



5. METODY AGILE W SZCZUPŁYCH INNOWACJACH

Jaka jest definicja “agile”?

Manifest Agile

Manifest for Agile Software Development

Odkrywamy lepsze sposoby rozwoju
oprogramowanie, robiąc to i pomagając innym to zrobić.

Dzięki tej pracy doceniliśmy:

Osoby i interakcje nad procesami i narzędziami
Działające oprogramowanie nad obszerną dokumentacją
Współpraca z klientem przy negocjacjach umowy
Reagowanie na zmianę na realizację planu

Oznacza to, że podczas gdy w pozycjach jest wartość
po prawej, bardziej cenimy przedmioty po lewej.

Kent Beck	James Grenning	Robert C. Martin
Mike Beedle	Jim Highsmith	Steve Mellor
Arie van Bennekum	Andrew Hunt	Ken Schwaber
Alistair Cockburn	Ron Jeffries	Jeff Sutherland
Ward Cunningham	Jon Kern	Dave Thomas
Martin Fowler	Brian Marick	

Nie możesz mieć kompletnej praktyki szczupłej innowacji bez komponentu zwinnego.

Agile odnosi się do zestawu wartości odnotowanych w Manifestie Agile i odnosi się przede wszystkim do firmy lub jednostki, która jest w stanie szybko dostosować się i reagować na nowe informacje, zamiast być zmuszana do trzymania się planu.

Manifest Agile, który został wprowadzony w 2001 roku, nadaje priorytety krótkim „sprintom” rozwoju produktu w celu włączenia nowych informacji, które mogą pochodzić z różnych miejsc, takich jak nowa technologia, wkład klientów, spostrzeżenia lub problemy z rozwojem.

Zamiast zakładać, że firmy dokładnie wiedzą, czego potrzebują klienci, a następnie budować produkt głową w dół w ciągu miesięcy lub lat, mogą szybko wydać wczesne wersje i uwzględnić wkład klientów.

MODULE 5 Agile methods in Lean innovation

Ta elastyczność jest typowa w małych firmach i środowiskach oprogramowania, ale znacznie trudniejsza do osiągnięcia na poziomie przedsiębiorstwa, co jest głównym powodem, dla którego wiele dużych korporacji wolno działa w obliczu zakłóceń i nie może działać tak szybko, gdy zmieniają się gusta klientów.

Ponownie, zwinność dotyczy nie tylko produktów.

Sprawność w ocenie możliwości, rozwoju i komercjalizacji jest kluczem, ponieważ nie można po prostu wymyślić planu i wykonać. Potrzebujesz ustrukturyzowanego procesu wstrzymywania, uwzględniania empatii klienta i walidacji założeń przed przejściem do następnego kroku.

Metodologia Agile zapewnia taką strukturę.

Nie chodzi o to, że każdy będzie miał sprinty tak szybkie, jak mała firma programistyczna, ale o to, że rytm zależy od złożoności produktu i modelu biznesowego.

Jak rozpocząć naukę Agile i Scrum – PRAWDZIWE działanie szkoleniowe

Wybierz swój najważniejszy duży project

1. *Utwórz listę zadań do wykonania z każdym zadaniem na karteczce.*
2. *Podziel projekt na ograniczoną czasowo serię sprintów, w której pod koniec każdego sprintu przeprowadzasz przegląd ze swoimi interesariuszami (być może co tydzień).*
3. *Zaplanuj swój sprint. Ustal priorytety zadań i trzymaj się tablicy Kanban/Scrum, którą tworzysz z papieru lub tablicy. Przenieś ważne zadania tak, jak je wykonujesz.*
4. *Odbывaj codzienne spotkanie standup (maksymalnie 15 minut) na tablicy Kanban/Scrum ze swoim „zespołem” lub innymi osobami, aby być odpowiedzialnym i uzyskać od nich wgląd. Udostępnij: co zrobiłeś wczoraj, b. robisz dzisiaj, i c. wszelkie przeszkody spowalniające Cię w osiągnięciu celu sprintu.*
5. *Zastanów się nad swoim sprintem z retrospektywą, aby poprawić się przed następnym sprintem. Co poszło dobrze, co mogło pójść lepiej, a co możesz poprawić przed kolejnym sprintem.*



Uczymy się i rozwijamy najwięcej z pracy i refleksji nad prawdziwymi projektami. To może być dobry sposób na rozpoczęcie wdrażania Agile/Scrum w indywidualnej pracy, zespole lub organizacji... i ostatecznie w kulturze.

Eksperymenty Lean

Zasady eksperymentów Lean – ważne zasady, o których należy pamiętać:

W eksperymencie lean najlepszym sposobem na zrozumienie ludzkich preferencji jest śledzenie zachowań prawdziwych ludzi, a nie pytanie o opinie. Ludzie często nie potrafią werbalizować tego, czego naprawdę chcą – przytacza klasyczny apokryficzny cytat Henry'ego Forda: „Gdybyście zapytali ludzi, czego chcą, powiedzieliby szybsze konie”. Ale kiedy klikają przycisk lub wyciągają portfel, wiesz, że naprawdę czegoś chcą.

Pomyśl o najtańszym i najszybszym eksperymencie lean, który możesz przeprowadzić, aby potwierdzić hipotezę. **Uprość produkt do podstawowych elementów niezbędnych do przeprowadzenia eksperymentu.** Oprzyj się pokusie budowania więcej, niż jest to absolutnie konieczne – jak się przekonasz, czasami możesz to udawać, aż uda ci się to bez prawdziwego produktu.

Wcześniejsze uruchomienie daje więcej informacji o kliencie wcześniej. **Wcześniej dowiesz się, czy klienci rzeczywiście chcą tego,** co budujesz. Odkrywasz również obawy klientów, których nie mogłeś przewidzieć w próżni.

MODULE 5 Agile methods in Lean innovation

Stoi to w ścisłym kontraście do zwykłego procesu badania rynku/strategicznego planowania. Tradycyjnie starałbyś się zbadać wszystko, co możliwe na temat głównego użytkownika, a następnie zbudować swój produkt do dopracowanej perfekcji, a następnie wypuścić go na wielką imprezę inauguracyjną.

Przeanalizujemy kilka przykładów eksperymentowania z odchudzaniem, pokazujących te zasady w działaniu. Zwróć uwagę, jak te same podstawowe zasady odnoszą się do bardzo różnych firm i scenariuszy.

Eksperyment Lean: Wiejska pralnia (studium przypadku)

W Indiach pralki są rzadkością. Pranie odbywa się głównie w domu lub przez płatnych sprzątaczy, którzy piorą ubrania w wodzie rzecznej i suszą, często ich zwrot zajmuje ponad tydzień.

Na startyo Village Laundry Services Akshay Mehra dostrzegł możliwość wprowadzenia usług pralniczych z nowoczesnymi maszynami dla ludzi, których nie było na nie stać. Ich hipoteza, aby przeprowadzić eksperymenty lean? Klienci płacili za pranie i zwrot w ciągu tego samego dnia.

Aby oszczędnie poeksperymentować, uruchomili prosty prototyp – ciężarówkę z zamontowaną z tyłu pralką. To był tylko chwyt marketingowy – naprawdę zabrali pranie gdzieś poza miejsce i tam je wyczyścili. Wystarczyło jednak przetestować ich hipotezę na prawdziwych klientach i dowiedzieć się, czego naprawdę chcą.

Na przykład dowiedzieli się, że ciężarówka w rzeczywistości wygląda dość pobieżnie – klienci bali się, że odjadą z ubraniami i nigdy nie wrócą. W odpowiedzi zbudowali bardziej solidny, renomowany kiosk. Odkryli również, że klienci byli skłonni zapłacić wyższą cenę za szybszą obsługę i prasowanie.

Dzięki całej swojej potwierdzonej nauce i eksperymentom w zakresie lean, Village Laundry Services zakończyło swoją ostateczną wersję – mobilny kiosk z własną pralką i suszarką, który mógł obsługiwać ubrania na miejscu.

Walidacja Lean

Build-Measure-Learn jest sekwencyjny w stosunku do tego, jak wykonujesz działania w fazie wyszukiwania. Jednak często bardziej praktyczne jest planowanie testów i eksperymentów w odwrotnej kolejności.

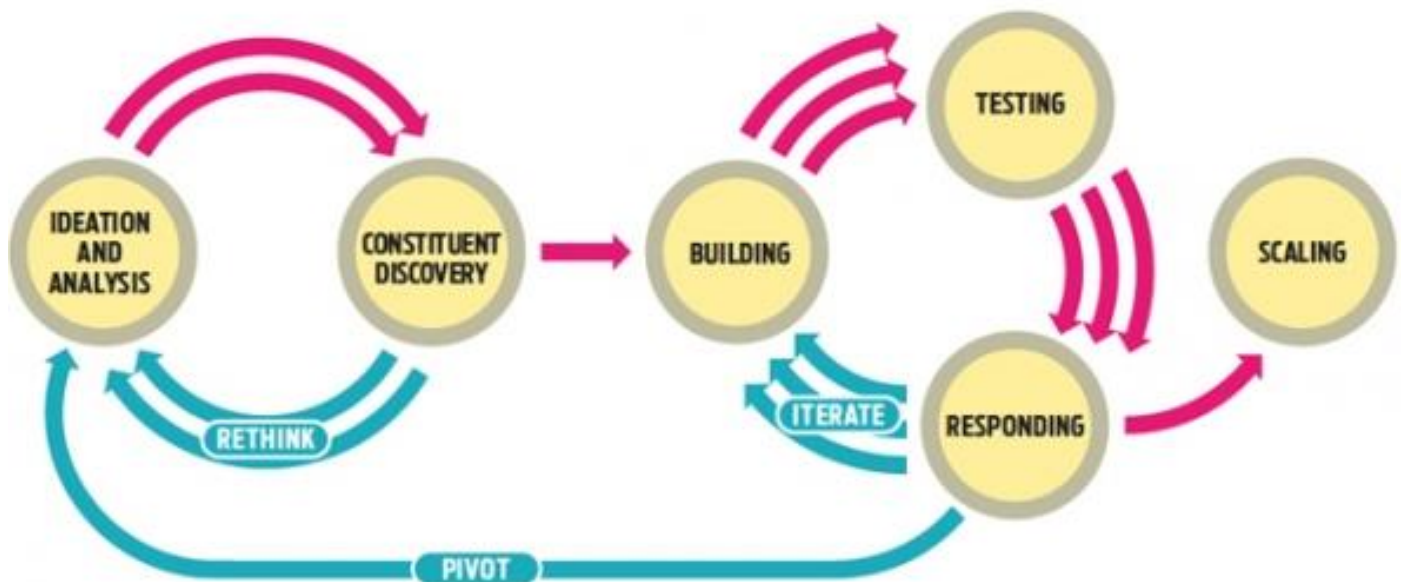
Pytania, które należy zadać przed rozpoczęciem walidacji eksperymentu, są następujące (podejście szczupłe do walidacji produktu):

1. Sprawdź poprawność problemu. Czy warto rozwiązać ten problem? Jeśli użytkownicy nie uważają, że jest to poważny problem, Twoje rozwiązanie nie będzie atrakcyjne.

- 2. Zweryfikuj rynek.** Niektórzy użytkownicy mogą zgodzić się, że jest to problem, który warto rozwiązać. Ale czy jest ich wystarczająco dużo, aby stworzyć rynek na Twój produkt?
- 3. Zweryfikuj produkt/rozwiązanie.** Problem może istnieć, ale czy Twój produkt faktycznie go rozwiązuje?
- 4. Sprawdź gotowość do zapłaty.** Może pojawić się popyt na rynku i świetny produkt. Ale czy ludzie rzeczywiście będą chcieli sięgnąć do swoich portfeli i za to zapłacić?

Eksperymenty Lean - proces

The Lean Experimentation Process



Source: https://ssir.org/articles/entry/the_promise_of_lean_experimentation

Idea i analiza | Mając na uwadze swoich docelowych wyborców (lub jeszcze lepiej z wyborcami w tym samym pomieszczeniu), generuj pomysły na programy i rozwiązania, które Twoim zdaniem mogą rozwiązać ich problemy lub pomóc im osiągnąć ich aspiracje. Te idee to „hipotezy wartości”. Podczas opracowywania takich pomysłów analizuj podobne programy i rozwiązania, które już istnieją, i zastanów się, jak Twoje podejście może ulepszyć te oferty. (W świecie biznesu proces ten nazywa się „zróżnicowaniem konkurencyjnym”).

Odkrycie składowe | Wyjdź z biura i posłuchaj ludzi, którym masz nadzieję służyć. Dzięki ankietom i indywidualnym rozmowom dowiedz się, czego naprawdę potrzebują i chcą Twoi wyborcy. Przedstaw swoje hipotezy dotyczące wartości przed wyborcami i obserwuj, jak reagują na te pomysły. (W świecie biznesu ten proces nazywa się „odkrywaniem klienta”). Dobrze wykonane odkrycie składowe ujawni pomysły, których nie

MODULE 5 Agile methods in Lean innovation

brałeś pod uwagę, a te z kolei powinny doprowadzić cię z powrotem do fazy tworzenia pomysłów. Idea i odkrywanie składników powinny się uzupełniać w szybkim sprzężeniu zwrotnym.

Budynek | Określ jedną lub dwie „najbardziej ryzykowne hipotezy”, które mają zastosowanie do Twojego pomysłu. W tym kontekście ryzykowna hipoteza to założenie, które ma kluczowe znaczenie dla powodzenia Twojego pomysłu — założenie, które może jednak okazać się nieważne. W procesie lean powinieneś skoncentrować się na najbardziej ryzykownych hipotezach. Aby przetestować te hipotezy, opracuj MVP (czyli podstawowy prototyp swojego pomysłu). Utwórz również przybliżony model finansowy dla swojego pomysłu, który obejmuje szacunkowe koszty i potencjalne źródła przychodów. W wielu przypadkach MVP będzie małą wersją programu lub usługi. (Jedną z powszechnych taktyk Lean jest dostosowywanie i testowanie gotowych produktów. Takie podejście jest szeroko rozpowszechnione w świecie technologii, gdzie istnieje wiele gotowych do użycia narzędzi do tworzenia aplikacji, platform społecznościowych itp.) Inną opcją jest zbudowanie „papierowego MVP” — szczupłego narzędzia, które radykalnie zmniejsza koszt testowania zapotrzebowania na program. Papierowy MVP może na przykład przybrać formę prostej ulotki o programie, który nie został jeszcze zbudowany, lub podstawowej strony internetowej do rejestracji potencjalnej usługi.

Testowanie | Zaprojektuj plan weryfikacji (lub unieważnienia) najbardziej ryzykownych hipotez. Następnie przedstaw swój MVP grupie użytkowników i zbierz dane o tym, jak na to zareagują. Upewnij się, że testujesz MVP w sposób, który dostarczy danych na temat metryk, które odnoszą się do tych hipotez. Unikaj skupiania się na wskaźnikach próżności, które mogą dawać dobre wyniki, ale w rzeczywistości nie pomagają w weryfikacji lub unieważnieniu pomysłu.

Odpowiadanie na dane | Przeanalizuj wyniki swojego testu. Czy Twój MVP spodobał się mniejszej liczbie osób, niż się spodziewałeś? Czy napotkał nieprzewidziane wyzwania logistyczne? Czy naliczyłeś za to cenę, która okazała się zbyt wysoka?

Jeśli z Twoich danych wynika, że masz flopa na rękach, naciśnij przycisk resetowania i rozpocznij proces eksperymentowania od nowa, zanim zainwestujesz więcej zasobów w swój pomysł. W obszarze Lean Startup nazywa się to „pivot”.

Jeśli Twoje dane są obiecujące, wykorzystaj informacje zwrotne z testu, aby stworzyć lepszą iterację swojego pomysłu. Następnie przetestuj tę wersję pomysłu i kontynuuj iterację i testowanie pomysłu, aż upewnisz się, że przyniesie zamierzoną wartość. Ten proces to cykl „kompilacja-test-odpowiedź”. (Jest to odmiana cyklu „buduj-środkuj-ucz się” stosowanego w modelu szczupłego startu.)

Skalowanie w górę | Gdy masz pomysł, który się sprawdza, wykorzystaj dane zebrane podczas fazy odkrywania i testowania, aby uzyskać poparcie — od rady nadzorczej, personelu i sponsorów — do szerszego

MODULE 5 Agile methods in Lean innovation

wdrożenia pomysłu. W miarę zwiększania skali kontynuuj przeprowadzanie eksperymentów nad sposobami zwiększania wydajności i tworzenia dodatkowej wartości dla swoich składników¹.

Aby móc odpowiedzieć na pytania walidacyjne, musisz przeprowadzić eksperymenty. Możliwe eksperymenty są pozornie nieskończone.

Techniki testowania i eksperymentowania ²:

1. Prototypy naturalnej wielkości – czy są jakieś produkty, które już stanowią rozwiązanie problemu klienta? Jakie byłyby korzyści z Twojego rozwiązania w porównaniu z konkurencją?

2. Wizard of Oz – Aby uruchomić MVP „Wizard of Oz”, skonfiguruj przednią scenę, która naśladuje rzeczywistość, działającą propozycję wartości. Na zapleczu będziesz ręcznie wykonywać zadania, które normalnie byłyby bardziej zautomatyzowanym procesem dostarczania propozycji wartości.

3. Ilustracje, storyboardy i scenariusze

4. Łódź motorowa/zwinna łódź — ćwiczenie ma metaforę łodzi i skłania graczy do zastanowienia się, co spowoduje im problemy lub pomoże im ruszyć do przodu z projektem. Łódź motorowa to znacznie więcej niż tylko gra; umożliwi wykorzystanie zbiorowej inteligencji dzięki następującym wizualizacjom:

- **Łódź:** to centralny element. Symbolizuje zespół, niezależnie od tematu dyskusji (stworzenie nowego produktu, osiągnięcie udanego projektu transformacji, zaprojektowanie kolejnej organizacji, by wymienić tylko kilka).
 - **Wyspa:** przedstawia cele do osiągnięcia (wprowadzenie na rynek innowacyjnego produktu, założenie nowej organizacji, udoskonalenie procesu i inne).
 - **Wiatr:** pokazuje mocne strony drużyny. Tak jak wiatr wieje w żagle łodzi, aktywuje zidentyfikowane przez grupę pozwól jej ruszyć do przodu.
 - **Kotwice:** reprezentują hamulce, elementy, które spowalniają zespół.
 - **Rafa:** ten element nie jest używany we wszystkich warsztatach łodzi motorowych. Kiedy jest używany, rafa reprezentuje przeszkody, które mogą pojawić się na ścieżce łodzi (czyli zespołu).
- Raz ustalone, wszystkie te elementy umożliwiają pojawienie się czterech głównych tematów, przypominających macierz SWOT: mocne strony, słabe strony, szanse i zagrożenia ³.

¹ https://ssir.org/articles/entry/the_promise_of_lean_experimentation#

² https://www.strategyzer.com/blog/posts/2015/5/7/dont-build-when-you-build-measure-learn?utm_campaign=buffer&utm_content=buffer64700&utm_medium=social&utm_source=twitter.com;
<https://www.strategyzer.com/blog/posts/2015/4/30/ways-to-test-your-value-proposition-and-business-model;>
<https://klaxoon.com/blog/speed-boat-an-agile-method-to-discover>

³ <https://klaxoon.com/blog/speed-boat-an-agile-method-to-discover>

MODULE 5 Agile methods in Lean innovation

5. Pudełko produktu - bardzo skutecznym MVP dla produktów fizycznych jest zaprojektowanie prototypu opakowania produktu dla wyobrażonej propozycji wartości. Dostarcz go do rąk klientów, aby zobaczyć, jak wchodzi z nim w interakcję i reagują na różne aspekty propozycji wartości.

6. Pozorna sprzedaż - pozorna prezentacja sprzedaży to częste ćwiczenie, podczas którego pracodawca przedstawia produkt/rozwiązanie.

7. Przedsprzedaż

a) Utwórz wideo „drop box like”

b) Falszywa strona sprzedażowa w mediach społecznościowych, takich jak Facebook, aby dowiedzieć się, czy klient jest skłonny zapłacić. Powinno to zawierać wezwanie do działania z linkiem do danych/liczb, na przykład w Google Analytics.

c) Uzyskaj płatność, zanim produkt będzie gotowy, dając klientom cenę VIP z wyraźnym komunikatem Pomóż nam uczynić produkt niesamowitym

d) Broszura makiety, która opisuje główną podróż użytkownika i propozycję wartości

8. Crowdfunding: prowadzenie skutecznej kampanii oznacza, że ludzie chcą kupić Twój produkt.

9. Śledzenie reklam i linków — śledzenie reklam umożliwiło marketerom dokładniejsze mierzenie, testowanie i korygowanie reklam na podstawie interakcji użytkowników z kampaniami online.

10. Landing pages — stwórz szybką stronę internetową, która w wizualny sposób przedstawia główne korzyści i elementy Twojej propozycji wartości

11. Testy dzielone / zbiorcze: porównanie dwóch wersji rozwiązania, niezależnie od tego, czy jest to strona internetowa, narzędzie czy aplikacja, aby określić, która z nich działa lepiej.

12. Szybki MVP z podstawowym zestawem funkcji, który opisuje propozycję wartości i upewnij się, że łączysz się z danymi, aby zobaczyć, skąd pochodzi ruch klientów z MVP.

Other:

1. Analiza konkurencji. Czy są jakieś produkty, które już stanowią rozwiązanie problemu klienta? Jakie byłyby korzyści z Twojego rozwiązania w porównaniu z konkurencją?

2. Ankieta klienta lub wywiady z klientami

a) Czy doświadczają problemu?

b) Jak bolesny jest dla nich ten problem? (tzn. czy jest to problem poziomu 1?)

c) Jak teraz rozwiązują problem?

d) Czy zapłacą za rozwiązanie problemu?

Po zbudowaniu jednego lub więcej z tych eksperymentów, musisz przeprowadzić z klientem kontrolę zdrowych zmysłów. Celem tych eksperymentów jest zrozumienie, dlaczego pytanie klienta kryje się za pytaniem i czy Twoje rozwiązanie rozwiązuje rzeczywisty problem.

Zasadniczo walidujesz cztery pytania walidacji Lean:

Niestety przedsiębiorcy i intraprzedsiebiorcy często mylą prototypy i MVP jako ograniczone wersje przyszłych produktów lub usług, które chcą zbudować... Innymi słowy, celem nie jest rozpoczęcie budowania ograniczonej wersji swojego produktu lub usługi. Celem jest osiągnięcie maksymalnej nauki przy jak najmniejszym wysiłku.

Zwróć uwagę, że nie chodzisz tylko do jednego klienta. Zwykle większa, bardziej zróżnicowana grupa klientów daje znacznie dokładniejszy wgląd. Dobrze będzie też połączyć eksperymenty z narzędziami do analizy danych.

Jest to połączenie wizyty na żywo i danych, które w znacznym stopniu przyczynią się do Twojego cyklu uczenia się.

I dokładnie to pozwoli Ci się “obrać”!

Jak zachowują się klienci, gdy Ty tu jesteś, a kiedy Ciebie nie ma

Twoja obecność wśród klientów da ci możliwość zadawania pytań i głębszego zagłębiania się w zachowania podczas eksperymentu. To Twoja szansa, aby bezpośrednio nauczyć się i ulepszyć swój pomysł, po prostu nie przesadzaj – Twoja obecność może sprawić, że klienci będą zachowywać się inaczej niż gdyby ich nie obserwowałaś. Pośrednia obserwacja zachowania klientów zwiększa prawdopodobieństwo uzyskania wiarygodnych danych, które są zbliżone do tego, jak zachowywaliby się klienci w rzeczywistości, np. jak długo faktycznie pozostają na stronie internetowej. Chociaż ogranicza to możliwość poznania innych rzeczy, trzymanie się z daleka umożliwia generowanie silniejszych dowodów na konkretną hipotezę⁴.

Minimum viable product (MVP) – prosta i skuteczna metoda testowania pomysłów na product

Metoda lean skupia się na szybkim przekształcaniu nowych pomysłów na produkty lub usługi w powtarzalne eksperymenty. Praktycy Lean budują proste prototypy zwane „minimalnie opłacalnymi produktami” (MVP), szybko pracują, aby uzyskać informacje zwrotne na temat tych MVP od użytkowników, a następnie opracowują iteracje swoich MVP na podstawie tych informacji zwrotnych⁵.

⁴ <https://www.strategyzer.com/blog/posts/2015/4/30/ways-to-test-your-value-proposition-and-business-model>

⁵ https://ssir.org/articles/entry/the_promise_of_lean_experimentation

Jak to zrobić? Wykonaj trzy proste kroki ⁶:

Krok 1 - stwórz produkt o minimalnej funkcjonalności

Ma to na celu pozyskanie konkretnych, prawdziwych danych od osób zainteresowanych produktem, np. odpowiedzi płynących z ust obecnych nabywców:

- - co jeszcze możesz dodać do produktu?
- - jakie elementy powinieneś wyeliminować z tego produktu? Co jest zbędne?
- - jak jeszcze można rozwiązać pewne aspekty związane z produktem?

Krok 2 – zmierz wszystkie dane What to do after creating prototype?

Mierzysz wszystkie dane, które mogą Cię zainteresować i być przydatne do ulepszania produktu i samej oferty:

- ile osób weszło na daną stronę?
- ile osób kupiło?
- ile osób wypełniło formularz?

Masz konkretne dane, konkretne liczby, nad którymi możesz później pracować.

Krok 3 – uczysz się i doskonalisz

Poprawiasz, optymalizujesz, pracujesz nad różnymi wskaźnikami, aby produkt był lepszy.

Pamiętaj – czasami tak naprawdę sama zmiana nagłówka może zwiększyć skuteczność oferty nawet o 200%!

Przykłady MVP

Przykłady MVP, aby zmaksymalizować naukę w najbardziej efektywny sposób. Możesz też spróbować wymyślić własne. Pamiętaj tylko, że poniższe MVP mają zostać stworzone ZANIM kiedykolwiek poświęcisz czas, pieniądze i zasoby na budowanie fizycznego produktu lub usługi.

Summary - 10 steps to be more agile

1. Wybierz właściciela produktu
2. Wybierz drużynę
3. Wybierz Scrum Mastera
4. Twórz i ustalaj priorytety Backlogu Produktu
5. Udoskonal i oszacuj Backlog Produktu

⁶ <https://liczysiewynik.pl/zrob-minimum-viable-product-mvp/>

MODULE 5 Agile methods in Lean innovation

6. Planowanie sprintu

7. Uczyń pracę widoczną

8. Codzienny stand-up lub codzienny Scrum

9. Przegląd sprintu lub demonstracja sprintu

10. Retrospektywa sprintu