

Agil tilbudsudvikling i Danmark

White Paper



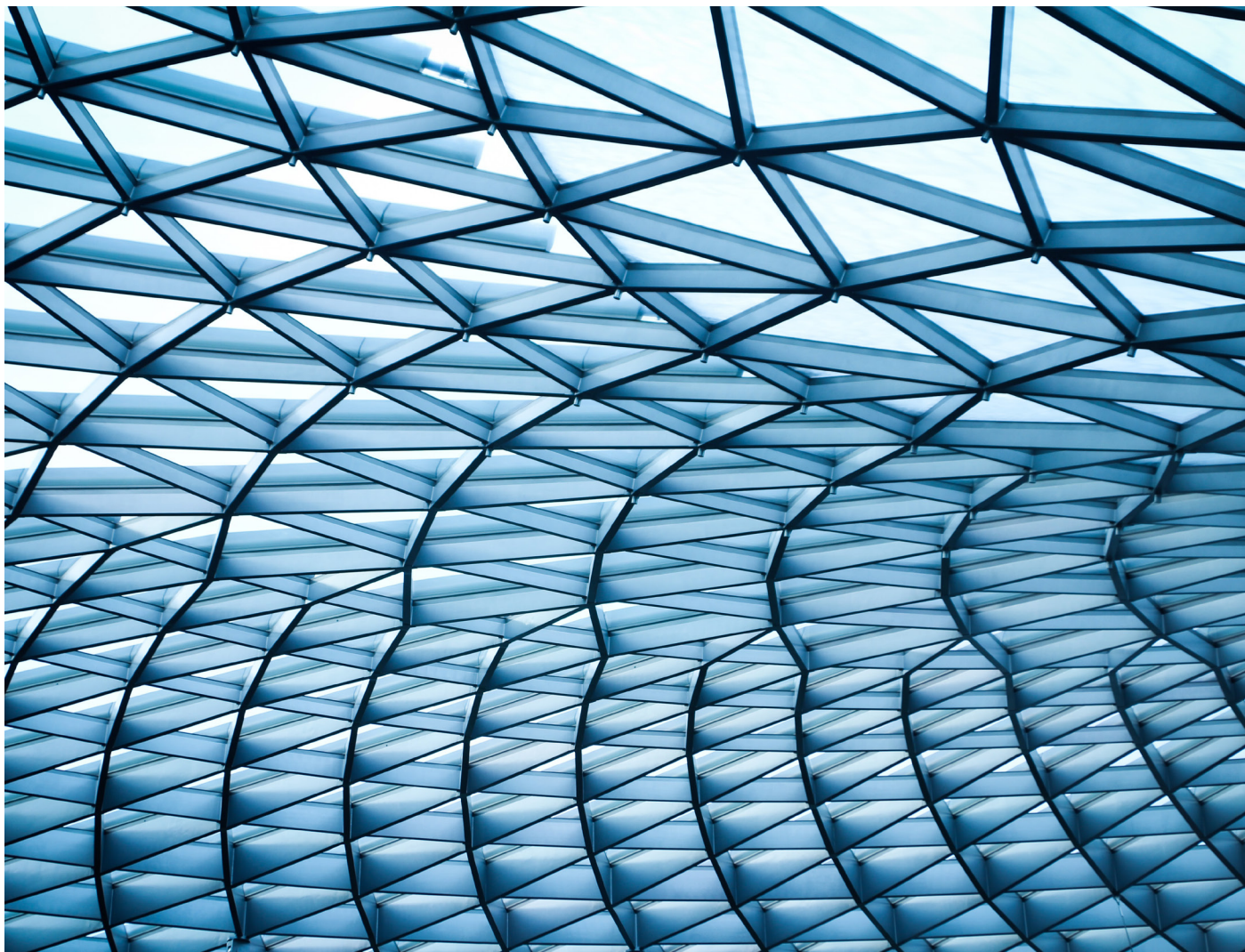
FORTEM

Bringing companies and the public sector together



Indholdsfortegnelse

Velkommen til agil tilbudsudvikling	3
Verden er VUCA	4
Tilbudsskrivningens vandfaldsproblematik	5
Det agile manifest i en tilbudskontekst	6
Organisering af det agile tilbudsteam	8
Metoder og værktøjer med effekt	10
Eksempler på user stories	12
Den agile tilbudsudvikling i praksis	15
Kom godt fra start med agil tilbudsudvikling	19



Velkommen til agil tilbudsudvikling

Kan agile metoder og værktøjer anvendes i tilbudsudvikling? Kan det øge kvaliteten? Og kan det overhovedet gøres under de tidsmæssige rammer og begrænsninger, som eksisterer i tilbudsverdenen?

De seneste år har vi taget agil udvikling til os, når vi arbejder med applikationsudvikling. Men også i mange andre opgaver og sektorer ser vi, at agile metoder og principper vinder indpas.

Inden for tilbudsudvikling har tilslutningen været begrænset, men har det også sin berettigelse i en proces, der har en så definitiv afslutningsdato? Det har FORTEM og IT-Branchen set nærmere på.

Sammen med medlemmerne i IT-Branchen har vi på en workshop givet vores bud på en praktisk indflyvning til, hvad der kan anvendes, til hvad og hvordan. Det er opsummeret i dette white paper, som vi håber kan inspirere til nye tanker om tilbudsprocessen og give anledning til at videreudvikle, hvordan vi arbejder med tilbud i branchen.

God læselyst!

Verden er VUCA

Som indledning til vores workshop tog vi afsæt i VUCA – og hvad er det?

VUCA er et begreb, der siden 1990'erne i stigende grad anvendes inden for strategisk ledelse for at sammenfatte de grundvilkår, som virksomheder og ledere står overfor. Begrebet der stammer fra det amerikanske militær handler om, at virkeligheden er præget af omskiftelighed, usikkerhed, kompleksitet og tvetydighed.

Der er stor forskel på, hvordan forskellige brancher rammes af VUCA, men alle står over for samme hastigt omskiftelige virkelighed. Hvis vi kigger i organisationen og i en tilbudskontekst, vil vi givetvis også se, at foranderlighed og tempo er et vilkår, vi skal forsøge at navigere i forhold til.

Eksempler på udfordringer som VUCA rejser i en organisationskontekst: V – Ansatte forlader organisationen i høj hast. U – Hvad skal jeg som ansat prioritere? C – Hvordan navigerer jeg mellem forskellige logikker? F.eks. sikkerhedslogikken – hvad er det sikreste? Markedslogikken – hvad kan kunderne bedst lide? Bæredygtighedslogikken – hvad er det optimale samfundsmæssigt? – Særligt når alle er i spil på en gang. A – Lederne forventes at skabe innovation og udvikling, men bliver målt på om driften kører snorlige.

Mange udfordringer og forandringer påvirker også vores tilbudsarbejde. Viden og mennesker forlader teamet, mens nye kommer til. Både før, under og efter tilbuddet afleveres. Mange interesser indgår. Drift, økonomi, jura og salg kan komplicere budskaber og skal derfor balanceres i tilbuddet.

Pointen er: Vi skal tilpasse vores styringsform til denne virkelighed!

Hvad står VUCA for?

Volatility

Hastigheden og rækkevidden af forandringer tager til, og forandringerne kommer på uventede tidspunkter

Uncertainty

Usikkerhed eller mangel på informationer

Complexity

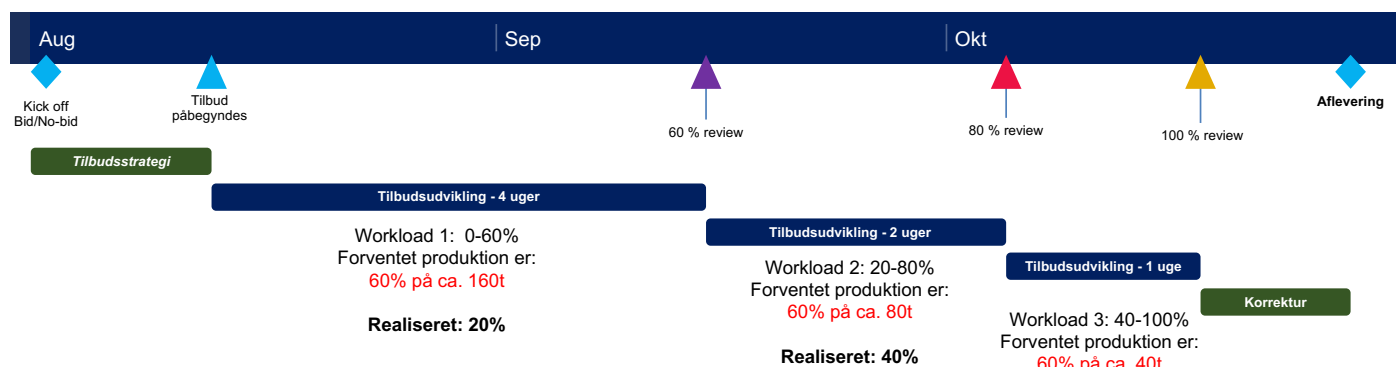
Kompleksitet der kan være svært at overskue

Ambiguity

Tvetydighed hvor det er uklart, hvordan årsager og sammenhænge er forbundet

Tilbudsskrivningens vandfaldsproblematik

Kan vi få nogle ugers forlængelse? Ja, i nogle tilfælde, men oftest må vi dog tage som forudsætning, at et tilbudsprojekt er præget af en frist, der ikke kan overskrides. Samtidig er mange tilbudsprocesser defineret ved at have en relativt kort periode f.eks. 1-2 måneder. Vi designer vores tilbudsprojekt ud fra det faktum, og mange kører med 1-3 reviews f.eks. som vist nedenfor med de klassiske *purple, red og yellow reviews*. Men hvad sker der, når vi ikke er så langt som vi skulle have været?



Figuren viser et typisk tilbudsforløb. Den røde pil indikerer arbejdsbyrden for perioden og antal arbejdstimer til rådighed.

Når vi ikke er så langt, som vi gerne ville være, begynder vandfaldsproblematikken. I eksemplet ovenfor skulle vores materiale efter 4 ugers arbejde være på 60 % ved purple review, men er reelt på 20 % - en forskel på 40%! Hvornår skal det indhentes?

Mellem purple og red skulle vi før nå fra 60 % til 80 % af arbejdsbyrden. Den røde skrift i figuren beskriver, at samme arbejdsbyrde skal nås på 2 uger! Forestil dig, at vi igen kun når 20 %.

Mellem red og yellow skulle vi på blot 1 uge nå fra 80 % til 100 %. Det er nu ændret til, at vi skal fra 40 % til 100 %.

Vandfaldsproblematikken i tilbudsudvikling resulterer typisk i, at man som Bid Manager ender med at skulle vælge en af følgende:

1. Vi tilføjer flere og nye ressourcer til organisationen
2. Vi skruer ned for ambitionerne (kvalitet)

Begge alternativer er langt fra optimale og skaber afledte udfordringer, når man arbejder med noget så kritisk som tilbud.

Baggrunden for denne problematik udspringer fra en række dynamikker i vores tilbudsorganisationen, som grundlæggende handler om udfordringen i, at flere mennesker sammen skal løse en opgave. FORTEM har identificeret en række udfordringer, der knytter sig til tilbudsudvikling igennem vores mangeårige samarbejde med virksomhederne. Disse er bl.a.:

- Manglende fælles målsætning for tilbuddet
- Skrivning uden at have diskuteret udbudsmaterialet
- Løsrevne features
- Siloskrivning (hver sin ø)
- Manglende rød tråd
- Manglende commitment
- Skrivning uden at have diskuteret udbudsmaterialet
- Manglende opbakning fra ledelsen

Det agile manifest i en tilbudskontekst

I 2001 satte ledende softwareudviklere sig sammen og beskrev principperne der skulle blive det agile manifest. Det blev startskuddet til en fælles tænkning og udvikling af tilgange til softwareudvikling, som vi stadig avender. Manifestet genbesøges løbende for mange af os – også i tilbudssammenhæng, når vi skal beskrive, hvordan vi vil arbejde under en ny kontrakt.

Men hvordan passer principperne ind i tilbudskonteksten? Det gennemgik vi på workshoppen, hvor vi prioriterede principperne, drøftede, hvad der er særligt vigtigt og, hvordan principperne kan fortolkes. Nedenfor er en kort indflyvning til de principper, som vi i it-branchen finder mest relevante for tilbudsudvikling.



Tre kritiske principper, som enhver bid manager bør tænke ind

Projects are built around motivated individuals, who should be trusted.	Tilbud bliver bedre, når vi er motiverede og har tillid til hinanden. Det er helt grundlæggende for, at vi som tilbudsteam opnår succes.
Face to face conversation is the best form of communication (co-location).	Vi arbejder stadig bedst og mest konstruktivt, når vi arbejder sammen og kan se og føle fremdriften. Co-location er vigtigt og øger kvaliteten gennem: <ul style="list-style-type: none"> ■ Hurtig sparring og effektiv kommunikation ■ Undgå skriftlige misforståelser f.eks. i mails ■ Teamånd og symbiose i samarbejdet ■ Fælles ejerfølelse for tilbuddet <p>Fysiske warrooms skaber motivation og commitment.</p>
Deliver working software frequently (weeks rather than months).	Som vi så i eksemplet tidligere, flyver tiden i tilbudsfasen, og vi opdager nogle gange for sent, at vi er bagud. Leverer vi "working" tilbudsdele oftere, øger vi chancen for at blive bedre og være i god tid.

Fire vigtige principper, der kan overvejes afhængigt af tilbuddets kritikalitet

Customer satisfaction by early and continuous delivery of valuable software.	Dette princip skal naturligvis fortolkes for at være relevant. Her tænker vi det som, at vi yder en indsats for at forstå kundens behov og præferencer. Vi gør det ved at være velforberejdede og anvende de mulige adgange til kunden f.eks. forhandlingsmøder eller prøver at spørge ind til kundens præferencer. Efter forhandlingsmøder skal vi have nok viden til at forbedre vores løsning.
Simplicity - the art of maximizing the amount of work not done - is essential.	Følelsen af at få lukket opgaver af kan give vinger, når man arbejder med tilbud. Nogle gange er der bilag/tekster, der hurtigt kan lukkes, og så kan man fokusere på at bruge tiden på de elementer, der giver mest værdi/point i evalueringen. Der kan også være stor værdi i, at opbygge salgstema og indledning, hvor ordregiveren hurtigt kan orientere sig og finde de pointgivende elementer.
Close, daily cooperation between business people and developers.	Arbejdet bliver bedre, når der er flere fagligheder involveret og de arbejder i tæt relation. Der skal være hyppige kalibreringer mellem tilbudsudviklere og tekniske specialister, så vi opnår løbende sparring og vidensdeling, der sikrer den røde tråd og, at tilbuddet føles relevant for de forskellige målgrupper.
Regularly, the team reflects on how to become more effective, and adjusts accordingly.	Der er behov for en tilbudsledelse f.eks. Scrum Master, som formår at trække teamet ud af tunnelsyn. Løsninger skal forklares og teamet skal reflektere over egne opgaver og helheden.



Organisering af det agile tilbudsteam

Den effektive styring og fremdrift i en tilbudsproces betinges blandt andet af en VUCA-virkelighed, hvor hastighed, informationsknaphed og kontinuerlig mulighed for forandring hersker f.eks. i spørgsmål og svar-processen, hvor nye oplysninger ændrer det som skal skrives i tilbuddet. Samtidig drives tilbud af organisationer med risiko for forskellige syn på tilbuddet og tilbuddets betydning for forskellige dele af organisationen. På workshopen tog vi udgangspunkt i Grisen, som er et godt eksempel på netop dette.

Vi kan have vidt forskellige syn på grisen alt efter om man repræsenterer Fødevarestyrelsen (begrænsning af sygdom), den religiøse (religiøs overbevisning), slagteren (forretning) eller ulven (næste måltid).



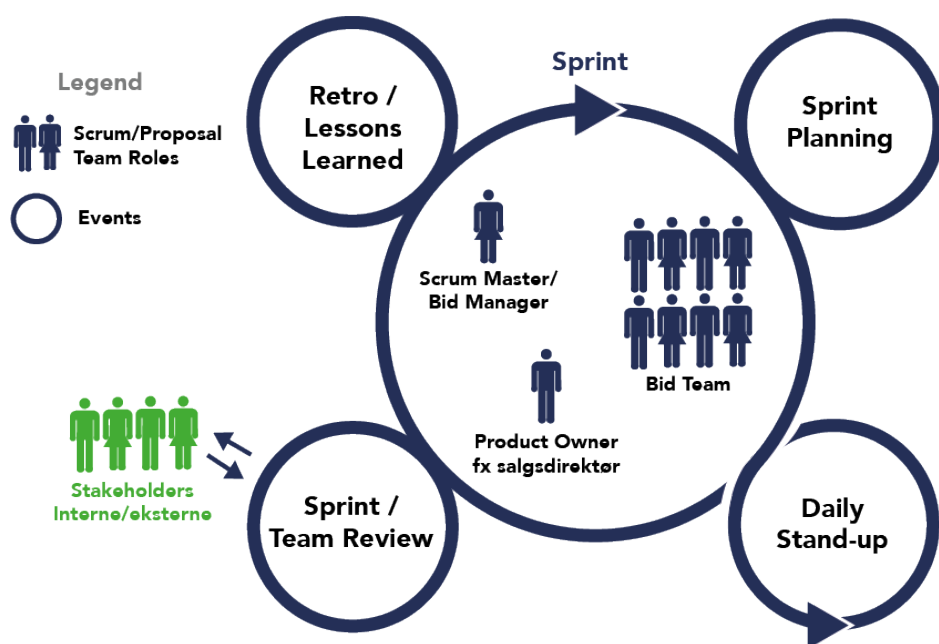
På samme måde kan der være forskellige anskuelser af et tilbud. Forskellige syn på tilbuddet – forskellige motivationer og barrierer for at bidrage – alt afhængigt af ens rolle og placering i organisationen. I de mest ekstreme tilfælde kan der sidde skriverressourcer i tilbudsteamet, der egentlig ikke ønsker at vinde udbuddet, da en kontrakttildeling vil medføre en masse bøvlede opgaver til afdelingen. Dette bør straks italesættes og løses, da det ellers vil virke dræbende for tilbudsprocessen og for øvrige medlemmers motivation. En tidlig indsats om motivationer og barrierer i tilbudsprocessen kan være et effektivt værktøj til at fange netop sådanne problematikker.

Nedenfor har vi samlet eksempler på klassiske motivationer og barrierer i en tilbudsfase, som man kan møde i et tværfunktionelt bid management-projekt:

Rollerne	Motivation	Barrierer
Direktion	Strategi, kundeportefølje, omsætning.	Prioritering af ressourcer, kontraktforhold. Andet: Bid/no bid, Push back, overoptimistiske, tidsoptimister, omsætningspotentiale, vækst, bonus.
Bid Manager / Salg	Omsætning, KPI, relationsbygning, kvalitet.	Manglende tid, manglende benefits, kan være spildte kræfter.
Drift / udvikling	Spændende opgaver, bidrage til retning og vækst.	Manglende forståelse for tilbudsproces, nej-hat, Andet: Manglende tid og kompetencer. Risiko for ustabil drift, kompleksitet, SLA tider, kundetilfredshed.
Juridisk	Kontraktoptimering, tydelige juridisk bærende formuleringer.	Lover vi for meget? Tager vi kun ansvar for kontrakten og glemmer løsningen?
Økonomi	Sikre de finansielle forudsætninger.	
HR	Sikring af ressourcer.	

Ovenstående findings viser med tydelighed, at der for de involverede er forskellige motivationer for at deltage. F.eks. salg, der lover for meget og jura der lover for lidt.

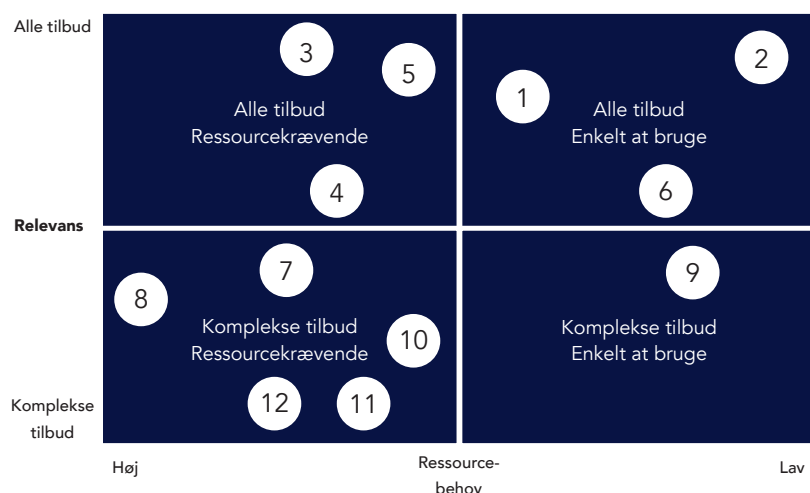
Det er derfor af stor vigtighed, at tilbudsteamet får en dialog om ovenstående (tidligt i tilbudsprocessen) og finder frem til en fælles vej og målsætning der virker motiverende for de involverede.



Det er vigtigt at sikre det bedste team og forudsætninger ud fra det, der er mest optimalt for tilbuddet fremfor de enkelte interesser i en kompleks organisation.

Metoder og værktøjer med effekt

Den agile værktøjskasse er vokset støt, og vi anvender efterhånden mange af værktøjerne med fast og vant hånd i udviklingsopgaver. Når vi arbejder med tilbud, er der få værktøjer som anvendes regelmæssigt, og det er derfor relevant at gøre sig tanker om, hvorvidt vi kan anvende den agile værktøjskasse i agil tilbudsudvikling. Brugen af værktøjer, der er benyttet i tidligere sammenhænge, kan gøre selve anvendelsen enkel. På workshoppen gennemgik vi værktøjerne og scorede dem i forhold til relevans for tilbudsudvikling.



Som man kan se af figuren, er det ikke alle værktøjer, der blot kan anvendes direkte. Det kræver, at man gør sig overvejelser om:

1. Hvilke ressourcer har jeg til rådighed?
2. Er der tale om et værktøj, som giver værdi i alle slags tilbud eller alene større komplekse tilbud?

Nedenfor er vores bud på metoder og værktøjer samt, hvordan de bør anvendes.

Metoder og værktøjer	Hvordan
1. <i>Pair programming</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Sparring om disposition og struktur mellem en bid manager og en teknisk specialist. - Brug det 'by the book' – én computer. - 'Kill my darlings' – Bliv ikke ærekær, men vær åben og hav tillid til samarbejdet og det fælles ejerskab.
2. <i>Velocity Tracking</i>	Godt værktøj til at planlægge tilbudsressourcer til opgaverne.
3. <i>Daily stand-up</i>	<p>Super aktivitet til at synliggøre fremdrift, afhængigheder mellem tilbuddets forskellige dele. Derudover kan det:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skabe dialog. - Synliggøre udfordringer og risici. - Skabe samlet overblik.
4. <i>Cross-functional team</i>	Kan være med til at give ejerskab fra alle relevante tilbudsinteressenter.

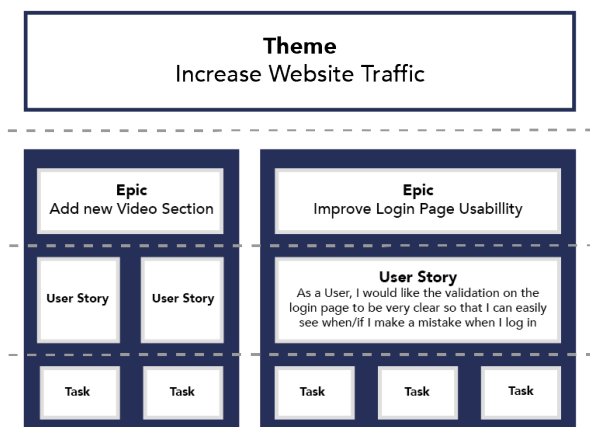
	Metoder og værktøjer	Hvordan
5.	<i>Sprint-review</i>	<i>Løbende input giver indsigt i retningen. Bagkant og deadlines er motiverende for levering af opgaver, man er ansvarlig for.</i>
6.	<i>Story-driven modeling</i>	<i>User stories er illustrativt givende for kunden.</i>
7.	<i>Agile modeling</i>	<i>Dokumentation er vigtig for genbrug og kan virke kulturbærende.</i>
8.	<i>Retrospective</i>	<i>Efter endt tilbudsproces til næste gang.</i>
9.	<i>Acceptance test-driven development (ATDD)</i>	<i>Kan anvendes, når man kan sætte sig i kundens sted. "En workshopdeltager nævnte et eksempel med en tidligere ansat hos ordregiver, der reviewede deres tilbud og kom med værdifuld feedback."</i>
10.	<i>Backlogs (product and sprint)</i>	<i>I de fleste projekter kan det anvendes som en kravliste, og ikke som en levende backlog, der ændrer sig løbende.</i>
11.	<i>Timeboxing</i>	<i>Både og – kræver dedikeret team og høj grad af selvindsigt.</i>
12.	<i>Refactoring</i>	<i>Man kan have et bibliotek af 'standarddokumenter' som løbende reviews, anvendes og forbedres.</i>

Eksempler på user stories

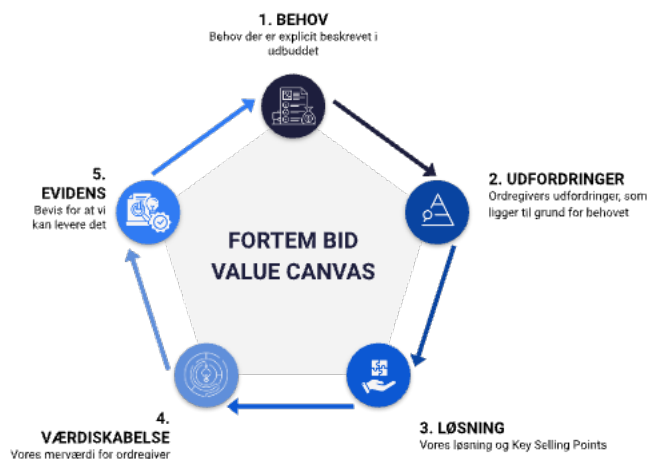
Kan user stories bringe værdi ind i et tilbud? User stories er en af de hyppigst anvendte metoder, når vi i applikationsudvikling beskriver vores applikations funktionsbehov og værdi for brugeren. Det er derfor heller ikke uden grund, at netop user stories er vidt diskuteret i tilbudsverdenen, hvor man også ofte arbejder efter tilsvarende opbygning.

User stories i Softwareudvikling

Themes, Epics, Stories, Tasks



Bid Value Canvas - BVC



På workshoppen i IT-Branchen bragte vi derfor også user stories op, og anbefalingerne er, at user stories skal anvendes med varsomhed:

1. *Forstå hvem der er "user" - det kræver omhu og indgående forståelse for, hvem der er "user" (er det den som skal evaluere, den vi skal arbejde sammen med om løsningen som leverandør, eller er det i virkeligheden slutbrugeren til det, vi leverer (f.eks. borgeren?))*
2. *Undgå forsimpning - Pas på med at lave user stories for tidligt i tilbudsprocessen, men gennemanslér i stedet hvert krav sammen med flere interessenter i organisationen. Formulering af user stories har en indbygget stor risiko for at forsimple situationen så nuancerne i kravet overses. Heri også, at man fortolker i en retning, der kommer til at drive tilbuddet i en forkert retning.*
3. *User stories skal udfordres – hvad enten det er klassiske bid management strategiværktøjer eller fra den agile værktøjskasse, må intet leve gennem tilbudsprocessen uden at blive udfordret. Det gælder også user stories og det er en god idé at genbesøge dem gennem processen, så de ikke driver tilbuddet ud ad en uhensigtsmæssig tangent.*

På workshoppen arbejdede vi med cases, baseret på krav fra nylige udbud. Eksemplerne og vores idéer til user stories og acceptkriterier er gengivet nedenfor, hvor vi i workshoppen drøftede user stories ud fra blandt andet 5W-metoden (As <who> <when> <where>, I want <what> because <why>).

Case 1: Samarbejde i flerleverandørsmiljø

Krav	Vægtning
<p>Leverandørens model for samarbejde i et flerleverandørsmiljø</p> <p>Leverandøren bedes beskrive:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Leverandørens erfaringer med succesfuldt samarbejde mellem flere leverandører, herunder indsigt i tilgrænsende systemer og eventuelle faldgruber2. Leverandørens forslag til organisering af samarbejde i et flerleverandørsmiljø i regi af kundens situation	<p>Det tillægges ved tilbudsevalueringen positiv vægt:</p> <p>Såfremt Leverandørens beskrivelse af erfaringer inddrages og nyttiggøres på en måde, der understøtter et forretningsmæssigt behov.</p> <p>Såfremt Leverandørens forslag til organisering af samarbejde klart dokumenterer, at forudsætningerne for succesfuldt samarbejde indfries samt faldgruber undgås.</p>
User story	Acceptkriterier
<p>Kunden vil i tilbuddet se, at vi forstår og understøtter det åbne samarbejde.</p> <p>For at samarbejde og setup skal fungere, har kunden behov for leverandører fra mange virksomheder, da kunden har mange integrerede systemer, forvaltninger og brugere.</p> <p>Kunden har en risiko for sikkerhedsbrister i et komplekst flerleverandørsmiljø.</p> <p>Kunden vil have gavn af, at der anvendes åbne api'er, hvor adgang monitoreres.</p> <p>Leverandøren skal forstå incitamenter og eksempelvis aftalemæssige begrænsninger fra de øvrige interessenter i samarbejdet.</p> <p>Kunden har gavn af indsigt og løbende tryghed i, at der samarbejdes – også når aftalen har kørt i en periode (når honeymoon's over).</p>	<p>Som bid writer pairskriver vi på af fagligheder og på tværs af leverandører i tilbudskonsortiet for at opnå en intern viden om samarbejde fra start. Vi har pairing mindst 40 % af tiden.</p> <p>Leverandøren bringer værktøjer og metoder i spil, som er anvendt i andre sammenhænge (velafprøvede) med succes. Der er værktøjer og workshops som sikrer, at leverandørerne ikke har skyklapper på eller arbejder silo, men at viden deles og kundens værdi er i fokus.</p> <p>Vi undgår faldgruber f.eks. ved at have foranstaltninger, når nye træder ind og eksisterende træder ud af miljøet.</p> <p>Vi etablerer en stor kundedeltagelse for at motivere interessenterne til deltagelse og samarbejde. F.eks. har vi deltagelse fra kundens side i retrospekts.</p>

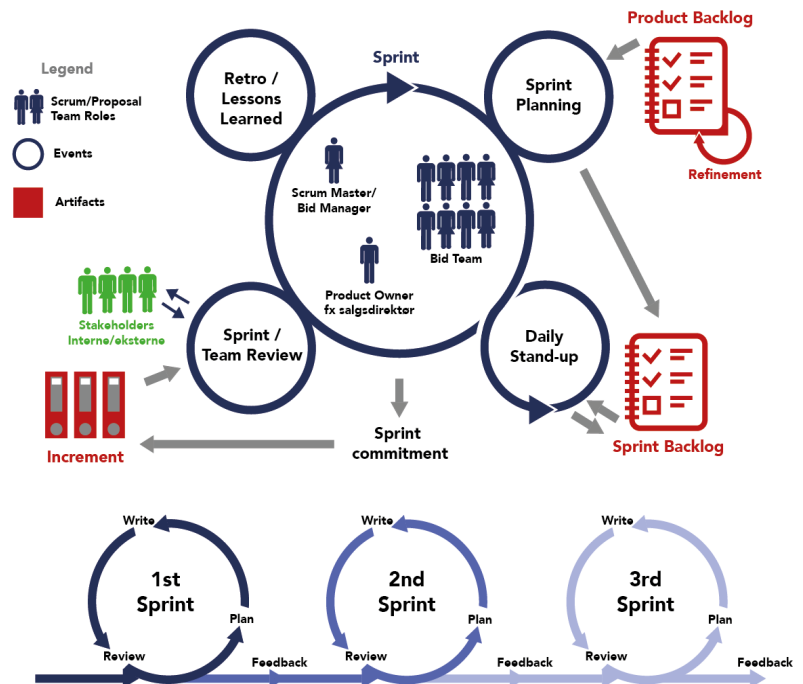
Case 2: Samfundsansvar

Krav	Vægtning
<p><i>Samfundsansvar</i></p> <p>Beskriv Leverandørens processer og tiltag til at sikre overholdelse af grundlæggende menneskerettigheder som fastlagt i princip 1 og 2 i FN's Global Compact.</p> <p>Leverandøren skal beskrive Leverandørens tiltag til at understøtte iagttagelse af klimamæssig korrekt opbevaring og behandling af data.</p>	<p>Der lægges herved vægt på:</p> <ul style="list-style-type: none">■ At leverandørens processer og tiltag i høj grad understøtter overholdelse af grundlæggende menneskerettigheder. <p>Hvad, der er opnåeligt ved anvendelsen af den bedst tilgængelige teknik, herunder mindre forurenende råvarer, processer og anlæg og de bedst mulige forureningsbekæmpende foranstaltninger ved opfyldelsen af kontrakten.</p>
User story	Acceptkriterier
<p>5W-tilgang: Som ordregiver ønsker jeg en løsning til klimamæssig korrekt opbevaring og behandling af data, for at sikre overholdelse af FN's Global Compact princip 1 og princip 2.</p> <p>Leverandøren skal kunne fremvise dokumenterbare reduktionsmål inden for råvarer, teknik, anlæg og dataopbevaring.</p> <p>Leverandøren skal fremvise konkrete tiltag og erfaringer, der sikrer overholdelse af FN's Global Compact.</p>	<p>Leverandøren anvender processer og tiltag, der understøtter overholdelse af grundlæggende menneskerettigheder.</p> <p>Leverandøren anvender mindre forurenende råvarer, processer og anlæg.</p> <p>Leverandøren anvender forureningsbekæmpende foranstaltninger.</p> <p>Dette skal understøttes af de konkrete tiltag, målbarhed/ KPI'er for reduktionsmål og gerne evidens i form af tidligere resultater eller eksisterende initiativer.</p>

Selvom vi benyttede os af user stories i de to cases og fik konstruktive idéer på baggrund af casene og 5W-metoden, har vi behov for at understrege, at det altså ikke er problemfrit og ligetil at arbejde med dette. F.eks. kunne user i samfundsansvar-casen både ansues som "verdensborger", tilbudsmotager eller kunde i al almindelighed. Tænk, hvis man her anvender et perspektiv, ordregiveren ikke mener, er det rigtige? Det kan have store konsekvenser for evalueringen.

Den agile tilbudsudvikling i praksis

Hvad kan agil tilbudsudvikling så gøre for vores tilbud – og hvordan kan en tidsplan se ud? En typisk tilbudsperiode spænder fra 30 til 90 dage i hhv. mellemstore og store IT-udbud. Er det tidsnok til at indarbejde en iterativ arbejdsgang med flere sprints? Ja, mente de fleste på workshoppen. De fleste var også enige om, at det samtidig kræver tæt styring og en høj grad af kommunikation mellem alle medlemmerne i tilbudsorganisationen, hvis en agil tilbudsudvikling skal blive en succes.



Planlægningsfasen kan være nøglen til sejr

Hvordan bruges 'No production' opstart mest effektivt?

1. Sæt tilbudsteamet
2. Forventningsafstemt indsatsen og reel allokering af ressourcerne fra deres øvrige opgaver
3. Opsæt skabelonerne, teams-site mv., så alle arbejder i samme rammer fra start
4. Klare acceptkriterier - Hvad er godt nok og hvad er ikke godt nok?
5. Analysér udbudsmaterialet med fokus på tilbuddets indhold

En planlægningsfase har ofte fokus på den overordnede strategi, hvor vi inddrager nøglepersoner fra hele virksomheden. Imidlertid oplever mange, at det praktiske niveau ikke får nok kærlighed, og det ender nogle gange med en kort skriveguide på en slide. Imidlertid er der mange punkter, som kan fastlægges og danne grundlaget for en god proces. På workshoppen stillede vi følgende spørgsmål:

Tilbuddets optimale sprints

Dialogen på workshoppen drejede sig bl.a. om selve udformningen af et sprint (i en tilbudskontekst). Hvor lang tid bør sprintet vare og, hvad skal det indeholde?

Sprintet bør som minimum indeholde følgende tre delelementer:

1. Planlægning (disposition, unikke salgspointer (USPs), opfyldelse af krav)
2. Beskrivelse (udformning af tekst til tilbud)
3. Review (fælles gennemgang og evaluering af tekst)

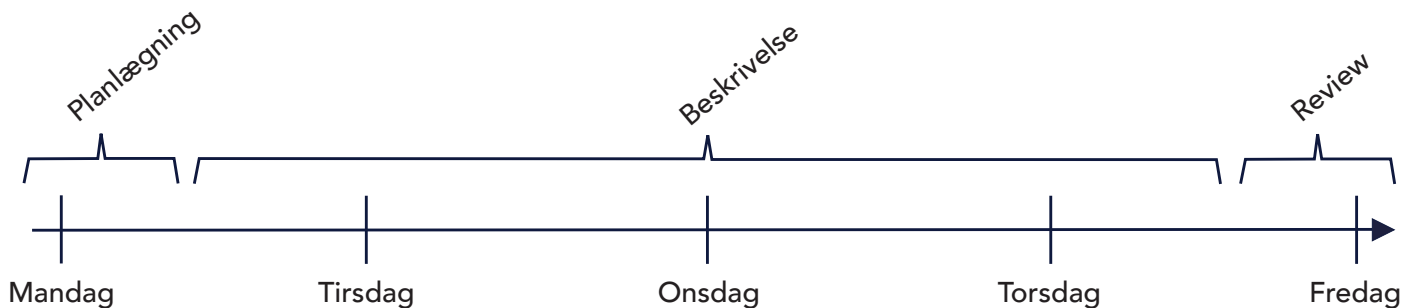


Hvor lang tid bør et sprint vare?

(planlæg, skriv, review)

Typisk 1 uge

Majoriteten af deltagerne mente, at varigheden af et sprint bør være omkring 4-5 arbejdsdage. En deltagergruppe tog udgangspunkt i en almindelig arbejdsuge, hvor tilbudsplanlægning finder sted mandag formiddag. Skrivning foregår mandag eftermiddag til torsdag og review afholdes fredag. Denne form kræver naturligvis, at tilbudsressourcerne er 100 % allokeret og fritaget fra øvrig drift, hvis dette for alvor skal lykkes.



Indarbejdelse af sprints af en uges varighed giver tilbudsteamet mulighed for at producere tekst og evaluere inden for relativt korte tidsintervaller og derved mindske risikoen for, at tekstforfattere arbejder sig ud ad en 'forkert' tangent ud fra en fail fast → learn fast - tankegang.

I det følgende har vi samlet inputs fra workshopdeltagerne ud fra spørgsmålene:

- Hvor lang tid bør et sprint vare?
- Risici og mitigerende handlinger ift. tilbudsprocessen?
- Hvordan bruges 'no production' fasen mest effektivt?
- Nævn nogle idéer til det gode review
- Af hvem/hvordan bør fremdriften måles?

Hvert sprint omfatter et review. Der findes mange metoder til review af forskellig karakter og omfang. Derfor skal man vælge en reviewmetode, der matcher stadiet i tilbudsprocessen. Man kan forestille sig en tragt der snævrer ind. På samme vis bliver reviews mere og mere fokuseret og nuanceret jo nærmere man nærmer sig aflevering af tilbud. De tidlige reviews bør derfor fokusere på overordnet løsning, tilbudsstruktur og rød tråd ift de øvrige afsnit i tilbuddet. F.eks. anvender vi FORTEM Section Reviews til mindre reviews, mens vi i den sidste fase og til kvalitetsworkshops vil anvende FORTEM 360 QA Model til en komplet gennemgang af tilbuddet. Uanset valg af reviewmodel, skal man i et review altid være opmærksom på:

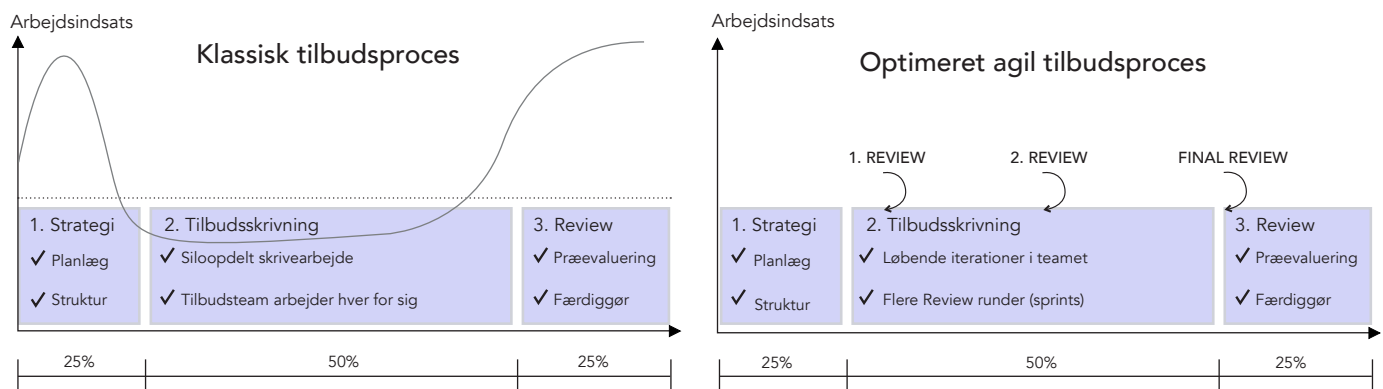
1. Opfyldelse af krav
2. Rød tråd og værdi for henholdsvis evaluator og slutbruger (nogle bruger fremhævninger)
3. Sproget (teknisk/salg) og henvisninger på tværs af bilag

Vælg gerne en reviewer, der kan have friske øjne på indholdet, tør være kritisk og samtidig konstruktiv i sin feedback. Det konstruktive er særligt vigtigt, og en reviewer skal ikke kun læse og kommentere dét, som allerede står i tilbuddet, men også kunne se, hvad der bør stå og give nye idéer.

Tilbudsprocessen fra klassisk til agil

Den klassiske tilbudsproces har en markant opstart med massiv aktivitet og en tilsvarende travl og intens afslutning op mod aflevering. Dog har den desværre også ofte et vakuum efter opstarten, hvor produktionen er begrænset. Selvom nogle vil argumentere for, at tiden anvendes til at lade struktur og indhold modne sig i tankerne, er det sjældent optimalt, og kan både resultere i, at de gode idéer fra strategifasen glemmes samt at afsatte ressourcer til tilbuddet ikke anvendes, og medarbejderne går i gang med andre opgaver.

Processen er illustreret forneden.



Som vist kan vi med en agil tilbudsproces arbejde med mindre og løbende iterationer på indholdsdelen, sikre en god start og en sund belastning af vores team (selvom det nok stadig ofte kan blive hektisk mod aflevering).

På workshoppene drøftede vi den afgørende rolle som den ledende bid manager har for succes. Bid manageren skal være den afgørende drivkraft. I tilbuddet varetager bid manageren fremdriftsmålning, sikrer at de er synlige for alle og, at der kontinuerligt er fokus på opfyldelse af krav.

Af hvem/hvordan bør fremdriften måles?

Bid Managers ansvar
Opfyldelse af krav



Risici og korrigerende handlinger i tilbudsprocessen

Foruden tidsstyringen og den optimerede agile tilbudsproces, fandt vi følgende risici, som kræver fokus fra bid teamet:

Risici	Handlinger
Manglende kompetencer – Kan vores udvalgte team både udvikle vindende løsninger, formulere dem forståeligt, lave figurer etc.?	<i>Kompetencemapping er et godt værktøj. I FORTEM anvender vi f.eks. Skill Map til fastlæggelse af tilbudsteamet og fordeling af opgaver. I Skill Map giver man samtidig et transparent overblik over deltagerens relation og motivation for tilbuddet.</i>
Tidspres og manglende ressourcer - Har vi nok ressourcer?	<i>Den tidlige ressourceallokering er kritisk for succes. Det kræver, at man har et godt overblik over sit team og deres kompetencer. Og ikke mindst et overblik over forventet produktion og tidskrav.</i>
Manglende motivation og ejerskabsplacering	<i>Et teammedlem uden motivation kan være skæbnesvangert for tilbuddet. Det præger både medlemmets leverancer og resten af teamets glæde. Derfor bør man have en god forståelse for, hvad hvert medlems motivation er og hvor man har placeret det reelle ejerskab af tilbuddets dele.</i>
Vil man vinde, skal man vide, hvordan man kan tabe	<i>Det kan være en stor fordel allerede fra start at lave en "præ mortem"-øvelse – "Hvorfor taber vi udbuddet?" Det er en svær øvelse, men den kan vise sig afgørende for tilbuddets kvalitet. Det er også en god idé at genbesøge dette flere gange.</i>

Kom godt fra start med agil tilbudsudvikling

Agil tilbudsudvikling kan skabe bedre tilbud både ved at 'frontloade' produktion, komme til tidlige erkendelser og øge sandsynligheden for, at teamet sættes rigtigt. Vi har udvalgt 10 anbefalinger til en værdiskabende og effektiv agil tilbudsudvikling her:

01. Skab en fælles motiverende målsætning for tilbudsteamet, der kan nås
02. Etablér en fælles forpligtende tidsplan uden loopholes – anvend gerne korte sprint f.eks. 4-5 dages sprint, når det er tilbud (Planlæg, skriv, review)
03. Sørg for, at teamet er allokeret fra drift til tilbud, så tilbuddet ikke bliver et aften- eller hobbyprojekt
04. Co-locate – Sid sammen, tal sammen og skab en fælleskultur
05. "Fail fast and learn fast" - Frontload med tidlig produktion og review – også i det som før var 'No production'-fasen
06. 'Kill your darlings' – Det er vigtigere at have noget konkret at tage stilling til end at første udkast skal være afleveringen
07. Gentænk dit tilbud hver gang – begræns tekstgenbrug fra tidligere tilbud
08. Hav kontinuerlig produktion – "jeg venter lige på noget fra en kollega" skal håndteres straks
09. Inkludér forskellige fagligheder – Bid management kræver at bid writers, fagpersoner/drift, grafik og contract management agerer sammen
10. Undgå fartblindhed - inddrag andre til review, der ikke har haft direkte indflydelse på tilbuddet og som kan se det med friske øjne

FORTEM

Bringing companies and the public sector together.

Dette dokument er udarbejdet af FORTEM DANMARK (FORTEM). FORTEM leverer ydelser indenfor bid management, udbud, kontrakter og forretningsudvikling til offentlige myndigheder, organisationer og virksomheder. Indenfor it, bygge og anlæg samt facility services har FORTEM varetaget projekter for fire ud af fem af de største virksomheder i hver sektor. FORTEM varetager endvidere internationale opgaver og projekter for internationale virksomheder, herunder udbudsrelaterede opgaver i Danmark, Norge, Sverige og Tyskland.

FORTEM er en dansk virksomhed registreret som anpartsselskab hos Erhvervsstyrelsen. Vil du vide mere, opfordrer vi til at besøge www.fortem.dk for yderligere information om virksomheden, ydelser og kontakt.