

## SCRUM WIDZIANY OCZAMI KLIENTA – WŁAŚCICIEL PRODUKTU

*"Właściciel produktu jest jedyną osobą odpowiedzialną za zarządzanie rejestrem produktowym i za czuwanie nad wartością pracy wykonywanej przez Zespół. Ta osoba prowadzi rejestr produktowy i ma za zadanie dopilnować, aby był on dla wszystkich widoczny i zrozumiały. Dzięki temu wszyscy wiedzą, które elementy rejestru mają najwyższy priorytet, a więc wiedzą nad czym będą pracować w kolejnych Sprintach."*

*Ken Schwaber, Jeff Sutherland "Scrum Guide"*

Właściciel produktu to najważniejsza osoba w zespole scrumowym, gdyż ona decyduje co zespół deweloperski ma zrobić w kolejnych Sprintach. Jest to osoba decydująca o obliczu tworzonego oprogramowania, podejmująca decyzję o rozpoczęciu i zakończeniu danego projektu. Tak naprawdę od jej zaangażowania w proces planistyczny zależy powodzenie realizacji projektu. Nie przeceniając roli Właściciela produktu, jest to kluczowe ogniwo w projekcie wytwarzania oprogramowania metodyką Scrum, można zaryzykować także stwierdzenie, że jest to jego wąskie gardło.

Zgodnie z założeniami metodyki, Właścicielem produktu powinna być jedna osoba, nie zaś zespół. Zakłada się bowiem, że jedna osoba może zmieniać zawartość rejestru produktowego i nadawać umieszczonym w nim zadaniom priorytety. Zakłada się, że jedna osoba będzie to robiła sprawnie, będzie panowała nad rejestrem produktowym i nie będzie konfliktów związanych z "mieszaniem się" innych osób w tworzenie założeń do kolejnych iteracji. Prowadząc od początku rejestr produktowy, Właściciel produktu będzie potrafił wypracować model, który będzie zrozumiały dla zespołu deweloperskiego oraz dla interesariuszy zewnętrznych, a dla niego stwarzający jak najmniej pracy. Wszystkie te pozytywy przemawiają za jedną osobą w roli Właściciela produktu.

Wszystkie powyższe argumenty są słuszne z organizacyjnego punktu widzenia. Dla sprawnego zarządzania projektem będzie bardzo dobrze, gdy jedna osoba będzie potrafiła zarządzać rejestrem produktowym także od strony merytorycznej. Jako stroną merytoryczną należy rozumieć zarządzanie wymaganiami i funkcjonalnością oraz zarządzanie pracą programistyczną. O ile Właściciel produktu będący przedstawicielem klienta będzie potrafił zarządzać wymaganiami i funkcjonalnością, można mieć uzasadnione wątpliwości, czy będzie w stanie zarządzać pracami programistycznymi (np. estymacja czy testowanie). Z drugiej strony, jeżeli w rolę Właściciela produktu wcieli się analityk, można mieć wątpliwości, czy będzie w stanie zrozumieć w pełni potrzeby klienta i przekształcić je w wymagania i funkcjonalności. Desygnując do pełnienia roli Właściciela produktu jedną osobę, trzeba poczynić pewne założenia co do pracy nad projektem – albo proces planowania w projekcie będzie dłuższy niż przewidują to scrumowe standardy i będzie w niego zaangażowanych więcej osób, albo wymagania i dostarczana funkcjonalność będą częściej niż powinno to mieć miejsce adaptowane do rzeczywistych potrzeb klienta.

Metodyka Scrum proponuje dla problemu "niewiedzy" rozwiązanie. Właściciel produktu może mieć grupę doradczą, która konsultuje poszczególne jego decyzje lub stara się na niego wpływać. Dla Właściciela produktu, który będzie korzystał z grupy doradczej sporadycznie i tylko w sytuacjach kryzysowych, gdy szykują się duże zmiany lub oprogramowanie zaszło w ślepy zaułek, wtedy nie będzie to rodziło żadnego problemu natury metodycznej, a jedynie uczyni pracę Właściciela produktu

bardziej efektywną. W przypadku przeciwnym, gdy konsultacje staną się regułą praktycznie przy każdej zmianie bądź elementem codziennej pracy Właściciela produktu, wtedy zaczyna się z tego robić zespołowa praca nad rejestrem produktowym, a Właściciel produktu staje się jedynie narzędziem w rękach zespołu doradczego. Takie rozwiązanie może być oczywiście korzystne dla samego procesu tworzenia oprogramowania, ale z punktu widzenia stosowanej metodyki będzie to niewskazane. Warto się więc zastanowić, co będzie lepsze, stosowanie zasad metodyki czy może sukces realizowanego przy jej pomocy projektu.

Doświadczenie w pracy z klientem uczy, że nic nie jest tak jasne i klarowne, jak mogłoby się wydawać po przeczytaniu zaleceń metodyki. Z punktu widzenia wszystkich stron najlepiej byłoby, gdyby wszystkie elementy zagrały i zgodnie z założeniami jeden Właściciel produktu, korzystając z własnej wiedzy i uprawnień, mógł pracować z zespołem scrumowym nad rejestrem produktowym. Rzeczywistość jest zgoła odmienna od tego. I nie jest to zarzut wobec metodyki Scrum, że nie odzwierciedla w tym aspekcie tej rzeczywistości. Raczej problem leży po stronie klienta, który tak do końca nie jest w stanie oddelegować do pracy z zespołem scrumowym odpowiedniej osoby. Po pierwsze bo zazwyczaj takiej nie ma, po drugie bo decyzyjność w firmie nie jest skupiona w jednych rękach.

Przykładem nie będzie współpraca przy tworzeniu indywidualnego interfejsu dla systemu dla jednej z większych firm. Osobą współpracującą z firmą informatyczną był niemal cały dział informatyczny klienta, a za kontakty z dostawcą odpowiadał jeden z jego pracowników, który w przyszłości miał zajmować się administracją systemu. O ile większość rzeczy związanych z działką informatyczną potrafił zwerbalizować i przekazać w postaci wymagań, o tyle część interfejsu przeznaczona dla działu handlowego tej firmy musiała być konsultowana z pracownikami tego działu. W tym przypadku procedura podejmowania decyzji została wydłużona o dodatkowe konsultacje, a przez to zadania nie mogły być wykonane zgodnie z planem.

Powyżej przytoczona sytuacja nie jest wyjątkowa, gdy tworzymy oprogramowanie indywidualnie dla klienta, szczególnie gdy klient korzysta już z jakiegoś oprogramowania, z którym powinniśmy się zintegrować lub nowe oprogramowanie ma zastąpić już istniejące. Długie rozmowy z klientem, prowadzone zazwyczaj z działem zajmującym się integracją różnych systemów i w konsekwencji także ich administracją, dają rezultat w postaci ogólnych wymagań, pewnej wizji produktu. W momencie rozpoczęcia implementacji i współpracy z klientem w roli Właściciela produktu te ogólne założenia do oczekiwanej funkcjonalności rozkładane są na mniejsze opowieści użytkownika. W danej chwili przydatność jednego Właściciela produktu jest dużo mniejsza i w pewnym stopniu ograniczona niewiedzą dotyczącą oczekiwań każdej z grup użytkowników danej aplikacji.

Warto rozważyć, czy w rolę Właściciela produktu nie powinien wcielić się w tym momencie zespół lub czy rola ta, piastowana przez przedstawiciela klienta, nie powinna być "przechodnia" w ramach firmy klienta. W pierwszym z rozwiązań to zespół będzie współpracował z analitykiem, będącym członkiem zespołu deweloperskiego, przy przygotowywaniu kolejnych zadań do implementacji, a rolą zespołu będzie nadawanie poszczególnym z nich priorytetów. Zagrożeniem w tym wypadku będzie przeniesienie wewnątrzfirmowych konfliktów na grunt realizacji projektu. W przypadku drugiego z rozwiązań przekazywanie roli Właściciela produktu będzie wiązało się ze zmianą członka zespołu scrumowego wraz z realizacją kolejnych funkcjonalności. Proces ten będzie musiał być nadzorowany przez jedną osobę, odpowiedzialną po stronie klienta za realizację projektu. W tym wypadku

wymagane będzie pogrupowanie zadań (można zastosować np. MMFs) i realizacja kolejnych funkcjonalności wraz z nowym Właścicielem produktu.