



# Många små steg leder till målet

*Agil metodik skapar kundvärde och lönsamhet*

**54** procent av alla projekt som jobbar med agil metodik fallerar på grund av svårigheter med synkroniseringen med företagets affär, enligt "Trends & Benchmarks report Switzerland" av SwissQ. Detta resultat bekräftar vad vi på Tolpagorni upplever i våra diskussioner med företag och organisationer i Sverige.

Betyder det att agil metodik inte är bra för produktutveckling?

Det är framförallt två svårigheter som vi har identifierat; Den ena är i det fall då en affär genomförs mot en fast specifikation och där funktionalitet skall utvecklas för att möta den utlovade leveransen. Vad händer då när utvecklingsavdelningen jobbar med agil metodik? Den andra situationen är att en effektiv utvecklingsavdelning levererar ny funktionalitet och uppdateringar av produkterna utan att detta har koordinerats med marknadsavdelning, leveransavdelning, teknisk support och pågående sälj.

Vill kunderna ha de nya uppdateringarna i sina installationer? Tar vi betalt för ny funktionalitet på rätt sätt? Sker lanseringarna på ett marknadsmässigt sätt? Kan säljarna föra en trovärdig dialog med kunderna när de inte vet vad som faktiskt kommer att levereras eller redan har levererats? Kan dessa två svårigheter hanteras så är agil metodik en stor tillgång för företag vars produkter består helt eller delvis av programvara.

**UPPENBARLIGEN HAR** agil metodik frigjort kraft och möjliggjort en helt annan leveranskapacitet i utveckling av programvara än vad som tidigare varit möjligt. Men vem ser till att en snabbare och större leveransförmåga från utvecklingsavdelningen kanaliseras och synkroniseras med övriga delar av företaget? I Agil metodik så finns det en roll i utvecklingsteamet som kallas för Product Owner. Det är den person som skall ta hand om allt detta; både att vara närvarande i utvecklingsteamet under en stordel av sin tid, synkronisera med övriga företag samt kommunicera med ett större antal kunder, helst varje dag. Något som 41 procent av alla Product Owners upplever som svårt att hantera, enligt Swiss Q rapporten.

Bollen hamnar snarare hos produktledningen. Produktledningsfunktionen är att vara en "spindel i nätet", både i att driva men även koordinera aktiviteter mellan olika delar av företaget. Marknadsavdel-

Agil metodik är som en tur på fjället, det kan blåsa hårt men jobbar man ihop så tar varje korta steg dig mot målet.

## FAKTA:

### Många små steg

Agil metodik är en typ av metodik använd främst för utveckling av programvara. Den är iterativ och sker i korta steg på några veckors arbete krav och lösning arbetas fram i nära samarbete inom självorganiserande grupper.



## Av Bo Tideman, Tolpagorni Product Management

**Bo Tideman** arbetar som Product strategit på Tolpagorni Product Management som är ett specialistföretag med inriktning mot Produktledning inom B2B. Tolpagorni håller utbildningar och konsultar i hur produktchefer kan arbeta på ett metodiskt och effektivt sätt med frågeställningar som produktstrategier, produktplanering och produktmarknadsföring.

ning och försäljningsavdelningen fokuserar på att nå säljmålen. Man har ett fokus mot marknaden och de enskilda affärerna. För att lyckas med detta så behöver man stöd i form av underlag och kunskap om nya och befintliga produkter men även arbete med prisstrategier.

I många organisationer orkestreras även lansering av nya produkter av produktledningen. Levererande enheter behöver information om kommande lanseringar och uppskattningar om volymer et cetera. Och utvecklingsavdelningen behöver information om marknadens behov i form av krav på funktioner och egenskaper hos de produkter som utvecklas. Någon måste ha det övergripande ansvaret för produkternas framgång under alla steg av livscykeln.

**VID INFÖRANDET AV AGIL METODIK** så ökar inte bara takten i utleveranser från utvecklingsavdelningen utan även kraven på en ökad interaktion med utvalda kunder för att få snabb återkoppling på det upplevda värdet i leveranserna. Experter inom agil programvaruutveckling menar att man skall ha 10–15 återkopplingskontakter per vecka från kunder för att vara helt effektiv. Det innebär mycket arbete i form av hanteringen av kontakter och relationer med utvalda kunder. Detta nödvändiga och fruktbara arbete hamnar naturligt på en roll som ligger mellan utveckling och marknad, vilket innebär produktledningsfunktionen.

Möjligheten att testa nya idéer snabbt som agil metodik har öppnat för är en ny möjlighet för produktledningen om den används på rätt sätt. Det är ju många gånger svårt att förutsäga om en funktion kommer att bli populär och i vilken utformning den fungerar bäst. Istället för att göra marknadsundersökningar i förväg hos kunder som många gånger har svårt att förstå vad en ny funktion kan innebära då man inte ännu kan använda den, så kan man nu istället göra snabba studier genom att låta utvalda kunder testa produkten i verkligheten i ett förenklat format.

Flera företag har ökat sina resurser och sin kapacitet inom området produktledning. Man har kunnat dela upp ansvaret till delansvar inom produktledningen där vissa roller inom produktledningen kan fokusera mer mot marknadsrelaterade frågor och andra mot utvecklingsavdelningen med produktplanering. Det har gett gott resultat och den ökade förmågan hos utvecklingsavdelningen att leverera programvara har kunnat matchas inom övrig organisation.

**UTMANINGEN MED ATT** utvecklingsavdelningen gärna vill leverera ut de funktioner och förbättringar så snart som möjligt går inte alltid i takt med marknadsavdelningens planering. Marknadsavdelningar och säljavdelningar lever med en egen klocka där säljkampanjer och marknadsföringsaktiviteter kräver månader av förberedelser.

De företag som använder sig av mässexponering vet vad detta kan innebära. Man vill kunna synkronisera sina lanseringar med mässor inbokade årtal i förväg och veta vad budskapet skall vara långt i förväg för att kunna ta fram marknadsmaterial i tid. Hur kan man göra det när det varannan vecka kommer ut nya funktioner och egenskaper hos produkten och med en utvecklingsavdelning som inte på förhand vet om det kommer att gå att utveckla på det sätt man planerar att göra? Här står produktledning inför en utmaning. Man måste tänka på nytt sätt och anpassa sin kommunikation mot marknad och sälj efter vad man vet.

Produktledningen kan ansvara för hanteringen av kommunikation mellan utvecklingsavdelningen och marknadsavdelningen men även direkt med vissa kunder. Produktledningen kan arbeta fram underlag för prissättning, för marknads-kommunikation men även tidsplanering av releaser och formulerandet av paketering av uppdateringar. Detta löser det ena av de två svårigheter som uppstod i och med införandet av agil metodik på utvecklingsavdelningen.

**DEN ANDRA SVÅRIGHETEN** med fasta specifikationer är svårare att lösa. Här varierar mognadsgraden stort mellan olika branscher och man kan se olika sätt att lösa detta på från företag till företag – till slut handlar denna frågeställning om ett förtroende mellan kund och leverantör.

Kontentan är att agil metodik har inneburit en stor förbättring i arbetet med att utveckla programvara. Vad som är uppenbart är att införandet av agil metodik påverkar hela företaget och att produktledningsfunktionen har fått en alltmer framträdande roll. Det ser vi på Tolpagorni som positivt då det ger produktchefen i sin roll bättre möjligheter att styra företagets erbjudande och därigenom snabbare kunna leverera kundvärde och lönsamhet. ■