

# Marti Kejgan

Produkt grupa Silicijumske doline

# Inspirisani

kako stvarati  
tehnološke proizvode  
koje kupci vole

*Prevela* Tatjana Arsić Milanović, **kpknjige**, 2023.



Ova knjiga je posvećena  
mom ocu Karlu Kejganu.  
Godine 1969. postao je prvi doktor  
nauka iz računarstva u Sjedinjenim  
Državama (pre toga je računarstvo  
bilo deo studija elektrotehnike).  
Napisao je prvu stručnu knjigu o  
bazama podataka (*Data Management  
Systems* iz 1973. godine,  
takođe u izdanju *John Wiley & Sons*).  
Osim toga što je bio sjajan otac,  
naučio me je da programiram  
kad sam imao devet godina –  
decenijama pre nego što je to postalo  
bitno – i usadio mi je ljubav prema  
tehnologiji kad su mnoge tehnologije  
od kojih danas zavisimo  
tek bile u povoju.



# Sadržaj

Predgovor srpskom izdanju

Predgovor drugom izdanju

## **DEO I**

### **LEKCIJE IZ VRHUNSKIH TEHNOLOŠKIH KOMPANIJA**

Poglavlje 1 Iza svakog sjajnog proizvoda **19**

Poglavlje 2 Proizvodi i usluge zasnovani na tehnologiji **21**

Poglavlje 3 Startapi: Uskladiti proizvod i tržište **23**

Poglavlje 4 Kompanije u fazi rasta: Skaliranje do uspeha **25**

Poglavlje 5 Korporacije: Dosledna inovacija proizvoda **27**

Poglavlje 6 Stvaranje proizvoda: Osnovni uzroci neuspelih pokušaja **29**

Poglavlje 7 Prevazilaženje *Lean and Agile* **37**

Poglavlje 8 Ključni pojmovi **39**

## **DEO II**

### **PRAVI LJUDI**

#### **PRODUKT TIMOVI**

Poglavlje 9 Principi jakih produkt timova **49**

Poglavlje 10 Produkt menadžer **57**

Poglavlje 11 Produkt dizajner **69**

Poglavlje 12 Inženjeri **75**

Poglavlje 13 Produkt marketing menadžeri **79**

Poglavlje 14 Sporedne uloge **83**

Poglavlje 15 Profil: Džejn Mening iz *Gugla* **87**

#### **LJUDI @ SKALIRANJE**

Poglavlje 16 Uloga liderstva **91**

Poglavlje 17 Uloga šefa proizvoda **95**

Poglavlje 18 Uloga šefa tehnologije **103**

Poglavlje 19 Uloga menadžera isporuke **107**

Poglavlje 20 Principi strukturiranja produkt timova **109**

Poglavlje 21 Profil: Lija Hikman iz *Adobija* **119**

## **DEO III**

### **PRAVI PROIZVOD**

#### **MAPA PUTA PROIZVODA**

Poglavlje 22 Problemi s mapama puta proizvoda **129**

Poglavlje 23 Alternative mapama puta **133**

#### **VIZIJA PROIZVODA**

Poglavlje 24 Vizija proizvoda i strategija proizvoda **141**

Poglavlje 25 Principi vizije proizvoda **147**

Poglavlje 26 Principi strategije proizvoda **151**

Poglavlje 27 Principi proizvoda **153**

#### **CILJEVI PROIZVODA**

Poglavlje 28 Tehnika OKR **157**

Poglavlje 29 Ciljevi produkt tima **161**

#### **PROIZVOD @ SKALIRANJE**

Poglavlje 30 Ciljevi proizvoda i skaliranje **167**

Poglavlje 31 Jevandelizam proizvoda **171**

Poglavlje 32 Profil: Aleks Presland iz *Bi-Bi-Sija* **175**

## **DEO IV**

### **PRAVI PROCES**

#### **OTKRIVANJE PROIZVODA**

Poglavlje 33 Principi otkrivanja proizvoda **183**

Poglavlje 34 Pregled tehnika otkrivanja **189**

#### **TEHNIKE POSTAVLJANJA OKVIRA**

Poglavlje 35 Tehnika procene mogućnosti **197**

Poglavlje 36 Tehnika pisma kupca **201**

Poglavlje 37 Tehnika startup platna **205**

## **TEHNIKE PLANIRANJA OTKRIVANJA**

Poglavlje 38 Tehnika mape priča **211**

Poglavlje 39 Tehnika programa otkrivanja kupaca **213**

Poglavlje 40 Profil: Martina Laušengo iz *Majkrosofta* **223**

## **TEHNIKE GENERISANJA IDEJA**

Poglavlje 41 Intervjui s kupcima **227**

Poglavlje 42 Tehnika konsijerž testa **231**

Poglavlje 43 Moć lošeg ponašanja kupaca **233**

Poglavlje 44 Dani za hakovanje **237**

## **TEHNIKE STVARANJA PROTOTIPOVA U OTKRIVANJU**

Poglavlje 45 Principi prototipova **243**

Poglavlje 46 Tehnika izvodljivosti prototipa **245**

Poglavlje 47 Tehnika prototipa korisnika **247**

Poglavlje 48 Tehnika prototipa živih podataka **249**

Poglavlje 49 Tehnika hibridnog prototipa **253**

## **TEHNIKE TESTIRANJA**

Poglavlje 50 Testiranje upotrebljivosti **257**

Poglavlje 51 Testiranje vrednosti **265**

Poglavlje 52 Tehnike testiranja potražnje **267**

Poglavlje 53 Tehnike kvalitativnog testiranja vrednosti **273**

Poglavlje 54 Tehnike kvantitativnog testiranja vrednosti **279**

Poglavlje 55 Testiranje izvodljivosti **289**

Poglavlje 56 Testiranje poslovne održivosti **293**

Poglavlje 57 Profil: Kejt Arnold iz *Netfliksa* **299**

## **TEHNIKE TRANSFORMACIJE**

Poglavlje 58 Tehnika sprinta u otkrivanju **303**

Poglavlje 59 Tehnika pilot tima **309**

Poglavlje 60 Odvikavanje organizacije od mapa puta **311**

## **PROCES I SKALIRANJE**

Poglavlje 61 Upravljanje zainteresovanim stranama **315**

Poglavlje 62 Saopštavanje saznanja o proizvodima **323**

Poglavlje 63 Profil: Kamila Herst iz *Epla* **325**

## **DEO V**

### **PRAVA KULTURA**

Poglavlje 64 Dobar produkt tim / loš produkt tim **331**

Poglavlje 65 Najveći razlozi za gubitak inovativnosti **335**

Poglavlje 66 Najveći razlozi za gubitak brzine **339**

Poglavlje 67 Uspostavljanje jake kulture proizvoda **341**

**Izrazi zahvalnosti 345**

**O autoru 347**

**Saznajte više 349**

**Indeks 351**



# Predgovor drugom izdanju

Kad sam prvi put razmišljao o objavljivanju doradene verzije prvog izdanja moje knjige INSPIRISANI, procenio sam da bih možda izmenio između 10 i 20 procenata sadržaja. To je zato što je bilo vrlo malo toga u prvom izdanju što sam želeo da promenim.

Međutim, čim sam počeo, ubrzo sam shvatio da će ovo drugo izdanje zahtevati potpuno novo pisanje. Ne zato što sam žalio zbog onog šta sam napisao već zato što verujem da sada ima mnogo boljih načina da objasnim ove teme.

Nisam ni slutio da će prvo izdanje biti tako uspešno. Zahvaljujući knjizi, stekao sam prijatelje širom sveta. Knjiga je prevedena na nekoliko jezika, i uprkos tome što je stara skoro deset godina dok ovo pišem, prodaja nastavlja da raste, i to sve zahvaljujući preporukama od usta do usta i pomoću recenzija.

Dakle, ako ste pročitali prvo izdanje, zahvaljujem vam i nadam se da ćete još više uživati u drugom izdanju. Ako prvi put čitate knjigu INSPIRISANI, nadam se da će ovo novo izdanje bolje postići svoj cilj.

Kad sam napisao prvo izdanje, bilo je to pre nego što je edžajl bio dobro uspostavljen u kompanijama za proizvode, i pre nego što su *Customer development* i nomenklatura *lean* startup postali popularni. Danas, većina timova koristi ove tehnike već nekoliko godina i više ih zanima ono što je izvan lin (*lean*) i edžajl (*agile*) pristupa, a što je ono na šta se ja fokusiram ovde. Osnovna struktura knjige ostala je netaknuta, ali tehnike koje opisujem su se značajno poboljšale tokom protekle decenije.

Pored promene u načinu na koji objašnjavam teme i ažuriranje tehnika, druga velika promena u knjizi je da sada ulazim u detalje onoga što ja ovde nazivam proizvod@skaliranje (*Product@Scale*).

U prvom izdanju sam se više fokusirao na startape. U ovom izdanju, međutim, želeo sam da proširim delokrug kako bih sagledao izazove kompanija koje su u fazi rasta i kako se proizvod može dobro napraviti u velikim preduzetničkim kompanijama.

Nema sumnje da skaliranje predstavlja ozbiljne izazove, a tokom protekle decenije sam većinu vremena proveo obučavajući kompanije kroz brz rast. Ponekad to nazivamo uspehom preživljavanja, ako vam to dovoljno govori koliko teško to može da bude.

Dobio sam mnogo sjajnih povratnih informacija od čitalaca prvog izdanja, i postoji nekoliko važnih stvari koje sam naučio i kojima bih hteo da se pozabavim ovde.

Prvo, zaista postoji ključna potreba da se fokusiramo na konkretan posao produkt menadžera. U prvom izdanju mnogo sam govorio o produkt menadžmentu, ali sam pokušao da opširnije razgovaram s produkt timovima. Danas postoji mnogo izvrsnih resursa za produkt dizajnere i inženjere, ali dragoceno malo dostupnih, posebno za produkt menadžere koji su odgovorni za tehnološke proizvode. Dakle, u ovom izdanju sam odlučio da se usredsredim na posao produkt menadžera za tehnologije. Ako ste produkt menadžer u tehnološkoj kompaniji, ili ako želite to da budete, nadam se da će ovo postati vaš glavni resurs.

Drugo, postoji mnogo ljudi koji traže recept za uspeh proizvoda – obavezujući vodič ili okvir kako da kreirate proizvode koje kupci vole. Iako razumem želju i znam da bih verovatno prodao mnogo više primeraka kad bih tako postavio ovu knjigu, nažalost, istina je da to jednostavno nije način na koji se stvaraju sjajni proizvodi. Mnogo se više radi o stvaranju prave kulture proizvoda za uspeh i o razumevanju niza tehnika otkrivanja i isporuke proizvoda kako biste mogli da koristite pravi alat za konkretan problem s kojim se suočavate. I da, to znači da posao produkt menadžera nije ni u kom smislu lak, a istini za volju, nije svako ni potkovan da uspe u ovom poslu.

Ukratko, produkt menadžment je danas jedan od najpoželjnjih poslova u našoj industriji i vodeći je izvor – poligon za dokazivanje – izvršnih direktora startup kompanija. Dakle, ako imate želju i voljni ste da uložite napor, ne bih pozeleo ništa više nego da vam pomognem da uspete.



# DEO I

## *Lekcije iz vrhunskih tehnoloških kompanija*

Sredinom osamdesetih bio sam mlad softverski inženjer koji je radio za *Hjulet-Pakard* na proizvodu od velike važnosti. Bilo je to vreme (prvi put) kad je veštačka inteligencija bila popularna, a ja sam imao dovoljno sreće da radim u tada jednoj od najboljih tehnoloških kompanija u industriji kao deo veoma snažnog tima softverskog inženjeringa (nekoliko članova tog tima je ostvarilo značajan uspeh u brojnim kompanijama ove industrije).

Naš zadatak je bio težak: da isporučimo tehnologiju koja omogućava veštačku inteligenciju na jeftinoj radnoj stanici opšte namene koja je do tada zahtevala kombinaciju hardvera/softvera posebne namene, a koja je koštala više od 100.000 dolara po korisniku – cena koju tek nekolicina može da priušti.

Radili smo dugo i naporno više od godinu dana, žrtvujući nebrojeno mnogo noći i vikenda. Usput smo dodali nekoliko patenata *Hjulet-Pakardovom* portfoliju. Razvili smo softver da ispuni HP-ove stroge standarde kvaliteta. Internacionalizovali smo proizvod i lokalizovali ga na nekoliko jezika. Obučili smo prodajne snage. Pregledali smo našu tehnologiju s predstavnicima štampe i dobili odlične kritike. Bili smo spremni. Plasirali smo ga. Proslavili smo plasman.

Uz samo jedan problem: niko ga nije kupio.

Proizvod je bio potpuni promašaj na tržištu. Da, bio je tehnički im-

presivan i kritičarima se dopao, ali to nije bilo nešto što su ljudi želeli ili što im je bilo potrebno.

Tim je naravno bio izuzetno frustriran ovim ishodom. Ali ubrzo smo počeli da sebi postavljamo neka veoma važna pitanja: Ko odlučuje koje bi proizvode trebalo da pravimo? Kako odlučuju? Kako znaju da će ono što mi napravimo biti korisno?

Naš mladi tim je naučio nešto od suštinskog značaja – nešto što su mnogi timovi otkrili na teži način: *Nije važno koliko je dobar vaš inženjerski tim ako im nije dato da naprave nešto što je vredno truda.*

Kad sam pokušavao da pronađem osnovni uzrok našeg neuspeha, saznao sam da odluke o tome šta da napravimo dolaze od produkt menadžera – nekoga ko je uglavnom bio u marketinškoj organizaciji i ko je bio odgovoran za definisanje proizvoda koje smo napravili. Ali sam takođe naučio da produkt menadžment nije nešto u čemu je HP bio posebno dobar. Kasnije sam saznao da većina kompanija takođe u tome nije bila dobra i da, zapravo, većina još uvek nije.

Obećao sam sebi da nikada više neću tako naporno raditi na proizvodu osim ako ne znam da će proizvod biti nešto što korisnici i kupci žele.

Tokom narednih trideset godina, imao sam veliku sreću da radim na nekim od najuspešnijih visokotehnoških proizvoda našeg vremena – prvo u HP-u tokom uspona personalnih računara; zatim u *Netskejp komjunikejnsu* tokom uspona interneta, gde sam radio kao potpredsednik za izradu platforme i alata; kasnije u *Ibeju* tokom uspona e-trgovine i tržišta, gde sam radio kao viši potpredsednik za proizvode i dizajn; a zatim i kao savetnik za startape koji rade s mnogim kompanijama koje su danas postale najuspešnije za tehnološke proizvode.

Nije svaki pokušaj stvaranja proizvoda bio uspešan onako kao što su drugi bili, ali sam srećan što mogu da kažem da nijedan nije bio neuspešan, a nekoliko njih su zavoleli i koristili milioni ljudi širom sveta.

Ubrzo nakon što sam napustio *Ibej*, počeo sam da dobijam pozive iz produkt organizacija koje su želele da poboljšaju način na koji prave proizvode. Pošto sam počeo da radim s ovim kompanijama, otkrio sam da postoji ogromna razlika između toga kako su *najbolje* kompanije stvarale proizvode i kako ih je *većina* kompanija proizvodila.

■ Otkrio sam da postoji ogromna razlika između toga kako su *najbolje* kompanije pravile proizvode i kako ih je *većina* kompanija proizvodila. ■

Shvatio sam da se *poslednja reč tehnologije veoma razlikuje od stanja u praksi*.

Većina kompanija je još uvek koristila stare i neefikasne načine za otkrivanje i isporuku proizvoda. Takođe sam saznao da je na raspolaganju bilo malo dragocene pomoći, bilo od akademske zajednice, uključujući najbolje programe poslovnih škola, ili od industrijskih organizacija, koje su bile beznačajno zaglavljene u neuspelim modelima iz prošlosti – baš kao onaj na kojem sam radio u HP-u.

Imao sam nekoliko sjajnih iskustava i posebno sam zahvalan što sam imao priliku da radim za neke umove i s nekim od najboljih umova za proizvode u industriji. Najbolje ideje u ovoj knjizi potiču od ovih ljudi. U izjavama zahvalnosti ćete naći mnoge od njih. Učio sam od svih njih i zahvalan sam svakome ponaosob.

Izabrao sam ovaj poziv jer sam želeo da radim na proizvodima koje kupci vole – proizvodima koji inspirišu i imaju pravu vrednost. Smatram da većina produkt lidera takođe želi da kreira inspirativne i uspešne proizvode. Ali većina proizvoda nije inspirativna, a život je prekratak za loše proizvode.

Nadam se da će pisanje ove knjige pomoći da podelimo najbolje prakse najuspešnijih kompanija za proizvode i da će rezultat biti zaista inspirativni proizvodi – proizvodi koje kupci vole.





# POGLAVLJE 1

## *Iza svakog sjajnog proizvoda*

Moje snažno uverenje i ključni koncept koji pokreće ovu knjigu jeste da iza svakog sjajnog proizvoda postoji neko – obično neko iza scene, ko neumorno radi – ko je predvodio produkt tim koji je kombinovao tehnologiju i dizajn kako bi rešio stvarne probleme kupaca na način usklađen s potrebama poslovanja.

Ovi ljudi obično imaju zvanje *produkt menadžera*. Tim poslom se mogu baviti i suosnivač ili izvršni direktor startapa, ili član tima koji je iskoračio iz svoje uobičajene uloge jer je prepoznata potreba za takvim njegovim angažovanjem.

Uloga produkt menadžera veoma se razlikuje od uloga projekt menadžera ili menadžera dizajna, inženjeringa, marketinga.

Ova knjiga je namenjena ovim ljudima.

U okviru produkt timova za moderne tehnologije, produkt menadžer ima neke vrlo specifične i veoma izazovne odgovornosti. To je izuzetno težak posao, i svako ko pokuša da vam kaže drugačije ne čini vam nikakvu uslugu.

■ **Moje snažno uverenje i ključni koncept koji pokreće ovu knjigu jeste da iza svakog sjajnog proizvoda postoji neko – obično neko iza scene, ko neumorno radi – ko je predvodio produkt tim koji je kombinovao tehnologiju i dizajn kako bi rešio stvarne probleme kupaca na način usklađen s potrebama poslovanja. ■**

Uloga produkt menadžera je obično zadatak s punim radnim vremenom. Ja lično ne poznajem mnogo onih koji su u stanju da urade ono što treba da rade za manje od 60 sati nedeljno.

Sjajno je ako ste dizajner ili inženjer koji takođe želi da služi kao produkt menadžer – to ima nekih stvarnih prednosti.

Ali vrlo brzo ćete saznati da preuzimate ogromnu količinu posla. Međutim, ako ste za to, rezultati mogu biti impresivni.

Produkt tim se sastoji od najmanje jednog produkt menadžera i obično između dva i deset inženjera. Ako kreirate proizvod okrenut korisnicima, očekivali biste da imate i produkt dizajnera u svom timu.

U ovoj knjizi istražujemo situaciju u kojoj ćete možda morati da koristite inženjere ili dizajnere sa različitih lokacija ili iz agencije ili kompanije za spoljne usluge. Ali bez obzira na to kako sastavite svoj tim, ovaj posao i ova knjiga pretpostavljaju da imate tim koji će raditi s vama na dizajnu, izradi i isporuci proizvoda.

# POGLAVLJE 2

## *Proizvodi i usluge zasnovani na tehnologiji*

Postoji mnogo vrsta proizvoda, ali u ovoj knjizi se fokusiram isključivo na proizvode koji su *tehnološki*.

Nešto od onoga što istražujemo u ovoj knjizi može da vam pomogne ako pravite netehnološke proizvode, ali u tom slučaju nema garancija. Iskreno govoreći, već postoji širok spektar lako dostupnih resursa za netehnološke proizvode, kao što je mahom roba široke potrošnje, i za produkt menadžere ovih netehnoloških proizvoda.

Moj fokus je na jedinstvenim problemima i izazovima povezanim s izradom proizvoda, usluga i iskustava koji su zasnovani na tehnologiji.

Pravi primeri naših istraživanja jesu proizvodi i usluge namenjeni širokom krugu krajnjih potrošača, kao što su e-komerc platforme i onlajn servisi (npr. *Netflix*, *Erbienbi* ili *Etsi*), društvene mreže (npr. *Fejsbuk*, *LinkedIn* ili *Tviter*), poslovni servisi (npr. *Salesforce.com*, *Workday* ili *Workiva*), potrošački uređaji (npr. *Epl*, *Sonos* ili *Tesla*) i mobilne aplikacije (npr. *Uber*, *Odibl* ili *Instagram*).

■ Moj fokus je na jedinstvenim problemima i izazovima povezanim s izradom proizvoda, usluga i iskustava koji su zasnovani na tehnologiji. ■

Proizvodi zasnovani na tehnologiji ne moraju da budu isključivo digitalni. Mnogi od najboljih primera današnjice su mešavine onlajn i oflajn

iskustava – poput pronalaženja prevoza ili sobe za prenoćište, dobijanja stambenog kredita ili isporuka paketa za 24 časa.

Verujem da se većina proizvoda danas transformiše u proizvode *zasnovane na tehnologiji*, a kompanije koje to ne shvataju ubrzo propadnu. Ali opet naglašavam, ovde sam fokusiran samo na proizvode zasnovane na tehnologiji i one kompanije koje veruju da moraju da prihvate tehnologiju i dosledno inoviraju u ime svojih kupaca.

# POGLAVLJE 3

## *Startapi: Uskladiti proizvod i tržište*

U svetu tehnologije generalno imamo tri faze kompanija: startap, fazu rasta i korporaciju. Hajde da ukratko razmotrimo kako karakterišemo svaku od ovih faza i izazove s kojima ćete se verovatno suočiti u svakoj.

Slobodno definišem *startap* kao novu kompaniju koja tek treba da uskladi svoj proizvod s tržištem. Usklađivanje proizvoda i tržišta je izuzetno važan pojam koji ću definisati na stranicama koje slede, ali zasad recimo samo da startap još uvek pokušava da smisli proizvod koji može da pokrene održivo poslovanje.

U startapu, ulogu produkt menadžera obično pokriva jedan od suosnivača. Tipično, startap čini manje od 25 inženjera koji pokrivaju raspon od jednog produkt tima do možda četiri ili pet.

Realnost startapskog života jeste da ste u trci da uskladite proizvod i tržište pre nego što ostanete bez novca. Ništa drugo nije bitno dok ne dođete do dobrog proizvoda koji zadovoljava potrebe početnog tržišta tako da je najveći deo fokusa mlade kompanije nužno na proizvodu.

Startapi obično imaju ograničen iznos početnog finansiranja, koje je namenjeno da se utvrdi može li kompanija da osmisli i isporuči neophodan proizvod. Što se više približavate tome da ostanete bez novca, tempo je besomučniji i tim i rukovodstvo postaju očajniji.

Iako su novac i vreme obično tesni, dobri startapi su optimizovani da uče i da se brzo kreću, a obično postoji vrlo malo birokratije koja bi ih

usporila. Ipak, veoma visoka stopa neuspeha tehnoloških startapa nije tajna. Onih nekoliko što uspeju obično su oni koji su zaista dobri u otkrivanju proizvoda, što je glavna tema ove knjige.

Rad u startapu – trka ka usklađivanju proizvoda i tržišta – obično je stresan, iscrpljujući i rizičan. Ali to takođe može da bude neverovatno pozitivno iskustvo, a ako stvari dobro idu, i finansijski isplativo.

■ Ništa drugo nije bitno dok ne dođete do dobrog proizvoda koji zadovoljava potrebe početnog tržišta. ■

# POGLAVLJE 4

## *Kompanije u fazi rasta: Skaliranje do uspeha*

Startapi koji su dovoljno vešti i imaju dovoljno sreće (obično je potrebno i jedno i drugo) da usklade proizvod i tržište spremni su da se bave drugim podjednako teškim izazovom: kako efikasno rasti i skalirati.

Postoji mnogo vrlo značajnih izazova koji su uključeni u rast i skaliranje startapa do velikog, uspešnog poslovanja. Iako je to veoma težak izazov, to je, kako volimo da kažemo, problem koji je poželjan.

Pored zapošljavanja više ljudi, moramo da smislimo kako da ponovimo naše ranije uspehe s novim, sličnim proizvodima i uslugama. Istovremeno, moramo da razvijamo osnovnu delatnost što je brže moguće.

U fazi rasta obično imamo negde između dvadeset pet i nekoliko stotina inženjera, stoga ima mnogo više ljudi koji mogu da pomognu, ali su znaci organizacionog stresa svuda.

Produkt timovi se žale da ne razumeju širu sliku – ne vide kako njihov rad doprinosi višim ciljevima, i oni se bore s tim šta znači biti osnažen, autonoman tim.

Prodaja i marketing se često žale da strategije izlaska na tržište koje su funkcionisale za prvi proizvod nisu toliko prikladne za neke od novih proizvoda u portfoliju.

■ Iako je to veoma težak izazov, to je, kako volimo da kažemo, problem koji je poželjan. ■

Tehnološka infrastruktura koja je stvorena da zadovolji potrebe početnog proizvoda često puca po šavovima, a od svakog inženjera s kojim razgovarate počinjete da čujete izraz „tehnički dug“.

Ova faza je takođe teška za lidere jer stil rukovođenja i mehanizmi koji su funkcionisali dok je kompanija bila mladi startap često ne uspevaju da skaliraju. Lideri su primorani da promene svoje uloge i, u mnogim slučajevima, svoje ponašanje.

Ali motivacija za prevazilaženje ovih izazova je veoma jaka. Kompanija često pokušava da sprovede javne ponude ili, možda, postaje glavna poslovna jedinica postojeće kompanije. Osim toga, vrlo realna mogućnost da će imati značajan i pozitivan uticaj na svet može biti veoma motivišuća.



# POGLAVLJE 5

## *Korporacije: Dosledna inovacija proizvoda*

Onim kompanijama koje uspevaju u skaliranju i koje žele da stvore poslovanje koje traje – tek predstoje neki od najtežih izazova.

Jake kompanije za tehnološke proizvode znaju da moraju redovno da obezbeđuju inovativne proizvode. To znači da stalno stvaraju nove vrednosti za svoje kupce i za svoje poslovanje. Ne samo da podešavaju i optimizuju postojeće proizvode (što se naziva održavanjem vrednosti) već, pre, da razvijaju svaki proizvod kako bi dostigao svoj pun potencijal.

Ipak, mnoge velike kompanije su već krenule u spiralu spore smrti. One postaju puko iscrpljivanje vrednosti i brenda koji je stvoren mnogo godina ili čak decenija ranije. Smrt kompanije se retko dešava preko noći, a velika kompanija može ostati na površini mnogo godina. Ali nemojte se zavaravati, organizacija tone, a krajnja faza je gotovo neminovna.

Kad kompanije postanu toliko velike – najčešće toliko da se njenim deonicama javno trguje – postoji ogroman broj zainteresovanih strana u celom poslovanju koje naporno rade da bi zaštitile ono što je kompanija stvorila. Nažalost, ovo često znači gašenje novih inicijativa ili poduhvata koji bi mogli ponovo da pokrenu poslovanje (ali verovatno i da dovedu osnovnu delatnost u opasnost) ili postavljanje toliko prepreka novim idejama da malo ljudi želi ili je u stanju da povede kompaniju u novom pravcu.

Simptome ovoga je teško izbeći, počev od pada morala, nepostojanja inovacija i usporavanja novog proizvoda na putu do ruku kupaca.

■ Jake kompanije za tehnološke proizvode znaju da moraju redovno da obezbeđuju inovativne proizvode. ■

Kad je kompanija bila mlada, verovatno je imala jasnu i čvrstu viziju. Međutim, kad dostigne fazu korporacije, u velikoj meri je već ostvarila tu originalnu viziju i sada ljudi nisu sigurni šta je sledeće. Produkt timovi se žale na nepostojanje vizije, nepostojanje ovlašćenja, činjenicu da je za donošenje odluke potrebna večnost, a rad na proizvodu odbor svodi na dizajn.

I rukovodstvo je verovatno frustrirano nepostojanjem inovacija kod produkt timova. Prečesto pribegavaju akvizicijama ili stvaranju zasebnih „inovacionih centara“ kako bi inkubirali nova poslovanja u zaštićenom okruženju. Ipak, ovo retko rezultira inovacijama za kojima toliko očajavaju.

Takođe ćete čuti mnogo priča o tome kako to da su velike kompanije kao što su *Adobi*, *Amazon*, *Epl*, *Fejsbuk*, *Gugl* i *Netfliks* uspele da izbegnu ovu sudbinu. Rukovodeći tim organizacije se pita zašto ne mogu da urade isto. Činjenica je da bi oni *mogli* da urade isto. Samo moraće da izvrše neke prilično velike promene, i o tome je reč u ovoj knjizi.

# POGLAVLJE 6

## *Stvaranje proizvoda: Osnovni uzroci neuspelih pokušaja*

Hajde da počnemo tako što ćemo istražiti osnovne uzroke zašto toliko pokušaja s proizvodima ne uspe.

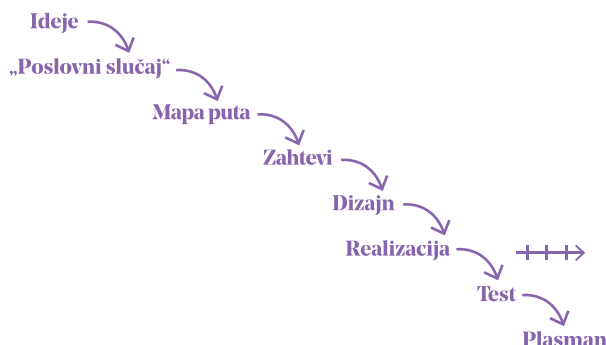
Vidim isti osnovni način rada kod ogromne većine kompanija, svih veličina, u svakom uglu sveta, i ne mogu a da ne primetim da to nije ni približno onome kako najbolje kompanije zapravo funkcionišu.

Dozvolite mi da vas upozorim da ova diskusija može biti malo depresivna, posebno ako vas previše pogađa u srž, pa ako je to slučaj, zamoliću vas da izdržite do kraja.

Slika 6.1 opisuje proces koji većina kompanija i dalje koristi da stvori proizvod. Pokušaću da još uvek ne iznosim lično mišljenje – dozvolite mi da prvo samo opišem proces:

Kao što vidite, sve počinje od *ideja*. U većini kompanija one dolaze iznutra (rukovodioci ili ključne zainteresovane strane ili vlasnici preduzeća) ili spolja (sadašnji ili potencijalni kupci). Odakle god da ideje potiču, uvek postoji gomila stvari koje različiti delovi poslovanja zahtevaju od nas da uradimo.

Većina kompanija želi da te ideje postavi kao prioritete u *mapi puta*, i to čine iz dva glavna razloga. Prvo, žele da najpre radimo na najvažnijim stvarima, a drugo, žele da budu u stanju da predvide kada će stvari biti spremne.



SLIKA 6.1 Osnovni uzroci neuspelih pokušaja s proizvodima

Da bi se to postiglo, obično postoji neka vrsta *kvartalne ili godišnje sesije planiranja* na kojoj rukovodioci razmatraju ideje i pregovaraju o mapi puta proizvoda. Ali da bi odredili prioritete, prvo im je potreban neki oblik *poslovnog slučaja* za svaku stavku.

Neke kompanije izrađuju formalne poslovne slučajeve, a neki su neformalni, ali u svakom slučaju to se svodi na potrebu da se znaju dve stvari o svakoj ideji: (1) koliko novca ili vrednosti će zaraditi, i (2) koliko novca ili vremena će koštati. Ove informacije se zatim koriste za izradu mape puta, obično za naredni kvartal, ali ponekad i za celu godinu.

U ovom trenutku, produkt i tehnološka organizacija ima svoje redovne maršrute i obično obrađuju stavke od najvišeg prioriteta naniže.

Kad neka ideja dospe na vrh liste, prva stvar koja se radi jeste da produkt menadžer razgovara sa zainteresovanim stranama kako bi se objasnila ideja i osmislio skup „zahteva“.

Ovi zahtevi mogu da budu priče korisnika ili mogu više da liče na neki oblik funkcionalne specifikacije. Njihova svrha je da saopštavaju dizajnerima i inženjerima šta treba da se izradi.

Kad se prikupe zahtevi, od tima za *dizajn korisničkog iskustva* (pod pretpostavkom da kompanija ima takav tim) traži se da obezbedi dizajn interakcije, vizuelni dizajn i, u slučajevima fizičkih uređaja, industrijski dizajn.

Konačno, zahtevi i specifikacije dizajna stižu do *inženjera*. Ovo je,

obično, mesto gde edžajl konačno ulazi u kadar.

U svakom slučaju, inženjeri će obično podeliti rad u niz iteracija – koje se nazivaju „sprintovi“ u skram procesu. Dakle, možda je potrebno jedan do tri sprinta da se izradi ideja.

Nadamo se da je testiranje kvaliteta deo tih sprintova, ali ako nije, QA tim, odgovoran za kvalitet proizvoda, pratiće proces nekim testiranjem kako bi se uverio da nova ideja funkcioniše kao što je propagirano i da ne dovodi do drugih problema (poznatih kao *regresije*).

Kad dobijemo zeleno svetlo od QA tima, nova ideja je konačno *plasiрана* stvarnim kupcima.

U većini kompanija koje prvi put sretnem, velikim i malim, ovo je u suštini način na koji rade i kako su radile dugi niz godina. Ipak, ove iste kompanije se dosledno žale na *nepostojanje inovacija* i *previše vremena* koje je potrebno da se od ideje dođe do kupaca.

Možda ste to prepoznali kada sam pomenuo edžajl, i dok skoro svako danas tvrdi da je edžajl, ono što sam upravo opisao je u velikoj meri proces *vodopada*. Da budemo poštteni prema inženjerima, oni obično rade onoliko edžajl koliko mogu, imajući u vidu širi kontekst vodopada.

U redu, to je možda ono što većina timova radi, ali zašto je to nužno razlog tolikim problemima? Hajde da sada složimo slagalicu tako da možemo jasno da vidimo zašto je ovaj veoma uobičajen način rada odgovoran za većinu neuspelih pokušaja s proizvodima.

Na listi koja sledi, podeliću s vama ono što smatram da su deset najvećih problema s ovim načinom rada. Imajte na umu da su svih ovih deset problema *veoma ozbiljna pitanja*, od kojih bi svaki mogao da izbaciti tim iz koloseka. A mnoge kompanije imaju više od jednog ili čak sve ove probleme.

■ Dok skoro svako danas tvrdi da je edžajl,  
ono što sam upravo opisao je u velikoj meri  
proces *vodopada*. ■

1. Počnimo od vrha – *izvora ideja*. Ovaj model vodi do specijalnih prodajnih proizvoda i do proizvoda zasnovanih na zadovoljenju svih zainteresovanih strana. O ovoj ključnoj temi biće još mnogo reči, ali za sada, dozvolite mi da kažem da ovo nije izvor naših najboljih ideja za proizvode. Druga posledica ovakvog pristupa je nepostojanje timskog osnaživanja. U ovom modelu, oni su tu samo da sprovede – oni su plaćenici.
2. Zatim, hajde da pričamo o fatalnoj mani u ovim *poslovnim slučajevima*. Da budemo jasni, ja sam lično za vođenje poslovnih slučajeva, barem za ideje za koje je potrebna veća investicija. Ali način na koji ih većina kompanija radi u ovoj fazi kako bi smislila mapu puta prioriteta je zaista smešan, a evo zašto. Sećate se ona dva ključna pitanja za svaki poslovni slučaj? Koliko novca ćete zaraditi i koliko će to koštati? Pa okrutna istina je da, u ovoj fazi, mi nemamo pojma ni o jednom od njih. U stvari, mi to *ne možemo* da znamo.

Ne možemo da znamo koliko novca ćemo zaraditi jer to u potpunosti zavisi od toga koliko će se rešenje pokazati kao dobro. Ako tim uradi odličan posao, ovo bi moglo da bude izuzetno uspešno i da doslovno promeni budućnost kompanije. Istina je, međutim, da mnoge ideje za proizvode završe tako da od njih ne bude apsolutno ništa. I to nije preterivanje da bi zvučalo efektno. Doslovno *ništa* (ovo znamo iz A/B testiranja).

U svakom slučaju, jedna od ključnih lekcija o proizvodu jeste da *znamo šta ne možemo da znamo*, a u ovoj fazi jednostavno ne možemo da znamo koliko ćemo novca da zaradimo.

Isto tako, nemamo pojma koliko će koštati da ga napravimo. Bez znanja o stvarnom ishodu, inženjerskom timu je izuzetno teško da predvidi troškove. Većina iskusnih inženjera će u ovoj fazi odbiti da čak i daju procenu, dok su neki pod pritiskom da prihvate stari kompromis određivanja veličina majica – samo nas obavestite da li je ovo „mala, srednja, velika ili ekstra velika“.

Ali kompanije zaista žele te mape puta prioriteta, a da bi je dobile, potrebna im je neka vrsta sistema za ocenjivanje ideja. Dakle, ljudi igraju igru poslovnih slučajeva.

3. Još veći problem je ono što sledi, a to je kada kompanije zaista ponese ideja *mapa puta proizvoda*. Video sam bezbroj mapa puta tokom godina, a velika većina njih su u suštini liste s prioritetskim funkcijama i projektima. Ova funkcija je potrebna marketingu za kampanju. Prodaji je potrebna za novog kupca. Neko želi *pejpal* integraciju. Razumete o čemu pričam.

Ali evo problema – možda najvećeg problema od svih. To je ono što ja zovem *dve nezgodne istine o proizvodu*.

**■ Prva istina je da barem  
polovina naših ideja jednostavno  
neće uspeti. ■**

Prva istina je da *barem polovina naših ideja jednostavno neće uspeti*. Postoji mnogo razloga da ideja ne uspe. Najčešći je da kupci jednostavno nisu toliko uzbuđeni zbog ove ideje kao mi. Dakle, odlučuju da ne koriste proizvod. Ponekad požele da ga koriste i oni ga isprobaju, ali proizvod je toliko komplikovan da jednostavno nosi više muka nego što vredi, pa korisnici opet odlučuju da ga ne koriste. Ponekad je problem u tome što bi se kupcima i dopao, a ispostavi se da u samoj izradi ima mnogo više izazova nego što smo mislili, i mi odlučujemo da jednostavno ne možemo da priuštimo vreme i novac koji su potrebni da bismo ga isporučili.

Dakle, obećavam vam da barem polovina ideja u vašoj mapi puta neće ispuniti ono čemu se nadate. (Samo da napomenem, stvarno dobri timovi pretpostavljaju da najmanje tri četvrtine ideja neće funkcionisati onako kako se nadaju.)

Ako to nije dovoljno loše, druga nezgodna istina je da je čak i kod ideja koje se pokažu da imaju potencijal obično potrebno

nekoliko *iteracija* da bi se njihovo ostvarivanje dovelo do tačke u kojoj ona daje potrebnu poslovnu vrednost. To vreme nazivamo novcem.

Jedna od najvažnijih stvari o proizvodu koju sam naučio jeste da jednostavno ne možete pobeći od ovih neugodnih istina, bez obzira na to koliko ste pametni. A imao sam sreće da radim s mnogim zaista izuzetnim produkt timovima. Prava razlika je u tome kako se nosite s ovim istinama.

4. Zatim, hajde da razmotrimo *ulogu produkt menadžmenta* u ovom modelu. U stvari, ovu ulogu ne bismo nazvali produkt menadžmentom – zapravo je nekakav vid projekt menadžmenta. U ovom modelu se više radi o *prikupljanju zahteva i njihovom dokumentovanju* za inženjere. U ovom trenutku, dozvolite mi samo da kažem da je ovo za 180 stepeni udaljeno od stvarnosti produkt menadžmenta modernih tehnologija.
5. Slična je priča i s *ulogom dizajna*. Prekasno je u igri da bi se dobila stvarna vrednost dizajna, a uglavnom ono što se radi jeste ono što nazivamo modelom šminkanja mrtvacu. Šteta je već napravljena, a sada samo pokušavamo da nanesimo sloj boje na brljotinu. UX (*user experience*) dizajneri znaju da ovo nije dobro, ali pokušavaju da izgleda što je moguće lepše i doslednije.
6. Možda je najveća propuštena prilika u ovom modelu činjenica da se *inženjering uvodi prekasno*. Kažemo da ako koristite svoje inženjere samo za programiranje, dobijate tek polovinu njihove vrednosti. Mala tajna proizvoda jeste da su inženjeri obično *najbolji pojedinačni izvor inovacija*; ipak, oni nisu čak ni pozvani na zabavu u ovom procesu.
7. Ne samo da je inženjering uveden prekasno već i principi i ključne prednosti edžajla ulaze u kadar prekasno. Timovi koji koriste edžajl na ovaj način dobijaju možda 20 procenata stvarne vrednosti i potencijala edžajl metode. Ono što zaista vidite jeste edžajl za isporuku, ali ostatak organizacije i čitav kontekst je sve samo ne edžajl.



8. Ceo ovaj proces je veoma *projektno orijentisan*. Kompanija obično finansira projekte, zapošljava na projektima, gura projekte kroz organizaciju i na kraju pokreće projekte. Nažalost, *projekti su rezultat, a proizvod je samo ishod*. Ovaj proces predvidivo vodi ka projektima koji su ostali siročad. Da, nešto je konačno plasirano, ali ne ispunjava svoje ciljeve, pa šta je zapravo bila poenta? U svakom slučaju, to je ozbiljan problem koji nas daleko udaljava od toga kako treba da pravimo proizvode.
9. Najveća mana starog procesa vodopada je uvek bila, i ostaje, da je sav rizik na kraju, što znači da *potvrda od kupca dolazi prekasno*.

Ključni princip u lin metodama je da se smanji otpad, a jedan od najvećih oblika proizvodnje otpada je da se dizajnira, napravi, testira i primeni funkcija ili proizvod samo da bi se otkrilo da to nije ono što je potrebno. Ironija je što mnogi timovi *veruju* da primenjuju lin principe; ipak, oni prate ovaj osnovni proces koji sam upravo opisao. I onda im skrećem pažnju na to da oni isprobavaju ideje na jedan od najskupljih i najsporijih načina koje poznajemo.

10. I na kraju, dok smo zauzeti ovim procesom i gubimo vreme i novac, obično se ispostavi da je najveći gubitak od svega *oportunitetni trošak* onoga što je organizacija mogla i trebalo umesto toga da radi. Mi ne možemo da vratimo to vreme ili novac.

Ne čudi da tolike kompanije troše toliko vremena i novca, a dobijaju tako malo zauzvrat. Upozorio sam vas da bi ovo moglo biti depresivno. Od ključne je važnosti da duboko razumete zašto tačno vaša kompanija treba da promeni način na koji funkcioniše a koji joj daje tako loše rezultate.

■ Ne čudi da tolike kompanije troše toliko vremena i novca, a dobijaju tako malo zauzvrat. ■

Dobra vest je, obećavam vam, da najbolji timovi ne rade ništa slično onome što sam upravo opisao.



# POGLAVLJE 7

## *Prevazilaženje Lean and Agile*

Ljudi uvek traže jednostavno rešenje da bi kreirali proizvode, a uvek postoji industrija koja je voljna i spremna i koja čeka da pruži uslugu – knjigama, podučavanjem, obukom i savetovanjem. Ali jednostavnog rešenja nema i neizbežno je da ljudi to shvate. I tada počinje otpor.

Dok ovo pišem, u modi je da se kritikuju i *Lean* i *Agile*.

Ne sumnjam da su mnogi ljudi i timovi u izvesnoj meri razočarani rezultatima usvajanja i lin i edžajl. I razumem razloge za ovo. Ipak, uveren sam da su vrednosti i principi lin i edžajl tu da ostanu. Ne toliko posebne *manifestacije* ovih metoda koje mnogi timovi danas koriste, već suštinski principi koji stoje iza njih. Tvrdio bih da oba predstavljaju značajan napredak, i nikada ne bih želeo da se vraćam unazad na ta dva fronta.

Ali kao što sam rekao, ni oni nisu čarobni štapići, i kao i sa svakim alatom, morate ga pametno koristiti. Srećem nebrojeno timova koji tvrde da slede lin principe; ipak, mesecima rade na onome što nazivaju minimalno održivim proizvodom (MVP – *minimum viable product*), i oni zaista ne znaju šta imaju i da li će se to prodati, a pritom troše dosta vremena i novca – što teško da je u duhu lina. Ili preteraju i misle da moraju sve da testiraju i potvrde, tako da nikud ne idu brzo.

I, kao što sam upravo naglasio, način na koji se edžajl praktikuje u većini kompanija koje stvaraju proizvode teško da je edžajl u nekom značajnom smislu.

Najbolji produkt timovi koje poznajem udaljili su se od načina na koji većina timova praktikuje ove metode – usklađujući osnovne principe

lin i edžajl, fokusirajući se istovremeno na ono što pokušavaju da postignu i na to kako rade da bi to postigli.

Ovi timovi malo drugačije formulišu pitanja, ponekad koristeći drugačiju nomenklaturu, ali u suštini vidim tri sveobuhvatna principa na delu:

1. **Rizici se rešavaju na početku, a ne na kraju.** U modernim timovima, mi se bavimo ovim rizicima *pre* nego što odlučimo da bilo šta napravimo. Ovi rizici uključuju rizik *vrednosti* (da li će ga kupci kupiti), rizik *upotrebljivosti* (da li korisnici mogu da shvate kako da ga koriste), rizik *izvodljivosti* (da li naši inženjeri mogu da naprave ono što nam treba s vremenom, veštinama i tehnologijom koju imamo), i rizik *održivosti poslovanja* (da li ovo rešenje funkcioniše i za različite aspekte našeg poslovanja – prodaju, marketing, finansije, pravne poslove itd.).
2. **Proizvodi se definišu i dizajniraju kooperativno, a ne sukcesivno.** Konačno su prevazišli stari model u kome produkt menadžer definiše zahteve, dizajner kreira rešenje koje isporučuje po tim zahtevima, a zatim inženjering sprovođi te zahteve, pri čemu svaka osoba živi s ograničenjima i odlukama onih koji su joj prethodili. U jakim timovima, produkt, dizajn i inženjering rade rame uz rame, po principu uzajamnosti, da bi došli do rešenja zasnovanih na tehnologijama koja vole naši kupci i koja rade za naše poslovanje.
3. **Konačno, sve je u rešavanju problema, a ne u primeni funkcija.** Konvencionalne mape puta za proizvode odnose se na izlazne rezultate. Jaki timovi znaju da se ne radi samo o primeni rešenja. Oni moraju da obezbede da se rešenjem lišavaju osnovnog problema. Reč je o *poslovnim rezultatima*.

Videćete da ova tri sveobuhvatna principa prikazujem kao najvažnije kroz ovu knjigu.

# POGLAVLJE 8

## *Ključni pojmovi*

U ovoj knjizi govorim o skupu pojmova koji čine osnovu modernog rada na proizvodima. Želeo bih da ih ovde ukratko objasnim.

### **Holistički proizvod**

Već sam koristio prilično slobodno termin *proizvod*. Rekao sam da govorim samo o proizvodima koji su zasnovani na tehnologiji. Ali uopštenije, kad kažem proizvod, mislim na veoma holističku definiciju proizvoda.

Ovo svakako uključuje *funkcionalnost* – njegove karakteristike.

Ali takođe uključuje *tehnologiju* koja omogućava tu funkcionalnost.

Takođe uključuje *dizajn korisničkog iskustva* koji predstavlja ovu funkcionalnost.

I to uključuje način na koji *unovčavamo* ovu funkcionalnost.

To uključuje način na koji *privlačimo i stičemo korisnike i kupce*.

Takođe može da uključi i *oflajn iskustva* koja su neophodna za isporuku vrednosti proizvoda.

Ako je, na primer, vaš proizvod sajt za e-trgovinu, onda bi to uključivalo iskustvo ispunjenja robe i iskustvo povrata robe. Uopšteno, za preduzeća koja se bave e-trgovinom, proizvod podrazumeva sve *osim* stvarne robe koja se prodaje.

Slično, za medijsku kompaniju, proizvod označavamo kao sve osim sadržaja.

Poenta je da imamo veoma inkluzivnu i holističku definiciju *proizvoda*. Ne interesuje vas samo implementacija funkcija.

## Kontinuirano otkrivanje i isporuka

Prethodno sam objasnio da većina kompanija još uvek ima proces koji je u suštini vodopad u svojoj srži, i rekao sam vam da je ono što radimo u modernom timu dosta drugačije.

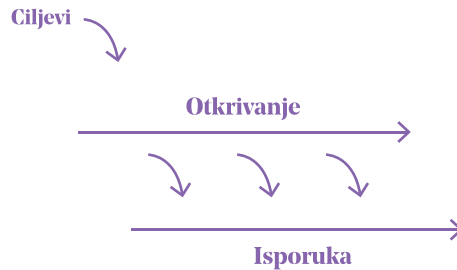
Kasnije ćemo se detaljnije baviti procesom razvoja proizvoda, ali u ovom trenutku naše diskusije moram da uvedem pojam visokog nivoa o procesu. To jest, postoje dve suštinske aktivnosti visokog nivoa u svim produkt timovima. Moramo da *otkrijemo koji proizvod treba da se napravi i moramo da isporučimo taj proizvod na tržište*.

Otkrivanje i isporuka su naše dve glavne aktivnosti u višefunkcionalnom produkt timu, i obično se obe razvijaju i odvijaju paralelno.

Postoji nekoliko načina da razmišljate o ovome i da to vizualizujete, ali pojam je prilično jednostavan: uvek radimo paralelno na otkrivanju neophodnog proizvoda koji treba da se napravi – na čemu prvenstveno rade produkt menadžer i dizajner svaki dan – dok inženjeri rade na *isporuci* kvalitetno proizvedenog proizvoda.

Sada, kao što ćete uskoro videti, to je malo više od toga. Na primer, inženjeri takođe svakodnevno pomažu u otkrivanju (i mnoge od najboljih inovacija potiču od tog učešća, tako da ovo nije sporedna stavka), i produkt menadžer i dizajner takođe svakodnevno pomažu u isporuci (uglavnom da bi razjasnili nameravano ponašanje). Ali ovo je ono što se dešava na visokom nivou.

■ Moramo da otkrijemo koji proizvod treba da se napravi i moramo da isporučimo taj proizvod na tržište.■



SLIKA 8.1 Kontinuirano otkrivanje i isporuka

## Otkrivanje proizvoda

Otkrivanje se u velikoj mjeri odnosi na intenzivnu saradnju produkt menadžmenta, dizajna korisničkog iskustva i inženjeringa. U otkrivanju se bavimo raznim rizicima pre nego što napišemo makar jedan red proizvodnog softvera.

Svrha otkrivanja proizvoda je brzo odvajanje dobrih ideja od loših. Rezultat otkrivanja proizvoda je *validirana lista zahteva* u njegovom razvoju (*validated product backlog*).

Konkretno, ovo znači dobijanje odgovora na četiri kritična pitanja:

1. Da li će korisnik kupiti ovo (ili izabrati da ga koristi)?
2. Može li korisnik da shvati kako se ovo koristi?
3. Mogu li naši inženjeri da naprave ovo?
4. Mogu li naše zainteresovane strane da to podrže?

## Prototipovi

Otkrivanje proizvoda uključuje izvođenje niza veoma brzih eksperimenata, a da bismo te eksperimente obavili brzo i jeftino, koristimo *prototipove*, a ne proizvode. U ovom trenutku, dozvolite mi da samo dodam da postoji nekoliko vrsta prototipova, svaki za različite rizike i situacije, ali svi oni zahtevaju *barem* red veličine manje vremena i truda nego za pravljenje proizvoda.

Da bi ispunili vaša očekivanja, dobri timovi obično testiraju mnoge ideje za proizvode svake nedelje – 10 do 20 ili više puta nedeljno. Želim da naglasim da su ovo eksperimenti koji se obično izvode pomoću prototipova. Prototip nije nešto što je spremno za udarni termin i sigurno nije nešto što bi vaša kompanija pokušala da proda i iza toga stane. Ali oni su nemerljivo korisni jer se tiču učenja na brz i jeftin način.

■ **Da bi ispunili vaša očekivanja, dobri timovi obično testiraju mnoge ideje za proizvode svake nedelje – 10 do 20 ili više puta nedeljno.** ■

## Realizacija proizvoda

Svrha svih ovih prototipova i eksperimenata jeste da se brzo dođe do nečega što pruža dokaze da to вреди napraviti i što onda možemo da isporučimo našim kupcima.

To znači da su neophodno skaliranje, učinak, pouzdanost, tolerancija grešaka, bezbednost, privatnost, internacionalizacija i lokalizacija izvršeni i da proizvod funkcioniše kako je najavljeno.

Svrha realizacije proizvoda je napraviti i isporučiti ove proizvodno kvalitetne tehnološke *proizvode*, nešto što možete prodati i na čemu možete zasnovati svoje poslovanje.

## Proizvodi i uskladjivanje proizvoda i tržišta

Samo zato što smo uložili vreme i trud da stvorimo dobar proizvod ne znači da će neko želeti da ga kupi. Dakle, u svetu proizvoda, nastojimo da *uskladimo proizvod i tržište*.

Ovo je najmanji mogući stvaran proizvod koji zadovoljava potrebe određenog *tržišta* kupaca. Mark Andresen je zaslužan za popularizaciju ovog veoma važnog pojma i to je glavni fokus ove knjige. I samo da bude jasno, pošto su ovo stvarni proizvodi, oni su posledica njegove realizacije.



Aktivnosti otkrivanja nam pomažu da odredimo neophodan proizvod, ali realizacija je ta koja zapravo obavlja posao koji je neophodan da se izradi, testira i plasira proizvod.

## Vizija proizvoda

Konačan ključni pojam je *vizija proizvoda*. Ovo se odnosi na dugoročni cilj ovog proizvoda, obično za dve do deset godina. To je način na koji mi kao produkt organizacija nameravamo da ispunimo misiju kompanije.

Dakle, koristimo *prototipove* za sprovođenje brzih eksperimenata u otkrivanju proizvoda, a zatim, pri realizaciji, mi pravimo i plasiramo *proizvode* u nadi da ćemo ih uskladiti s tržištem, što je ključni korak na putu ka ostvarenju *vizije proizvoda* kompanije.

Ne brinite ako vam je bilo koji od ovih pojmova maglovit. Znam da verovatno imate mnogo pitanja, ali nadamo se da će ona postati jasnija kako budemo dublje zaranjali u svaku temu. Takođe je normalno da budete malo skeptični: „Kako je moguće da izvedem petnaest od ovih eksperimenata za nedelju dana?“

Upozorio sam vas da dobri produkt timovi ne rade kao većina timova, i ovo bi trebalo da vam pruži prvi osećaj koliko stvari mogu da budu različite.

### Minimalno održiv proizvod

Pojam *minimalno održivog proizvoda* (MVP – *minimum viable product*) jeste jedan od najvažnijih pojmova u svetu proizvoda. Postoji već mnogo godina. Termin je skovao Frenk Robinson (2001), a ja sam pisao o pojmu u prvom izdanju ove knjige (2008). Međutim, popularizovan je u knjizi *The Lean Startup* Erika Risa iz 2011.

Erikova knjiga je mnogo pomogla produkt timovima, a po mom mišljenju to je knjiga koju moraju da pročitaju svi ljudi iz sveta stvaranja proizvoda. Ali mislim da bi većina ljudi verovatno priznala da

je pojam MVP izazvao značajnu konfuziju u produkt timovima, a ja provodim dosta svog vremena pomažući timovima da izvuku korist iz ovog ključnog pojma.

Mnogo puta kad nađem na tim koji je naporno radio na stvaranju MVP-a, uspevam da ih ubedim da su mogli da nauče isto za samo deo uloženog vremena i truda. Proveli su bukvalno mesece u stvaranju MVP-a kad su to isto mogli da saznaju tokom nekoliko dana ili, ponekad, čak i sati.

Druga nesrećna posledica je da je vrlo često ostatak kompanije – posebno ključno rukovodstvo u prodaji i marketingu – zbunjen i posramljen onim čime produkt tim pokušava da navede kupce da kupe i koriste.

Iako je ovo delimično rezultat načina na koji je većina ljudi naučila ovaj pojam, mislim da je koren problema u tome što dok P u MVP označava *proizvod*, MVP *nikada* ne bi trebalo da bude stvaran proizvod (gde je proizvod definisan kao nešto što vaši programeri mogu da plasiraju s poverenjem, da vaši klijenti mogu na njemu da vode svoje poslovanje, a vi možete da ga prodajete i podržavate).

MVP treba da bude *prototip*, a ne proizvod.

Pravljenje stvarne proizvodno-kvalitetne isporuke za ispitivanje, čak i ako ta isporuka ima minimalnu funkcionalnost, dovodi do značajnog gubitka vremena i novca, što je naravno u suprotnosti s lin principom.

Smatram da upotreba opštijeg izraza *prototip* čini ovu ključnu tačku jasnom produkt timu, kompaniji i potencijalnim kupcima.

Dakle, u ovoj knjizi govorim o različitim vrstama *prototipova* koji se koriste u otkrivanju i *proizvodima* koji se realizuju.