

Agile in tijden van recessie

Erik Philippus
Improvement BV

In het in 2001 verschenen artikel "Moving Upward in a Downturn", doet Darrell Rigby uit de doeken hoe bedrijven een economische neergang kunnen benutten in plaats van eraan ten onder te gaan. Het artikel heeft destijds weinig aandacht gekregen, want na 2001 volgden zeven vette jaren, en wie maakt zich dan druk om een recessie? Nu de angst voor een wereldwijde economische neergang snel om zich heen grijpt, lijkt de tijd rijp om Rigby's artikel nog eens onder de loupe te nemen.

Het artikel is gebaseerd op een uitgebreide bestudering van Fortune 500 bedrijven die de afgelopen twee decennia recessies hebben overleefd. Rigby signaleert overeenkomsten in de wijze waarop succesvolle bedrijven zich wapenen tegen de gevolgen van economische malaise. Zeker als het tij tegen zit, blijkt het cruciaal dat een bedrijf zich volledig concentreert op de core business. In plaats van het heil te zoeken in diversificatie, is het adagium: schoenmaker blijf bij je leest! Ook raadt de auteur managers ten zeerste af om te zoeken naar de quick fix voor de korte termijn overleving. Juist als donkere wolken zich samenvakken, kan aandacht voor de klanten en de kwaliteit zorgdragen voor aanzienlijke groei van het bedrijf nadat de storm is overgetrokken. Ten slotte dient er pro-actief zorg te zijn voor herontwerp van de organisatie na de recessie, opdat een eventuele volgende recessie met succes gearariseerd kan worden.

De aanbevelingen in het artikel van Rigby lijken onverkort van toepassing te zijn op organisaties met software ontwikkeling als core business. Uiteraard worden er al veel langer pogingen ondernomen om tot een meer efficiënte aanpak van softwareproductie te komen, iets dat met name speelt in de ontwikkeling van complexe, software-intensieve apparaten in een multidisciplinaire omgeving. Toch is het opvallend dat alle, door Rigby genoemde punten terugkomen in de Agile aanpak, met name in de Scrum methode voor project management. De voorliggende vraag is of het aanbeveling verdient om - juist in tijden van recessie - te investeren in de Agile Scrum manier van werken. Dit artikel geeft het antwoord op die vraag.

Elimineren van verspilling

Eén van de belangrijkste uitgangspunten van Scrum is het opsporen en elimineren van *verspilling*. Wanneer de buikriem moet worden aangehaald, is het zowiezo raadzaam om de focus te richten op de activiteiten die direct bijdragen aan waardecreatie voor de afnemers. In veel gevallen is dit echter makkelijker gezegd dan gedaan. Zeker in een meer traditioneel ingestelde ontwikkelafdeling zijn er nogal wat activiteiten en artefacten te vinden die het primaire proces niet of nauwelijks ondersteunen. Het expliciet in kaart brengen van de waardeketen in een ontwikkelorganisatie kan een blinde vlek voor verspilling aan het licht brengen. Hierbij geldt als criterium het basisprincipe van Lean Manufacturing: alles waar de klant niet voor wenst te betalen dient beschouwd te worden als een mogelijke bron van verspilling.

Focus op de core business

In lijn met de eerste aanbeveling van Rigby kan deze omschrijving van verspilling worden uitgebreid met de activiteiten die niet behoren of bijdragen tot de core business van de organisatie. Diversificatie in tijden van recessie zal in veel gevallen een middel blijken te zijn dat erger is dan de kwaal.

Hoe zorgt de Scrum aanpak voor een voortdurende focus op activiteiten die direct bijdragen aan waardecreatie voor zowel de organisatie als de klant? Hiervoor zorgt de *product owner*. Dit is de persoon die in Scrum de business kant van het project voor z'n rekening neemt. Voor het welslagen van een Scrum project is het van cruciaal belang dat deze rol op de juiste wijze wordt ingevuld door iemand die goed op de hoogte is van de business van de klant.

Als representant van de klant zal de product owner in staat zijn moeten zijn om onder de huid van de klant te kruipen, zodat de (veelal impliciete) wensen en verwachtingen van de eindgebruiker effectief worden vertaald naar meetbare producteisen. De product owner geeft op deze wijze een zodanige sturing aan het ontwikkeltraject, dat er geen tijd en energie verloren gaat aan het maken van software functionaliteit waar de klant, c.q. de markt niet op zit te wachten. Zeker in tijden van economische teruggang verschaft de continue prioriteitstelling door de product owner de broodnodige combinatie van *focus* op de optimale waardecreatie, *effectiviteit* door eliminatie van verspilling en *wendbaarheid* door tijdige bijsturing op basis van de actuele marktvraag.

Blijven investeren in de relatie met de klant

De product owner speelt tevens een rol als het gaat om de aanbeveling van Rigby dat een organisatie bij economische terugslag extra moet investeren in de relatie met klanten. Door de niet aflatende belangstelling voor wat echt belangrijk is voor de klant, ontstaat een nauw contact tussen product owner en stakeholders. De product owner wordt door de klant meer gezien als 'meedenkende aannemer', en dat schept een band. Als iedereen de wind in de zeilen heeft, is het gemakkelijk om loyaal te zijn – pas als het tij tegenzit, wordt het duidelijk of die loyaliteit gemeend is of niet. En de meeste klanten zullen zich dit herinneren als de storm is overgewaaid.

Leveren van de vereiste kwaliteit

Rigby noemt tevens het leveren van kwaliteit als een manier om de binding met de klant te onderhouden. Onvoldoende kwaliteit komt voor het overgrote deel pas boven tafel in het after sales traject, dus als de klant het softwareproduct in gebruik heeft genomen. Derhalve is kwaliteit direct gekoppeld aan klanttevredenheid. Daarnaast is onvoldoende kwaliteit de verreweg grootste (en voor een groot gedeelte vermijdbare) kostenpost van software ontwikkeltrajecten. Tekortschietende kwaliteit is één van de grootste bronnen van verspilling in software ontwikkeling. Het is niet software kwaliteit dat geld kost, maar juist de afwezigheid ervan.

Scrum is toegespitst op het afleveren van 'werkende software', dus functionaliteit. Toch biedt Scrum een uitgelezen mogelijkheid om ook de intrinsieke software productkwaliteit op het vereiste peil te brengen en te houden. Door meetbare kwaliteitsattributen toe te voegen aan de criteria voor het afronden van een taak, kan bij de oplevering van elk deelproduct het kwaliteitsniveau gegarandeerd worden. Dit betekent wel dat het voor bepaalde taken niet meer voldoende is dat de correcte functionaliteit wordt gedemonstreerd, maar dat daarnaast ook de softwarekwaliteit (zoals uitbreidbaarheid, onderhoudbaarheid, etc.) moet worden aangetoond. Dit kan redelijk simpel worden gerealiseerd door gebruik te maken automatische meting van bepaalde eigenschappen van de source code door middel van geavanceerde tooling (zoals Telelogic's LogiscopeTM).

Herontwerpen van de organisatie

Hoewel we leven in de nadagen van het waterval model, is er bij veel managers sprake van een sterk streven naar voorspelbaarheid. Nog steeds wordt getracht om ontwikkeltrajecten te controleren en te sturen door middel van een omvangrijke lijst van vooraf uitgewerkte requirements leidt. Een dergelijke aanpak maakt het project per definitie star, zodat men niet in staat is om soepel in te spelen op veranderende eisen en omstandigheden. En als verandering zoveel mogelijk buiten de deur moet worden gehouden, komt een plotselinge recessie natuurlijk wel erg ongelegen....

In plaats van alle pijlen te richten op voorspelbaarheid, dient adaptiviteit voorrang te krijgen. In feite is dit de kern van het Agile gedachtengoed. Adaptief vermogen geeft een bedrijf een voorsprong op de concurrentie doordat het een stuk beter bestand is tegen onvoorziene gebeurtenissen. Door de invoering van de Scrum werkwijze kan een organisatie op een pragmatische wijze deze overgang maken. Het bedrijf zal hierdoor in effectiever om kunnen gaan met de onvermijdelijke ups en downs in de markt.

Conclusie

Uit onderzoek naar bedrijven die de afgelopen decennia succesvol een economische malaise hebben doorstaan, kunnen de volgende aanbevelingen worden gedestilleerd:

- focus op de core business, in plaats van heil te zoeken in diversificatie;
- blij investeren in de klantrelatie: loyaliteit wordt herinnerd als de storm over is;
- weersta de verleiding voor de beruchte 'quick fix': het opofferen van kwaliteit;
- maak als een bedrijf een transitie naar een adaptieve manier van werken.

De Agile Scrum methode van project management beschikt over mechanismen om deze regels met succes te implementeren. Invoering van de Scrum aanpak in een software ontwikkelorganisatie is zeker het overwegen waard als het gaat om de vraag hoe de recessie het hoofd te bieden.

*Erik Philippus
oktober 2008*