

MARTY CAGAN

Silicon Valley Product Group

# ZAINSPIROWANI

JAK  
TWORZYĆ  
KULTOWE  
PRODUKTY  
TECHNOLOGICZNE

Tytuł oryginału: Inspired: How to Create Tech Products Customers Love

Tłumaczenie: Zbigniew Waśko

ISBN: 978-83-283-7417-1

Copyright © 2018 by Wiley.

All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Translation copyright © 2021 by Helion S.A.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise without either the prior written permission of the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [helion@helion.pl](mailto:helion@helion.pl)

WWW: <http://helion.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://helion.pl/user/opinie/zainsp>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# Spis treści

*Przedmowa do wydania drugiego* 13

## **CZĘŚĆ I. UCZMY SIĘ OD NAJLEPSZYCH FIRM TECHNOLOGICZNYCH** 15

**Rozdział 1.** Podstawy każdego świetnego produktu 19

**Rozdział 2.** Produkty i usługi technologiczne 21

**Rozdział 3.** Startup — dopasowanie produktu do rynku 23

**Rozdział 4.** Firma w fazie wzrostu — skalowanie drogą do sukcesu 25

**Rozdział 5.** Korporacja — konsekwentna innowacyjność produktowa 27

**Rozdział 6.** Podstawowe przyczyny niewypałów produktowych 29

**Rozdział 7.** Coś więcej niż lean i agile 35

**Rozdział 8.** Zagadnienia podstawowe 37

## **CZĘŚĆ II. WŁAŚCIWI LUDZIE** 43

ZESPOŁY PRODUKTOWE 44

**Rozdział 9.** Zasady budowania sprawnych zespołów produktowych 45

**Rozdział 10.** Menedżer produktu 53

**Rozdział 11.** Projektant produktu 63

**Rozdział 12.** Inżynierowie 69

**Rozdział 13.** Menedżerowie marketingu produktowego 73

<b>Rozdział 14.</b> Stanowiska dodatkowe	77
<b>Rozdział 15.</b> Sylwetka Jane Manning z Google'a	81
LUDZIE A SKALOWANIE	83
<b>Rozdział 16.</b> Rola przywódcy	85
<b>Rozdział 17.</b> Szef produktu	89
<b>Rozdział 18.</b> Szef ds. technologii	95
<b>Rozdział 19.</b> Menedżer dostarczania produktu	99
<b>Rozdział 20.</b> Zasady tworzenia struktur skutecznych zespołów produktowych	101
<b>Rozdział 21.</b> Sylwetka Lei Hickman z Adobe	109
<b>CZĘŚĆ III. WŁAŚCIWY PRODUKT</b>	<b>113</b>
PRODUKTOWE MAPY DROGOWE	114
<b>Rozdział 22.</b> Problemy związane z produktowymi mapami drogowymi	117
<b>Rozdział 23.</b> Alternatywa dla map drogowych	119
WIZJA PRODUKTU	124
<b>Rozdział 24.</b> Wizja produktu i strategia jej realizacji	125
<b>Rozdział 25.</b> Zasady tworzenia wizji produktu	129
<b>Rozdział 26.</b> Zasady tworzenia strategii produktowej	131
<b>Rozdział 27.</b> Zasady dotyczące produktu	133
CELE PRODUKTU	135
<b>Rozdział 28.</b> System OKR	137
<b>Rozdział 29.</b> Cele zespołu produktowego	139
PRODUKT A SKALOWANIE	142
<b>Rozdział 30.</b> Cele produktu a skalowanie	143
<b>Rozdział 31.</b> Ewangelizacja produktu	145
<b>Rozdział 32.</b> Sylwetka Alex Pressland z BBC	149

<b>CZĘŚĆ IV. WŁAŚCIWY PROCES</b>	<b>151</b>
ODKRYWANIE PRODUKTU	152
<b>Rozdział 33.</b> Zasady odkrywania produktu	155
<b>Rozdział 34.</b> Techniki odkrywania produktu	161
TECHNIKI WYZNACZANIA RAM PROCESU ODKRYWANIA	165
<b>Rozdział 35.</b> Technika oceny okazji	169
<b>Rozdział 36.</b> Technika listu od klienta	171
<b>Rozdział 37.</b> Technika kanwy startupu	175
TECHNIKI PLANOWANIA W PROCESIE ODKRYWANIA	179
<b>Rozdział 38.</b> Technika mapy historyjek	181
<b>Rozdział 39.</b> Technika programu odkrywania klienta	183
<b>Rozdział 40.</b> Sylwetka Martiny Lauchengco z Microsoftu	193
TECHNIKI IDEACYJNE W PROCESIE ODKRYWANIA PRODUKTU	196
<b>Rozdział 41.</b> Rozmowy z klientami	199
<b>Rozdział 42.</b> Technika testu konsjerża	203
<b>Rozdział 43.</b> Rola niesfornego klienta	205
<b>Rozdział 44.</b> Hackhatony	209
TECHNIKI PROTOTYPOWANIA W PROCESIE ODKRYWANIA	211
<b>Rozdział 45.</b> Zasady stosowania prototypów	215
<b>Rozdział 46.</b> Technika prototypowania wykonalności	217
<b>Rozdział 47.</b> Technika tworzenia prototypów dla użytkowników	219
<b>Rozdział 48.</b> Technika tworzenia prototypów live-data	221
<b>Rozdział 49.</b> Technika tworzenia prototypów hybrydowych	223
TECHNIKI TESTOWANIA W PROCESIE ODKRYWANIA PRODUKTU	225
<b>Rozdział 50.</b> Testowanie użyteczności	227
<b>Rozdział 51.</b> Testowanie wartości	233
<b>Rozdział 52.</b> Techniki testowania popytu	235
<b>Rozdział 53.</b> Techniki jakościowego testowania wartości produktu	239

<b>Rozdział 54.</b> Techniki ilościowego testowania wartości produktu	243
<b>Rozdział 55.</b> Testowanie wykonalności	251
<b>Rozdział 56.</b> Testowanie zasadności biznesowej	255
<b>Rozdział 57.</b> Sylwetka Kate Arnold z Netfliksa	261
TECHNIKI TRANSFORMACYJNE	264
<b>Rozdział 58.</b> Sprintowa technika odkrywania produktu	265
<b>Rozdział 59.</b> Technika zespołu pilotującego	269
<b>Rozdział 60.</b> Rezygnacja z map drogowych	271
PROCES BIZNESOWY A SKALOWANIE	273
<b>Rozdział 61.</b> Relacje z interesariuszami	275
<b>Rozdział 62.</b> Dzielenie się wiedzą na temat produktu	281
<b>Rozdział 63.</b> Sylwetka Camille Hearst z Apple'a	283
<b>CZĘŚĆ V. WŁAŚCIWA KULTURA</b>	<b>285</b>
<b>Rozdział 64.</b> Różnice między dobrym a złym zespołem produktowym	287
<b>Rozdział 65.</b> Najczęstsze powody utraty innowacyjności	291
<b>Rozdział 66.</b> Najczęstsze powody spowolnienia rozwoju	295
<b>Rozdział 67.</b> Wprowadzanie właściwej kultury produktu	297
<i>Podziękowania</i>	301
<i>O autorze</i>	303
<i>Dalsze kształcenie</i>	304

## ROZDZIAŁ

# 6

## Podstawowe przyczyny niewypałów produktowych

Zacznijmy od wskazania najważniejszych przyczyn, które sprawiają, że wiele produktów okazuje się niewypałem.

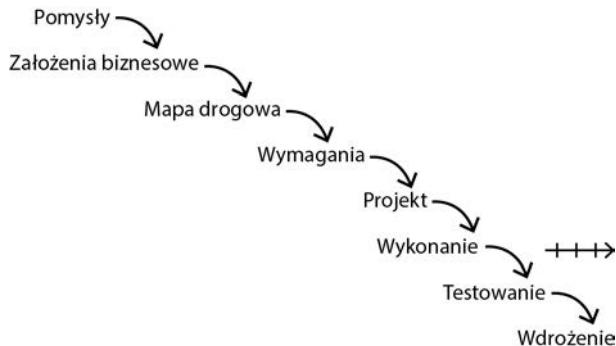
W zdecydowanej większości firm — dowolnego rozmiaru i w każdym zakątku świata — dostrzegam ten sam sposób działania, który nawet nie jest zbliżony do tego, jak funkcjonują najlepsze przedsiębiorstwa.

Ostrzegam więc, że to, co za chwilę przeczytasz, może być frustrujące, zwłaszcza jeśli w dużym stopniu odniesiesz to do siebie. Jeśli faktycznie tak się stanie, nie rezygnuj i spróbuj przez to przebrnąć.

Na rysunku 6.1 przedstawiono proces, który większość firm nadal stosuje, opracowując swoje produkty. Na razie nie będę go oceniał, po prostu postaram się go opisać.

Jak widać, wszystko zaczyna się od *pomysłów*. W większości firm pochodzą one z wewnątrz (kadra wykonawcza, udziałowcy lub właściciele) lub z zewnątrz (obecni lub przyszli klienci). Niezależnie od źródła pomysłu zawsze istnieje sporo spraw, którymi należy się zająć, ponieważ wymagają tego poszczególne działy.

Następnym etapem obowiązującym w większości firm jest zhierarchizowanie pomysłów i przedstawienie ich w postaci *mapy drogowej*. Zwykle dzieje się tak z dwóch powodów. Po pierwsze, firma chce, aby najpierw zająć się kwestiami najważniejszymi, a po drugie, mapa drogowa pozwala przewidzieć terminy realizacji.



**RYСУNEK 6.1.** Podstawowe przyczyny niewypałów produktowych

W rezultacie zazwyczaj organizowane są *kwartalne lub roczne sesje planowania*, podczas których liderzy rozpatrują pomysły i opracowują mapy drogowe dla produktów. Aby jednak określić priorytety, konieczne jest przygotowanie czegoś w rodzaju *założenia biznesowego*.

Czasami takie założenia biznesowe mają charakter bardzo formalny, czasami mniej, ale zawsze sprowadza się to do potrzeby uzyskania dwóch podstawowych informacji na temat danego pomysłu: (1) ile można na nim zarobić lub jaką wartość pozwoli wytworzyć oraz (2) ile będzie nas kosztować lub ile czasu nam zajmie. Takie informacje są następnie przekładane na mapę drogową, działania zaś planuje się na następny kwartał, a czasami nawet na cały rok.

Na tym etapie firma technologiczna opracowująca produkt ma już swoją „marszrutę” i zaczyna realizację poszczególnych pomysłów w porządku hierarchicznym — od najważniejszych po mniej istotne.

Gdy dany pomysł znajdzie się na szczycie listy, pierwszą sprawą, którą musi się zająć menedżer produktu, jest rozmowa z udziałowcami w celu doprecyzowania pomysłu i zdefiniowania zestawu „wymagań”.

Wymogami mogą być np. oczekiwania użytkowników, ale mogą one także przyjmować postać opisów funkcjonalnych. Ich celem jest przekazanie projektantom i inżynierom potrzeb, które musi spełniać produkt.

Gdy wszystkie wymagania zostaną już zgromadzone, pracę zaczyna zespół ds. *projektowania doznań użytkownika* (jeśli taki istnieje), który ma przedstawić projekt interakcji, projekt wizualny, a w przypadku urządzeń fizycznych także projekt konstrukcyjny.

Na końcu wymagania i specyfikacje projektowe trafiają do *inżynierów*. To zwykle na tym etapie procesu pojawiają się metody zwinne (agile).

Inżynierowie zazwyczaj dzielą zadania na zestawy *iteracji*, nazywane w ramach procesu scrum sprintami. Do opracowania pomysłu może być potrzebnych od jednego do trzech sprintów.



Na szczęście w ramach sprintów odbywają się *kontrole jakości*. Jeśli jednak tak się nie dzieje, zespół ds. zapewnienia jakości i tak powinien sprawdzać, czy nowe pomysły są takie, jak je reklamowano, a także czy nie powodują nowych problemów (*wstrzymujących rozwój*).

Gdy zespół kontroli jakości da zielone światło, nowy pomysł jest *wdrażany* do produkcji i trafia do rzeczywistych klientów.

Większość firm, dużych i małych, które poznałem na początku mojej kariery, od lat pracuje zasadniczo w ten sposób i nadal trzyma się takiego schematu. Te same firmy stale jednak narzekają na *brak innowacji* i *bardzo długi czas*, jaki musi upłynąć od pomysłu do przekazania produktu klientom.

Wspomniałem o metodyce agile, do której w dzisiejszych czasach przyznaje się niemal każdy, ale to, co powyżej opisałem, o wiele bardziej przypomina proces *kaskadowy*. Aby jednak być uczciwym wobec inżynierów, trzeba przyznać, że w ramach poszerzonego procesu kaskadowego zwykle pracują tak „zwinnie”, jak tylko mogą.

No dobrze, skoro większość zespołów tak właśnie postępuje, to co jest przyczyną tylu problemów? Wystarczy skojarzyć pewne fakty, aby przekonać się, dlaczego ten niezwykle popularny sposób działania często jest przyczyną tak wielu niepowodzeń produktowych.

Za chwilę przedstawię listę dziesięciu najważniejszych kwestii, które według mnie stanowią główne przyczyny problemów. Należy przy tym pamiętać, że każda z nich oznacza *bardzo poważny problem*, który może sprowadzić zespół na manowce. A w większości firm mamy do czynienia z kilkoma, jeśli nie z wszystkimi problemami.

1. Zacznijmy od samej góry — od *źródła pomysłów*. W opisanym modelu tworzymy produkty, które powstały w głowach handlowców i udziałowców. Więcej na ten ważny temat piszę w dalszej części książki. Teraz tylko wspomnę, że nie jest to najlepsze źródło pomysłów.

*W dzisiejszych czasach do metodyki agile przyznaje się niemal każdy, ale to, co powyżej opisałem, o wiele bardziej przypomina proces kaskadowy.*

- Poza tym takie podejście nie mobilizuje członków zespołu produktowego. Są jedynie kimś, kto wdraża projekt — są po prostu najemnikami.
2. Zajmijmy się teraz ogromną wadą *założeń biznesowych*. Dla jasności: nie jestem przeciwnikiem czynienia takich założeń, zwłaszcza jeśli dotyczą pomysłów wiążących się z dużymi inwestycjami. Ale sposób, w jaki robi to większość firm na tym etapie, aby uzyskać zhierarchizowaną mapę drogową, jest absurdalny. Dlaczego? Pamiętasz dwie najważniejsze dane źródłowe dla każdego założenia biznesowego? To zysk, jaki przyniesie dany projekt, oraz koszt, jaki musimy ponieść, aby go zrealizować. Bezlitosna prawda jest jednak taka, że na tym etapie nie mamy pojęcia o żadnej z tych wartości. Po prostu *nie możemy* ich znać.

Nie możemy wiedzieć, ile zarobimy, ponieważ zależy to w całości od tego, jak atrakcyjne okaże się nasze rozwiązanie. Jeśli zespół spisze się doskonale, produkt może okazać się tak dużym sukcesem, że całkowicie zmieni sytuację firmy. Lecz w większości przypadków nowy produkt nie zmienia zupełnie nic. I nie jest to wcale przesada. Dosłownie *nic* (podobnie jak w testach A/B).

Najważniejsze, żeby *wiedzieć, czego nie da się wiedzieć*, a na tym etapie nie jesteśmy w stanie przewidzieć zysków, jakie przyniesie produkt.

Podobnie nie możemy wiedzieć, ile dany pomysł będzie nas kosztował. Ponieważ nie znamy jeszcze rzeczywistego rozwiązania, które chcemy uzyskać, takie prognozy są w zasadzie niemożliwe do wykonania. Na tym etapie większość doświadczonych inżynierów nie zgodzi się podać choćby szacunkowych kwot. Naciskani mogą jedynie wskazać wielkość kosztów, określając ją tak, jak się podaje rozmiary koszulek — S, M, L lub XL.

Firma jednak bardzo chce mieć mapę drogową ze zdefiniowanymi priorytetami, dlatego musi w jakiś sposób ocenić pomysły. I tak zaczyna się gra w „założenia biznesowe”.

3. Być może jeszcze większy problem ujawnia się później, gdy firma ma już swoje *mapy drogowe produktów* i jest z nich bardzo zadowolona. W ciągu wielu lat widziałem niezliczoną liczbę map drogowych, z których zdecydowana większość była zhierarchizowanymi listami funkcji i projektów. Marketingowcy proszą o jakąś funkcję, gdyż mają już pomysł na kampanię promocyjną, handlowcy domagają się innej funkcji, aby przyciągnąć nowych klientów, jeszcze inni chcą zintegrować produkt z serwisem PayPal. Wszyscy wiemy, jak to wygląda.

Niestety to oznacza problemy, być może największe ze wszystkich. Chodzi o coś, co nazywam *dwiema niewygodnymi prawdami o produkcie*.

*Pierwsza prawda mówi, że co najmniej połowa naszych pomysłów po prostu się nie sprawdza.*

Pierwsza prawda mówi, że co najmniej *połowa naszych pomysłów po prostu się nie sprawdza*. Przyczyn może być wiele. Najważniejszą jest chyba fakt, że klienci nie są tak zachwyceni produktem jak jego pomysłodawcy i dlatego z niego nie korzystają. Czasami mogą mieć na niego ochotę, testują go, ale okazuje się tak skomplikowany, że jego używanie sprawia więcej kłopotów, niż przynosi pożytku. Dlatego rezygnują. Może się również okazać, że użytkownicy byłiby naszym pomysłem zachwyceni, ale realizacja produktu wiązałaby się z takim nakładem kosztów i czasu, na jaki nie możemy sobie pozwolić.

Uwierz mi: co najmniej połowa pomysłów z Twoich map drogowych nie przyniesie rezultatów, na jakie liczysz (nawiasem mówiąc: naprawdę sprawne zespoły zakładają, że nie wypali co najmniej trzy czwarte pomysłów).

A jakby tego było mało, jest jeszcze druga niewygodna prawda: nawet jeśli okaże się, że pomysł ma potencjał, to potrzebnych będzie *kilka iteracji*, aby dojść do punktu, w którym jego realizacja przyniesie oczekiwaną wartość biznesową. Okres ten można nazwać *czasem oczekiwania na zysk*.

Jedną z najważniejszych rzeczy, jakich nauczyłem się o produktach, jest to, że nie ma żadnej możliwości ucieczki od tych niewygodnych prawd, niezależnie od tego, jak będziemy kombinować. Dzięki temu, że sprzyjał mi los i mogłem pracować z naprawdę wybitnymi ludźmi, wiem teraz, że najważniejsze jest pogodzenie się z tymi prawdami.

4. Zastanówmy się teraz nad istotą *zarządzania produktem* w takim modelu. W rzeczywistości nie powinno się mówić o zarządzaniu produktem — tak naprawdę jest to raczej forma zarządzania projektem. W opisywanym podejściu chodzi głównie o *gromadzenie wymagań i dokumentowanie ich* na potrzeby inżynierów. Na razie powiem tylko, że taka strategia całkowicie odbiega od realiów nowoczesnego zarządzania produktami technologicznymi.
5. Podobnie jest z *istotą designu*. Na tym etapie jest już za późno na uzyskanie prawdziwej wartości, jaką może nam dać odpowiedni design, a nasze wszelkie próby będą przypominały upiększanie brzydoty. Wszystkie szkody zostały już wyrządzone i można jedynie tuszować ich skutki. Doskonale zdają sobie z tego sprawę specjaliści projektujący doznania użytkownika, tzw. „UX designerzy”, którzy mimo to robią wszystko, aby produkt wyglądał jak najlepiej.
6. Być może największą straconą szansą w tym modelu jest *zbyt późne zaangażowanie inżynierów* do pracy. Można powiedzieć, że jeśli używamy potencjału inżynierów jedynie do pisania kodu, wykorzystujemy tylko połowę ich wartości. Prawdą jest bowiem, że *inżynierowie są zwykle najlepszym źródłem innowacji*; niestety nie są w ogóle zapraszani do uczestnictwa w tym procesie.
7. Nie tylko inżynierowie pojawiają się w tym modelu zdecydowanie za późno. Podobnie jest w przypadku metody agile, z której zasad i kluczowych zalet również powinniśmy zacząć korzystać znacznie wcześniej. Zespoły, które dopiero teraz postanawiają zastosować „zwinne” metody, wykorzystują potencjał tej strategii w stopniu, który pewnie nie przekracza 20% pełnych możliwości. Zgodnie z metodami agile przebiega jedynie proces dostarczania produktu, a cała reszta nie ma nic wspólnego ze „zwinnością”.
8. Cały ten proces jest *projektocentryczny*. Firma z reguły przekazuje fundusze i pracowników na realizację projektów, „przepycha” projekty w strukturze organizacji i wreszcie wdraża je. Jednakże *projekty to jedynie działania, natomiast rezultat zależy wyłącznie od produktu*. Nietrudno przewidzieć, że w opisywanym modelu powstawać będą projekty osierocone. Oczywiście niektóre zostaną zrealizowane do końca, ale i tak nie będą spełniać założonych celów. Ich sens jest więc znikomy. Problem jest zatem poważny i wcale nie przybliży nas do tego, jak powinno się tworzyć produkty.

9. Największą wadą starego procesu kaskadowego zawsze był (i nadal jest) fakt, że całe ryzyko pozostaje do samego końca. Po prostu *ocena kliencka odbywa się zbyt późno*.

Kluczową zasadą metody lean jest maksymalne ograniczanie strat, a największym możliwym marnotrawstwem jest zaprojektowanie, stworzenie, przetestowanie i wdrożenie rozwiązania lub produktu tylko po to, aby w końcu przekonać się, że nie o to chodziło. Jak na ironię wiele zespołów pracujących w sposób, który przed chwilą opisałem, nadal *sądzi*, że korzysta z metody lean. A ja mówię, że są to po prostu próby sprawdzania pomysłów w możliwie najdroższy i najpowolniejszy sposób, jaki w ogóle istnieje.

10. I wreszcie, gdy jesteśmy tak bardzo pochłonięci marnowaniem czasu i pieniędzy na pracę w takim modelu, największą szkodą, jaką ponosimy, są *zmarnowane możliwości* — tracimy bowiem szansę na robienie czegoś innego. Nie da się odzyskać straconego czasu ani funduszy.

Trudno się dziwić, że tak wiele firm poświęca ogromne nakłady czasu i środków, a uzyskuje w zamian tak niewiele. Ostrzegałem na początku, że ta analiza może być frustrująca. Niezwykle ważne jest jednak, aby zdać sobie sprawę, dlaczego musimy zmienić podejście, jeśli nasza firma faktycznie działa w opisany powyżej sposób.

Jest również dobra wiadomość — zapewniam Cię, że najlepsze zespoły pracują w zupełnie inny sposób, niż to przed chwilą przedstawiłem.

*Trudno się dziwić, że tak wiele firm poświęca ogromne nakłady czasu i środków, a uzyskuje w zamian tak niewiele.*

# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 



Historia zna przykłady produktów, które odniosły niewiarygodny sukces i do dziś są zwane kultowymi. Można też wskazać projekty, które, zdawałoby się, były skazane na zwycięstwo, a jednak zaliczyły spektakularną porażkę. Co decyduje o losie nowego produktu? Jak stworzyć coś wybitnego, co przyniesie firmie pozycję rynkowego lidera? Początki wydają się oczywiste: trzeba odkryć coś, co jest wartościowe, użyteczne i wykonalne. Bez tego nie można oczekiwać powodzenia. Nawet jednak najlepsze pomysły mogą się okazać klapą przy niewłaściwym zarządzaniu nowym projektem. Za każdym świetnym produktem stoi ktoś, kto godzi sprzeczne interesy i wykonuje tytaniczną pracę.

Ta książka jest przeznaczona dla menedżerów produktów technologicznych. Pozwala na zdobycie, ugruntowanie i usystematyzowanie wiedzy o problemach i wyzwaniach specyficznych dla tworzenia rozwiązań opartych na technologii. Znalazło się w niej mnóstwo wskazówek pozwalających na budowanie wysoce elastycznych i wydajnych zespołów i wypracowanie efektywnej kultury organizacji. Nie zabrakło praktycznych porad z dziedziny zarządzania produktem, popartych dziesiątkami przykładów z działalności liderów branży. Dogłębnie wyjaśniono techniki i zasady różnych aspektów testowania nowych produktów. Dzięki tej przystępnej, angażującej czytelnika publikacji stworzenie produktu wzbudzającego zachwyty użytkowników okaże się o wiele łatwiejsze.

Najważniejsze zagadnienia:

- wybór właściwego rozwiązania produktowego
- cechy udanych produktów, które mają szansę na sukces
- błędy projektowe i przyczyny porażek
- pogodzenie sprzecznych wymagań wszystkich zainteresowanych nowym produktem
- metodyka agile w środowisku produktu komercyjnego



**MARTY CAGAN** od ponad dwudziestu lat zajmuje się zarządzaniem produktem. Pracuje z takimi liderami rynkowymi jak eBay, AOL, Netscape Communications czy Hewlett-Packard. W eBay odpowiadał za definiowanie produktów i usług w zakresie handlu elektronicznego. Obecnie współpracuje z firmami technologicznymi z całego świata w celu poprawy innowacyjności i szybkości.

STWÓRZ WYBITNY PRODUKT I CIESZ SIĘ SUKCESEM!

	<i>Sprawdź nasze szkolenia!</i>	<b>KOD KORZYŚCI</b> <i>Sięgnij po więcej!</i>	
<b>helion.pl</b>		ISBN 978-83-283-7417-1	
<b>HELION SA</b> ul. Kościuszki 1c 44-100 Gliwice tel.: 32 230 98 63 helion@helion.pl	<b>AKADEMIA IT &amp; BUSINESS</b> HELIONSZKOLENIA.PL	9 788328 374171	
<b>INFORMATYKA W NAJLEPSZYM WYDANIU</b>		<b>Cena: 59,00 zł</b>	