

Value Pro Management

Verdifokus i Prosjektstyring

Smidige metoder og spesielt Scrum er i disse dager populære, men de fokuserer ikke på å levere verdi til interessenter, derfor gjør de det heller ikke.

Tradisjonelle prosjektstyringsmetoder og ingeniørmotoder mangler også fokus på å levere verdi til interessenter, de fokuserer mest på tekniske forbedringer, derfor leverer de det, og ikke verdi til interessentene. Prosjekter blir styrt til fiasko i dag mer enn noen gang tidligere. Dette til tross for at Scrum og andre smidige metoder som XP blir brukt. Populære Smidige metoder har ikke vist seg å være medisinen som vi trenger. (Ref. http://standishgroup.com/newsroom/chaos_2009.php)

En metode har over lengre tid, igjen og igjen, vist seg å, innenfor begrensede utviklingsressurser, levere nødvendig verdi til interessentene. Metoden heter Value Pro Management (også kalt Evo, Evolutionary Project Management og Competitive Engineering).

Value Pro Management har 100% fokus på å, innenfor begrensede midler, levere maksimalt med verdi til interessentene. Dette krever at alle involvert har samme entydige klarhet i hvilke verdiforbedringer som skal leveres. Entydig klarhet skapes ved å ubetinget kvantifisere ønskede verdiforbedringer. Value Pro Management blir brukt til å lede Smidige utviklingsgrupper, og andre typer utviklings og ingeniørgrupper slik at de prioriterer og fokuserer all utviklingsarbeid mot leveranse av kritiske Forretningsverdier, Interessentverdier og Produktverdier. I denne artikkelen vil du få ett innblikk i hvordan dette gjøres og hvordan du kan gjøre det samme.

Nesten alle prosjekter får tildelt sine ressurser i tro på at ett sett med Interessent Verdier vil bli forbedret. Disse forbedringene ble typisk listet opp på Power Point foiler og presentert til

DEFINISJONER

Interessent defineres som de personer, grupper eller ting som har en direkte eller indirekte interesse i prosjektet eller prosjektresultater.

Interessentverdi defineres her som det Interessentene trenger eller ønsker for seg selv, eller for sin organisasjon, ofte uttrykt som hvor-bra/verdi/forbedring/egenskap.

Produktverdi defineres her som forholdet mellom produktet og interessenter, ofte uttrykt som kvaliteter, egenskaper eller ytelser.

beslutningstagere i forbindelse med mulig prosjektstøtte. Men, da budsjettet er tildelt, leder metoder og kulturer så prosjektet rakst inn i en misvisende verden av teknologiske løsninger, funksjoner, og politiske agendaer. De aller fleste prosjekter mister så raskt synet av verdiforbedringene de lovte. Forventede verdiforbedringene uteblir.

BENYTTES AV DE BESTE

Mer enn 7000 ingeniører i **Intel** bruker Verdi Krav. **HP** benytter Value Pro Management.

Norske firmaer som **Confermit**, **Avenir** og **Bring** bruker metodene og leverer banebrytende numeriske forbedringer til sine interessenter.

Bosch, Nokia, Ericsson, UECC Shipping, Citigroup, Symbian, Schlumberger, Qualcomm, TomTom, Boeing, m.m.



AV: KAI GILB

Lærer, foredragsholder, mentor, forfatter, konsulent, metodeutvikler av Value Pro Management metodene (Evo) med 17 års internasjonal erfaring. (se kundeliste til venstre)

KONKURRANSE PRINSIPP:

Du konkurrerer ikke på funksjon, du konkurrerer på Verdi.

En potensiell 'kjøper' innen det du tilbyr gjør ett valg mellom mange produkter som alle har lignende funksjon. Valget vil normalt falle på det produktet som innenfor deres budsjett har de Produktverdier (kvaliteter) som best tilfredsstiller deres Interessentverdi behov.

- Kai Gilb

Lever verdi

Prosjektledere, produkteiere, lærere, og metodeguruer må våkne opp til det faktum at folk ikke ønsker produkter eller programvare! De ønsker forbedringer i hvor godt de kan gjøre sin jobb/oppgave/liv osv. Ett software prosjekt dreier seg ikke om å levere 'fungerende software', det dreier seg om å levere verdi forbedringer til Interessenter. Og for en organisasjon bør Interessentverdiene gi foretningsverdier.

F.eks. kan en organisasjon ønske å senke utgiftene sine (Foretningsverdi), dette kan de f.eks. gjøre ved å minske opplæringskostnadene (Interessentverdi), derfor betaler de for et prosjekt som de tror kan være med å senke utgiftene, det kan f.eks. være bedre brukervennlighet på sine datasystemer (Produktverdi). Så må alle involvert i utviklings prosjektet sørge for at brukervennligheten blir bedre, alle teknologiske løsnings alternativer må prioriteres i forhold til hvor mye bedre brukervennligheten vil bli. All annen aktivitet og diskusjon er støy.

Confirmit: en erfaringsrapport fra ett norsk firma:

PRODUKTVERDI SPESIFIKASJON

Confirmit spesifiserer sine krav etter Value Requirements metoden. Til høyre ser du ett av 25 Produktverdi

5 PROSJEKTSTYRINGS VERDIER!

Av Tom og Kai Gilb.

Verdi: Fokuser all utviklings aktivitet på å levere kritiske produktverdi og interessentverdi forbedringer.

Kvantifiser: tallfest alle kritiske verdier og resurser; mål, løsninger og faktisk fremgang.

Lever: Prioriter og lever faktiske resultater til virkelige interessenter tidlig og ofte.

Lær og Endre: La faktiske resultater, avvik og treff, stimulere deg til hurtige tilpasninger.

Repeteer: Neste uke, og hver uke, velg å levere høyest mulig verdi.

forbedringer de satt opp som eneste produktkrav under prosjektet.

De forbedret tiden systemet brukte på å fremstille en markedsføringsundersøkelse, en grunnleggende funksjon som deres kunder bruker daglig, fra 2 timer ned til 15 sekunder.

Hvordan oppnådde de det? Var de dårlige da de startet prosjektet?

Jeg kan nevne at de var konkurransedyktige med 2 timer, og p.g.a. denne forbedringen og mange andre lignende forbedringer til andre Produktverdier, eier de nå sitt

marked internasjonalt. De har kjøpt opp sin største konkurrent og lært dem opp i å fokusere på å levere Verdier.

De oppnådde det ved å? ... (ta-tata-ta) ... **definere Produktverdi forbedringene, og så ha full fokus på å levere de. Hver eneste avgjørelse, hver oppgave, alle verktøy, alle lag-medlemmer er fokusert på å levere Verdiene.** (ikke funksjoner, ikke brukerhistorier, heller ikke tekniske løsninger).

Brukervennlighet.Produktivitet

Kvantifiserings Skala: **tid for systemet å fremstille en markedsføringsundersøkelse.**

Før nivå [release 8.0] 7200 sek.

Status nivå [release 8.5] 15 sek.

Pek webleseren din over mot www.Bring.no for å se ett annet prosjekt styrt med Value Pro Management.

Utfordringen så omtrent ut som eksemplet til høyre (Finn.Raskt.Tjeneste):

Utviklingslaget presenterte til ledelsen 12 løsningsforslag de selv hadde tro på. Alle løsningsforslagene kom med estimater på utviklingskostnader, og hvor mange sekunder raskere brukerne ville finne tjenesten de trengte.

Du kan se Produkt-Veilederen i aksjon på Bring.no, det er banneren på forsiden under teksten 'Hva kan vi hjelpe deg med?' med tre bilder med teksten 'Sende, Lagre, Kundedialog'. Se hvor raskt du kan finne en tjeneste med Produkt-Veilederen. F.eks. la oss si du er i Oslo og skal sende en kontrakt til ett annet firma i Oslo. Kontrakten må komme fram innen en time.

(Se <http://agilemanifesto.org>),

Legg merke til at de ikke har som hovedhensikt å levere maksimalt med Verdi til interessentene innenfor begrensede utviklingsresurser.

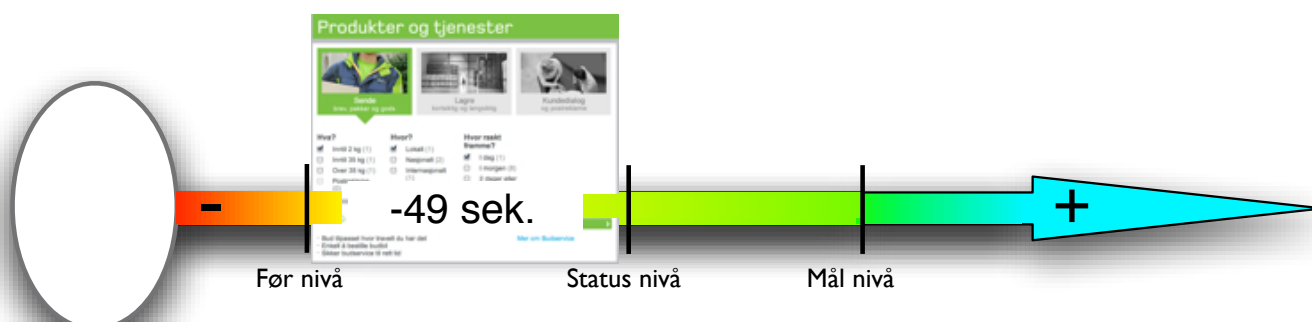
Tankegangen ligger på arbeidsmetode verdier for utviklere, ikke verdi til interessentene. Når presset, prater de bak de Smidige Verdier om verdi fokus, men det begynner og ender med prat. Metoder og praksis har svært liten fokus på å verken forstå eller levere verdi til interessenter. Så følger du de Smidige Verdiene har du neppe særlig grunnlaget for å levere maksimalt med verdi.

Kvantifiserings Skala: **Gjennomsnittlig tid, i sekunder**, en Bruker med definert [Bruker-Ekspertise, standardverdi Normal] bruker **for å finne det de og vi ønsker at de skal finne.**

Før nivå [Des. 2008] 197 sek.

Status nivå [Des. 2009] 100 sek.

Det går fort å finne riktig tjeneste, og det går fort fordi ... (ta-tata-ta) ... de har fokusert all sin oppmerksomhet, alle sine ressurser på å forbedre tiden det tar å finne riktig tjeneste. Utviklerne ble ikke detaljstyrt av en velmenende ledergruppe, eller av kunder som gjorde detaljert design amatørmessig og sub-optimalt. Utviklerne, i samarbeidet med brukererfaringseksperter, ble gitt utfordringen om å nå ett kvantifisert sluttresultat, og de fikk frihet til selv å komme med løsninger, for så å utvikle det de selv hadde foreslått.





"JEG JOBBER MED Å LEVERE VERDI TIL INTERESSENTENE"

Mange prosjekter mislykkes fordi de mister synet av verdiforbedringen de er ment å skape. De aller fleste prosjektmetoder fører prosjektet systematisk vekk fra verdiene de er ment å skape. Alle ledd i ett prosjekt, fra de som tildeler ressurser, interessenter, ledelse, utviklere, og til de som senere skal drifte produktet - må ha klarhet i og full fokus på å skape de forventede verdi forbedringer. Alle metoder, prinsipper, prosesser, verktøy, prosjekt dokumentasjon, kontrakter m.m. bør innrettes mot verdiskapningen. Førsteprioritet må hele tiden gis til Verdiene som skal skapes. Ønsket verdiskapning må brukes under prioritering og valg av løsninger. Alle handlinger bør ha en klar og direkte verdiskapnings begrunnelse. Hvis man spør en som jobber i prosjektet hva de holder på med, bør svaret komme momentant, "jeg jobber med å levere verdi x til interessent x". Alt annet (prosesser, metoder, smidige erklæringer, verktøy) er bare midler som forhåpentligvis men kanskje ikke hjelper oss, i å levere verdi til interessentene.

Lykke til!

Hjertelig hilsen

Kai Gilb

kai@gilb.com

<http://www.gilb.com>

twitter: @kaigilb

mob. +47 911 92 303

<http://Gilb.com/CourseSchedule>



VALUE PRO MANAGEMENT: EN ENKEL SMIDIG VERDIFOKUSERT UTVIKLINGSPROSESS

Av Kai Gilb og Tom Gilb

Denne enkle Value Pro Management prosessen på 8 til 9 steg inneholder nesten alt som er vesentlig. Den er kraftig og fokusert på å levere verdi til dine interessenter.

1. Fra dine viktigste interessenter, samle inn, og få godkjenning av dem, på de viktigste (3 til 20) Interessent Verdiforbedringer prosjektet må levere.
 - a. Gi alle Interessent Verdiene ett Navn,
 - b. og en kvantifiserings Skala
 - c. og bestem ett mål nivå.
2. Bestem, og få godkjenning fra dine viktigste interessenter, hvilken Produktverdier (kvaliteter) produktet må ha for å tilfredsstille Interessentverdiene.
 - a. Gi alle Produktverdiene ett Navn,
 - b. og en kvantifiserings Skala
 - c. og bestem ett mål nivå.
3. Definer 1 til 3 Budsjetter for dine begrensede utviklings ressurser (f.eks.; tid, personer, penger, utstyr).
4. Ved hjelp av en 'Value Decision Table' vurder om produktet, med dine Produktverdi Mål, er gode nok til å oppnå Interessentverdi Målene. Hvis dette virker vanskelig, hopp over punkt 4.
5. Finn og vurder Løsninger som skal skape produktet med nødvendige Produktverdier. Eventuelt bruk en 'Value Decision Table'.
6. Del Løsningene opp i ukentlige verdileveranser, der hver leveranse gir forbedret verdi i retning av Produktverdi målene.
7. Utvikle og lever denne ukens verdileveranse.
 - a. Mål faktisk forbedring i retning av Mål nivåene.
 - b. Lær fra alle verdileveranser
 - i. hva som fungerer eller ikke fungerer
 - ii. og hvor mye forbedring det gir,
 - iii. hvor godt vi forstår teknologien
 - iv. og de faktiske Interessentverdiene, kostnadene, m.m.
- c. Endre det som trengs endre deretter. (Interessentverdier, Produktverdier, Løsninger, neste ukes verdileveranse, folk, teknologier, metoder, osv.)
8. Etter hver verdileveranse, skriv en én siders rapport til prosjektsponsorene; innhold: 1. Faktisk forbedringer. 2. Kvantitative estimerer på neste verdi leveranse.
9. Når alle Mål nivåer er tilfredsstillt: feir suksessen og flytt ressursene.