

Produkt management – jak řídit něco, na co nemáme vliv?

Jiří Brych

1)

Prvním tématem byla kolize vícero produktových rolí. Modelový příklad se skládal ze sporu produktáka pro platformu (distribuční web) a produktáků oborových (produktová řada). Zájmy obou jsou jiné a často se neshodnou v tom, jak si vyjít vstříc.

Platformní produkták navíc vede 2 backlogy – jeden vlastní a jeden pro tikety od oborových produktáků.

Z diskuze vzešlo několik zajímavých řešení:

- Spolehnout se na personalizaci a nechat rozhodnout AI o tom, co je lepší
- Lepší definování odpovědnosti
- Musíme mít data pro rozhodnutí – ale pozor na survivor bias (nevidíme ty důležitá data, neb je nemáme)
- Facilitace
- Rozpadnout produktovou strategii níže – aby bylo jednotlivým PM zcela jasné, jaký je jejich přínést k naplnění společného cíle
- Samostatným tématem byla studie toho, jak probíhá proces zadávání požadavků – nejde náhodou o systém „házím to někam přes plot“?
- Možná nechat stakeholdery přímo učinit rozhodnutí – přenést odpovědnost
- Nejúčinnějším řešením se zdá být vytvořit jednoho superstakeholdera, který by měl absolutní slovo v určení priorit.

2)

Druhé kolo se věnovalo více obecné definici produktového manažera jako role. Diskutující se shodli na tom, že často není jasná nebo chybně nastavená organizační struktura, dále chybně nastavené cíle a odpovědnosti... Odpovědnost produktáka je dle diskutujících dána právě backlogem. Bohužel nemají 100 % času na svou práci – proto mají potíže s rozhodováním. Často je PM zaměřuje s projektovou rolí.

Pro lepší uchopení PM je vhodné mu definovat správně zákazníka – ten může být i interní. Velmi zajímavá byla výměna názorů nad tématem, jak se pozná (měří) úspěch PM. Vede obvyklých metrik (snížení počtu kontaktů CC nebo změna chování zákazníka) se objevila i zajímavá připomínka o tom, že interní reportingový tool lze hodnotit podle NPS.

3)

Třetí kolo se zaměřilo na potíže v týmech nebo s dodavateli. Problémem je zejména, že PM má sice budget, ale nemá lidské zdroje.

Ve vztahu s klíčovým vendorem (externím) se doporučilo snížit nebo zcela odstranit závislost. Rada o náhradu full řešení za api napojení byla velmi zajímavá – ladně omezuje dopad nečinnosti dodavatele na budoucí rozvoj. U klíčových dodavatelů se diskutující vyslovili o snahu vytvoření externího týmu, který by ale byl řízen společným backlogem. Pohled venodra – každý větší projekt se musí okamžitě zaplatit anebo zde musí být vysoký businessový potenciál.

Zajímavý byl příspěvek o interním dodavateli. Pokud je takový dodavatel zapojen do dodávky spíše projektově, je dobré sblížit týmy. Pokud ale jde o dlouhodobé aktivity, je možné zvážit samostatný tým, který by vybudovat znalosti napříč firmou a stal se nezávislým.

Konkrétní řešení absence dodávky: nejlépe funguje osobní apel, eskalace naopak nebývá nejlepším řešením.

Pěkná byla závěrečná myšlenka, že produktový tým by neměl stát okolo SW/HW řešení – systému, ale okolo businessu, nebo otázky, kterou řeší (a řeší ji komplexně).