

world wide web
collaboration

place

NR. 2 2009

Det er sjelden feil
å spare penger ...



Noen av
våre kunder:

 **Wilhelmsen
Maritime Services**

SKANSKA


DET NORSKE

 **projectplace.**

Verdifokus i prosjektstyring

Value Management: En enkel og smidig verdifokusert utviklingsprosess

Value Management blir brukt til å lede smidige utviklingsgrupper og andre typer utviklings- og ingeniørgrupper slik at de prioriterer og fokuserer all utvikling mot leveranse av kritiske forretningsverdier, interessentverdier og produktverdier.

I denne artikkelen vil du få et innblikk i hvordan dette gjøres og hvordan du kan gjøre det samme.



av Kai Gilb
Kai@Gilb.com

*Ledelse- og prosjektveileder,
lærer, metodeutvikler, foredrags-
holder og kursinstruktør.*

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 prosjektstyrings- og ingeniørmetoder mangler også fokus på å levere verdi til interessenter, de fokuserer mest på tekniske forbedringer. Prosjekter blir styrt til fiasko i dag mer enn noen gang tidligere, til tross for at Scrum og andre smidige metoder som XP blir brukt (ref. Standish Groups nylig publiserte rapport "CHAOS Summary 2009"). Populære smidige metoder har altså ikke vist seg å være medisinen vi trenger.

100 % verdifokus

En metode som gang på gang og over lengre tid har vist seg å levere nødvendig verdi til interessentene – og det innenfor begrensede utviklingsressurser – er altså Value Management (også kalt Evo, Evolutionary Project Management and Competitive Engineering). Value Management har 100 % fokus på å levere maksimal verdi til interessentene ved hjelp av begrensede midler. Dette krever at alle involverte er entydige med hensyn til hvilke verdiforbedringer som skal leveres. Denne omforeningen skapes ved ubetinget å kvantifisere ønskede verdiforbedringer.

Definisjoner

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

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.

Hva ønsker man - egentlig?

Nesten alle prosjekter tildeles ressurser i troen på at et sett med interessentverdier vil bli forbedret. Disse forbedringene blir gjerne listet opp på PowerPoint-foiler og presentert til beslutningstakere i forbindelse med mulig prosjektstøtte. Men, når budsjettet er allokert, leder metoder og kulturer prosjektet raskt inn i en misvisende verden av teknologiske løsninger, funksjoner og politiske agendaer. Dessverre er det ofte slik at mange prosjekter raskt mister lovede verdiforbedringer av syne, og de forventede verdiforbedringene uteblir.

Prosjektledere, produkteiere, lærere og metodeguruer må innse det faktum at folk ikke ønsker produkter eller programvare! De ønsker forbedringer i hvor godt de kan gjøre sin jobb/oppgave/liv osv. Et softwareprosjekt dreier seg ikke om å levere fungerende software, det handler egentlig om å levere verdiforbedringer til interessenter. Og for en organisasjon bør interessentverdier gi forretningsverdier.

Eksempelvis kan en organisasjon ønske å senke utgiftene sine (forretningsverdi) ved å minske opplæringskostnadene (interessentverdi). Derfor betaler de for et prosjekt de tror kan hjelpe til å senke utgiftene. Dette kan f.eks. være å bedre brukervennligheten på datasystemene (produktverdi). Da må alle involverte i utviklingsprosjektet sørge for at brukervennligheten blir bedre, og alle teknologiske løsningsalternativer må prioriteres i forhold til hvor mye bedre brukervennligheten vil bli. All annen aktivitet og diskusjon er støy.

Case: Confirmit

Erfaringsrapport fra et norsk firma: Produktverdispesifikasjon.

Confirmit spesifiserer sine krav etter Value Requirements-metoden. Her er ett av 25 produktverdiforbedringer de satte opp som eneste produktkrav i prosjektet.

Brukervennlighet. Produktivitet

Kvantifiseringsskala: Tid for systemet å fremstille en markedsføringsundersøkelse.

Før-nivå 7200 sek.

Status-nivå 15 sek.

Confirmit forbedret tiden systemet brukte på å fremstille en markedsføringsundersøkelse (en grunnleggende funksjon deres kunder bruker daglig) fra 2 timer til 15 sekunder.

Hvordan oppnådde de dette signifikante resultatet? Var de dårlige da de startet prosjektet? Jeg kan nevne at de faktisk var konkurransedyktige med 2 timer, og pga. 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.

oss f.eks. si at du er i Oslo og skal sende en kontrakt til et annet firma i samme by. Kontrakten må komme fram innen en time. Det går fort å finne riktig tjeneste, fordi ... (ta-tata-taaa) ... de har fokusert all sin oppmerksomhet og alle sine ressurser på å forbedre tiden det tar.

“Mange prosjekter mislykkes fordi de mister av syne verdiforbedringen de skal skape.

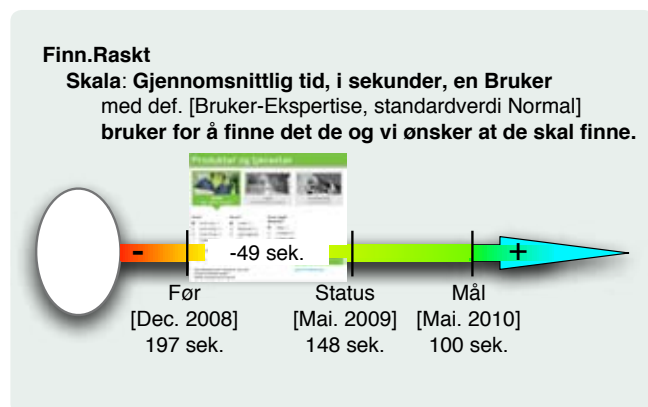
De oppnådde det ved å? ... (ta-tata-taaa) ... definere produktverdiforbedringene, og deretter ha full fokus på å levere dem. Hver eneste avgjørelse, hver oppgave og alle lagmedlemmer er fokusert på å levere *verdiene* - ikke funksjoner, ikke brukerhistorie, ei heller tekniske løsninger.

Vellykket i Bring

Gå inn på Bring.no for å se et annet prosjekt styrt med Value Management (Bring bruker forøvrig Projectplace som prosjektverktøy). Etter at Posten Norge kjøpte opp flere firmaer og dro dem inn under Bring-paraplyen, tilbød Bring på sin webportal så mange tjenester at det var vanskelig for kundene å finne fram. De målte hvor lang tid det tok kundene å finne en rekke av tjenestene de tilbyr og la til straffetid (300 sek) hvis kunden bestemte seg for feil produkt i forhold til sitt behov.

Så bestemte de seg for å forbedre tiden. Scrum-teamet og brukereksperter ble sammen utfordret til å finne tekniske løsninger som kunne kutte tiden drastisk. De ble bedt om å finne et sett med løsninger som de selv mente var best egnet til å løse problemet, og å estimere (gjette) for hvert løsningsforslag: hvor mange sekunder raskere det ville bli for brukerne å finne ønsket tjeneste, og hvor mye det ville koste å utvikle løsningen.

Utfordringen så omtrent slik ut (forenklet):



Utviklingsteamet presenterte 12 løsningsforslag til ledelsen. Alle løsningsforslagene kom med estimater på utviklingskostnader og hvor mange sekunder raskere brukerne ville finne tjenesten de trengte. Ledelsen bestemte seg for noen av løsningene, blant dem en de kalte Produktveilederen.

Du kan se produktveilederen i aksjon på Bring.no (banneren på forsiden under teksten "Hva kan vi hjelpe deg med?"). La

For dere som følger smidige verdier (<http://agilemanifesto.org>), legg merke til at de ikke har som hovedhensikt å levere maksimal verdi til interessentene innenfor begrensede utviklingsressurser. Tankegangen ligger på arbeidsmetodeverdier for utviklere, ikke verdi til interessentene. Når de blir presset, snakker menneskene bak smidige verdier om verdifokus. Likevel er det slik at metoder og praksis har svært lite fokus på å forstå eller levere verdi til interessenter. Følger du smidige verdier har du neppe særlig grunnlag for å levere maksimalt med verdi.

Value Management: Fem verdier

Verdier: Fokuser all utviklingsaktivitet på å levere kritisk produktverdi og interessentverdiforbedringer.

Kvantifiser: Tallfest alle kritiske verdier og ressurser: mål, løsninger og faktisk fremgang.

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

Lær og Endre: La avvik og treff på resultater stimulere deg til hurtige tilpasninger til virkeligheten.

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

Selve Value Management-prosessen er enkel og består av 9 steg. Den er kraftig og fokusert på å levere verdi til dine interessenter.

For mer informasjon om metoden: www.gilb.com

Utviklerne ble ikke detaljstyrt av en velmenende ledergruppe, eller av kunder som gjorde detaljert design amatørmessig og suboptimalt. Utviklerne, i samarbeid med brukererfarings eksperter, ble gitt utfordringen om å nå et kvantifisert sluttresultat. De fikk frihet til selv å komme med løsninger, for deretter å utvikle det de hadde foreslått.

Rett fokus!

Mange prosjekter mislykkes fordi de mister av syne verdiforbedringen de skal skape. Alle ledd i et prosjekt, fra de som tildeler ressurser, interessenter, ledelsen og utviklere, til de som senere skal drifte produktet, må ha klarhet i og full fokus på å skape forventede verdiforbedringer. Alle metoder, prinsipper, prosesser, verktøy, prosjektdokumentasjon og kontrakter m.m. bør innrettes mot verdiskapningen. Hvis man spør en som jobber i et prosjekt hva de holder på med, bør svaret komme momentant: "Jeg jobber med å forbedre verdi ... mot målet". Alt annet (prosesser, metoder, smidige erklæringer og verktøy) er bare midler som forhåpentligvis, men kanskje ikke, hjelper oss å levere verdi til interessentene.

Kommunikasjon, klarhet og fokus om prosjektets destinasjon krever kvantifisering av de forventede verdiforbedringer.

Lykke til!