

# White Paper

## Agile Product Management

De volgende stap om waarde te creëren met  
scrum/agile teams

## Wat is Agile Product management

**Agile Product Management is precies wat er staat; de Product Management functie in een agile omgeving. Agile Product Management geeft antwoord op de vraag 'hoe weten we of we het juiste product bouwen'.**

De waarde van agile product management zit in het overbruggen van het 'gat in de praktijk' tussen de business en digital/IT. De afgelopen jaren is er veel geïnvesteerd in het opzetten van agile/scrum development organisaties met o.a. product owners, cross-functionele teams, sprints en backlogs maar niet in de product management capabilities.

De praktijk laat zien dat het 'strategische' stuk onderbelicht is. De Product Owner is het meeste van de tijd bezig om de development teams te voeden met user stories en afhankelijk van marketing, sales en het management voor het succes van het product. In agile product management zijn de product manager en product owner onlosmakelijk met elkaar verbonden maar het belangrijk om te begrijpen dat ze niet hetzelfde zijn.

## Idee in het kort

### De paradox

Organisaties investeren veel in het opzetten van agile product development teams, maar niet in de product management capabilities.

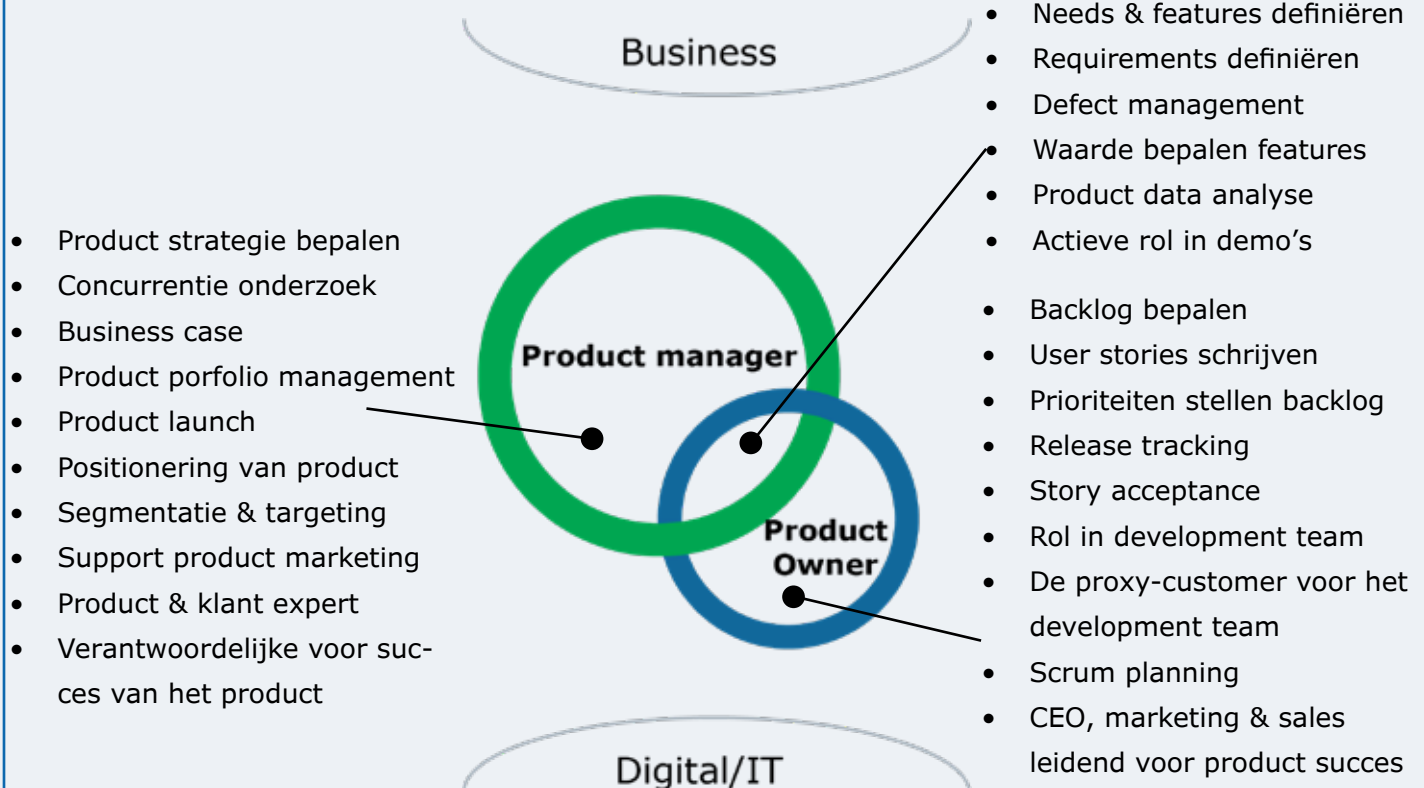
### Het probleem

In interviews worden drie redenen genoemd; (i) agile frameworks gaan uit dat de strategische product capabilities in organisaties goed ontwikkeld zijn; (ii) tijdens de implementatie van een agile framework ligt de focus op processen, regels en rollen; (iii) binnen organisaties is er beperkt kennis en begrip van product management.

### De oplossing

De leiding moet onderkennen dat de product management capabilities op de strategische MT-agenda horen, bereid zijn om te investeren in agile product management en product management als 'enabler' zien van een succesvolle

## Agile Product Management

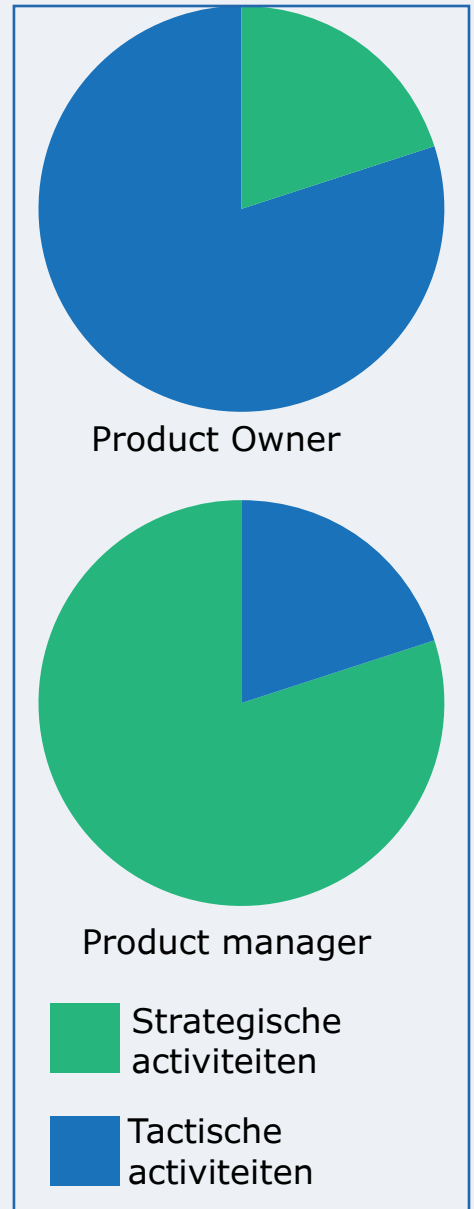


## Product Owner vs; of Product Manager

De invulling en positie van de 'productfunctie' is bij veel organisaties anders. De komst van 'agile' heeft daar niet veel aan veranderd behalve dat de rol van Product Owner is geïntroduceerd maar ook die is niet overal hetzelfde. Hieronder drie veel voorkomende invullingen van de product Owner rol:

- 1.** Een Product Owner is een tactisch lid van het product development team die dagelijks scrum meetings bijwoont en de backlog prioriteiten stelt zodat de developers efficiënt werken aan de juist dingen.
- 2.** Een Product Owner is verantwoordelijk om de belangen van de klant/user te vertegenwoordigen in het development team. De Product Owner is de proxy-klant voor de developers.
- 3.** Een Product Owner is in de praktijk de Product Manager die alle sprints overziet en beschikbaar is voor het development team voor vragen over het product en klant.

Binnen agile frameworks is de Product Owner een team rol. Dit is ook het grootste verschil met een product manager, dat is een business functie. Een Product Owner zonder team heeft geen functie, een Product Manager wel. Dit stelt de Product Manager in staat om antwoord te geven op de vraag 'hoe weten we of we het juiste product bouwen'. De Product Manager is, als het goed is, vergeleken de Product Owner op een strategischer niveau aan het werk.



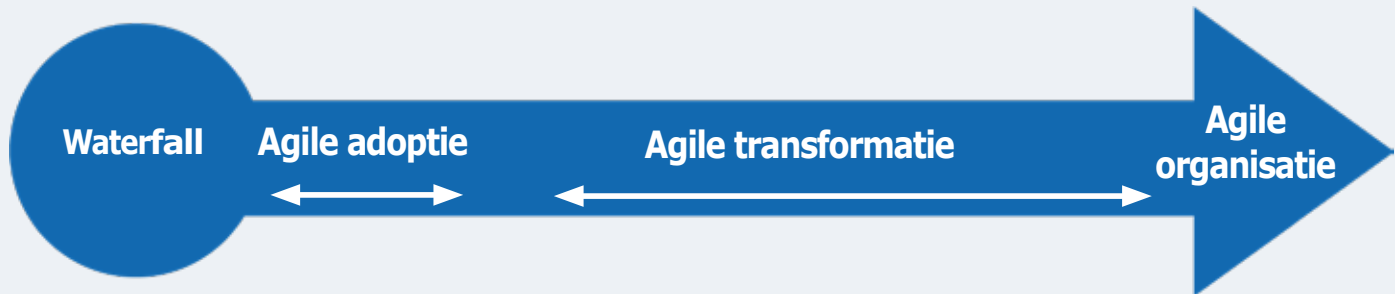
## De waarde van Agile Product Management

Het doel van agile is om de afstand tussen klanten en de development teams te overbruggen door samenwerking, snelle feedback cycles, reageren op klantwensen door snel en regelmatig het product te verbeteren en daarmee waarde te creëren.

De praktijk laat zien dat er na het starten met agile werken met o.a. Product Owners, Scrum Masters, backlogs, sprints en cross-functionele teams het lastig is blijvend en duurzaam waarde te creëren voor klanten en de business. Er zit een gat tussen de Product Owner rol, die zich in de praktijk met name gericht is op het 'scrum spel' en de strategische product competenties om echt het verschil te kunnen maken binnen het product gebied. Agile product management kan dit gat overbruggen.

## Let's go agile

Goodbye waterfall, welcome agile. Agile werken is in veel organisatie de standaard geworden. Sinds enkele jaren is de agile transformatie een vast onderdeel van de digitale transformatie. Er is veel geïnvesteerd in agile frameworks, teams, opleidingen van Product Owners, Scrum Masters, Agile Coaches en certificering van de werkwijze. De weg van agile adoptie naar een agile organisatie is intensief en een lang proces waar organisaties makkelijk in kunnen vastlopen.



## Agile adoptie vs agile transformatie

De meest voorkomende manier van agile adoptie is om te starten met Agile Coaches, Product Owners, Scrum Masters en experts in agile (software) product ontwikkeling om het agile framework te implementeren. Na de adoptie begint pas de echte verandering. De agile transformatie wordt geleid door mensen die de vaardigheden hebben om veranderingen in werken, denken en organiseren door te voeren.

### 7 verschillen tussen agile adoptie en agile transformatie

Agile Adoptie	Agile Transformatie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overnemen van frameworks en werkwijze door anderen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frameworks en werkwijze zelf doorontwikkelen voor de organisatie</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verandering werkwijze op team niveau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verandering van hoe een organisatie werkt</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leren van experts in agile development</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leren van experts in agile organisaties</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementatie door Agile Coaches, Scrum Masters en Product Owners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geleid door experts die voor verbinding en acceptatie van verandering zorgen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korte termijn focus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lange termijn horizon</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergroot de team productiviteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergroot de waarde creatie van de organisatie</li> </ul>

## De impact van agile op product management

Agile heeft ook een grote impact gehad op product management functie maar de basis is hetzelfde gebleven met o.a. markt, klant en concurrentie onderzoek, ontwikkelen van de productstrategie, doelen bepalen, de go-to-market en het verzamelen van requirements. De product manager blijft verantwoordelijke voor het succes van een product of dienst. De impact is er vooral in de fase erna, de daadwerkelijke product ontwikkeling. In de waterfall omgeving was het werk van product manager duidelijk, herkenbaar en vooral te plannen. Binnen agile frameworks zijn die zekerheden onzekerheden geworden.

### Waterfall product ontwikkeling

'bouw precies wat gevraagd wordt'

- Product Requirements Document
- 100% uitgewerkte details
- Use cases
- Acceptatie criteria
- Mock-ups/wireframes
- Planning
- Product launch wanneer product klaar is

### Agile product ontwikkeling

'bouw iets zodat de klant X kan doen'

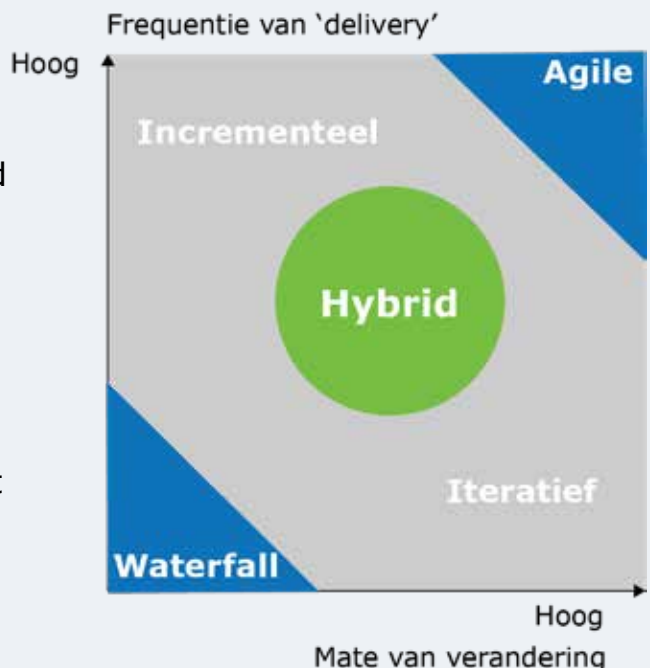
- Productstrategie delen
- Requirements op basis van user stories
- Gebruik van persona's
- Planning en keuzes op basis van waarde
- Product launch per direct, als het kan
- Incrementele product ontwikkeling op basis van feedback

## Hybird Scrum

Organisaties hebben tijd nodig om afscheid te nemen van het planmatige Waterfall framework en na de start van de adoptie fase worden in de praktijk verschillende planning en agile technieken gecombineerd om het werkbaar te houden. Dit is hybrid scrum en dat kan heel goed werken voor bepaalde organisaties. Er zijn grofweg 3 soorten Hybrid Scrum types.

1. Agile-in-name-only: alles blijft hetzelfde, alleen de agile terminologie wordt gebruikt.
2. Hybrid-fit-for-purpose: Zekerheid en voorspelbaarheid zijn de belangrijkste overwegingen om deels planmatig te blijven werken. Dit is vooral voor producten met een laag afbreukrisico zoals een online portal om waterverbruik door te geven. Of voor producten met een hoog afbreukrisico zoals een belastingaangifte portal.
3. Hybrid-in-transition-to-agile: om als organisatie te wennen aan de agile werkwijze.

In het eerste type heeft Agile Product Management geen toegevoegde waarde. In de andere twee wel omdat het als business functie de verbinding legt tussen de business en digital/IT. Deze verbinding is cruciaal omdat het succes voor een groot deel afhangt van hoe de cross-functionele teams samenwerken. Door het ontwikkelen en continue communiceren van de productstrategie en roadmap zorgt de Product Manager dat iedereen op de hoogte blijft en een gevoel van 'in controle zijn' heeft.



## Agile frameworks

Alle agile frameworks hebben hetzelfde doel; producten en diensten ontwikkelen die waarde creëren voor klanten en de organisatie door het invullen van behoeftes. De manier waarop dit gedaan kan worden is verschillend en wordt bepaald door de keuze van het agile framework. Hieronder enkele veel voorkomende frameworks.

<b>Scrum</b>		
Scrum is een agile framework voor het ontwikkelen en onderhouden van complexe producten door één team (max 10 personen). De agile scrum vormt de basis voor schaalbare agile frameworks.		
<b>SAFe</b>	<b>LeSS</b>	<b>Spotify model</b>
Het Scaled Agile Framework (SAFe) stelt grote organisaties in staat om doelen te halen door het ontwikkelen van producten/diensten van de hoogste haalbare kwaliteit in een bepaalde tijdsperiode. Dit framework laat de organisatie scrum schalen op basis van de business needs. SAFe heeft een duidelijke organisatie structuur maar voor succes is er een mindset nodig van dienend en lean-agile leiderschap.	Large Scaled Scrum is een multi team scrum framework om met veel teams aan hetzelfde product te werken. Basic Less gaat tot 8 teams en Huge Less is geschikt voor teams met duizenden personen. LeSS is een minimalistisch framework met weinig regels, processen, rollen of artifacts. LeSS gaat uit van de normale scrum rollen zoals Product Owner en Scrum Master. LeSS is customer centric omdat van development teams wordt verwacht dat ze in direct contact staan met klanten/users.	Spotify model is een 'people driven' schaalbaar agile framework met de nadruk op het belang van cultuur en netwerk. De organisatie is georganiseerd in Squads, Chapters en Guilds. De zelfsturende Squads vormen de basis van het framework. Een Squad is vergelijkbaar met een scrum team en iedere squad heeft een eigen 'missie', binnen de algemene strategie, die de koers bepaald. Autonomie en vertrouwen geven (door o.a. management) aan de teams is cruciaal voor succes.

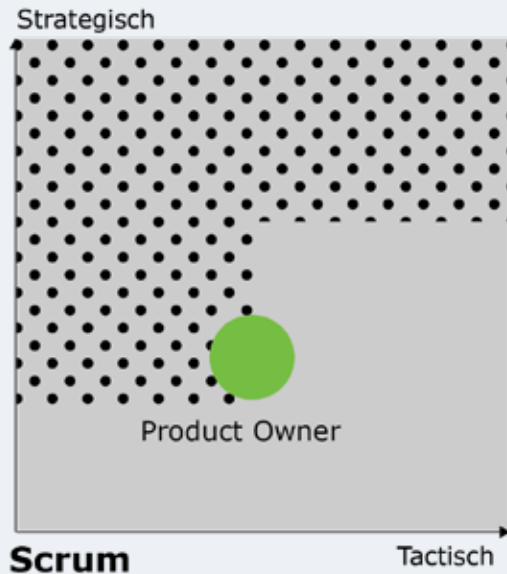
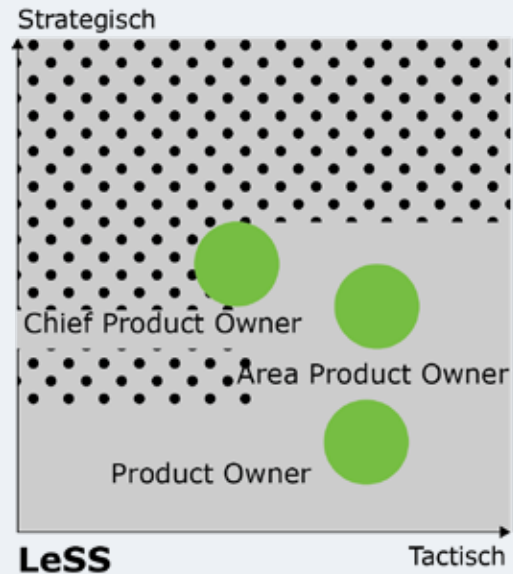
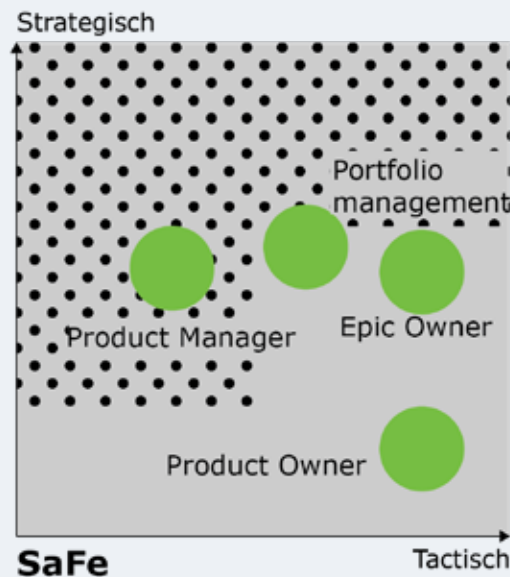
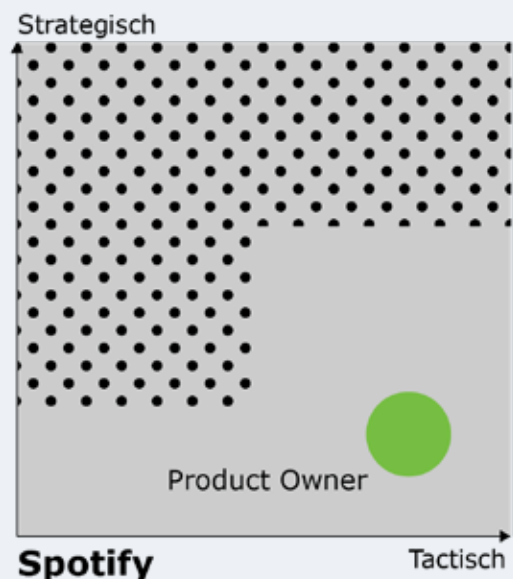
## De 'product' rol in agile frameworks

Alle agile frameworks zijn ontwikkel methodieken die uitgaan dat de personen die de rollen en functies invullen een bepaalde mate van kennis hebben over de markt, concurrentie, klanten, users en business doelstellingen. Dat dit de basis is om de 'voice of the customer' te vertalen tot (business) waarde wat vervolgens tot goede resultaten leidt.

De praktijk laat echter vaak zien (uitzonderingen zijn er ook zeker) dat de 'strategische' component van de product functie ondergeschikt is aan de processen, invulling van de rollen en waan van de dag. In het overzicht zijn de 'product' rollen in de frameworks geplot met op de x-as de mate van tactische invulling en op de y-as de mate van strategische invulling.



## De 'product' rol in agile frameworks

**Scrum****LeSS****SaFe****Spotify**

## De 'product' rollen in het kort

**Scrum**

- Product Owner: verantwoordelijk voor het product en vertegenwoordiger van de interne stakeholders en klant. De proxy klant voor de developers.

**SAFe**

- Product Owner: backlog prioriteiten stellen voor development team
- Product Manager: stuurt de Product Owners aan door prioriteiten te stellen van de features en program backlog; contactpunt markt en klanten
- Epic Owner: ontwikkelt de epics die business en economische waarde hebben. Een Epic is een feature of user story met veel requirements en een grote scope.
- Portfolio management: overleg om epic te verifiëren en te selecteren.

**LeSS**

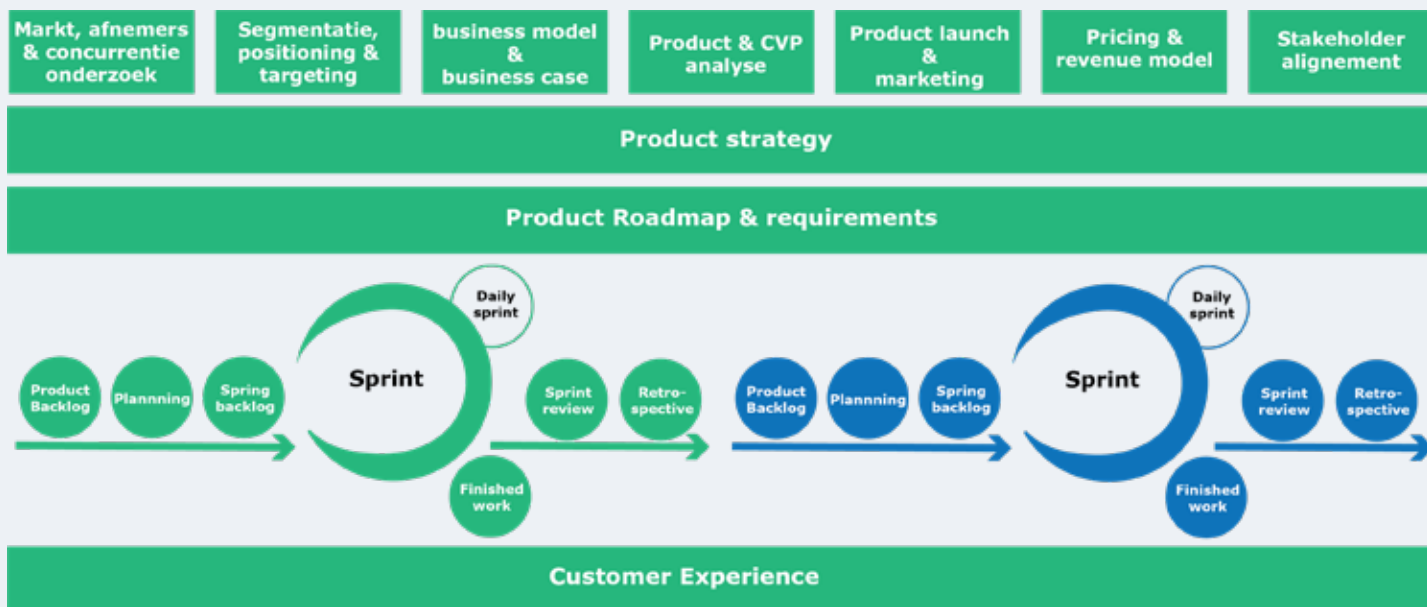
- Product Owner: managen van de backlog door prioriteiten te stellen voor high-level features lijst.
- Area Product Owner: bij Hufe LeSS verantwoordelijk voor de team product backlogs
- Chief Product Owner: bij Hufe LeSS verantwoordelijk voor de Area Product Owners en focust zich op het hele product

**Spotify Model**

- Product Owner: verantwoordelijk voor backlog prioriteiten. De teams bepalen zelf hoe ze dit verder vorm geven.
- Management: bepaald de strategische koers die Product Owners van verschillende squads vertalen naar een roadmap. De roadmap is de basis voor de verschillende product backlogs van de Squads.

## Bridging the gap

Door met Agile Product Management 'aan de slag' te gaan krijgt het agile framework een strategisch product management component. Agile Product Management verbindt de business met Digital/IT door het inbrengen van de strategische capabilities in de (product) organisatie. Dit voorkomt dat de product development teams op outcome in plaats van output focussen. In de figuur hieronder is dat visueel weergegeven.



## Let op de valkuilen

Er zijn twee valkuilen waarvoor bij het denken aan Agile Product Management op gelet moet worden. De eerste is dat het niet automatisch betekent dat er een nieuwe medewerker nodig is. Een goede Product Owner kan bijvoorbeeld heel goed de product management functie invullen, zoals eerder aangegeven 'ze zijn onlosmakelijke met elkaar verbonden maar niet hetzelfde'. De tweede valkuil is denken dat met het invullen van de product management functie de Product Owner meer tijd heeft om user stories te schrijven. Goede Product Owners moeten blijven praten met klanten/users om in contact te blijven. Is dit niet het geval dan kun jezelf afvragen wat de (verzonden) user stories nog waard zijn.

## 'Denk als een Product Manager'

Om waarde te creëren voor klanten en de business is een goed product management fundament onmisbaar. De product management functie is er niet alleen om te weten of het juiste product wel wordt gebouwd maar ook om medewerkers zichzelf te laten ontwikkelen en carrière perspectief te bieden. Product management hoort bij agile want in succesvolle agile product organisaties denkt iedereen als een product manager.

Wil je meer weten over agile product management of de mogelijkheden om de kennis en vaardigheden van Product Managers te verbeteren? Kijk op [www.productdepartment.nl](http://www.productdepartment.nl)