

[opis]

Opracuj skuteczną strategię dla swojego produktu

Uzyskaj informacje zwrotne od klientów i z rynku, żeby zmaksymalizować przychody

Naucz się wywierać wpływ na zespół

Podręcznik efektywnego zarządzania produktem

W Stanach Zjednoczonych menedżer produktu jest uznawany za czwartą najważniejszą osobę w firmie. Jednak tylko nieliczna grupa menedżerów produktu przeszła formalne szkolenie zawodowe. Jeśli planujesz objąć to stanowisko lub obecnie je zajmujesz, ta książka zapewni Ci solidne podstawy, czyli koncepcje, praktyki i narzędzia, których potrzebujesz, by rozwijać swoją karierę.

W książce:

- Zasady zarządzania produktem
- Fazy cyklu życia produktu
- Skuteczne badania rynku
- Analiza konkurencji
- Efektywne wprowadzanie produktu na rynek

[spis]

O autorach 15

Podziękowania od autorów 17

Wprowadzenie 19

CZEŚĆ 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
 - Poznawanie 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 różnicowanie: model Kano 134
 - Ocena efektywnego wykorzystania zasobów. Analiza: wartość kontra wysiłek 135
 - Wypełnianie macierzy priorytetyzacji 136
 - Zbieranie opinii: głosowanie kropkami 137
 - Kupowanie cech 138

Rozdział 8: Jak planować proces planowania: wybór odpowiedniego podejścia 139

- Najlepsze praktyki w planowaniu 140
 - Zaczynaj 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

Rozdział 9: 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 przychyłość 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 WYCOFANIE 227

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
 - Konkretnie 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: "miękką 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
 - Zaczynj 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: Schylek: zastąpienie produktu nowym lub wycofanie go z rynku 299

- 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 PRODUKTU 307

Rozdział 17: Rozwijanie umiejętności przywódczych menedżera produktu 309

- 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 perswazji 317

- 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 produktu 333

- Wytuczanie 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

CZEŚĆ V: DEKALOGI 343

Rozdział 20: Dziesięć typowych błędów, których lepiej unikać na etapie wprowadzania produktu na rynek 345

- 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 sukces 355

- 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 produktu 367

- 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