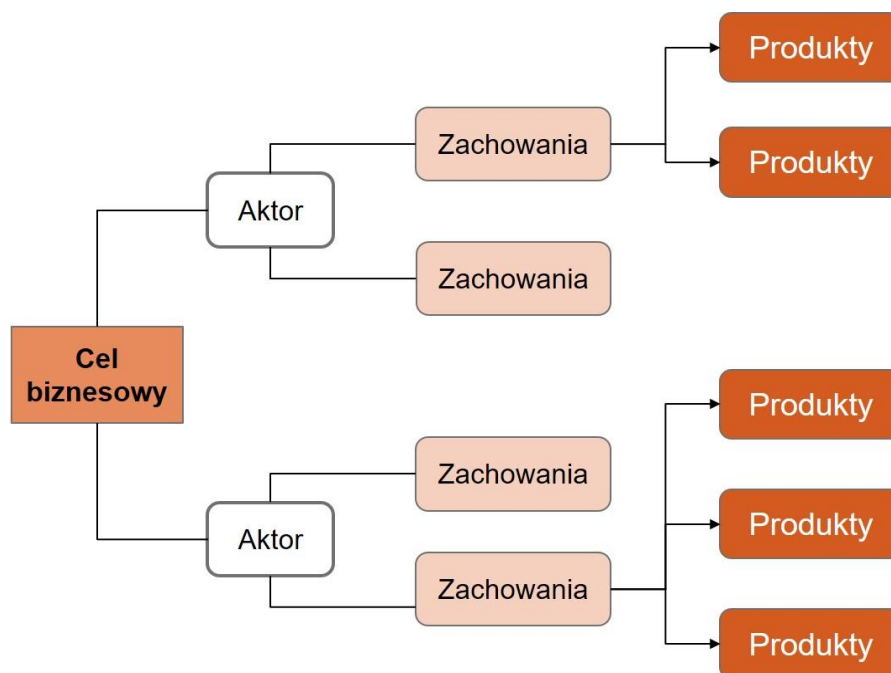
Mapowanie oddziaływania może być wykorzystane zarówno przez kierownika projektu, przez właściciela produktu, a także przez zespół projektowy do określenia celów projektu i/lub produktu oraz do powiązania tych celów z tzw. aktorami i produktami, a następnie do określenia głównych produktów, umożliwiających zrealizowanie zdefiniowanych w pierwszym kroku celów.

Mapowanie oddziaływania obejmuje następujące kroki:

1. Definiowanie celów biznesowych
2. Analiza zachowania aktorów (ang. impacts) wspierających osiągnięcie celów biznesowych
3. Ocena i analiza produktów powiązanych z zachowaniami aktorów
4. Budowanie Rejestru Produktu.

Metoda umożliwia więc opisanie tworzonego produktu i jego kontekstu biznesowo-użytkowego w zwięzły sposób, na jednym rysunku.

Strukturę Mapy oddziaływania przedstawia poniższy rysunek.



Poszczególne elementy Mapy definiowane są w następujący sposób:

Cel:

- Odpowiada na pytanie: dlaczego chcemy budować produkt
- Określa dlaczego produkt będzie przydatny
- Eksploruje problem biznesowy, wymagający rozwiązania.

Aktorzy to osoby i/lub role:

- Kreujące pożądane rezultaty/efekty
- Mogące utrudniać lub przeszkadzać w uzyskaniu rezultatów

- Będące konsumentami lub użytkownikami produktu
- Na które wpływa produkt lub rezultat biznesowy.

Zmiany zachowania, czyli oddziaływania opisują:

- Zachowania aktorów, zwłaszcza te prowadzące do uzyskania rezultatów biznesowych, jak i zachowania utrudniające ich uzyskanie.

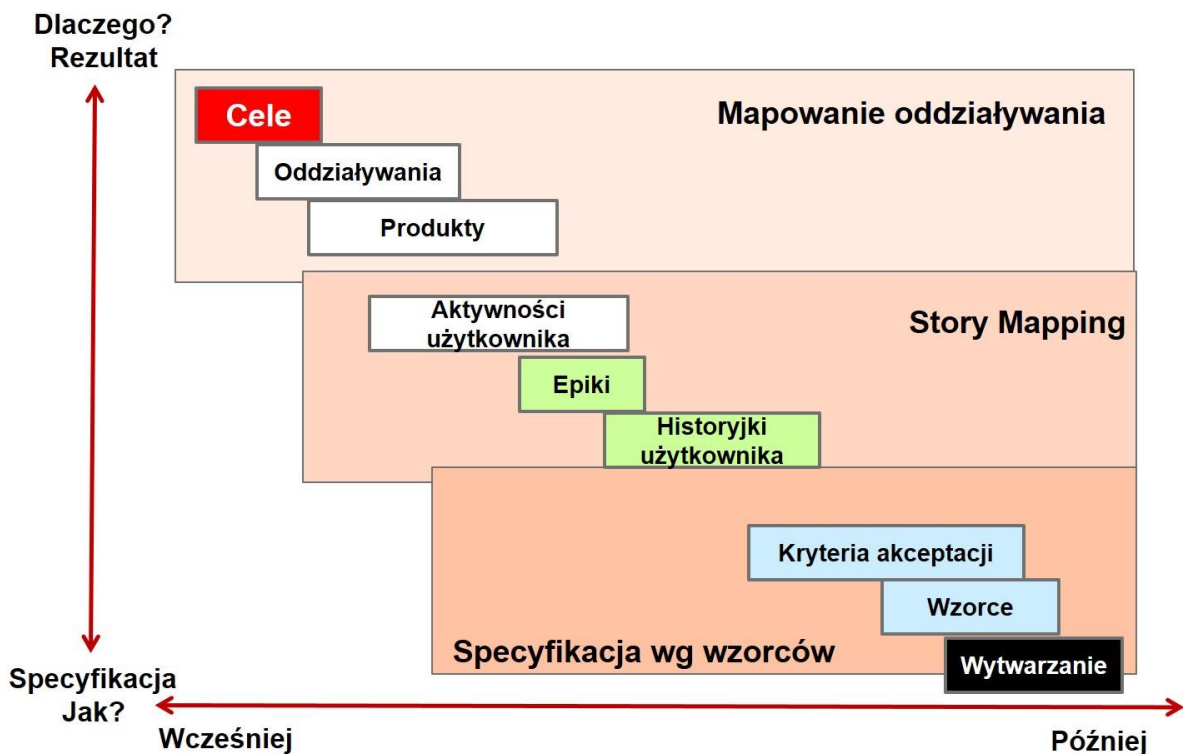
Produkty:

- Stanowią narzędzie umożliwiające pożądane zmiany zachowania aktorów
- Wspierają pożądane zmiany zachowań aktorów, zwłaszcza te prowadzące do uzyskania rezultatów biznesowych, jak i zachowania utrudniające ich uzyskanie.

Mapa oddziaływania jest jedną z technik zwinnych stosowanych podczas definiowania produktów i/lub projektów. Można ją stosować wraz z takimi technikami, jak:

- Mapowanie historyjek (ang. Story Mapping) – opisane w kolejnym rozdziale Przewodnika
- Specyfikacja wg wzorców lub inne techniki definiowania wymagań.

Powiązanie Mapy oddziaływania z w/w technikami zwinnymi w procesie budowy produktu przedstawia poniższy rysunek.



3.4. Mapowanie historyjek (ang. Story Mapping)

Mapowanie Historyjek to metoda określania priorytetów prac projektowych oraz planowania zbioru prac, np. planowania prac etapu projektu, opracowana przez Jeffa Pattona.

Główne zastosowania Mapowania Historyjek to:

- Określanie priorytetów tzw. Historyjek Użytkownika, wymagań oraz innych elementów prac do wykonania w projekcie lub podczas pracy nad produktem

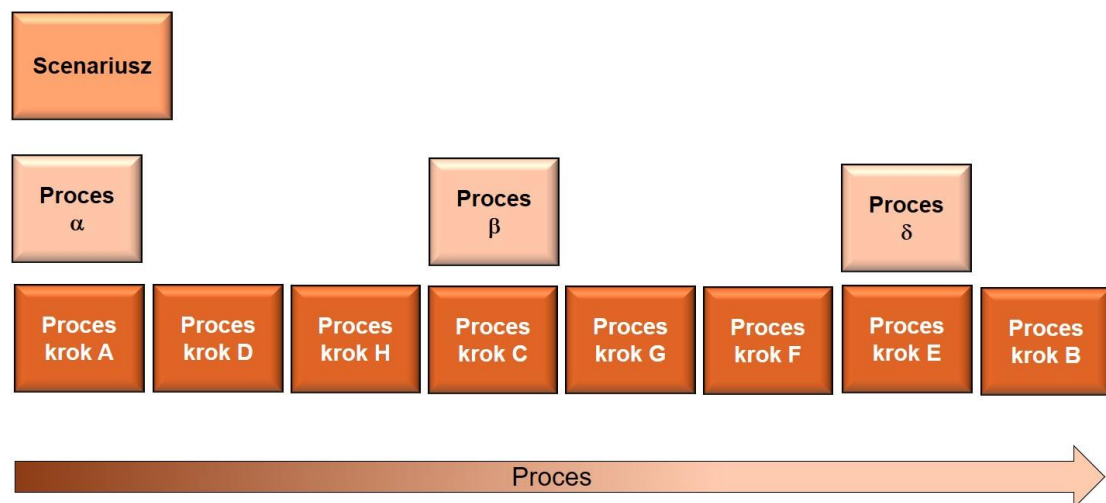
- Wsparcie przy dekompozycji zagregowanych prac (np. opisanych jako „duża praca”, czyli tzw. Epik) na mniejsze prace, realizowane przez zespół projektowy/produktowy
- Planowanie prac etapów projektów

w formie wizualnej, łatwej do zrozumienia i do zastosowania przez interesariuszy projektu.

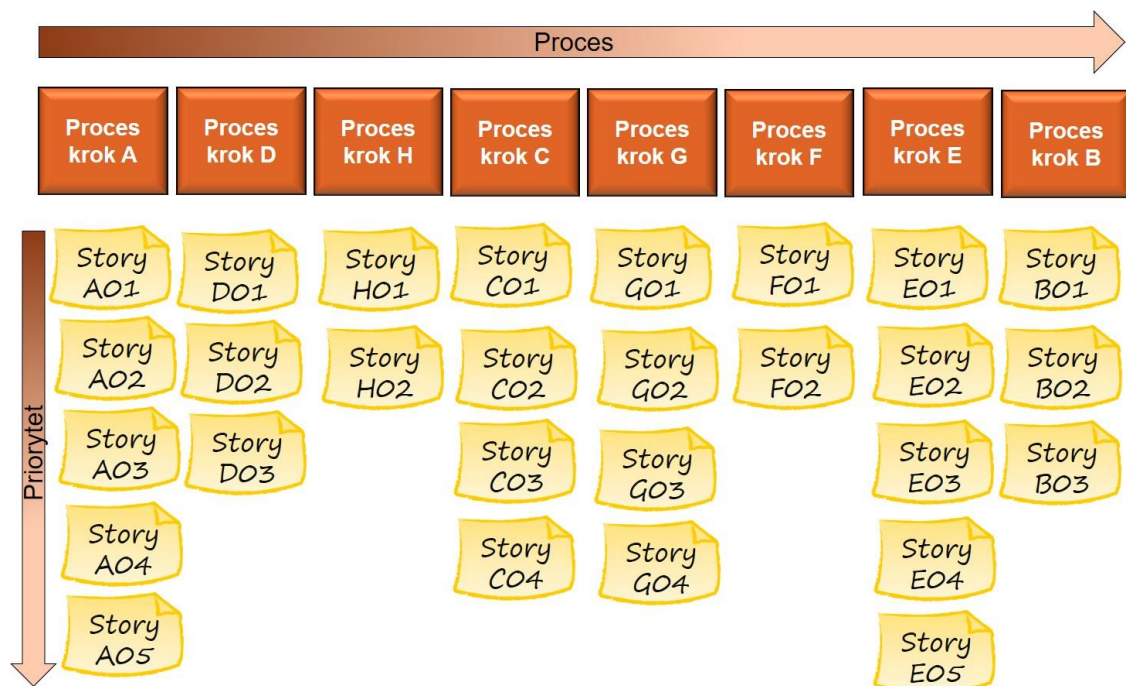
Mapowanie Historyjek może być wykorzystane zarówno przez kierownika projektu, przez właściciela produktu, a także przez zespół projektowy do określenia zakresu projektu i/lub produktu oraz zaplanowania prac projektu w jego poszczególnych etapach.

Mapę buduje się w następujących krokach:

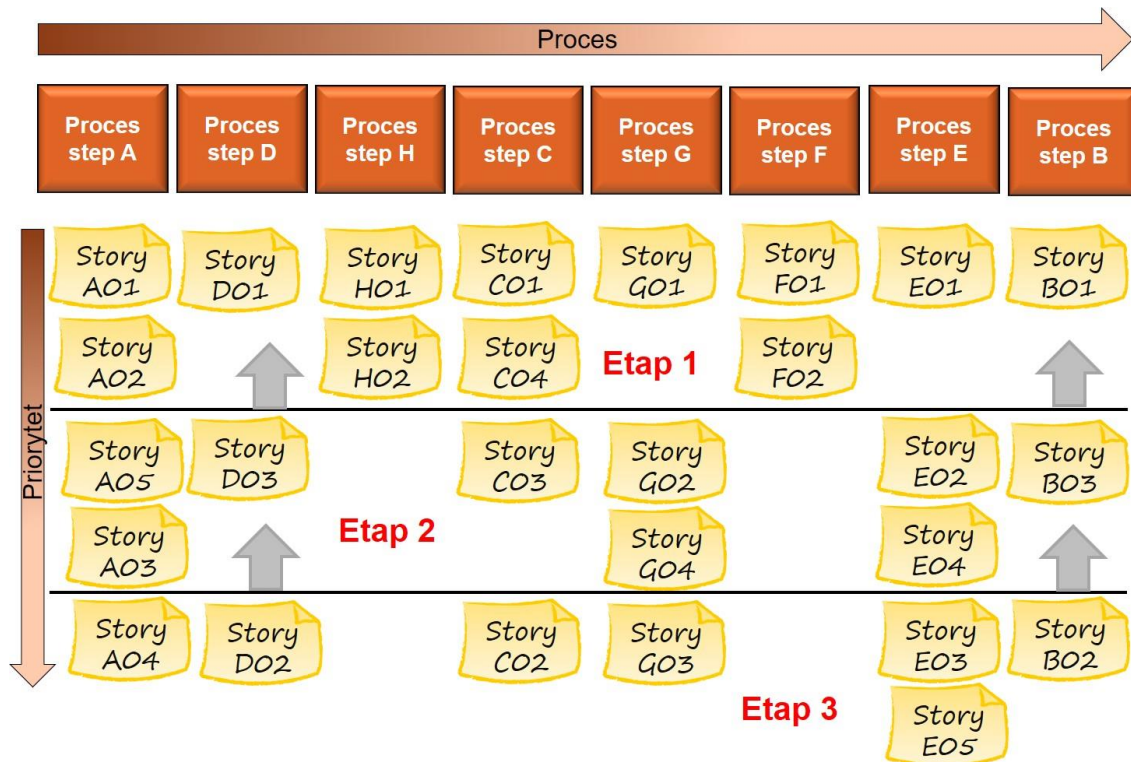
1. W górnych wierszach Mapy wpisujemy scenariusz i główne procesy, których ma dotyczyć projekt lub produkt (jak na rysunku poniżej), lub główne funkcjonalności/produkty projektu



2. W kolejnych wierszach wpisujemy funkcjonalności (na rysunku opisane jako „Story”, czyli Historyjka Użytkownika), lub zadania jakie realizują użytkownicy w danym procesie



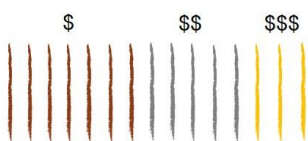
3. W kolejnym kroku określamy priorytety funkcjonalności lub zadań i przypisujemy je – zgodnie z tymi priorytetami – do etapów projektu



Powyższe kroki prowadzą do zdefiniowania zakresu prac, w postaci Rejestru Produktu, obejmującego zarówno szczegółowe Historyjki Użytkownika (ang. User Story), planowane do realizacji w Etapie 1, jak i elementy na wyższym poziomie ogólności, jak Epiki i funkcjonalności planowane do realizacji w późniejszych etapach prac projektowych/prac nad produktem.

Rejestr Produktu przedstawiony jest na poniższym rysunku.

Rejestr produktu (Backlog)



Poszczególne kolorowe pionowe linie symbolizują Historyjki Użytkownika.

Symbole \$ pokazują wartość biznesową, jaką może dostarczyć konkretna historyjka. Jak widać na rysunku historyjki o największej wartości (opisane poprzez \$\$\$) znajdują się na początku Rejestru produktu, co oznacza, że właśnie one będą realizowane w pierwszej kolejności, a więc znajdą się w pierwszych, realizowanych przez zespół iteracjach.

3.5. Rejestr Produktu (ang. Product Backlog)

Rejestr Produktu określa zakres produktów, jakie mają powstać w projekcie wg wiedzy jaka dostępna jest Właścicielowi produktu „w danym momencie”. Oznacza to, że na początku prac część produktów, jakie mają powstać w projekcie może i powinna być znana „z detalami”, tj. na poziomie szczegółowym, umożliwiającym zespołowi projektowemu rozpoczęcie prac nad nimi. Część produktów projektu jest

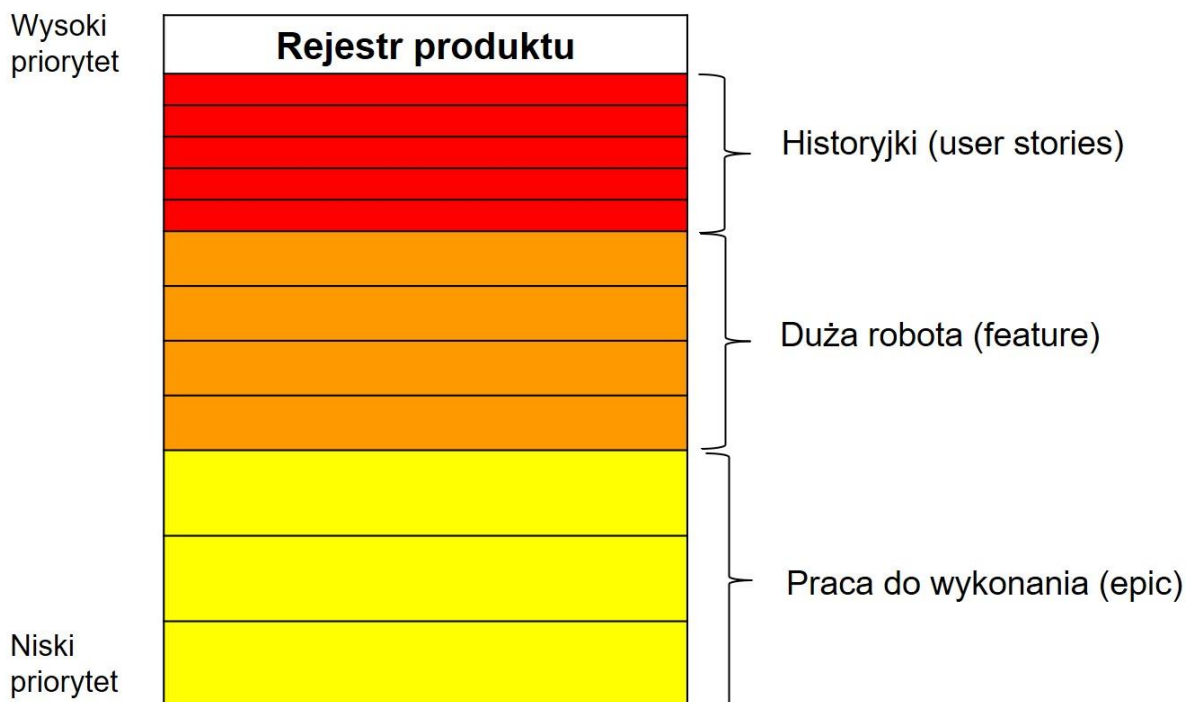
znana i opisana na wyższym poziomie ogólności, co oznacza, że przed rozpoczęciem pracy przez zespół projektowy powinna zostać uszczegółowiona. Inna część produktów jest słabo znana i opisana, wymaga więc będzie uszczegółowienia w trakcie projektu.

Rejestr Produktu jest wykorzystywany przez Właściciela produktu, Kierownika projektu do zwinnego zarządzaniem zakresem na poziomie strategicznym oraz przez zespół projektowy do zwinnego zarządzaniem zakresem na poziomie operacyjnym. Może być także wykorzystany przez Właściciela Biznesowego Projektu i Komitet Sterujący do zarządzania projektem na poziomie strategicznym.

Wg Scrum Guide 2020: „Product Backlog to ewoluująca, uporządkowana lista tego, co jest konieczne do ulepszenia produktu. To jedyne źródło pracy podejmowanej przez Scrum Team”.

Rejestr Produktu „żyje” więc w trakcie trwania projektu: jego produkty są uszczegóławiane, mogą wchodzić do niego produkty nie przewidywane na początku, inne mogą być z niego usuwane. Dzięki takiemu podejściu można zwinnie zarządzać zakresem projektu, czyli dopasowywać go do zmieniającej się sytuacji biznesowej oraz do wiedzy zdobytej w trakcie projektu.

Przykładowy Rejestr Produktu przedstawiony jest na poniższym rysunku:



Przedstawiona na rysunku hierarchia elementów Rejestru Produktu – będąca „migawką” zakresu „na dziś” obejmuje elementy o różnym stopniu szczegółowości opisanego. Historyjki to te elementy, które będą wytwarzane przez zespół projektowy w najbliższym czasie, czyli w najbliższej iteracji/iteracjach, gdyż zostały opisane z odpowiednim do rozpoczęcia prac stopniem szczegółowości. Inne elementy do wykonania (nazwane: Duża robota oraz Praca) będą uszczegóławiane w trakcie projektu. Elementy Rejestru Produktu są definiowane dla danego projektu. Z punktu widzenia standaryzacji pracy w firmie najlepiej byłoby, by te elementy były nazwane, zdefiniowane i stosowane w jednolity sposób we wszystkich projektach realizowanych w tej firmie.

Zwinne zarządzanie zakresem z wykorzystaniem Rejestru Produktu polega więc na ewolucyjnym dodefiniowywaniu produktów, jakie mają powstać w projekcie oraz uszczegóławianiu ich opisu.

Elementy „do realizacji” czyli historyjki, opisywane są często w następującej postaci:

Jako <rola>, chcę <wykonać funkcję>, żeby <uzyskać wartość>.

Ponadto taki element „do realizacji” powinien zawierać:

- Opis tzw. Definicji Ukończenia, określającej warunki/kryteria zrealizowania elementu zgodnie z wymaganiami
- Opis tzw. Definicji Gotowości, określającej warunki/kryteria jakie muszą być spełnione przed przystąpieniem zespołu projektowego do prac nad elementem.

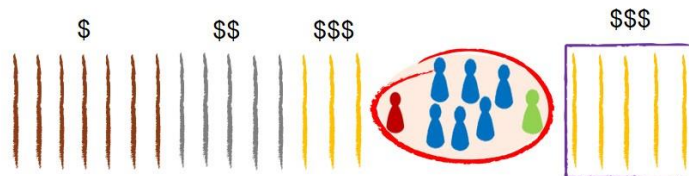
Rejestr Produktu powinien także zawierać Cel Produktu, opisany np. za pomocą Metody OKR (przedstawionej w Przewodniku na str. 10).

Rejestr Produktu „na dany moment” jest podstawą do zaplanowania prac w Iteracji (Sprintcie), czyli predefiniowanym krótkim odcinku czasu, którego rezultatem powinny być stworzone – zgodnie z Definicją Ukończenia – produkty.

Rejestr Produktu wraz z oszacowanymi – wg kryterium spodziewanej wartości, ilustrowanej symbolem dolara - elementami przedstawia poniższy rysunek, będący rozszerzeniem wcześniejszego rysunku prezentującego Rejestr produktu (na str. 20) o zespół projektowy/produktowy oraz zrealizowane przez niego historyjki.

Rejestr produktu (Backlog)

Zrobione



Praca z Rejestrem Produktu może być realizowana z wykorzystaniem:

1. Podejścia iteracyjnego (zob. Scrum, strona 23)
2. Podejścia opartego o przepływ (ang. Flow-based) (zob. Kanban, strona 26).