

Az érdekelt felek menedzselése (stakeholder management)

Ha nem szeretnénk, hogy a termékünk a sülylesztőben végezze, mert nem teljesíti az üzleti célokat vagy az ügyfelek igényeit akkor Product Ownerként nem engedhetjük meg magunknak, hogy ne működjünk szorosan együtt a szervezetben azokkal akik érdekeltek a termék fejlesztésében.

Ahhoz hogy ez az együttműködés hosszú távon is sikeres legyen először is azonosítanunk kell, kik is ezek az egyének a szervezetben és milyen szerepkörben dolgoznak, majd ezek után egy hatékony kommunikációs és menedzsment tervet kell kidolgozni amelyben részletezzük, hogy milyen kapcsolatot építünk ki velük és hogyan kezeljük őket.

Az együttműködés minősége jelentősen befolyásolja a termék sikerét.

Nézzük meg hogyan alakítsunk ki hatékony együttműködést velük.

Érdekelt felek agilis környezetben - kik ők?

Érdekelt fél lehet egy személy, egy csoport, egy másik szervezet akire hatással van a termék sikere. Érdekeltek tehát abban, hogy sikeres legyen a termék és folyamatosan magas értéket állítson elő.

Az érdekelt feleket két csoportra oszthatjuk: szervezeten belüli érdekeltek felekre és szervezeten kívüli érdekeltek felekre.

A szervezeten belüli felek érdekeltsége a közvetlen kapcsolatból fakad. A külső felek nem feltétlenül tudnak arról, hogy a szervezet egy terméken dolgozik, de a jövőben kapcsolatba kerülhetnek vele.

Íme néhány példa a belső érdekelt felekre:

- Üzletági vezetők
- Értékesítési vezetők
- Fejlesztők, például a mérnökök, dizájnerek és ügyfélélmény tervezők
- A szervezet részlegei
- Marketing vezetők
- C szintű vezetők
- Jogi szakemberek
- Más Product Ownerek

És néhány példa a külső érdekelt felekre:

- Felhasználók
- Ügyfelek
- Beszállítók
- Részvényesek
- A termék köré épült közösség

Az érdekelt felek menedzselésében a fő hangsúly a belső felekre irányul. A külső felek közül a legfontosabbak természetesen a (leendő) ügyfelek.

Amikor döntéseket hozunk a termék fejlesztésével kapcsolatban akkor az érdekelt felek hangja lesz a legfontosabb számunkra, mivel ők a fejlesztéshez kapcsolódó igények fő forrásai. Ha nem alakítunk ki megfelelő kapcsolatot velük és nem tartjuk azt folyamatosan fent, akkor azzal azt kockáztatjuk, hogy elpazaroljuk a rendelkezésre álló erőforrásokat, mivel nem a megfelelő terméket fejlesztjük és ezáltal nem érjük el a stratégiai céljainkat. A megfelelő kapcsolat kialakítása ezzel szemben erősíti az átláthatóságot és segíti a közös megértést.

A megfelelő együttműködés kialakítása az érdekelt felekkel komoly mértékben csökkenti a kockázatot is. Ha aktívan bevonjuk őket a termék fejlesztésébe és

rendszeresen adnak visszajelzést az aktuális állapotról, akkor akkor ezzel az értékteremtés részeseivé válnak és a fejlesztés hatékonyságát is növelhetik.

Az aktív kapcsolat segítségével a fejlesztés útjában álló akadályok is könnyebben elmozdíthatóak, így csökkenhet a piacra lépési idő is. Ha egyenesen kommunikálunk a szervezetben az érdekelt felekkel, akkor pedig új szemszögből ismerhetjük meg a termékünk működését és az általa előállított értéket is.

Hogyan építsük ki ezt a kapcsolatot az érdekelt felekkel?

A megfelelő kapcsolatok kiépítéséhez először az lesz a feladatunk, hogy azonosítsuk az érdekelt feleket a szervezetben, majd meghatározzuk, hogy milyen mértékű az érintettségük a termék sikerében, mennyire aktívan szeretnék a fejlesztési folyamatban befolyni valamint, hogy mennyire befolyásosak és ezen tulajdonságok alapján csoportokba rendezzük őket.

A kulcsfontosságú felek azonosítása

Gyűjtsük össze az összes olyan szereplőt a szervezetünkből akikre hatással lehet a termékünk állapota és teljesítménye a piacon, akinek bármilyen hatalma van a termék fejlesztés befolyásolására és aki érdekelt abban, hogy sikeres legyen a termék. Az azonosításhoz segítségünkre lehetnek a következő kérdések:

Ki az akire hatással lehetnek a termékkel kapcsolatos döntések?

Ki az akinek személyes érdekes is fűződik ahhoz, hogy sikeres legyen a termék?

Ki az aki segíthet nekünk abban, hogy jobb termékkel jelenhessünk meg a piacon?

Kell-e egyeztetni a jogi részleggel a termék kapcsán?

Ki az aki lassíthatja a fejlesztési folyamatot?

Akár a kérdések mentén akár más módszerekkel azonosítottuk az érdekelt feleket, létezik egy listánk arról, hogy kik ők a szervezeten belül.

Vizsgálat és megértés

Ha azonosítottuk az érdekelt feleket, akkor meg kell határozni, hogy mik azok az elvárások, célok és igények amelyekkel rendelkeznek, hogy jobban megértsük milyen hajtóerők mozgatják őket. Ezek alapján pedig kialakíthatjuk a fontossági sorrendet közöttük. Ehhez meg kell értenünk, hogy a termék milyen hatással van a mindennapi működésükre. Milyen elvárásokkal rendelkeznek? Mi az ami motiválja őket? És azzal sem árt tisztában lennünk, mik azok a dolgok amelyek kifejezetten zavarják őket a termékkel kapcsolatban. Előfordulhat az is, hogy bizonyos érdekek mentén konfliktusok is kialakultak vagy kialakulhatnak az érdekelt felek között. Készüljünk fel ezek kezelésére.

A Stakeholder Canvas egy olyan eszköz, amellyel megkönnyíthetjük a fenti vizsgálatokat és jobban megérthetjük vele az egyes érdekelt felek viselkedését. A következőkben egy példán keresztül megnézhetjük, hogy milyen elemekből épül fel egy stakeholder canvas. Ezt a saját tapasztalatok alapján természetesen nyugodtan lehet bővíteni és még részletesebben leírni az érdekelt feleket a szervezeten belül.

A vizsgált stakeholder: közösségi média menedzser

Ki ő és mit csinál? A szervezeten belül dolgozik és az a feladata, hogy minél több leendő ügyféllel megismertesse a terméket

Mik a céljai? Szeretne minél több információt megtudni az ügyfelekről, hogy hatékonyabban tudja célba juttatni a termékkel kapcsolatos üzeneteket a megfelelő csatornákon keresztül.

Mi a legnagyobb akadály azelőtt, hogy ezt a célt elérje? Nincs kellő ismerete arról, hogy kik a jelenlegi ügyfelek és kik azok akik a jövőben használni fogják a terméket. Nem ismeri, hogy az ügyfelek milyen igényeket, elvárásokat támasztanak a termékkel kapcsolatban. Ahhoz, hogy megtalálja az ügyfelek által használt csatornákat és ott célba juttassa a termékkel kapcsolatos üzenetet több információra van szüksége az ügyfelekről.

A Stakeholder Canvas létrehozása minden érdekelt félről egy átfogó képet biztosít arról, hogy kikkel kell kommunikálnunk a jövőben a termék kapcsán és ők milyen hajtóerők mentén reagálnak majd az elképzeléseinkre.

Osztályozás - befolyás mátrix

Tudjuk, hogy kik az termék fejlesztésében érdekelt felek és már azt is, hogy mi mozgatja őket. Ha megfelelő prioritást alakítunk ki közöttük, akkor összhangba tudjuk hozni a termék stratégiánkat az egyes érdekelt felek stratégiai céljaival. Az azonosított érdekelt felek között lesz olyan aki kellő hatalommal rendelkezik, hogy akár akadályozza a fejlesztés haladását, lesz aki egyszerűen érdeklődő a fejlesztéssel kapcsolatban, és olyanok is lesznek akik szinte érdektelenek. Ahhoz hogy osztályozni tudjuk őket ismernünk kell a befolyásukat, a szervezetben betöltött szerepüket, érdekeiket és azt is, hogy mennyire tudnak a rendelkezésünkre állni.

Ehhez az osztályozáshoz a Stakeholder Mapet használhatjuk eszközként. Az eszköz az egyes érdekelt feleket a szervezeten belüli befolyásuk és a termék iránt tanúsított érdeklődésük alapján értékeli. A Stakeholder Map egyrészt segít ráirányítani a fókusz a legfontosabb érdekelt felekre másrészt az alapja a feléjük irányuló kommunikációs tervnek. A Stakeholder Map kialakításánál fontos, hogy minden érdekelt felet abba a kategóriába helyezzünk el amelybe az összegyűjtött információk alapján ténylegesen tartozik és ne pedig abba, ahol szívesen látnánk.

Nézzük meg néhány példán keresztül hogyan épül fel a Stakeholder Map. A két dimenzió amely segíti az osztályozást a befolyás és az érdekelttség.

Magas befolyás, magas érdekelttség - Ezek azok az érdekelt felek akik a kulcsfontosságú döntéseket hozzák meg a szervezetben. A termékre is komoly hatást tudnak gyakorolni, akár azért mert támogatják a sikerét, akár azért mert akadályozzák a fejlesztés haladását. Ezek miatt szoros együttműködésre van velük szükség: részletesen kell ismernünk az elvárásaikat és igényeiket és ezzel párhuzamosan kell a termékkel kapcsolatos döntéseket meghozni.

Tipikusan ilyen érdekelt fél lehet egy tulajdonos vagy egy nagyobb szervezetben egy igazgató aki azt a részleget vezeti ahol a terméket fejlesztjük.

Magas befolyás, Alacsony érdekelttség - Ugyan az ebbe a kategóriába eső érdekelt felek, nem fognak aktívan részt venni vagy beavatkozni a termék fejlesztésébe, de egyébként nagy befolyással rendelkeznek a szervezeten belül, ezért érdemes képben tartani őket és törekedni arra, hogy elégedettek legyenek.

Az ügyfélszolgálat vezetője például egy ilyen szereplő lehet. Közvetlenül nem fog beavatkozni a termék fejlesztésébe, de ha megnövekszik a terhelés az ügyfélszolgálaton egy új termék funkció működése miatt akkor élni fog a hatalmával, hogy minél hamarabb változást érjen el a termék működésével kapcsolatban.

Alacsony befolyás, magas érdekelttség - a termék fejlesztésével kapcsolatos döntésekre nincs vagy alacsony a ráhatásuk, de hatással van rájuk a termék működése vagy teljesítménye. Emiatt érdemes rendszeres tájékoztatást

nyújtani számukra a termék aktuális állapotáról és várható fejlesztési irányairól emailben vagy prezentációk formájában.

A jogi osztály GDPR specialistája nem rendelkezik túl nagy befolyással a szervezeten belül, de egy módosítás a regisztrációs felületen jelentős mennyiségű munkát generálhat számára. Érdemes ezért időben jeleznünk számára, ha ilyesmit tervezünk.

Alacsony befolyás, alacsony érdekeltség - ha egy érdekelt fél egy időpillanatban ebbe a kategóriába esik, akkor az nem jelenti automatikusan azt, hogy végig itt is marad. Ennek megfelelően a szervezet ezen tagjait figyelemmel kell követnünk, hogy változik-e a helyzetük: akár azért mert érdekeltek lesznek a termék sikerében, akár azért mert megnövekszik a befolyásuk.

Az osztályozás négy kategóriát különböztet meg, de az egyes kategóriákon belül eltérhet az, hogy hogyan kezeljük az érdekelt feleket. Az elégedettség egy magas befolyású, de alacsony érdekeltségű fél esetén jelentheti azt is, hogy időben piacra tudunk lépni egy termék funkcióval, de akár azt is, hogy minden backlog refinementen részt tudjon venni.

Újraértékelés

Végre elkészült a Stakeholder Map! Itt az ideje, hogy átgondolt újra! Az idő előrehaladtával az egyes szereplők helyzete változhat a térképen, új szereplőket azonosíthatunk, vagy akár egy meglévő pozícióban lévő szereplő személye változik meg. Egy termék indulásakor sem feltétlenül tudjuk azonosítani az összes érdekelt felet. Ennek megfelelően rendszeres időközönként felül kell vizsgálnunk a Stakeholder Mapünket és ha szükséges el kell végeznünk a megfelelő kiigazításokat.

Egy agilis szervezetben a Product Owner feladata az, hogy kezelje az érdekelt feleket mind a szervezeten kívül, mind a szervezeten belül. Delegálhat feladatokat másoknak, de a felelősség mindvégig az övé marad.

Koordináció az érdekelt felekkel

A koordináció során jó kapcsolatokat építünk ki, elmélyítjük ezeket a kapcsolatokat és folyamatosan magas minőségben tartjuk fenn a közös viszonyunkat azokkal akik érdekeltek a termék sikerében és a legnagyobb befolyással bírnak a szervezeten belül. A megfelelő kommunikációs csatornák kialakítása alapvető fontosságú az érdekelt felek igényeinek-, céljainak- és siker kritériumainak megértéséhez. Egy megfelelő kommunikációs terv kialakításával még az előtt meg tudjuk válaszolni a felmerülő kérdéseket, hogy azokat az érdekelt felek fogalmazzák meg. Első lépésként érdemes azt megtudnunk, ki milyen formát részesít előnyben a kommunikáció kapcsán.

Kommunikációs terv

Az érdekelt felek kommunikációs igényeinek megismerésével lerakhatjuk egy hatékony kommunikációs terv alapjait. A korábban elkészített Stakeholder Map alapján meg tudjuk vizsgálni, hogy melyik érdekelt féllel milyen kommunikációs csatornát építsünk ki, milyen a terméket érintő témákban kapjanak információt és hogy milyen gyakran van szükségük az információkra.

A kommunikációs tervünk tartalmazza azt is, hogy milyen formában adjuk át az információkat az egyes érdekelt feleknek. Meghívhatjuk őket a sprint reviewra, megírhatjuk a termékkel kapcsolatos fejleményeket emailben, készíthetünk videót a termék új funkcióiról vagy akár bemutathatjuk az aktuális piaci teljesítményt egy interaktív táblázatban.

Amikor az érdekelt felekkel kommunikálunk, akkor vegyünk figyelembe néhány ökölszabályt. Először is, a kommunikáció nyújtson értéket az érdekelt felek számára. Azt kommunikáljuk ami az adott fél számára fontos, vagy amivel kapcsolatban korábban elvárásokat fogalmazott meg. Készüljünk arra, hogy az idő előrehaladtával ezek az igények és elvárások változhatnak a piaci változások hatására vagy azért mert egyre jobban megismerik a felek a terméket.

A szükséges mennyiségű információval lássuk el az érdekelt feleket. A közösségi média marketinggel foglalkozó kollégánknak fontos lesz az az információ, hogy mi lesz a következő termékverzió tartalma és mikor tervezzük a kiadását, de kevésbé fogja érdekelni az infrastruktúra költsége ellentétben a kontrollerrel aki a büdzsét tartja kézben.

Használjunk megfelelő nyelvezetet amikor az érdekelt felekkel kommunikálunk. Kerüljük a szakmai zsargont, fogalmazzunk egyszerűen a technikai részletek kapcsán, ha egy új csapattag felvételéről beszélünk a kiválasztást végző szakemberrel, de ismertessük részletesen a javasolt megoldások részleteit ha szeretnénk a fejlesztési részleg vezetőjét megnyerni szponzorként egy új termék piaci bevezetéséhez.

Minden érdekelt féllel olyan kommunikációs csatornát alakítsunk ki ami számára is megfelel és elősegíti a hatékony információ átadást. A magas befolyással és érdekeltséggel rendelkező feleket hívjuk meg minden sprint reviewra, míg az alacsony befolyással és érdekeltséggel rendelkezőket elég emailben tájékoztatnunk, ha elértünk egy komoly mérföldkövet.

Legyen egy transzparens módon elérhető dokumentum amely bármely érdekelt fél számára rendelkezésre áll és átláthatóvá teszi a fejlesztési folyamatot valamint be tudja mutatni a termék aktuális állapotát.

Hogyan vonjuk be a Scrum Csapat működésébe az érdekelt feleket?

Főleg a termék induló fázisában kulcsfontosságú, hogy a kiemelt érdekelt feleket bevonjuk, hiszen javaslataikkal vagy akár kérdéseikkel jelentősen elősegíthetik, hogy jobban megismerjük a termékkel kapcsolatban felmerülő igényeket.

A sprint reviewk során biztassuk arra az érdekelt feleket, hogy adjanak visszajelzést, mondják el a látottak alapján milyen irányokat látnak a fejlesztés jövője tekintetében.

Szervezzünk rendszeres megbeszéléseket az érdekelt felekkel, hogy új lehetőségeket tárjunk fel a termék jövőjével kapcsolatban.