

תפקידו של מנהל המוצר בעולם ה-Agile – It's all about ROI! דני קובץ'

אחד התפקידים המרכזיים בעולם ה-Agile, ואולי החשוב ביותר מכולם, הוא מנהל המוצר (PO – PRODUCT OWNER), שהינו האדם הוא הישות (הצוות) שאחראי למוצר ועיקר המשקל והאמון של התהליך נשענים עליו. איגוד ה-Scrum Alliance הכיר בחשיבות תפקיד ה-PO, והגדיר הסמכה וקורס ייחודיים לתפקיד – Certified Scrum Product Owner. אם אתם חושבים כרגע לעצמכם: "מה ההבדל, ה-PO אחראי על המוצר גם בשיטה הקלאסית", אתגרו את עצמכם עם המשך תוכן הכתבה ושאלו את עצמכם, האם באמת זה מה שקורה בארגון שלכם.

ניתן לפצל את תפקידו של ה-PO לפעילויות הבאות:

הגדרת תוכן המוצר

מנהל המוצר אחראי לתוכן שלו. הוא יודע מה נכון לשלב בגרסא הבאה, ולא פחות חשוב, מה לא לשלב בגרסא. משפט נפוץ אצל מנהלי גרסא מהדור הקודם: "הכול חשוב ואין טעם להוציא את הגרסא עם פחות!". מצער למדי שכל פעם מחדש, המציאות טופחת על פניהם כרעם ביום בהיר ועם הגעת יום שחרור הגרסא היא לא כוללת את כל התוכן ה"נדרש" וזאת למרות שהצוותים עבדו במלוא המרץ ואז, הפלא ופלא, הגרסא יוצאת עם תכולה מקוצצת...

אחריות על התשואה אל מול ההשקעה (Return On Investment)

מנהל המוצר אחראי על המוצר כולו ולכן גם על כך שהוא יהיה רווחי. מנהל מוצר שלא נמדד על התשואה, הינו מנהל מוצר שפועל על פי דעתו הפרטית והרגשית. "מה שאתה לא יכול למדוד, אתה לא יכול לנהל" אמר פיטר דרוקר, אבי הניהול המודרני, והכלל הפשוט הזה עובד להפליא גם כאן. על מנהל המוצר להימדד על פי החזר ההשקעה של המוצר, רק כך הוא ידע מה עדיף להכניס לגרסא, מה כדאי להחסיר, את התיזמון למכלול הגרסאות, קריאת השוק בצורה נכונה ועוד.

תיעודף נכון של הפריטים שמהווים את הגרסא כולה

על מנהל המוצר להבין את המוצר לעומקו כמו גם את רצון השוק. רק מנהל מוצר שידע את התיעודף הנכון של הפריטים המהווים את הגרסא כולה, יוכל לייצר גרסא רווחית. חלוקת הגרסא לפריטים, מחצינה סיכונים ותלויות כמו גם גורמת להבנה יותר טובה של המוצר. תיעודף נכון יגרום לצוות לעבוד על הדברים החשובים יותר קודם. זהו יתרון עצום שכן בעולם ה-Agile, הצוות משחרר גרסא כל פרק זמן קצר והחשיבות של "הדברים החשובים תחילה" גורמת לגרסא להיות תמיד המעודכנת ביותר. נוסף על כך, בעידן של כמות שינויים עצומה במהלך גרסא, עדיף להתעמת עם הדברים החשובים ולא לדחות אותם לסוף (תסמונת הסטודנט) כשאינן זמן וכולם לחוצים (ואז מעגלים פינות על ידי ויתור על איכות) או "נזכרים" שהחלק הכי חשוב בגרסא עוד לא טופל.

החלטה על תאריך שחרור הגרסא

רק מנהל המוצר (מכון שהוא נמדד עליו) יכול להבין מתי האיזון בין דרישות השוק לגרסא חדשה לבין התוכן הקיים של הגרסא. כזכור, בעולם ה-Agile כל פרק זמן קצר הצוות מוציא גרסא פוטנציאלית (Potentially Shippable Release) ולכן מנהל המוצר מודע בכל רגע נתון (איטרציה) מה כבר קיים בגרסא ומה לא (ואין הכוונה למה "אמור" להיות בגרסא אחרי שיתחילו קומפילציה, אחרי שבוע יסיימו ואז ה-QA יתחיל. בעולם ה-Agile, גרסא מוכנה היא גרסא שעברה כבר את כל השלבים הללו והצוות מבצע זאת תוך כדי האיטרציה כך שבסוף האיטרציה המוצר כבר עובד לאחר בדיקה). לאור כל זאת, מנהל המוצר הוא הישות היחידה שיודעת על התאריך הנכון להוצאת הגרסא.

התאמה, כוונון ותיעוד של הפיצ'רים עבור כל איטרציה

בתיאוריה הכל אמור לעבוד אבל המציאות היא הרבה יותר חזקה. פיצ'רים שהוגדרו כחשובים ביותר הופכים לפחות חשובים עקב דרישות שוק החדשות, מתחרים עם פתרונות חדשים ועוד. בנוסף, פיצ'רים שהוגדרו היטב בהתחלת איטרציה נראים אחרת לגמרי כאשר הם מיושמים ("זה בדיוק מה שביקשתי אבל כשאני רואה את זה משתלב עם ה GUI החדש אני רוצה לשנות את הסדר/הצבע/תוכן"). כאן מתבטא תפקידו של מנהל המוצר ביתר שאת. עליו להיות מוכון מטררר ועם זאת גמיש מחשבתית לשנות אותם תוך כדי תנועה.

אישור או דחיית פריטי הגרסא

מנהל המוצר הוא היישות הסופית שיכולה לדחות או לאשר פריטי גרסא מוכנים. בהתחלת איטרציה הצוות ביחד עם מנהל המוצר מסכימים לא רק על מה יוצג ויוכנס לגרסא שתצא באיטרציה הבאה אלא גם על הגדרת "עשוי" עבור כל אחד מהפרטים (Definition of Done). האיטרציה מתחילה והצוות מתחיל לעבוד. להבדיל ממתודולוגיות פיתוח קלאסיות, הצוות, בעולם ה Agile, מורכב מאוסף האנשים היעיל והרלוונטי ביותר לאור המשימות הנדרשות לאיטרציה. דוגמא לצוות Agile יכולה להיות 4 אנשי פיתוח, איש DBA, שני אנשי QA ואיש GUI.

מנהל המוצר יכול להיות אדם אחד שזהו תפקידו בארגון, או צוות של אנשים אשר כל אחד מהם אחראי על חלק אחד בפרוייקט וביחד הם אחראים על הפרוייקט כולו. כך או כך, חשוב והכרחי שהם יוכלו לתעדף נכונה את פריטי הפרוייקט כלפי הצוות. בכל רגע נתון, ובייחוד לפני כל תחילת איטרציה, הצוות צריך לדעת לא רק מה תוכן הגרסא אלא גם את התיעוד של כל אחד מהפרטים שכן אין הוא מסוגל לבצע את כולם, ולכן הצורה היעילה ביותר היא לעבוד על פי התיעוד שמשנתנה מאיטרציה לאיטרציה. מנהל מוצר שלא עושה זאת, שמחצין לצוות ש"הכל חשוב באותה מידה" וממאן לתעדף, גורם לחוסר יעילות משווע. אם הצוותים בעולם ה Agile משולים ליחידות עילית הנעות בשטח (הפרוייקט), מנהל המוצר הוא הגוף המספק את המטרות. יחידות עילית ללא מטרות מוגדרות ומתועדפות, יעשה ככל יכולתו (הרבה) אבל ללא הכוונה, דבר שיגרום להפסד. על מנהל המוצר לספק את כל הנזכר לעיל ורק אז יחידות העילית תוכלנה למצות את הפוטנציל שלהן שכן כל ה"חגיגה" הזו היא בשביל מנהל המוצר שאחראי לתשואה המקסימלית של המוצר ולהצלחת החברה.