

Product manager

Product owners en product managers hebben veel overlappende werkzaamheden, maar soms ook een andere focus. In dit hoofdstuk gaan we uitleggen dat de product manager geen vastomlijnde rol is en we gaan in op de vele overeenkomsten en de beperkte verschillen.



Hoofdstuk 12

Wat is een product manager?

De term product manager is bijna 100 jaar oud en komt uit de Verenigde Staten. Destijds was product management (PM) een verlengstuk van marketing en sales. Ongeveer 30 jaar later bedacht Jerome McCarthy 'de 4 P's'; product, prijs, plaats en promotie. Het managen van die laatste P (promotie) is het klassieke product management met focus op vermarkting. Die rol bestaat nog steeds in veel organisaties waar fysieke producten worden gemaakt.

In het populairder wordende 'Scaled Agile Framework' (SAFe) heeft product management een officiële rol die wordt vervuld door de product manager. Samen met een Release Train Engineer (RTE) en Systems Architect (SA) hangen ze boven de Scrum teams. Meer over scaled agile in hoofdstuk 19 - anders dan Scrum. Met het ontstaan van digitale producten heeft de product manager meer focus gekregen op de markt en de behoeften van de gebruikers, waar bij SAFe de product owner meer focus op het ontwikkelteam heeft.

Waarom is een product manager belangrijk?

De terminologie en rolverdeling rondom product owner en product manager staan steeds vaker op de agenda in organisaties. Het is belangrijk iets over product managers te weten zodat je het gesprek goed met elkaar kan voeren.

Met name organisaties waarbij de keten lang en/of complex is, zoals bij veel corporates het geval is, nemen steeds vaker de product manager op in het functiehuis. Dan zijn er zowel product managers als product owners actief. In die situaties wil je de taken goed verdelen, zodat je effectief, efficiënt en met plezier samenwerkt.

Bij kleinere organisaties is het omgekeerde aan de hand. Hier is vaak geen product manager in beeld, maar dat maakt nog niet dat die werkzaamheden er niet zijn. Zaken als marktkennis en commerciële afwegingen worden daar soms wél van een product owner verwacht of van de eigenaar/opdrachtgever zelf.

Hoe kijken wij naar product managers?

Er is volgens ons géén standaard profiel voor een product manager.

De verschillen tussen product owner en product manager zijn sterk organisatiespecifiek en situatie -afhankelijk. Het takenpakket van de product manager zal altijd verschillen van de product owner zodra beiden in één organisatie actief zijn.

Dat gezegd hebbende kunnen we met een zekere voorzichtigheid een taakomschrijving van een product manager geven op basis van wat wij in de praktijk zien. Een product manager kent de volgende taken en eigenschappen:

- Verantwoordelijkheid voor het maken van een succesvol product.
- Het hebben van een actieve connectie met stakeholders, intern en extern.
- Het organiseren van productdemo's en andere klantsessies.
- Analyses maken zodat de juiste functionaliteiten gebouwd kunnen worden.
- Verantwoordelijkheid voor de productstrategie.
- Invloed vergaren en uitoefenen op prijsstelling en het vermarkten van het product.
- Het hebben van kennis van het product en haar markt.
- Verantwoordelijkheid voor het budget.
- Nauw samenwerken met andere afdelingen.
- Het bijhouden van trends en actief onderzoeken waar het product en de dienst verbeterd kunnen worden.

Wij denken dat (bijna) iedere product owner zich zal herkennen in een groot deel van bovenstaand lijstje, wat wederom onderstreept dat de verschillen erg klein zijn. Realiseer je vooral dat als er géén product manager is, de bovenstaande activiteiten en eigenschappen toch toegewezen moeten worden. Dit is dan vaak bij een product owner.

Ook komt het voor dat de product owner kort op de technische ontwikkeling en het Scrum team zit en de product manager het voor- en natraject ziet als belangrijkste focusgebied.

Wat kun jij hier concreet mee?

Nu je begrijpt dat een product manager en product owner héél veel overlap hebben, kun je een aantal dingen doen:

- Is er een product manager én product owner in jouw organisatie?

Voer het gesprek over de taakverdeling. Wat doet de product owner en welke taken liggen bij de product manager? Zijn we allemaal gelukkig met de rolverdeling? Loop elkaar niet voor de voeten, maar versterk elkaar.

- Is er alleen een product owner óf een product manager in jouw organisatie? Controleer dan goed of alle taken en verantwoordelijkheden zijn toegewezen. Als er alleen een product owner is, dan zal die ook oog hebben voor de markt en de commerciële kant. Is er alleen een product manager dan zal die zich ook met product development bezighouden, van backlog tot de scrum rituelen. Besef je dat het maar een functietitel is. In het algemeen geldt, focus je op de meerwaarde voor de gebruiker door een zo waardevol mogelijk product te bouwen.

Om je tóch te helpen een duidelijker beeld te krijgen van de verdeling van de werkzaamheden tussen product owner en product manager, delen we hierbij enkele verschillen die we tegenkomen in de markt. Het kan je helpen om jouw taken als product owner duidelijker af te bakenen, de taken goed te verdelen bij de aanvang van een nieuw project of om specialisatie aan te brengen in een bestaande organisatie. Ook kan het onderscheid je helpen als een huidige werkverdeling in de praktijk niet goed blijkt te werken. Ter inspiratie wat verschillen die we tegenkomen, zonder dat we dit als absolute waarheid zien:

- **Meer focus op release.** Een product manager houdt zich langer bezig met een release om die zo goed mogelijk te laten landen in de markt, terwijl de product owner alweer in de volgende sprint zit.
- **Visie.** Een product manager lijkt in de praktijk een sparringpartner op (met name) het gebied van visie en marktstrategie te zijn voor de product owner.
- **Marktkennis.** Een product manager kent de markt beter en heeft daardoor meer zicht en meer invloed op wie de gebruiker is of in de toekomst gaat worden.
- **Verkoop.** Een product manager overbrugt het gat tussen een opgeleverde sprint en een verkoopbaar product.
- **Budget.** Een product manager is vaker dan de product owner budgetverantwoordelijk. Wat veel product owners zich niet realiseren is dat een sprint van een Scrum team, bestaande uit zes teamleden, met gemak 30.000 euro kan kosten. In veel organisaties moeten dit soort bedragen worden verantwoord richting het management en dat

is dan de taak van de product manager.

- **Businesscase.** Een product manager is vaak betrokken bij het voortraject en het valideren of zelfs opstellen van de businesscase.
- **Roadmap.** Een product manager houdt zich in sommige gevallen meer bezig met de middellange termijn (roadmap e.d.), zodat de product owner volledige focus heeft op lopende sprints. Ze hebben een andere scope of horizon.
- **Techniek.** Een product manager is minder betrokken bij de technische ontwikkeling, hij volgt veel meer op conceptueel niveau de ontwikkelingen dan de product owner.
- **Scrum rituelen.** Een product manager is niet inhoudelijk betrokken bij veel van de Scrum rituelen en weet niet op user story niveau wat er precies in staat en hoe die specifieke story bijdraagt aan een sprintdoel, een product owner weet dat wel.
- **Hiërarchie.** Een product manager heeft in sommige gevallen een hiërarchische verhouding tot de product owner, waardoor de product owner zaken die niet goed lopen kan escaleren bij de product manager.

Overigens zijn in alle gevallen de product manager en product owner beiden extreem gemotiveerd om een zo waardevol mogelijk product voor de gebruiker op te leveren. Ze hebben alleen ieder hun eigen taken en focus om dat te bereiken.

En nu?

- Werk je met een product manager samen? Zijn de taken niet duidelijk verdeeld? Ga het gesprek aan; het is niet vreemd dat er overlap of hiaten in de werkzaamheden zitten.
- Is er geen product manager of product owner in jouw bedrijf? Bekijk in 'helikopterview' of er niets blijft liggen dat normaal bij jouw collega zou horen te liggen. Neem ownership in jouw rol als product owner (zie hoofdstuk 4 - ownership).
- Is er geen product manager, maar wel een projectleider, projectmanager, programmamanager of een andere collega met soortgelijke functietitel die vergelijkbaar werk doet als de product owner? Lees dan dit hoofdstuk nogmaals met die collega in gedachten; het gaat uiteindelijk om een goede werkverdeling waarbij je elkaar aanvult, niet in de weg loopt en er geen werkzaamheden blijven liggen.