

„Karcú kezdet” – sikeres termékfejlesztés részvételi módszerekkel

Sain Mátyás

Az alábbiakban egy olyan termékfejlesztési módszertant mutatok be, amely az üzleti világban – elsősorban is a szoftverfejlesztés területén – jött létre, de meggyőződésem, hogy részben vagy akár egészben a közösségi munkában is használható, de legalábbis inspirációt, ötleteket adhat.

A tapasztalati háttér

A korábban nagynevű VÁTI utódjaként működő Lechner Tudásközpont minisztériumi háttérintézményként elsősorban a hazai építésügyet szolgálja, többek között különféle online alkalmazásokkal. A Parola-olvasók számára is ismerős lehet a TelR, a statisztikai adatok népszerű tárháza, vagy a kevésbé népszerű, de annál kötelezőbb „e-napló”, az építési napló online változata.

A „Lechnerben” a 2017-es év egyértelműen az elektronikus építésügyi rendszerek fejlesztéséről szólt. KÖFOP¹ forrásból mind a már meglévő, mind számos új, gyakran teljesen előzmények nélküli internetes építésügyi alkalmazás fejlesztése kezdődött meg, lelkesedéssel töltve el az utópisztikus lelkületű kollégákat, miközben természetesen szkeptikus hangokat is hallani.

Az ilyen fejlesztések persze mindig rizikósak. A politikai szándékoknak, a szakértői tudásnak és az informatikai fejlesztői oldalnak nagyon összhangban kell lennie ahhoz, hogy konzisztens termék szülessen, melyet aztán majd vagy szeretnek használni az emberek vagy nem; nehéz ezt előre látni. E nehézséget oldandó a Lechner külső termékfejlesztői szakértői segítséget is igénybe vett. Ennek eredményeként járta át a céget az úgynevezett „agilis módszertan”, a vezetés pedig meghozta azt a döntést, hogy valamennyi projektet – mégpedig nem kevésről, közel 20 darabról van szó – a következőkben részletesebben is bemutatott „lean inception” módszerrel kell megtervezni.

Magam korábbi közösségi tervezési tapasztalataim alapján kerültem bele a munkába. Egy termékfejlesztési folyamatot végignézve, majd hármat

moderálva jutottam arra a következtetésre, hogy a „lean” megközelítése és módszertan egyfelől hasznos volt az aktuális feladatok minél jobb teljesítésében, másfelől akár szemléletben, akár közvetlenül egyes technikáival gazdagítani tudja közösségfejlesztő, közösségi tervező gyakorlatunkat is, és különösen hasznos lehet társadalomfejlesztési projektek tervezésekor.



„Karcú kezdet”

...valahogy így lehet a „lean inception” kifejezést magyarrá fordítani. Az elnevezés arra a megközelítésre utal, hogy egy fejlesztés (eredetileg szoftverfejlesztés) során nem célszerű a vélt céljaink eléréséhez vizionált funkciókat előre teljeskörűen kitalálni, majd erőforrást nem kímélve „lefejlesztelni”, s ezután reménykedni abban, hogy tényleg jól határoztuk meg mind a célokat, mind az eszközöket, így célcsoportunk valóban örömmel használja majd a termékünket. Miért nem? Amerikai kutatások szerint az elkészült internetes alkalmazások funkcióinak 45%-ára soha senki nem kattint, egy újabb 19%-ra pedig csak nagyon ritkán... vagyis a befektetett munka kétharmada lényegében felesleges volt. Mit ajánl ehelyett a lean inception módszer? Stratégiai szemlélettel közelítve, részvételi eszközökkel, számos önellenőrző kört is futva, találjunk ki egy „sovány” kezdő terméket (egy minimum életképes terméket, ahogy a startupoknál mondani szokták), majd ezt élesítve, tesztelve vagy akár használva haladjunk tovább a fejlesztésben.

E szemléletben fontos tényező az üzleti haszon/hasznosság kérdése is, amely a közösségi, társadalmi fejlesztések esetében inkább a sikerélménnyel, a társadalmi munka hatékonyságával analóg. Vagyis: ne fejlesszünk olyan funkciókat, olyan szolgáltatásokat, amelyeket aztán senki nem fog használni (szeretni), vagy ha ez mégis elkerülhetetlen, mert például ez a támogató elvárása, legalább ne fordítsunk rá túl sok erőforrást. A közösségi

¹ Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztés Operatív Program



munkában Lányi András sokat idézett szavai szerint „kudarcról kudarcra haladunk előre”, de talán a „lean” megközelítése segíthet abban, hogy a kudarc-komponens minél kisebb arányú legyen.

Lépésről lépésre

A következőkben bemutatom a lean inception közösségi tervezési folyamatát. Mivel egy igen strukturált megközelítésről van szó, nem meglepő, hogy a módszertan pontosan meghatározza mind a lépéseket, mind az azokra fordítandó időt – amitől persze mindenki úgy tér el, ahogy jónak látja (vagy ahogy sikerül). Az eredeti útmutató szerint csoportmunkában 10 félnapos alkalomra van szükség, vagyis folyamatos munkával 5 munkanap alatt teljesíthető minden lépés.

A Lechnerben a „leaneket” 5-15 fő közötti létszámmal végeztük. Szerencsés, ha a résztvevők végig ott tudnak lenni, és aktívan hozzájárulnak a közös gondolkodáshoz. A kollégákon (szakértőkön, projektvezetőn, döntéshozókon, informatikusokon – és akár leendő felhasználókon) kívül szükségünk van egy teremre, amelyet lehetőleg nem kell minden délután kiüríteni, mivel a falra ragasztott eredményekre (a cetlik százaival teleragasztott papírokra) gyakran utalunk vissza. A közösségi tervezésnél megszokott módon szükségünk van továbbá egy táblára, flipchart-papírokra és rengeteg öntapadós (post-it) cetlire, több méretben és színben, illetve megfelelően vastagon fogó (filc)tollakra.

A moderátori (facilitátori) munka többé-kevésbé a közösségi tervezésnél megszokott módon zajlik. Az ötletbörzék során a résztvevők egyénileg vagy kiscsoportokban írják a válaszaikat post-itekre, amelyeket a moderátor folyamatosan begyűjt és csoportosítva a táblára ragaszt. A megbeszélés során az azonos értelműeket, vagy egy adott állítás változatait egymás alá lehet ragasztani (az azonosakat, feleslegeseket esetleg összegyűrni és eldobni). A témához nem kapcsolódó, de később megbeszélendő ügyeket egy úgynevezett „parkolóba” tesszük, vagyis egy üres, P-betűvel jelzett lapra ragasztjuk.

A módszertannak megfelelően a továbbiakban – bármilyen rosszul is hangzik – „termékként” fogok utalni arra, amit létre akarunk hozni, legyen az online szoftver, vagy éppen közösségi szociális szolgáltatás, esetleg egy társadalmi vállalkozás.

1. lépés: Termékvízió

Az első lépésben egy előre megadott hiányos mondat segítségével létrehozunk egy konszenzusos termékvíziót. A mondat így hangzik:

Azoknak a ... (pl. önkormányzati dolgozóknak, tervezőknek stb.), akik ... (adott ügygel foglalkoznak, vagy valamilyen helyzetben vannak stb.) a ... (mi termékünk) egy olyan ... (valami: pl. online térinformatikai rendszer vagy közösségi szociális szolgáltatás), ami ... (ezt és ezt nyújtja, szolgáltatja, biztosítja, segíti).

Van továbbá egy kiegészítő mondat: *Ellentétben a ... (itt megnevezhető a korábbi gyakorlat vagy egy hasonló megoldás) a ... (mi termékünk) abban lesz különleges, hogy ... (és itt leírjuk, hogy mivel lesz ez jobb, mint a korábbi gyakorlat vagy más hasonló megoldás).*

A mondat(ok) hiányzó részeit egyenként vagy egy-kettőt összevonva kiscsoportos ötletbörzével adjuk meg, és addig beszélünk róla, míg többé-kevésbé egyetértés van a résztvevők között. Kisebb véleménykülönbségeket elnapolhatunk, mert a módszer többször is visszatér egy-egy témára, így később finomodhat a kép.



2. lépés: Mit csinál, mit nem csinál?

A termékünk meghatározásánál sokat segít, ha elgondolkodunk azon, hogy ez a termék *mi biztosan nem*, illetve *mi az, amit biztosan nem csinál*, illetve ennek ellentétéként *mi és mit csinál biztosan*. A kérdésekre adott válaszok – cetlik – egy négyfelé osztott lapra ragaszthatók. Gyakran könnyebb először arra a kérdésre válaszolni, hogy mi nem, mit nem csinál.



3. lépés: A termékünk céljai

A termék lehetséges céljait egyéni ötleteléssel gyűjtjük össze, majd a cetliket csoportosítjuk, esetleg felülírjuk egy-egy konszenzusos megfogalmazással. Fontos, hogy ne az eszközöket (eszközök létrehozását) fogalmazzuk meg célként, hanem azt, hogy a termék a képzeletbeli célcsoport számára mivel fog „boldogságot okozni”. Az építésügy kapcsán például ilyen jellegű célokat írtunk fel: „gyorsabb (és így olcsóbb) lesz a tervezés”, „átláthatóvá tesz országos folyamatokat” vagy „szemléletet formál”.

A célokat ezután szavazással (például mindenki eloszt 5 piros pöttyöt az általa fontosnak tartott célok között) fontosságai sorrendbe rendezzük.

4. lépés: A rendszer tulajdonságai

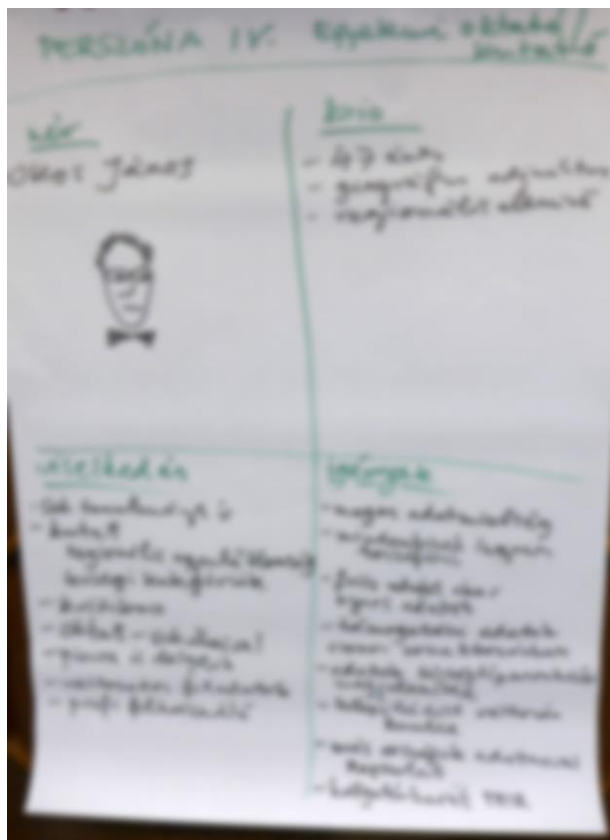
Ez a lépés a szoftverfejlesztésnél aránylag konkrét rendszertulajdonságok (gyorsaság, biztonság, elérhetőség stb.) átbeszélését és sorba állítását jelenti, de ezek (vagy tetszés szerinti más rendszertulajdonságok) közösségi, társadalmi fejlesztések esetében is értelmezhetők. E lépés lényege, hogy lássuk, mindennek egyszerre nem felelhetünk meg (a termékünk például vagy gyors lesz vagy biztonságos), és így lehetőségünk van tudatosítani, eldönteni, hogy mely tulajdonságok a kritikusak, a fontosabbak, és melyeket kell vagy lehet beáldoznunk.

5. lépés: Perszónák

A lean inception módszertanának fontos eleme, hogy alapos elemzésnek vetjük alá a célcsoportunkat, hiszen a termékünk sikere azon múlik, hogy az ő szükségleteiknek, igényeiknek, felhasználói szokásaiknak eleget tudunk-e tenni. A módszer az, hogy konkrét személyeket képzelünk el, mégpedig annyit, ahány különféle háttérű felhasználóra számítunk. Fontos, hogy igazán beleéljük magunkat e személyek helyzetébe, ezért minden perszóna esetében egy négyfelé osztott lapon 1) *elnevezzük*, esetleg lerajzoljuk az illetőt (adhatunk fantáziánéveket, például „Hangadó Hanga”), 2) megadjuk az *élettrajzát* (hány éves, milyen végzettsége van, milyen körülmények között él vagy dolgozik stb.), 3) jellemezzük a rendszer szempontjából fontos *viselkedését* (pl. nem használ okostelefont, sokat van úton stb.), majd 4) megpróbáljuk megfogalmazni az adott ügryhöz kapcsolódó *igényeit*.

A perszónák megalkotása aránylag időigényes folyamat. Ha kellő számú résztvevőnk van, 3-4 fős csoportok dolgozhatnak párhuzamosan egy-egy perszónán. Néha segít, ha egy valóban létező sze-

mélyre gondolunk, sőt – bár ilyen nem csináltunk – érdemes lehet utólag interjút is készíteni velük.



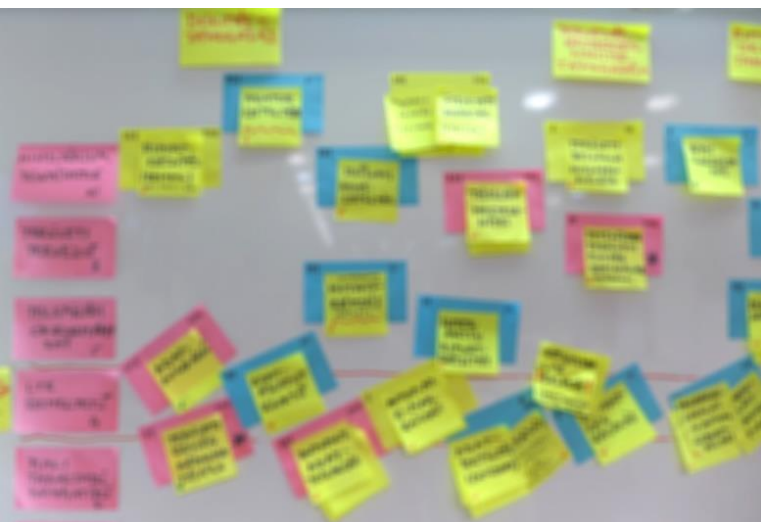
6. lépés: Funkciók

Ebben a lépésben eljutunk oda, hogy az előkészítő elemzések után elkezdjük azonosítani a termékünk *funkcióit, szolgáltatásait*. Az ötletbörze alapján cetlikre írt funkciókat egy olyan mátrixban helyezzük el, amelynek a bal oldalán (a sorokban) a perszónák vannak fontossági sorrendben (fent a legfontosabb), fölül (az oszlopok címében) pedig a céljaink fontossági sorrendben (balra a legfontosabb). A funkciókat tehát a perszónákhoz és a célokhoz rendeljük hozzá – ennek a felhasználónak ahhoz, hogy egy adott célt elérjen, milyen funkciót/szolgáltatást kell biztosítanunk. Ha több célhoz vagy több perszónához is rendelhető egy funkció, tegyük a legfontosabbhoz. Így jól látható lesz a funkciók fontossága: a legfontosabbak a bal felső sarokban, a kevésbé fontosak a jobb alsóban lesznek. Ez segít abban, hogy a fejlesztési erőforrásainkat jól használjuk fel, vagyis az időnket és a lehetőségeinket a legfontosabb funkciók fejlesztésére fordítsuk első körben.

7. lépés: A funkciók elemzése

A következő lépésben „technikai és üzleti” elemzésnek vetünk alá minden egyes funkciót. Ehhez – technikailag – szükségünk van dupla méretű, lehetőleg zöld, sárga és rózsaszín post-itekre.

Első körben két szempont szerint értékelünk: egy adott funkció tekintetében mennyire értünk mi magunk egyet annak részleteiben (üzleti egyetértés), illetve mennyire egyértelmű, hogy miként kell ezt létrehozni, biztosítani (műszaki bizonyosság). Ha mindkét bizonyosság nagy, zöld háttérszín (az illusztrációban kéket) kap a funkció leírását tartalmazó post-it, ha kisebb, sárgát, ha nagy a bizonytalanság, akkor rózsaszínt, de ha halmozódik a bizonytalanság, még egy x-et is rajzolunk mellé.



A második lépésben az adott funkció üzleti értékét és létrehozásának erőforrás-szükségletét vizsgáljuk, jelöljük (\$, \$\$, \$\$\$, illetve E, EE, EEE).

A leírtak szerint minden egyes funkciót egyenként végigelemzünk. A végeredmény egy igen színes tábla lesz, ahol minden funkciónál könnyedén leolvashatjuk, hogy mekkora a létrehozásával kapcsolatos üzleti és technikai bizonyosság, mekkora az üzleti értéke (mennyire hasznos), és mennyi munka létrehozni.

8. lépés: User journey

A 7. lépésnél jól tetten érhető, hogy lean módszer többször visszatér egy adott gondolathoz, s ezzel biztosítja, hogy minél kevesebb hiba, félre ment gondolatmenet maradjon a folyamatban. Ennél a lépésnél ugyanis visszatérünk a perszónához. Minden egyes elképzelt felhasználóra elkészítünk egy ún. user journey-t, azaz felhasználói „utat”: végiggondoljuk és leírjuk, hogy egy adott

feladat vagy probléma kapcsán milyen élethelyzetben van, és a mi termékünkbe „belépve” azt hogyan használná. Eközben ráébredünk, hogy az adott személynek mi okozhat nehézséget, hol adná fel, hol okoznánk neki örömet vagy nehézséget. A user journey-ben végignézzük, hogy az adott személy milyen funkciókat tudna, szeretne használni.



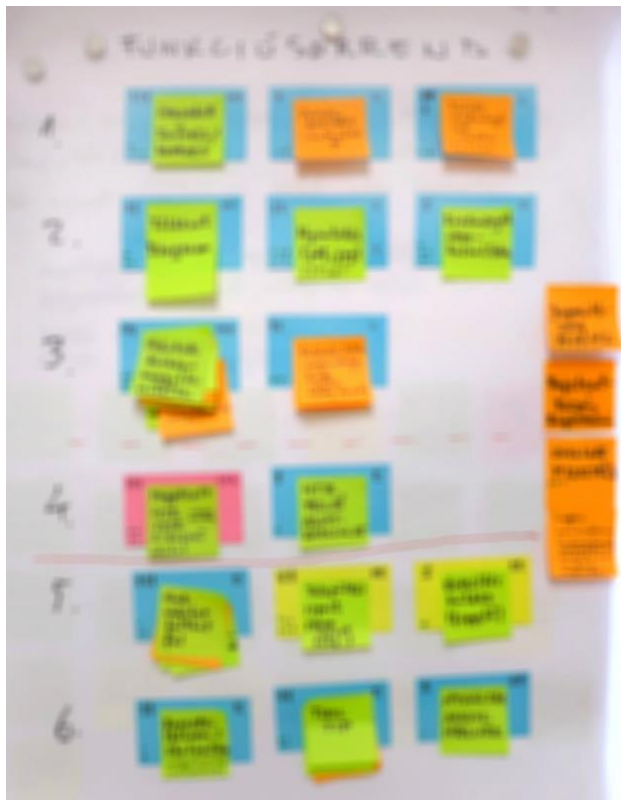
Ha ezzel a szintén időigényes lépéssel megvagyunk, keresztellenőrzést tartunk: megvizsgáljuk, hogy a korábban beazonosított funkcióinkat használták-e a perszónáink (ha valamelyiket nem, miért nem), illetve találtunk-e újabb, eddig fel nem írt funkciókat.

9. lépés: A funkciósorrend meghatározása

Mint ahogy már szó volt róla, az agilis fejlesztési módszertan lényege, hogy nem az egész elképzelt terméket akarjuk egyszerre kifejleszteni, felhasználva minden erőforrásunkat – mert esetleg utólag kiderül, hogy nem is jó úton jártunk. Ehelyett kisebb csomagokra – a szoftverfejlesztésben ún. *sprintekre* – bontjuk a fejlesztést. A sprinteket (nekirugaszkodásokat) úgy határozzuk meg, hogy ne legyen se túl könnyű, se túl nehéz, és legyen megfelelő üzleti értéke. Ennek érdekében a lean inception a következő szabályokat adja meg. Egy sprintbe úgy helyezzünk el maximum három funk-



ciót (lásd 7., 8. lépés), hogy legyen benne zöld háttérű, legfeljebb 1 rózsaszín háttérű, tartalmazzon legalább 4 \$-t, de legfeljebb 5 E-t. Ez a játékszabály segít abban, hogy reálisan megvalósítható kis feladatcsomagokat állítsunk össze magunknak – vagy a fejlesztőknek. A megvalósítás során minden elkészült sprintet egyfajta stábértekezlet formájában megbeszélünk, kielemezzük.



10. lépés: Minimum életképes termékek

A sprintek összeállításánál egy-egy vízszintes vonallal jelezzük, hogy hol jutottunk el egy életképes „tesztverzióhoz”, egy első (vagy második, harmadik), már önmagában működőképes és hasznos termékekhez, amely aztán később továbbfejleszhető. Ezeket a résztermékeket tovább elemezhetjük küldetésük, céljaik, sikerkritériumaik stb. szerint. A megvalósítás során pedig ezeket tudjuk élesben tesztelni vagy akár a célcsoport rendelkezésére bocsátani, majd a tapasztalatokat felhasználni a további fejlesztéshez.

Az összefoglaló összefoglalója

A lean inception módszer lépéseinek e rövid leírása feltehetően nem alkalmas arra, hogy ez alapján nekiálljunk végigcsinálni. Remélem ugyanakkor, hogy a bemutatott módszertan ötleteket, inspirációt ad az olvasónak, illetve az erőforrás-hatékony, sikerorientált megközelítés hasznos lehet a közösségi munkában. A teljesség igénye nélkül még egyszer összefoglalom a módszer legfontosabbnak tűnő tanulságait:

- Ha létre akarunk hozni egy terméket, szolgáltatást, és már látni véljük, hogy mit és hogyan fogunk megvalósítani, gondolkodjunk el arról is, hogy *miért* hozzuk azt létre – kinek milyen boldogságot, előnyt, netán hátrányt okozunk vele.
- Ebbe a gondolkodásba vonjunk be minden érintett felet, hogy létrejöjjön a csapatban egy *közös megértés, egyetértés*, ami biztosítja, hogy félreértések nélkül egy irányba „toljuk a szekeret”.
- *Éljük bele magunkat a célcsoportunk, a felhasználók helyzetébe*: ne csak a vélt igényeiket lássuk, de szokásaikat, preferenciáikat is; próbáljuk ki legalább teoretikusan, hogy vajon mit fognak átélni a termékünk használatával, mit fognak benne szeretni, mi okoz majd nehézséget.
- *Elemezzük a tervezett funkciókat, szolgáltatásokat* aszerint, hogy azok mennyire fontosak, illetve mekkora energiaráfordítás azokat létrehozni. Ez alapján először koncentráljunk a legfontosabb, ugyanakkor reálisan megvalósítható funkciókra.
- Hozzunk létre egy (vagy fokozatosan több) tesztelhető vagy akár a valóságban is kipróbálható kezdő terméket (szolgáltatást), és ennek tanulságai alapján döntsük el, hogy a maradék erőforrásainkat hogyan hasznosítjuk.

A módszer részletesebb leírása [ezen a honlapon](#) megtalálható, illetve egy regisztrációt követően ingyen letölthető a szerző (Paulo Caroli) által írt, [To The Point](#) című kézikönyv is.

