

Spis treści

O autorach	15
Podziękowania od autorów	17
Wprowadzenie	19
CZĘŚĆ I: PODSTAWY ZARZĄDZANIA PRODUKTEM	23
ROZDZIAŁ 1: Witaj w świecie zarządzania produktem	25
Po co zarządzać produktem	26
Dlaczego zarządzanie produktem ma tak duże znaczenie	27
Definicja zarządzania produktem	27
Zarządzanie produktem jako strategiczna siła napędowa dla biznesu	27
Zarządzanie produktem w skrócie: bieżące obowiązki menedżera produktu	30
Zarządzanie produktem przez cały cykl jego życia	30
Magiczne sztuczki	31
ROZDZIAŁ 2: Wczuj się w rolę: odkryj,	
na czym polega praca menedżera produktu	33
Pierwsze kroki: zapoznanie się z rolą menedżera produktu	34
Wczytaj się w opis stanowiska	35
Miejsce zarządzania produktem na schemacie organizacyjnym	38
Formułowanie manifestu menedżera produktu	38
Menedżer produktu a pozostałe stanowiska	40
Czym jest marketing produktu	40
Rzut oka na zarządzanie programami	43
Spojrzenie na zarządzanie projektami	44
Pozostałe osoby, z którymi będziesz współpracował	46
Samoocena: cechy skutecznego menedżera produktu	51
Wycucie biznesowe	51

Wiedza branżowa i specjalistyczna	52
Wiedza techniczna	52
Umiejętności interpersonalne	53
Umiejętność podejmowania decyzji	53
Zdolność do rozwiązywania problemów	54
Opanowanie	54
Zdolności przywódcze	55
Ocena Twoich cech jako menedżera produktu	56
Macierze RACI i DACI: podział odpowiedzialności	57
Macierz RACI	57
Macierz DACI	58
Skuteczne wykorzystywanie modeli RACI i DACI	60
ROZDZIAŁ 3: Czym jest cykl życia produktu	61
Definicja cyklu życia produktu: czym jest, a czym nie	61
Fazy i bramki	62
Model faza-bramka a metodyka agile	63
Wszystko przemija: analiza poszczególnych etapów cyklu życia produktu	66
Faza I: narodziny koncepcji	66
Faza II: planowanie	67
Faza III: rozwój produktu	68
Faza IV: kwalifikacja	69
Faza V: wprowadzenie na rynek	70
Faza VI: maksymalizacja sprzedaży	71
Faza VII: wycofanie produktu z rynku	71
Szczegółowe omówienie optymalnego procesu	
tworzenia innowacji produktowych (OPP)	73
Na czym polega proces	73
Omówienie dziewięciu podstawowych dokumentów	75
CZĘŚĆ II: ODKRYWANIE, OCENIANIE I PLANOWANIE	
ZNAKOMITYCH PRODUKTÓW I USŁUG	77

ROZDZIAŁ 4: Generowanie pomysłów na znakomity produkt	79
Czym jest proces twórczy	80
Poszukiwanie źródeł pomysłów	80
Pozwól zespołowi się wykazać	81
Generowanie pomysłów: techniki i wskazówki	83
Burza mózgów	84
Konsultacje z przedstawicielami klientów	86
Wykorzystanie mocy map myśli	86
Podejście bardziej usystematyzowane: macierz czterech działań	88

ROZDZIAŁ 5:	Jak zrozumieć, kim jest Twój klient	91
	Od rynków do segmentów	92
	Definiowanie rynków i segmentów	92
	Segmentacja rynku	92
	Kreatywne tworzenie person	94
	Co powinien zawierać opis osoby	94
	Tworzenie person	96
	Upewnij się, że bierzesz pod uwagę wszystkie zaangażowane osoby	99
	Wizyty u klientów	100
	Przestrzeganie zasad podczas wizyt u klientów	100
	Wywiady z klientami	101
ROZDZIAŁ 6:	Odpowiednie przygotowanie: ocena pomysłów	105
	Znaczenie badania rynku oraz wywiadu konkurencyjnego	106
	Podział i rodzaje badań rynkowych	107
	Od czego zacząć	108
	Przeprowadzanie badań rynkowych	110
	Dokładny opis procesu badania rynku	110
	Zadawanie właściwych pytań	112
	Przegląd metod badania rynku	113
	Wywiad konkurencyjny	115
	Poznanie konkurencji	115
	Zbieranie wszelkich możliwych danych na temat konkurencji	116
	Śledzenie działań konkurencji	120
	Weryfikacja pomysłów i hipotez	121
	Prosty proces walidacji	121
	Przykładowy proces walidacji produktu	122
	Tworzenie prognoz finansowych	123
ROZDZIAŁ 7:	Priorytetyzacja i selekcja koncepcji	125
	Priorytetyzacja koncepcji	125
	Weryfikacja dopasowania	
	za pomocą modelu oceny dopasowania produktu do rynku	126
	Korzystanie z szablonów biznesowych	128
	Ważenie różnych możliwości	132
	Stosowanie modeli scoringowych	134
	Jak oceniać zróżnicowanie: model Kano	134
	Ocena efektywnego wykorzystania zasobów.	
	Analiza: wartość kontra wysiłek	135
	Wypełnianie macierzy priorytetyzacji	136
	Zbieranie opinii: głosowanie kropkami	137
	Kupowanie cech	138

odpowiedniego podejścia 139

Najlepsze praktyki w planowaniu	140
Zacznij wcześniej	140
Angażowanie zespołu	140
Traktuj swój plan jako żywy twór	141
Podejmowanie decyzji o stopniu planowania	142
Porównanie planowania zgodnie z koncepcją Lean oraz tworzenia szczegółowych planów	142
Macierz nowych produktów i usług	143
Określenie stopnia planowania odpowiedniego dla kultury organizacyjnej Twojej firmy	145
Weź pod uwagę oczekiwania kierownictwa	147
Ocena ryzyka inwestycyjnego	148
Usprawnianie procesu planowania za pomocą koncepcji Lean i prostego planowania	149
Czym jest podejście Lean	149
Jakie liczby bierzemy pod uwagę?	150
Rzut oka na popularny szablon modelu biznesowego	150
Bądź przygotowany na szybki zwrot	152
Bardziej wnikliwe podejście: szczegółowe planowanie	153
Podejmowanie decyzji o zakresie dokumentacji	154
Wykorzystywanie kluczowych dokumentów oraz związanych z nimi pytań	155
Szacowanie czasu	157

Opracowanie uzasadnienia biznesowego 159

Uzasadnienie biznesowe dla nowego produktu bądź usługi	160
Znaczenie uzasadnienia biznesowego	161
Zarys uzasadnienia biznesowego	161
Gromadzenie potrzebnych danych	162
Jak złożyć to wszystko w całość: opracowanie uzasadnienia biznesowego	163
Część I: streszczenie	163
Część II: problemy i możliwości	163
Część III: otoczenie rynkowe	164
Część IV: analiza konkurencji	166
Część V: analiza finansowa oraz niezbędnych zasobów	167
Część VI: czynniki ryzyka	169
Części VII – XI: pozostałe kwestie	169
Jak uzyskać przychylność dla swojego uzasadnienia biznesowego	172

ROZDZIAŁ 10:	Tworzenie strategii marketingowej	173
	Znaczenie strategii marketingowej	174
	Zapoznaj się ze strategicznymi narzędziami	175
	Strategia wejścia na rynek	175
	Modele strategiczne	176
	Inne elementy strategii marketingowej	182
	Produkt poszerzony	182
	Obietnica marki	183
	Proces ustalania ceny	184
	Segmentacja	187
	Pozycjonowanie	187
	Wybór nazwy dla produktu	191
	Formułowanie przekazu	192
	Strategia marketingowa na piśmie	194
	Część I: streszczenie	195
	Część II: produkt poszerzony	196
	Część III: ustalanie ceny	197
	Część IV: segmentacja	198
	Część V: pozycjonowanie	199
	Część VI: przekaz marketingowy	199
	Część VII: strategia	200
	Część VIII: programy i działania dotyczące wprowadzenia na rynek	201
	Część IX: budżet	201
	Część X: podsumowanie	201
 ROZDZIAŁ 11:	 Tworzenie planu: potrzeby biznesowe, opis produktu i mapy drogowe	 203
	Odkrywanie potrzeb biznesowych i tworzenie opisu cech produktu	204
	Obszar problemu	204
	Obszar rozwiązania	204
	Zestawienie potrzeb biznesowych i cech produktu	204
	Przejrzyste dyskusje	206
	Dokumentowanie potrzeb biznesowych	207
	Dlaczego tak ważne jest „dlaczego”	207
	Gromadzenie niezbędnych informacji	209
	Szczegóły specyfikacji potrzeb	213
	Ustalanie priorytetów dla szczegółowych cech oraz potrzeb biznesowych	217
	Tworzenie opisu cech produktu	219
	Zarys opisu produktu	220
	Tworzenie opisu produktu	221
	Planowanie ścieżki do sukcesu z mapą drogową	225

CZĘŚĆ III: BUDOWANIE I MAKSYMALIZACJA SUKCESU PRODUKTU — OD ROZWOJU PO WYCOFANIE227

ROZDZIAŁ 12: Od koncepcji produktu	
przez fazę jego rozwoju	229
Bez ubarwień o modelu kaskadowym	
w porównaniu z podejściem zwinnym	229
Model kaskadowy: zmierz dwa razy, przytnij raz	230
Agile: Planuj i dostarczaj szybko	231
Tworzenie rejestru w metodyce zwinnej	233
Podejmowanie typowych obowiązków	238
Sekrety „magicznego trójkąta” dla projektu tworzenia produktu	239
Utrzymywanie najlepszych praktyk podczas tworzenia produktu	241

ROZDZIAŁ 13: Przygotowanie do wprowadzenia	
produktu na rynek: faza kwalifikacji	243
Przyspieszanie fazy kwalifikacji	244
Zapewnianie wewnętrznej i zewnętrznej walidacji jakości	244
Tworzenie planu testów beta	245
Unikanie typowych błędów podczas testów beta	246
Przeprowadzanie programu testów beta	247
Wyznaczanie właściwych celów	248
Konkretne cele	248
Rekrutacja uczestników	248
Decyzja o wprowadzeniu produktu na rynek	252

ROZDZIAŁ 14: Start! Planowanie i skuteczne	
wprowadzenie produktu na rynek	255
Udana premiera produktu: co robić, a czego unikać	256
Znaczenie pierwszego wrażenia	256
Elementy udanego wprowadzenia produktu na rynek	257
Ustalanie celów	258
Różne rodzaje premier produktu	259
Premiery w metodyce zwinnej, czyli bardzo częste wydania	259
Wystarczy niewiele: „miękka premiera”	260
Niewielki wysiłek: program minimum	260
Na całość: pełna premiera	261
Wybór rodzaju premiery: najważniejsze wnioski	261
Jak bezproblemowo wprowadzić produkt na rynek	262

Budowanie zespołu	263
Kamienie milowe i odpowiedzialność	263
Przygotowanie handlowców i innych kluczowych interesariuszy	264
Tworzenie planu wprowadzenia produktu na rynek	265
Znaczenie planu	265
Wypełnianie szablonu planu	265
Weryfikacja planu pod kątem celów	269

ROZDZIAŁ 15: **Maksymalizacja przychodów i zysków ze sprzedaży 271**

Podstawy marketingu	272
Marketing mix	272
Współpraca z zespołem ds. komunikacji marketingowej i tworzenie materiałów marketingowych	276
Jak dopasować się do lejka sprzedażowego i marketingowego	279
Jak zapewnić handlowcom narzędzia do sprzedaży produktu	282
Zacznij zwracać uwagę na reklamy	283
Prognozowanie: spojrzenie w przyszłość	284
Zbieranie danych	284
Założenia	287
Jak opracować skuteczny plan marketingowy	288
Znaczenie doskonałego planu marketingowego	288
Zarys planu marketingowego: co powinno się w nim znaleźć	289
Ustalanie celów	291
Kryteria oceny skuteczności sprzedaży produktu	293
Śledzenie lejka sprzedażowego:	
leady, możliwości i współczynniki konwersji	293
Analiza przychodów i rentowności	294
Jak mierzyć udział w rynku	294
Benchmarking: weryfikacja zgodności z planem	295
Zmiana kursu: korekty	295
Większe wsparcie dla handlowców	296
Zmiany w samym produkcie	297
Cięcie kosztów	297

ROZDZIAŁ 16: **Schylęk: zastąpienie produktu nowym lub wycofanie go z rynku299**

Podejmowanie decyzji o dalszych losach produktu	300
Weź pod uwagę oczekiwania z wewnątrz i z zewnątrz firmy	300
Zasadnicze kwestie związane z planem wycofania produktu z rynku	301
Problemy związane z zakończeniem cyklu życia produktu zależne od rodzaju produktu	301
Produkty fizyczne	301

Oprogramowanie	302
Usługi	303
Ustalanie różnych dat końcowych	303
Elementy planu wycofania produktu	304
Najlepsze praktyki stosowane w fazie wycofywania produktu z rynku	304

CZĘŚĆ IV: JAK STAĆ SIĘ FENOMENALNYM MENEDŻEREM PRODUKTU307

ROZDZIAŁ 17: Rozwijanie umiejętności przywódczych menedżera produktu309

Cechy skutecznego lidera w kontekście zarządzania produktem	310
Doskonalenie własnego stylu przywództwa	311
Dążenie do efektów i motywowanie ludzi	311
Radzenie sobie ze stresem	313
Jak myśleć, działać i komunikować się jak lider	315

ROZDZIAŁ 18: Doskonalenie sztuki perswazji317

Przypomnienie podstawowych technik perswazji	318
Aktywne słuchanie	318
Przekonywanie tzw. metodą trzech argumentów	319
Jak w krótkich słowach prosić o to, na czym Ci zależy	321
Jak zyskać wsparcie kierownictwa	321
Naszkicuj swoją mapę wpływów	322
Budowanie relacji z kluczowymi graczami	323
Mów ich językiem: język kierownictwa	323
Jak przekonać do siebie zespół deweloperski	324
Budowanie wiarygodności	324
Oceń swój zespół i odpowiednio dopasuj swoje postępowanie	326
Jak rozpoznać różne typy deweloperów i jak sobie z nimi radzić	327
Budowanie dobrych relacji z zespołem	329
Jak przekonać do siebie handlowców	330
Jak ułatwić pracę handlowcom	330

ROZDZIAŁ 19: Rozwój zawodowy menedżera produktu333

Wytaczanie własnej ścieżki kariery:	
wyznaczanie celów i dat ich osiągnięcia	334
Ustalanie celów	334
Budowanie planu rozwoju zawodowego	335
Plany działania na rok, trzy lata i pięć lat	337
Przysługi popłacają	338

Zdobywanie fachowej wiedzy na temat rynku i nowych technologii	339
Pozycja eksperta od rynku i klienta	339
Poszerzanie wiedzy technicznej	340

CZĘŚĆ V: DEKALOGI343

ROZDZIAŁ 20: Dziesięć typowych błędów, których lepiej unikać na etapie wprowadzania produktu na rynek345

Zbyt późne planowanie	346
Brak planu marketingowego na czas po wprowadzeniu produktu na rynek	346
Wprowadzenie na rynek produktu słabej jakości	347
Niewystarczające fundusze	348
Niedostateczna skuteczność działań marketingowych	349
Przyciąganie uwagi klientów do konkurencyjnego produktu	349
Zbyt wczesne informowanie	350
Brak zachęty do recenzowania produktów i kampanii wizerunkowej	351
Opóźnianie komunikacji	353
Brak wcześniejszego planu dotyczącego wejścia na rynki międzynarodowe	353

ROZDZIAŁ 21: Dziesięć (plus jedna) map drogowych, które pomogą Ci odnieść sukces355

Mapy drogowe produktu opracowane pod kątem tematu	356
Mapy drogowe produktu dostarczanego w regularnych odstępach czasu	358
Mapy drogowe opracowane pod kątem najważniejszej cechy produktu	359
Mapy drogowe opracowane pod kątem rynku i strategii	360
Wizjonerskie mapy drogowe	360
Mapa drogowa opracowana pod kątem konkurencji, trendów rynkowych i technologicznych	361
Technologiczne mapy drogowe	361
Mapa drogowa opracowana pod kątem porównania technologii stosowanych w różnych produktach	363
Mapa drogowa opracowana pod kątem platform	363
Mapa drogowa produktu w formie diagramu macierzowego	364
Mapy drogowe obejmujące wiele linii produktów	365

ROZDZIAŁ 22: Dziesięć przyczyn niepowodzeń menedżerów produktu367

Mówią więcej, niż słuchają	367
Koncentrują się tylko na cechach produktu	368
Nie uczą się na bieżąco	368

Wyważają otwarte drzwi	369
Nie szukają wsparcia	369
Są uparci i nigdy nie zgadzają się na kompromis	369
Nie odwiedzają klientów	370
Nie biorą na siebie odpowiedzialności za produkt poszerzony	370
Pracują zwinnie, ale tracą z oczu biznesowy aspekt produktu	370
Stają się dozorcami produktu zamiast menedżerami	371
Słowniczek	373