

Tuoteomistajan työkalupakki arkeen



Sisällys

- 003 Lukijalle
- 004 Roadmapista saat raamit digikehitykselle.
- 006 Työryhmä vie roadmapin käytäntöön.
- 008 Priorisointityöryhmä pähkinänkuoressa.
- 009 Tuoteomistajan arjen haasteet
– ja kuinka ne selätetään.
- 017 5+ esimerkkiä hyvästä roadmapista.
- 025 Hei! Jutellaan ihmeessä.

Asiantuntijamme halusivat tarjota tuoteomistajille arjen apurin. Työkalupakin, jonka avulla voit edetä digipalvelusi kehittämisen kanssa tehokkaammin. Vinkit painottuvat tuoteomistajan haasteiden ympärille, mutta se tarjoaa myös paljon hyödyllistä tietoa digipalvelun kehittämisen maailmasta jokaiselle, joka istuu palvelutuotteen priorisointityöryhmässä.

Ensimmäiseksi kerromme miten konkreettisella roadmapilla varmistetaan ketterä organisaation funktiorajat ylittävä suunnitelma ja jaetut tavoitteet. Annamme myös vinkit projektiorganisaation muodostamiseen ja priorisointityöryhmän johtamiseen.

Oppaan keskivaiheilla esittelemme seitsemän tavallista arjen skenaariota, johon jokainen tuoteomistaja törmää jossain vaiheessa urallaan. Asiantuntijamme kokosivat sinulle ohjeet, joiden avulla navigoit eteenpäin arjessa.

Lopuksi esittelemme käytännön toteutuksia Suomen markkinolta. Millaisen roadmapin avulla samankaltaisessa tilanteessa painineet organisaatiot ovat löytäneet selkeän suunnan kehitysprojektiin ja mitkä olivat tärkeimmät opit matkalta.

Toivotamme sinulle lukuiloa!

Lukijalle

Roadmapista saat raamit digikehitykselle.

Teettekö tiimissänne valtavasti töitä, mutta saatte asioita valmiiksi vain harvoin? Venyvätkö aikataulut ja kasvavatko kokonaiskustannukset alkuperäisistä arvioista? Näkykö kehitystiimissä epävarmuus? Onko kommunikointi sisäisten sidosryhmien kanssa haastavaa?

Nämä ovat varsin tyypillisiä tuoteomistajan arjen haasteita. Sen sijaan, että täynnä oleville sprinteille lisättäisiin enemmän asioita aikataulussa kirimiseksi ja sisäisiä sidosryhmiä lepytellään poimimalla ideoita ad hocina mukaan palveluun, on kestävämpi vaihtoehto kirkastaa ylätasoa suunnitelma ja iso kuva **yhteisen roadmapin muotoon**.

Saatat pohtia: "Miksi tarvitsen roadmapin, minullahan on jo backlog?" Kokemuksemme mukaan roadmap auttaa muodostamaan ison kuvan backlogia helpommin:

01

Roadmap on **aina aikajanamuodossa**, joka auttaa selventämään kommunikaatiota sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille. Backlogilla kaikille asioille ei ole määritetty aikataulua, jolloin kokonaisuuden hahmottaminen ei ole yhtä selkeää.

02

Roadmapille nostetaan **vain avainominaisuudet** ja tärkeimmät sisällöt. Karsittu kuva auttaa ymmärtämään mikä palvelussa on todella tärkeää ja kuinka eri ominaisuuksien välillä on lupa priorisoida. Backlogilla yhteen avainominaisuuteen liittyvät asiat ovat useimmiten palasteltu yksittäisiksi vaatimuksiksi ja pienemmiksi kokonaisuuksiksi.

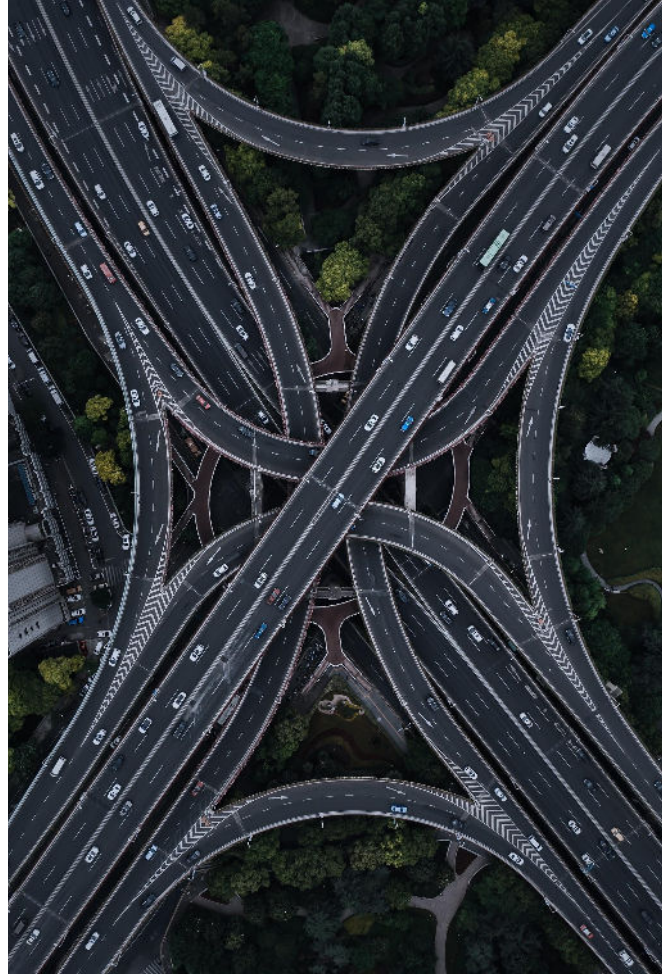
03

Kokonaisuutta kuvaava roadmap **osoittaa myös yhteydet** toisiin tuotteisiin tai kehitysprojekteihin. Se helpottaa haasteiden ratkaisemista sekä sillojen purkamista eri kehitystiimien ja sidosryhmien väliltä. Kokonaisuudessaan roadmap auttaa tuotestategian ja -vision kuvauksessa ja johtamisessa. Backlog ei paljasta vastaavia yhteyksiä tai luo yhtä kokonaisvaltaista kuvaa.

Roadmap palvelee parhaiten johtamisen työkaluna, koska kyseessä on erinomainen työkalu kokonaiskuvan muodostamiseen. Ominaisuuksien listaamiseen ja niiden kehityksen seurantaan suosittelemme edelleen backlogia. Näin yksityiskohtaisia asioita ei kannata listata roadmapille.

Kokonaiskuvan ymmärtäminen ja sen jakaminen ovat avainasemassa tuoteomistajan arjen helpottamiseksi. Ilman riippuvuussuhteiden hahmottamista mitään ei välttämättä saada valmiiksi, jos palvelun eri osia kehitetään eri aikaan. Roadmap on erinomainen työkalu myös asiakaskommunikaation tueksi ja ulkoisten sidosryhmien viestintään.

Roadmap auttaa sekä kehittäjiä että sisäisiä sidosryhmiä hahmottamaan **milloin jonkin kokonaisuuden tulisi olla valmis**. Jos kehittäjä saisi itse valita, hän todennäköisesti pakertaisi saman ominaisuuden parissa kunnes se on täydellinen. Kehitystavan heikkous piilee siinä, että jotain muuta jää todennäköisesti tekemättä, jos yhden ominaisuuden hinkkaamiseen käytetään kaikki aika. On parempi varata erikseen aikaa hiomiseen ja paranteluun, kun ensin on saatu tehtyä kaikki tärkeimmät toiminnot.





Työryhmä vie roadmapin käytäntöön.

Yhteisesti jaettu selkeä suunnitelma antaa erinomaisen pohjan kehittämiseen. Parhaaseen lopputulokseen päästään liiketoiminnan ja kehityksen yhteistyöllä. Roadmap on tähän kokemuksemme mukaan usein se paras työkalu.

Ohjeistammekin tarkastelemaan seuraavaksi **tuotekehityksen yhteispeliä muiden tärkeimpien funktioiden kanssa**. Kuinka saatte liiketoiminnan, markkinoinnin, myynnin ja tuotehallinnon näkemykset kehittämisen tueksi? Jotta ideat eivät mene ad hoccina suoraan kehittäjien pöydälle ja jotta eri näkökulmat voidaan huomioida kokonaisuudessa, suosittelimme priorisointityöryhmän kokoamista.



Järjestelmällinen ja toimiva priorisointityöryhmä on jokaisen tuoteomistajan paras ystävä. Sen avulla selätetään merkittävä osa palvelun kehittämiseen liittyvistä sudenkuopista. Työryhmä auttaa sinua:

- Asettamaan selkeät tavoitteet palvelulle.
- Priorisoimaan palvelun ominaisuudet kehitysjonossa.
- Kommunikoimaan selkeästi muun muassa julkaisupäivään liittyen. Myös odotusten hallinta on helpompaa, kun tapaamisia on säännöllisesti.
- Vähentämään sprinteille laskeutuvaa ad hocia yhteisen näkymän avulla.
- Koordinoimaan kehitystä muiden sidosryhmien kanssa. Myös konkreettisia tuloksia saadaan aikaan nopeammin, kun palvelun taustainfran kehitys etenee samaan tahtiin ominaisuuksien kehittämisen kanssa.

Priorisointityöryhmä pähkinänkuoressa.

Eri funktioiden edustajista koottu työryhmä palvelun kehittämisen seurantaan ja johtamiseen. Tyypillisesti edustajat kuuluvat organisaatiossa liiketoimintaan, markkinointiin, myyntiin tai tuotehallintaan. Tuotekehityksen edustajia ovat useimmiten projektipäällikkö, R&D:stä vastaava tai tuoteomistaja ja Scrum Master.

Työryhmä kokoontuu säännöllisesti. Tyypillisesti alkuvaiheessa tapaamisia on tiiviimmin, esimerkiksi kerran viikossa. Myöhemmin työryhmä voi kokoontua esimerkiksi kerran kahdessa viikossa tai kerran kuukaudessa.

Työlistalla on kyseisen tuotteen kehittämiseen liittyvät kysymykset, joita ratkotaan yhdessä. Esittelemme myöhemmin tässä oppaassa tyypillisiä skenaarioita, jotka lähtökohtaisesti tulisi käydä läpi järjestelmällisesti priorisointityöryhmässä.

Eri jäsenten väliset vastuut on tärkeää kirkastaa heti alussa. Suosittelemme kirjaamaan vastuut ylös. Lisäksi ensimmäisessä tapaamisessa on syytä kirkastaa priorisoinnin lähtökohdat.

Suosittellemme, että priorisointikriteerit pohjautuvat aina kyseisen tuotteen käyttäjätutkimukseen, asiakasymmärrykseen ja liiketoimintatavoitteisiin, jotta priorisointi perustuisi aina tietoon.

Tuoteomistajan arjen haasteet – ja kuinka ne selätetään.

Roadmap ei yksinään ratkaise digikehityksen sudenkuoppia. Arjen haasteet syntyvät hetkessä ja yllättäen. Roadmap antaa sinulle tuoteomistajana selkeän kuvan päätavoitteista, mutta muitakin arkea helpottavia työkaluja on. Seuraavaksi kerromme, kuinka sinun kannattaa toimia näissä arkisissa tilanteissa, jotka jarruttavat kehittämistä.



“Kerrytämme teknistä velkaa.”

Olet varmasti löytänyt itsesi joskus tilanteesta, jossa **tekninen velka muodostuu digikehityksen pullonkaulaksi**. Sen sijaan, että kehittäjät ratkaisevat poikkeamat itsenäisesti, niistä olisi hyvä saada näkyviä. Yhteisesti sovitut toimintamallit auttavat tässä. Silloin tekninen velka ei jää tunnistamatta myös isossa kuvassa ja niin kutsutuilta purkkaratkaisuilta vältytään.

On ensisijaisen tärkeää rakentaa sellaista kulttuuria kehitystiimin sisälle, joka **kannustaa poikkeamien nostamiseen keskusteluun matalalla kynnyksellä**. Mitä aikaisemmin poikkeamat havaitaan ja nostetaan esiin, sitä helpompaa ja halvempaa niiden ratkaiseminen on.

Kokemuksemme mukaan pienillä käytännön asioilla rakennetaan tällaista tiimikulttuuria:

- Hyvät ja säännölliset katselmointikäytänteet.
- Kehitystiimin oma Slack-kanava matalan kynnyksen viestintään.
- Tuoteomistajan osallistuminen kehitystiimin keskusteluun aktiivisesti.

Mainitsimme aikaisemmin myös **end-to-end-kehitysmallista**. Poikkeamien tunnistaminen ja niiden korjaaminen on tehokkaampaa, kun taustainfraa ja käyttöliittymää kehitetään samanaikaisesti.

“Meillä on muutoksia tähän sprinttiin.”

Lähtökohtaisesti **käynnissä olevaan sprinttiin ei saa ikinä tehdä muutoksia**. Jos huomaat, että jo käynnissä oleviin sprintteihin halutaan toistuvasti nostaa ad hocina uusia ominaisuuksia, suosittelemme kertaamaan kaikkiin kehitykseen osallistuvien funktioiden kanssa yhdessä määritellyt priorisointikäytänteet ja -kriteerit.

Kokemuksemme mukaan sprintti saadaan rauhoitettua ja tiimin työrauha turvattua, kun

- priorisointikeskustelut käydään ainoastaan määritellyssä työryhmässä sille varattuna aikana
- kaikille kehittämiseen liittyville funktioille on selvillä priorisoinnin tavoitteet ja käytänteet
- jo kokonaissuunnittelussa varataan viimeistelysprinttejä ominaisuuksien viimeistelemiseksi
- tuoteomistaja toimii tulkkina priorisointityöryhmän ja kehitystiimin välillä.

“Älä tee päätöksiä ilman meitä.”

Epäselvät vastuut haittaavat ketterää kehittämistä ja vaikeuttavat tuoteomistajan arkea. On kuitenkin tavallista, että nälkä kasvaa syödessä, ja priorisointiryhmä osallistuisi mielellään tiiviimmin ja tiiviimmin myös palvelun kehittämiseen ja sen ohjaamiseen. Joskus suuri johtaja paneutuu tuotteeseen vasta kun se ollaan julkaisemassa ja voi tuoda isojakin muutostarpeita esille.

Epäselvät vastuut harvemmin tuovat mitään hyvää mukanaan, joten suosittelemme **kirkastamaan eri roolien vastuut heti projektin alkumetreillä – ja kertaamaan ne aina tarvittaessa.**

Hae jo varhaisessa vaiheessa priorisointiryhmältä hyväksyntä roadmap-tason suunnitelmalle. Tämän pohjalta on helpompaa sopia käytännön vastuista: **tuoteomistajan tehtävänä on päästä roadmapilla asetettuihin tavoitteisiin.**

Vahvojen persoonien mielipiteille voi laittaa kampoihin kun perustelee valinnat datan avulla. Tee analytiikasta, käyttäjätutkimuksesta ja validoinnista järjestelmällistä. Silloin arvovaltakysymykset väistyvät ja kaikki säilyttävät fokuksensa ja kasvonsa.

“Jäimme taas sprintin tavoitteista.”

Totuttuja tapoja on hankala muuttaa. Jos sprinttiin valituista neljästä ominaisuudesta tehdään systemaattisesti vain osa, siihen turrutaan. Kierrettä on hankala katkaista, jos tavoitteista jäämisestä ei koskaan tule seurauksia.

Mainitsimme aikaisemmin tässä oppaassa liian täyteen ahdettujen sprinttien olevan varsin tavallinen tuoteomistajien arjen haaste. Arvioi tiimisi suorituskyky menneiden sprinttien perusteella, jotta voit arvioida mikä on tiimin *velocity* ja ennustaa tulevia sprinttejä.

Kun tunnistatte yhdessä syyt tilanteen taustalla, niiden korjaaminen on helpompaa. **Lähtekää myös tietoisesti muuttamaan kulttuuria:** tavoitteesta jäämistä ei enää ohiteta pikkujuttuna, vaan tilanteet käsitellään yhdessä ja avoimesti.

Jos tunnistat tiimisi tästä kuvauksesta, aloittakaa selvittämällä syitä tilanteen taustalta:

- Epäonnistutaanko työmääräarvioissa jatkuvasti?
- Onko työssä muuta tehottomuutta? Mistä se johtuu?
- Kehitetäänkö ominaisuuksia sprinteissä tarpeettoman pitkälle? Riittäisikö vähempi?
- Onko kehitystiimissä määritelty mikä on ominaisuuden riittävä taso?
- Onko myös suunnittelu ja testaus kehittäjän vastuulla? Onko niille varattu aikaa sprintissä?
- Onko sprintin tavoite asetettu järkevästi?
- Sammutetaanko sprintin aikana tuotannon tulipaloja?

“Tämän palvelun kehitysbudjettia leikataan.”

Lause jota yksikään tuoteomistaja ei halua kuulla. Resursointimuutokset vaikuttavat aina roadmapiin ja sen prioriteetteihin. Aivan ensimmäisenä sinun kannattaa selvittää:

- Mistä tämä johtuu? Onko jokin liiketoiminnan prioriteeteistä muuttunut?
- Onko budjettileikkauksen jälkeen realistista saavuttaa yhdessä asetetut tavoitteet?
- Tarvitseeko tavoitteita päivittää tai muuttaa?
- Kannattaako palvelun kehitystä ylipäätään jatkaa?

Jos keskusteluiden pohjalta päätätte jatkaa digipalvelun kehittämistä, joudutte todennäköisesti tekemään vaikeitakin priorisointeja ominaisuuksissa. Suosittelemme käymään palvelun sisällön läpi ja priorisoimaan seuraavaan julkaisuun vain tärkeimmät avainominaisuudet.

Tunnistat avainominaisuudet siitä, että ne ovat **palvelulle asetettujen tavoitteiden näkökulmasta kriittisimpiä** ja niitä toimintoja, joita myös **loppukäyttäjä arvostaa eniten**.

Liiketoiminnan näkökulmasta kriittistä voisi olla esimerkiksi palvelun ansaintalogiikkaan liittyvät ominaisuudet. Käyttäjät taas arvottavat selkeitä polkuja, jotka mahdollistavat kokonaisen toiminnon, kuten verkkokauppatilauksen loppuun saattamisen.

“Tämän täytyy valmistua jo joulumarkkinoille.”

Toinen tyypillinen hikikarpalot otsalle nostattava muutos liittyy aikatauluissa kirimiseen. Sen sijaan, että kutsut kehitystiimin heti koolle ja painatte kaasupolkimen pohjaan, on hyvä käydä priorisointityöryhmän kanssa keskustelu syistä muutosten taustalla.

Tyypillisiä syitä aikataulussa kirimiselle on kaksi: joko palvelu on luvattu esitettäväksi esimerkiksi messuilla tai asiakastilaisuudessa, tai siinä piilee merkittävä myyntimahdollisuus.

Esimerkiksi **demoversio on erinomainen vaihtoehto** aikataulussa kirimiselle silloin kun palvelu on luvattu esitellä messuilla tai asiakastilaisuudessa. Demoversio kannattaa myydä sisäisesti riittävien perusteluiden kera, jotta esittelyn luvannut ymmärtää, miksi aikatauluissa kiriminen ei ole järkevää.

Jos esittelyn sijaan taustalla on merkittävä myyntimahdollisuus, **suosittelemme arvioimaan aikataulumuutoksia priorisointityöryhmän kanssa**. Aivan kuten budjettileikkausten kohdalla, myös tässä tilanteessa joudutte todennäköisesti tekemään priorisointeja tuoteominaisuuksien osalta.

Useimmiten epärealistista aikataulua ei vain kannata lähteä tavoittelemaan. Ajoissa asiakkaille ja sidosryhmille kommunikoitu realistinen aikataulu harvemmin aiheuttaa maailmanloppua. Kyse on odotusten hallinnasta.

“Laitetaan kehitys jäihin joksikin aikaa.”

Aloita tilanteen selventämisellä priorisointiryhmässä, jotta kaikki puhuvat samasta asiasta:

- Miksi kehitys laitetaan tauolle?
- Mitä tauko tarkoittaa?
- Kuopataanko sovellus kokonaan vai halutaanko vain palvelun kehittämisen ja ylläpidon kustannukset ajaa alas?

Nosta punainen lippu pöydälle, jos liiketoiminta haluaa ajaa palvelun kehittämisen ja ylläpidon kustannukset alas, mutta pitää sen edelleen käyttäjien saatavilla. Liiketoiminnan edustajat eivät välttämättä ymmärrä, **millaisia riskejä jatkuvan kehittämisen ja ylläpidon keskeyttäminen pitää sisällään.**

Kerro liiketoiminnalle, että se voi johtaa huonoon käyttökokemukseen kun suunniteltuja parannuksia tai uusia ominaisuuksia ei voida toteuttaa. Ongelmiin ja palautteeseen reagointi myös pahimmillaan loppuu. Huono käyttökokemus näkyy palvelun KPI-mittareilla.

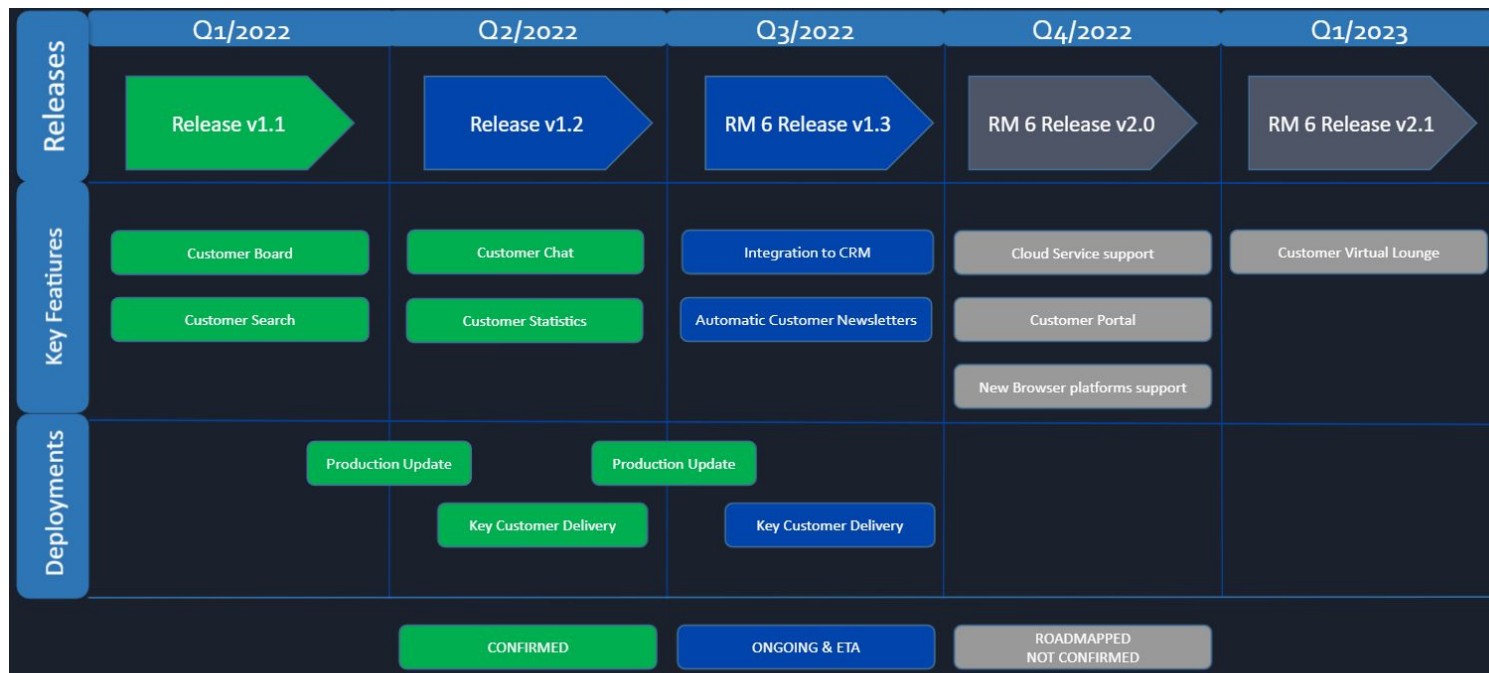
Tuo myös esille, että käytössä oleva tiimi tulee tällöin hajoamaan ja paljon hiljaista tietoa menee hukkaan, joka hankaloittaa kehityksen uudelleenkäynnistystä. Tämän vuoksi dokumentaation päivittämiseen kannattaa käyttää aikaa ennen ramp-downia.

Jos palvelulle ei nähdä enää markkinassa arvoa ja se halutaan lopettaa kokonaan, voit auttaa liiketoimintaa ymmärtämään, **voidaanko palvelua hyödyntää toiseen käyttötarkoitukseen** muuttuneiden liiketoimintatavoitteiden mukaan.



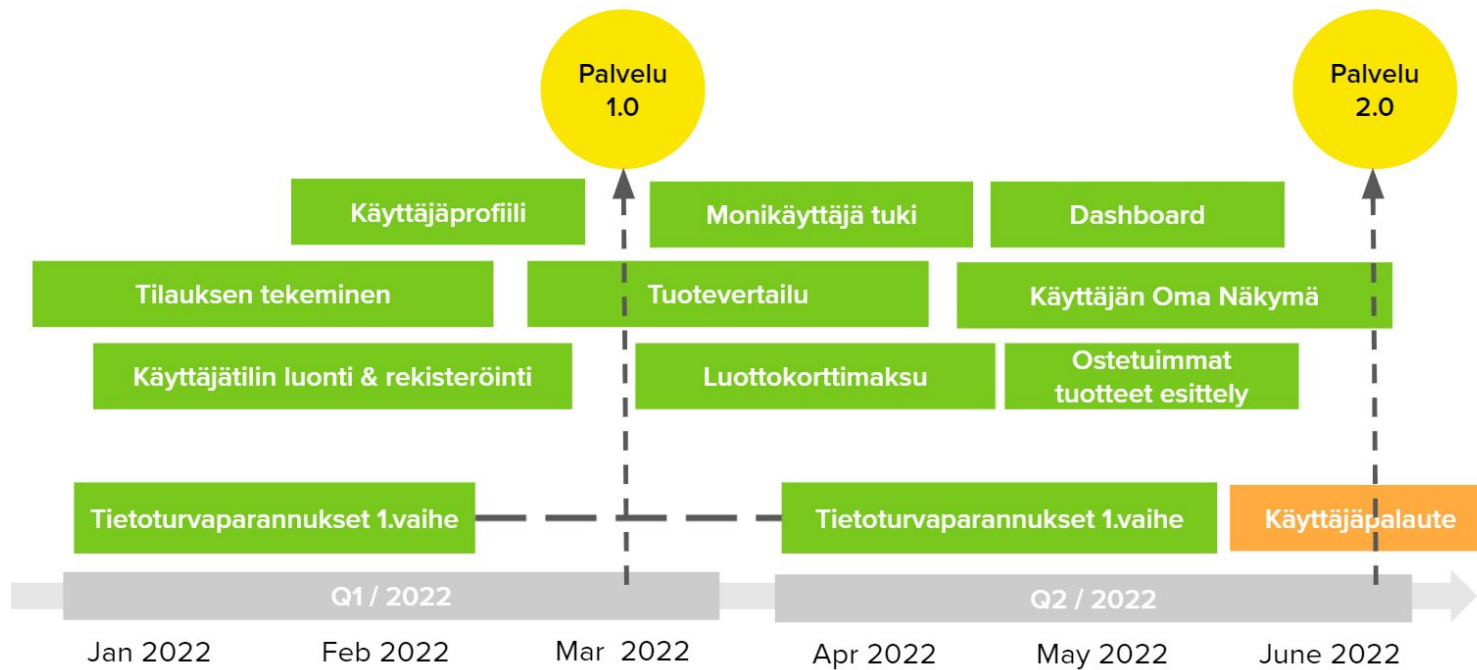
5+ esimerkkiä hyvästä roadmapista.

Jotta sinun ei tarvitsisi aloittaa roadmapin luonnostelua tyhjästä, esittelemme seuraavaksi viisi konkreettista esimerkkiä hyvästä ja oikeatasoisesta roadmapista. Toivottavasti saat näistä vinkkejä omaan työhösi!



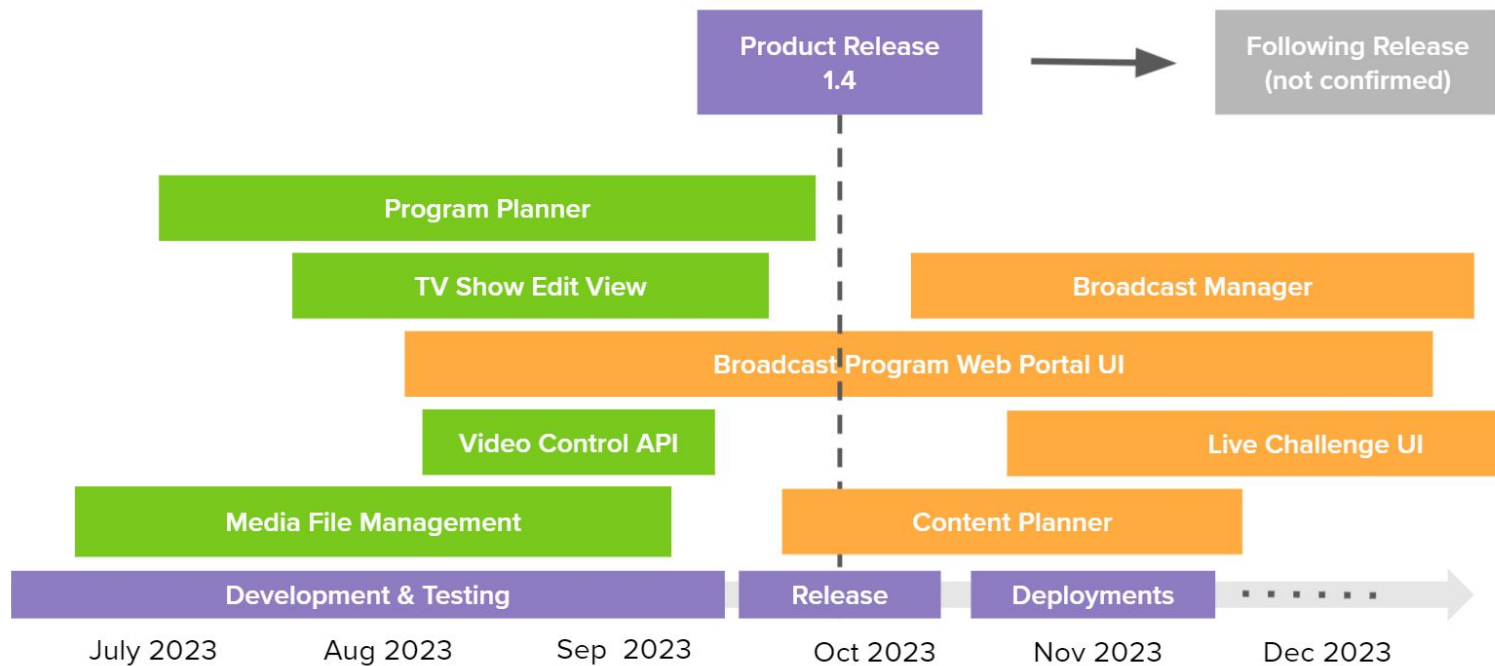
001

Tämä kvartaalitason julkaisusuunnitelma näyttää konkreettisesti, mitä uusia ominaisuuksia seuraaviin julkaisuihin liittyy. Kolmannella aikajanelalla näytetään, mitä muilta sidosryhmiltä odotetaan julkaisuun.



002

Kuukausitason roadmap osoittaa tärkeimpien ominaisuuksien kehittämissuunnitelman suhteessa palvelun 1. ja 2. julkaisuun.



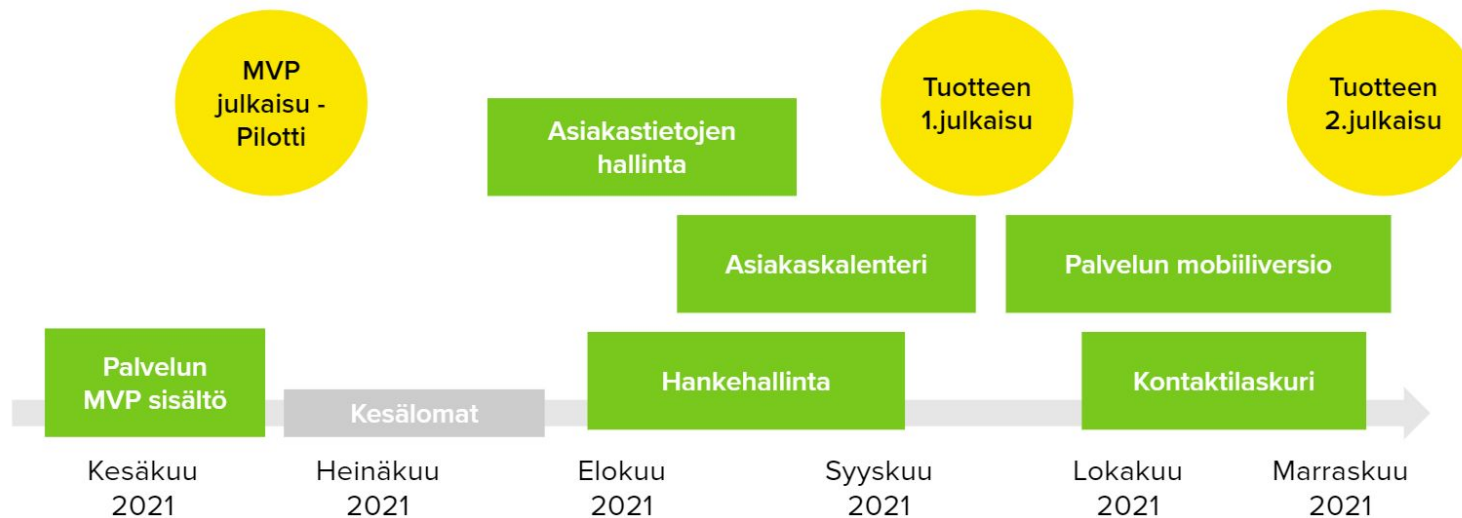
003

Roadmapin värikoodaus auttaa hahmottamaan ja erottamaan eri julkaisuihin tähtäviä sisältöjä.

| | Q1/2022 | Q2/2022 | Q3/2022 | Q4/2022 | Q1/2023 |
|--------------|-----------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Releases | Release v1.1 | Release v1.2 | RM 6 Release v1.3 | RM 6 Release v2.0 | RM 6 Release v2.1 |
| Key Features | Customer Board Customer Search | Customer Chat Customer Statistics | Integration to CRM Automatic Customer Newsletters | Cloud Service support Customer Portal New Browser platforms support | Customer Virtual Lounge |
| Deployments | | Production Update Key Customer Delivery | Production Update Key Customer Delivery | | |
| | | CONFIRMED | ONGOING & ETA | ROADMAPPED NOT CONFIRMED | |

004

Värikoodauksella voidaan osoittaa myös se, mitä on jo tehty, mikä on tällä hetkellä työn alla, ja mitä aikatauluja tullaan vielä tarkistamaan.



005

Viimeisenä esittelemme roadmapin, joka kuvaa tietyn tuotteen tuoteominaisuuksien kehittämistä MVP-versiosta kohti ensimmäisiä julkaisuja.

Case Jutel

Roadmap ja priorisointiryhmä toivat struktuuria kehitykseen.

Jutel tarjoaa radioasemille järjestelmää lähetyksen suunnitteluun, mediahallintaan ja lähetykseen. Noin viisi vuotta sitten he aloittivat järjestelmän kokonaisvaltaisen kehitysohjelman, jonka tavoitteena oli uudistaa sen käyttäjäliittymä ja arkkitehtuuri uuden sukupolven teknologioille.



01

Haaste

Jutel kehitti aikaisemmin järjestelmäänsä perinteisellä vesiputousmallilla. Kehitystiimi huomasi nopeasti, että he tarvitsevat työkaluja johtamiseen ja priorisointiin.

02

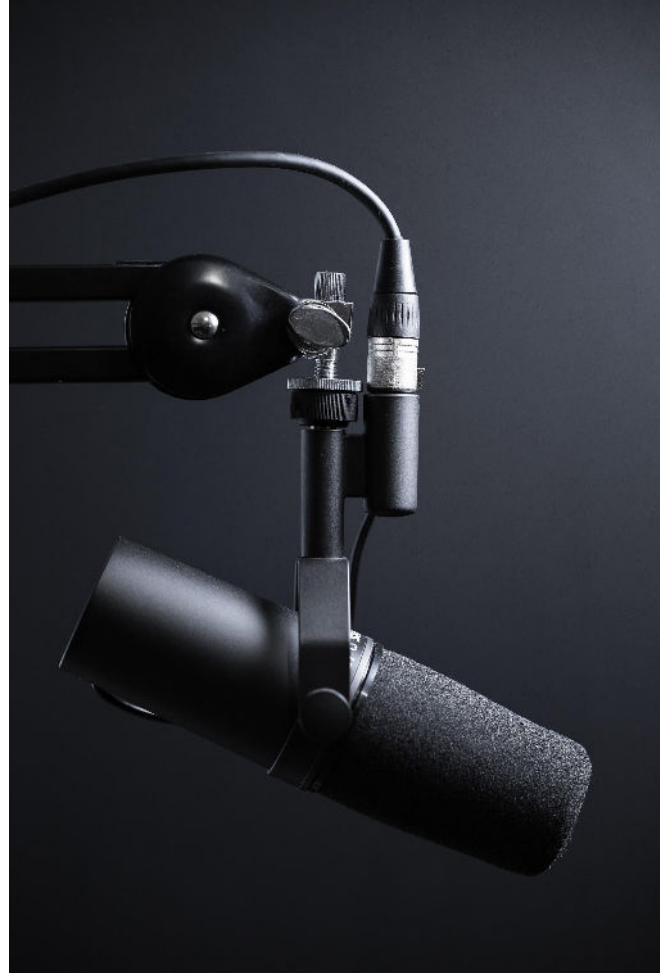
Ratkaisumme

Codemate toi Jutelille toimivaksi todetut prosessit ja parhaimmat toimintamallit. Tavoitteena oli tehostaa kehitystä, helpottaa priorisointia ja johtamista sekä varmistaa eri sidosryhmien välinen viestintä.

03

Tulokset

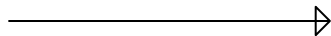
Uusien toimintamallien ansiosta Jutelin koko kehitystiimi sidosryhmineen ja kumppaneineen etenee tasaisesti ja varmasti. Ennustettavuus on parantunut merkittävästi ja työmääräarviot on helpompi tehdä. Enää ei haukata liian isoja paloja kerrallaan, vaan sprintit suunnitellaan realistisesti ja kokonaiskuvassa edistytään suunnitelmallisesti.



Hei! Jutellaan ihmeessä.

Jos haluat kuulla siitä, miten voisitte edetä digikehityksessä tehokkaammin, ole yhteydessä meihin. Selvitetään yhdessä, miten juuri teidän digipalvelun roadmap saadaan ajan tasalle ja nopeat iteraatiokierrokset käytännöksi.

Ota yhteyttä



Janne Korvanen

janne.korvanen@codemate.com

+358 40 704 8996



2021 EBOOK

C O D E M A T E

The creative tech agency.



Codemate