

Termék metrikák

» *Nem tudjuk menedzselni amit nem tudunk mérni.* «

Talán ismerjük ezt az idézetet amit eredetileg W. Edwards Demingtől származik. Egy aprócska probléma van vele, mégpedig hogy kiragadták a szöveggörnyezetből. Az eredeti idézet így hangzik:

» *Hibás lenne azt állítani, hogy nem tudjuk menedzselni amit nem tudunk mérni. - egy költséges mítosz.* «

Az agilis metrikák területén sincs ez másképpen. Rengeteg segítséget nyújthatnak abban hogy fejlesszük a termékünket vagy a folyamatainkat, de hogy újra Deminget idézzük:

» *A Problémák 85%-ért ti feleltek.* «

Hogy hogyan lehet egy mérőszámot rosszul használni? Íme egy kiváló példa a XIX. századi Angol gyarmatbirodalomból.

A Kobra hatás

1832-ben járunk a távoli Indiában, ami ekkor a brit korona fennhatósága alá tartozott. A királyi helytartóknak és katonáknak nem csak a felkelésekkel és lázadásokkal, addig soha nem látott betegségekkel és a monszun okozta füledt, esős, szinte kibírhatatlan időjárással kellett szembenézniük hódítóként, hanem a dzsungelben élő vadállatok jelentette veszélyekkel is. Ezek közül is kiemelkedett egy rettenetes fenevad: a kobra. Aki megérezte a kobra halálos marását egy fél órán belül kivétel nélkül a siralomházban végezte. Lord William Bentinck aki ekkor az ország kormányzójaként szolgálta a királyi udvart nem nézhette tétlenül, hogy emberei úgy hullanak mint a legyek. Kihirdette hát, hogy bárki aki egy kobra

lenyúzott bőrét beszolgáltatja bármely kormányzói kirendeltségen 1 shilling 2 penny üti a markát.

Az intézkedés először hatalmas sikernek bizonyult: nem csak a kobra bőrök kezdtek el hatalmas halmokban gyűlni a Kelet-Indiai Társaság szolgálatában álló vargák és bőrdíszművesek legnagyobb örömére, hanem a kígyómarásokról szóló beszámolók és az ennek tudható halálesetek száma is meredek esésnek indult. Néhány hónap elteltével, mielőtt Lord Bentinck hátradőlhetett volna azonban valami történt. A helyőrségek új és újabb tagjait érte halálos csók. Az őrjáratoknak újra kiemelt óvatossággal kellett masírozni a városokban. Az adószedők külön kísérettel mertek csak kivonulni, hogy behajtsák ami a királynak járt. Egy alkalommal egy helyi földműves házát ellenőrizték és nem hittek a szemüknek.

A ház egyik hátsó eldugott zugában százasaival tekeregtek a halálosztó hüllők. Ahol ugyanis kereslet van valamire - jelen esetben a kígyók lenyúzott bőrére - ott előbb-utóbb megjelenik a kínálat is. A helyiek közül sokan rájöttek, hogy felesleges megvárni míg előbújnak a kobra a dzsungelből, ha néhány példányt befogva otthon is kiváló tenyészetet lehet belőlük létrehozni és a bőrüket pedig jó pénzért eladni a briteknek. Ahogy erre fény derült a kormányzó azonnal beszüntette a kobrákért járó jutalmak kifizetését. Ahol azonban megszűnik a kereslet ott hamarosan a kínálat is követni fogja azt: a földművesek tömegesen engedték szabadon a mit sem érő kobratenyészetüket. Lord William terve nem csak hogy nem vált be, de a tenyésztett kígyókkal növelt állomány még nagyobb veszélyt jelentett a britekre.

A fenti anekdota szereplői persze nem valósak, de jól példázzák, hogy abban a pillanatban ahogyan egy kvantitatív mérőszámot (az élő veszélyes kobra száma) döntési eszközként használnak (fizetnek a kobra bőrért) szinte biztosan manipulálni fogják ezt a mutatót (elkezdene kobra tenyésztési otthon) és ez torzító

tényezőként működik, torzítva ezzel azt a folyamatot amit figyelemmel kell kísérni (csökkentsük a kobramarás esélyét).

A fenti törvényt Donald T. Campbell pszichológus és társadalomtudós fogalmazta meg és a gyarmati kobraák számán kívül az élet számos más területén is visszaigazolható volt.

Az agilis metrikák mindegyikénél igyekszem majd kitérni arra, hogyan torzíthatja a folyamatot, ha nem megfelelően használjuk ezeket.

A termékkel kapcsolatos metrikák megismerésével olyan mérőszámokat tudunk használni a napi gyakorlatban amelyek megmutatják az ügyfeleink viszonyát a termékhez illetve segítenek abban, hogy számszerűsítsuk az egyes termékfunkciók értékét.

Net Promotes Score

Mi az a végső kérdés amely megmondja nekünk hogyan látnak minket az ügyfelek?
A Net Promoter Score (NPS) ezt a kérdést fogalmazza meg a következőképpen:

Mennyire ajánlaná ismerőseinek, barátainak a {terméket}?

A válaszadóknak egy 0-tól 10-ig terjedő skálán kell választ adni a kérdésre, ahol a 0 azt jelenti, hogy semmi esetre sem ajánlaná, míg a 10-es érték jelentése a mindenképpen ajánlá.

A kérdésre adott válaszok alapján a válaszadókat három csoportra osztjuk: 0-6 értéket választók az ellenzők (detractors) akik kifejezetten ellenszenvesek a termékünk vagy szolgáltatásunk iránt. A 7-8 értéket választók a passzív ügyfelek, akik használják ugyan a termékünket vagy szolgáltatásunkat, de még nyitottak lehetnek a konkurencia ajánlatára. A 9-10 értéket adó ügyfelek a rajongók (promoters) akik

teljesen elkötelezettek irántunk és nem csak lelkesednek, de aktívan meg is osztják az élményeiket másokkal.

A Net Promoter Score számításához a következő képletet használjuk:

$$NPS = Promoters\% - Detractors\%$$

Azaz a rajongók összes ügyfélhez viszonyított arányából kivonjuk az ellenzők összes ügyfélhez viszonyított arányát.

Az NPS értékét célszerű rendszeres időközönként mérni és nem csak a végső eredményt elemezni, hanem az egyes kategóriákon belüli változásokat is megvizsgálni. A mérést nem csak a termék egészére, hanem egyes termékfunkciókra vagy egy kapcsolódó szolgáltatásra (például ügyfélszolgálat) is elvégezhetjük.

Ez a mérőszám sem kivétel az alól, hogy ha teljesítmény elvárásokkal párosul akkor torz képet ad a valóságról. Példaként vegyünk egy ügyfélszolgálatot ahol a cég képviselői közvetlen kapcsolatban állnak az ügyfelekkel. Minden kapcsolatfelvétel után az ügyfelek értékelik az ügyfélszolgálatot amely befolyásolja az ott dolgozók bérét. Ha az ügyfélszolgálaton dolgozók az értékelés előtt elmondhatják, hogy kérem értékelje a munkámat 10-esre, akkor az esetek nagy részében ezt az ügyfelek szívesen adják ezt az értéket még akkor is, ha egyébként nem ajánlják a szolgáltatást másoknak.

Value Score Card

A korábban megismertek alapján a Product Owner feladata, hogy maximalizálja a Scrum csapat által előállított értéket. Azonban az, hogy pontosan mi az érték és mekkora az előállított érték nem is olyan egyszerű meghatározni. Ha a vállalat oldaláról nézzük akkor a bevétel növekedés egyértelműen értéket képvisel. Az ügyfelek számára az jelenti az értéket, ha minden nap időt takaríthatnak meg a

használatával. Ha az ilyen és ehhez hasonló értékeket egy mérőszámban szeretnénk összefoglalni, akkor nem lesz könnyű feladatunk. Tegyük rá egy kísérletet.

A termék értéke különböző fogalmat takar az érdekelt felek számára. Ha egyszerűen pénzügyi oldalról vizsgáljuk meg a termék értékét, akkor az általa termelt bevétel és a fejlesztése során felmerült költségek különbözeteként értelmezhetjük. Egy előfizetési zenei szolgáltatást nyújtó applikáció esetében az ingyenes csomagot igénybe vevő felhasználók, a fizetős csomagra váltók és a lemondást választók száma a vállalat oldalról jó mérőszámnak tűnhet, de igen kis mértékben mond bármit is az ügyfélménnyről. Egy híroldal látogatottsági adatai szintén árulkodóak lehetnek, de nem mutatnak teljes képet.

Ha megfelelő mutatószámot akarunk találni akkor egy olyan átfogó értéket kell keresnünk amely megmutatja, hogy amit fejlesztünk hogyan szolgálja az üzlet érdekeit és elégíti ki az ügyféligényeket.

Sajnos olyan mérőszám amely ezt önmagában képes megmutatni és egységesen alkalmazható minden szervezetre nem létezik. Ez azonban korántsem jelenti azt, hogy a megfelelő módszertannal ne tudnánk egy adott szervezet számára specifikus és hasznos mérőszámot alkotni amely kifejezheti az előállított értéket.

Ennek a mérőszámnak az előállításához szükség van az összes olyan érdekelt fél azonosítására akik számára a termék értéket teremt, bármilyen formában is jelenjen meg ez az érték. Ezek után meg kell határoznunk, hogy az egyes felek számára a termék milyen aspektusai jelentenek értéket. Ezeket egy egységes rendszerbe rendezve pedig megkapjuk a Value Score Card-ot.

Nézzük meg egy példán keresztül, hogy használhatja ezt egy Product Owner az egyes jövőbeni termék funkciók értékének becslésére. Miután elvégezte az előkészítő munkát úgy vélte, hogy három különböző dimenzió mentén fogja a

termék Backlog elemeit értékelni, mindegyiket egy hetes skálán. A kialakított Value Score Card-on értékeli: az ügyfelek számát akik számára értéket jelent majd ez a funkció, a várakozások mértékét, azaz mennyire fontos ez azok számára akiknek készül, az üzleti célok támogatását, azaz a vállalat vagy a termék céljaival mennyire mutat egy irányba a funkció. Ezeken túl a becsléséhez párosít egy bizonytalansági együtthatót is.

Az új termék Backlog elem amelyet értékel egy közösségi médiás megosztás lehetősége egy rövid videók megjelenítésére szakosodott platformon. A Product Owner az ügyfelek számára 7, a fontosságra, 6, az üzleti célokra pedig 5 pontot ad. A becslése pontosságára pedig 85%-ot. A termék Backlog elem Value Score Card értéke így

$$(7 + 6 + 5) * 0,85 = 15,3$$

lesz. Ugyanúgy mint a story pontok alkalmazásánál ez is csak egy becsléseken alapuló szubjektív érték, arra viszont jól alkalmazható, hogy a megvalósult funkciókat megvizsgáljuk és összevessük az előzetes becslésünkkel, valamint szükség esetén finomítsuk a Value Score Card modellünket több paraméter hozzáadásával.

A Product Ownernek közösen kell dolgoznia azon az érdekelt felekkel, hogy elégséges mértékű dimenziót adjon a saját Value Score Card rendszerének és egyre pontosabb becsléseket rendeljen az egyes termék Backlog elemekhez.