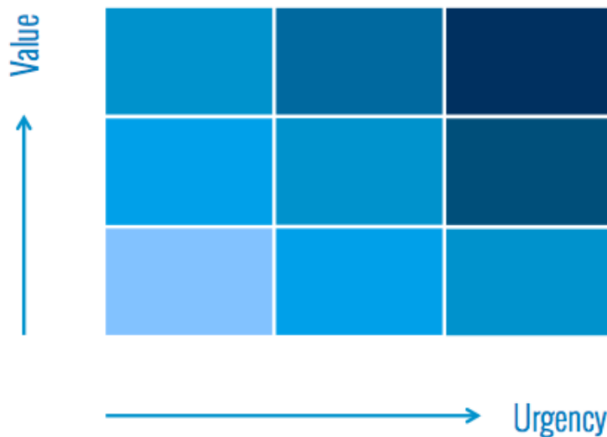


# Koszt opóźnienia (metoda jakościowa)

Koszt opóźnienia składa się z dwóch podstawowych składników: wartości i pilności.

Prostym sposobem przedstawienia jest umieszczenie ich na macierzy  $3 \times 3$ . Możemy umieścić wartość na osi pionowej i pilność na osi poziomej:



## Wartość jakościowa

Musimy zacząć od oddzielenia wartości od pilności. Może to być trudne, ponieważ mamy tendencję do łączenia tych dwóch rzeczy w naszych głowach. W rzeczywistości często popełniamy błąd, traktując rzeczy, które wydają się pilne, tak jakby były w związku z tym wartościowe – i na odwrót.

*„To, co ważne, rzadko jest pilne, a to, co pilne, rzadko jest ważne.”* – Dwight D. Eisenhower.

„**Killer**” reprezentuje najwyższy przedział całkowitej wartości. To kilka rzeczy, których jeśli nie zrobimy, prawdopodobnie nas to zabije. (W tym najwyższym przedziale powinno być bardzo niewiele elementów.)

„**Bonus**” reprezentuje środkowy przedział całkowitej wartości. Co to oznacza, będzie zależało od kontekstu. Bonusem mogą być te zachwycające rzeczy, o których chcielibyśmy opowiedzieć naszym klientom. Klientom spodoba się to na tyle, aby dać nam pieniądze, a jeśli już są klientami, aby z nami zostać. Innym sposobem myślenia o tym byłoby to, że jest to na tyle cenne, że jeśli to dostarczymy (i to zadziała), zwiększymy przychody lub obniżymy koszty na tyle, abyśmy wszyscy mogli „zrobić premię” za rok!

„**Meh**” reprezentuje najniższy całkowity przedział wartości. Rzeczy, które nadal są cenne i warte naszego czasu i wysiłku, ale nie są to rzeczy, którymi klienci mogą się zachwycać.

## Jakościowa pilność

Podstawowa skala pilności wygląda tak:

„**ASAP**” oznacza najwyższy stopień pilności. Jeśli nie dostarczymy tego jak najszybciej, wartość (niezależnie od tego, jaka byłaby całkowita wartość) szybko wyparuje – ktoś dotrze do celu przed nami lub szansa (niezależnie od tego, jak duża czy mała) zostanie znacznie osłabiona.

„**Soon**” (Wkrótce) reprezentuje środkowy przedział pilności. Jeśli wkrótce tego nie dostarczymy, wartość zacznie spadać lub wzrośnie ryzyko straty – zmniejszony udział w rynku, zmniejszona wielkość możliwości. Wkrótce może oznaczać za kilka dni, tygodni czy miesięcy – zależnie od kontekstu.

„**Kiedykolwiek**” reprezentuje najniższy przedział pilności. Oznacza to, że opóźnienie nie wpływa znacząco na całkowitą wartość. Większość inicjatyw mających na celu redukcję kosztów zwykle mieści się w tym przedziale. Inne inicjatywy, w przypadku których konkurencja jest niewielka lub nie ma jej wcale, również mogą początkowo mieścić się w tym przedziale.

Ponownie musimy spróbować pomyśleć o pilności niezależnie od wartości.

Koszt opóźnienia jest dynamiczny i może się znacznie zmienić między momentem, w którym po raz pierwszy wybierasz opcję, a momentem, w którym staje się ona na tyle pilna, aby rozpocząć nad nią pracę. Podczas określania kosztu opóźnienia dla wielu osób zaskoczeniem jest fakt, że większość rzeczy, które mają przypisaną datę, zaczyna się od kosztu opóźnienia wynoszącego zero PLN/tydzień. Są tak przyzwyczajeni do używania dat jako sposobu komunikowania pilności, że może minąć trochę czasu, zanim ten anty-wzorzec przymusu według dat zniknie.

Oto jak te dwa wyglądają po połączeniu:

Value			
Killer	Medium	High	Very High
Bonus	Low	Medium	High
"Meh"	Very Low	Low	Medium
	Whenever	Soon...	ASAP!
	Urgency		

Wartość „Killer” połączona z pilnością „ASAP!” spowodowałaby „bardzo wysoki” koszt opóźnienia. Na drugim końcu skali wartość „Meh” w połączeniu z pilnością „Kiedykolwiek” skutkowałaby „Bardzo niskim” kosztem opóźnienia.

Należy pamiętać, że koszt opóźnienia NIE jest sumą pieniędzy, z wyjątkiem skrajnych przypadków całkowitej straty spowodowanej opóźnieniem. Jeśli opóźnienie wynosi jeden tydzień, poniesiony koszt opóźnienia jest często ułamkiem tego, co

byłoby, gdyby opóźnienie wyniosło 10 tygodni. Z tego powodu zwykle lepiej jest wyrazić koszt opóźnienia jako stawkę tygodniową:

Value ↑	Killer	Medium /Week	High /Week	Very High /Week
	Bonus	Low /Week	Medium /Week	High /Week
	"Melt"	Very Low /Week	Low /Week	Medium /Week
		Whenever	Soon...	ASAP!
		→ Urgency		

Użyj powyższej metody do każdego elementu swojego backlogu.

## Wskazówki

Możesz odkryć, że koszt opóźnienia w przypadku niektórych rzeczy, nad którymi pracujesz, różni się od tego, czego mogłeś się spodziewać. Nie mamy zbyt dobrej intuicji w kwestii kosztu opóźnienia, więc zrobienie tego powinno przynajmniej pomóc ci skupić się bardziej na rzeczach, które są zarówno cenne, jak i pilne.

Jeśli coś z „bardzo wysokim” kosztem opóźnienia czeka w kolejce lub jest zablokowane przez coś ze „średnim” lub „niskim” kosztem opóźnienia, możesz zdecydować się na zmianę. Dobrym tego przykładem (co dzieje się naturalnie w firmach e-commerce) jest to, że jeśli kluczowa część Twojej witryny ulegnie awarii, wszyscy rezygnują z tego, co robią, aby to naprawić. W tym przypadku boleśnie widać, że czas to pieniądz.

Aby precyzyjniej określić priorytety podziel koszt opóźnienia przez czas trwania (czas realizacji danego wymagania/elementu backlogu).