Планирование проекта от демонстраций для разворачивания партнерства с заказчиком

Максим Цепков

IT-архитектор и бизнес-аналитик,
Навигатор и эксперт по миру Agile,
бирюзовых организаций и Спиральной динамике

http://mtsepkov.org

Saint TeamLead Conf 2019

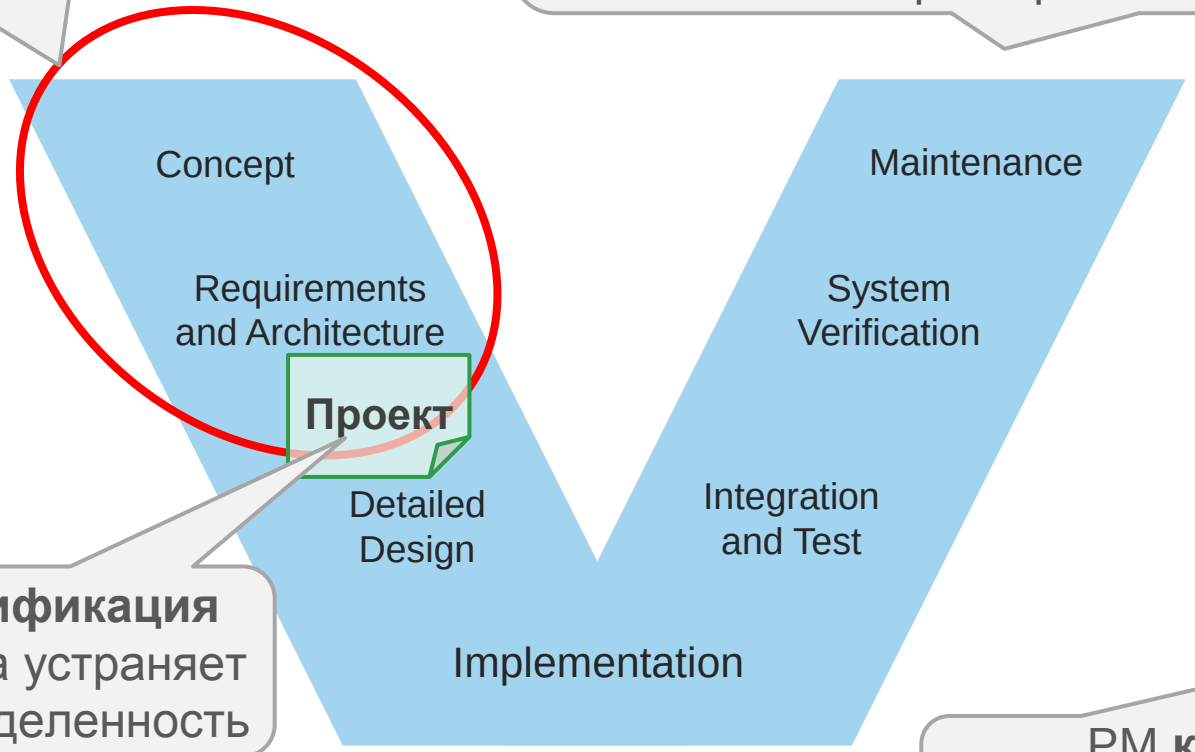
Профессиональная конференция про тимлидов и для тимлидов

Введение.
Зачем так странно планировать?

Классика: неопределенность – в проектирование!

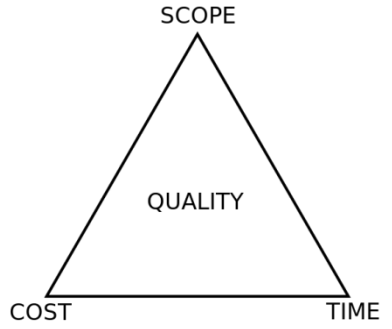
Проектирование – **НИОКР**, результат **не гарантирован**

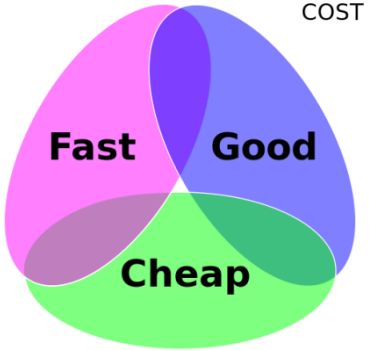
Исполнение – **производство**, результат обеспечивается регламентами, включая контроль рисков

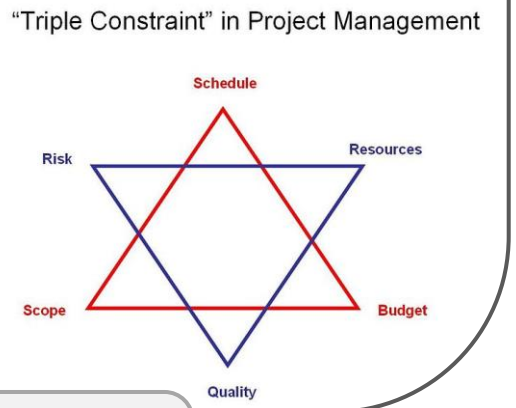


Спецификация проекта устраняет неопределенность

Проектный треугольник







PM **контролирует** результат проектирования, а затем управляет исполнением в проектном треугольнике

IT: успех проекта определяют люди, а не регламенты

- Успех проекта определяют люди – это было осознано еще в 1980-х, и обосновано **Томом ДеМарко** в книге «Человеческий фактор» (1987)
  - Разработка софта – НИОКР, а не производство (статья Jack W. Reeves, 1992)
  - Решения рядового разработчика влияют на успех всего проекта
  - **Производительность** разработчика в разных условиях отличается **на порядок**
- Этому не поверили и в конце 1990-х был поставлен эксперимент по нормированию процессов – RUP. **Он окончился неудачей**:
  - стоимость выросла многократно без гарантий успеха
  - обеспечить реакцию на изменения требований не получилось
- Появление персоналок **кратно усилило** потребность в разработке
- Как ответ на эти вызовы появился **Agile**

Ценности Agile-манифеста

- **Люди и взаимодействие**
  важнее процессов и инструментов
- **Работающий продукт**
  важнее исчерпывающей документации
- **Сотрудничество с заказчиком**
  важнее согласования условий контракта
- **Готовность к изменениям**
  важнее следования первоначальному плану

Процесс или коммуникации?

У крупного заказчика обычно есть процесс, принятый для реализации ИТ-проектов

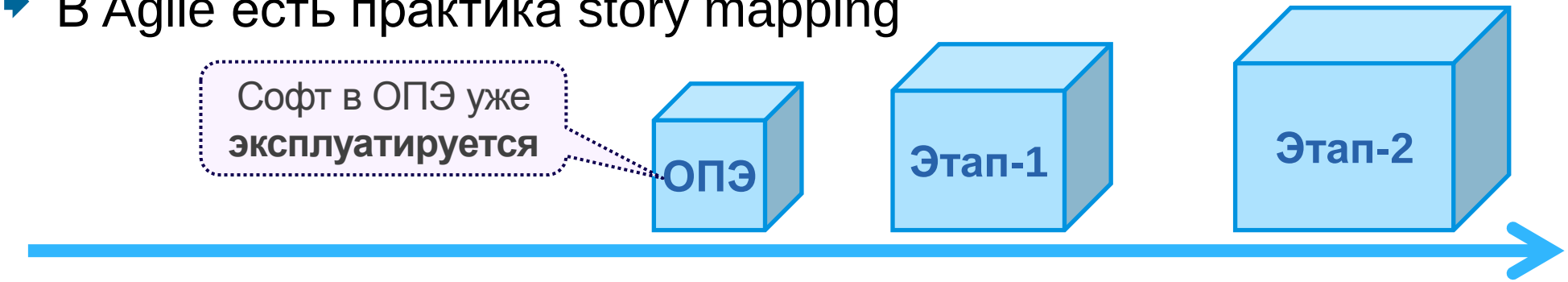
- ☹ Он часто ориентирован на водопад: редкие поставки, согласования постановок, работа через артефакты
- ☺ Но он включает налаженные каналы взаимодействия с сотрудниками в большой организации
- ☺ И **общение** с сотрудниками не противоречит ему
- 😐 Есть неформальные правила – их надо соблюдать
- 😐 Нужно понимать принятый у заказчика способ решения конфликтов – эскалация или переговоры

Пользуемся преимуществами
и адаптируемся к недостаткам!

Выделяем MVP проекта

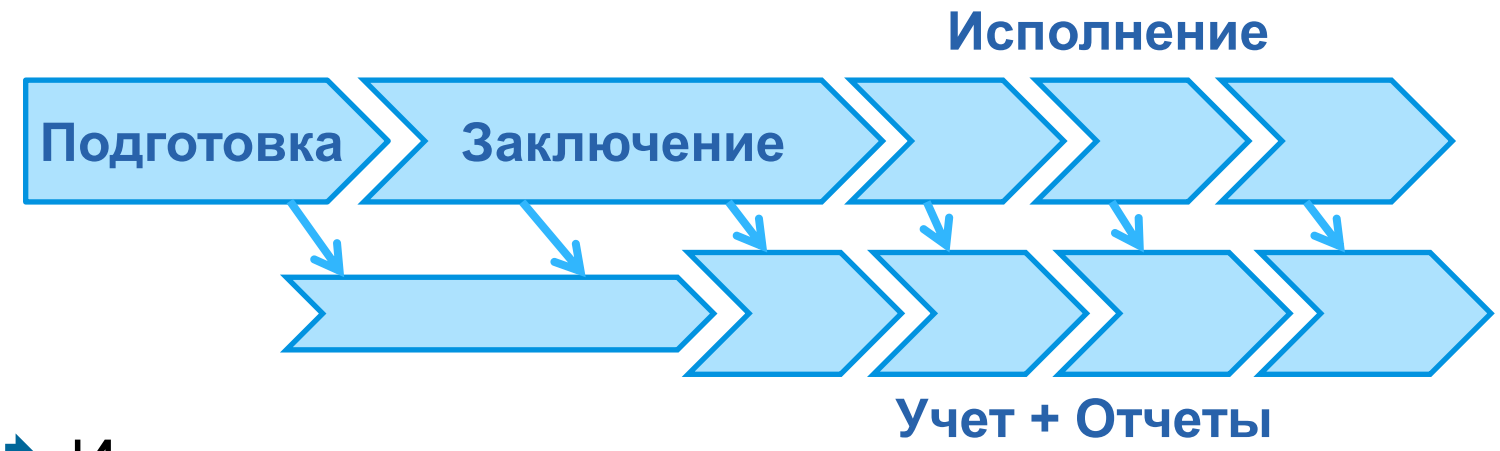
Сценирование проекта. Этапы

- Общий скоуп проекта определяется бизнес-целями проекта заказчика и не всегда может быть изменен
- Большой проект часто можно разбить на этапы
- Есть опытно-промышленная эксплуатация **(ОПЭ)**, в нее может быть передан ограниченный функционал
- В Agile есть практика story mapping



Первый этап для ОПЭ – замкнутый функционал, решающий существенную проблему бизнеса.
Принцип MVP (Minimum Viable Product) для ОПЭ и далее

Семейство примеров – системы ведения сделок



- Ипотечные договора
- Сложные договора кредитования и аккредитивов
- Сделки на финансовых рынках
- Оптовая торговля с долгосрочными контрактами
- Заказы интернет-магазина

и многое другое…

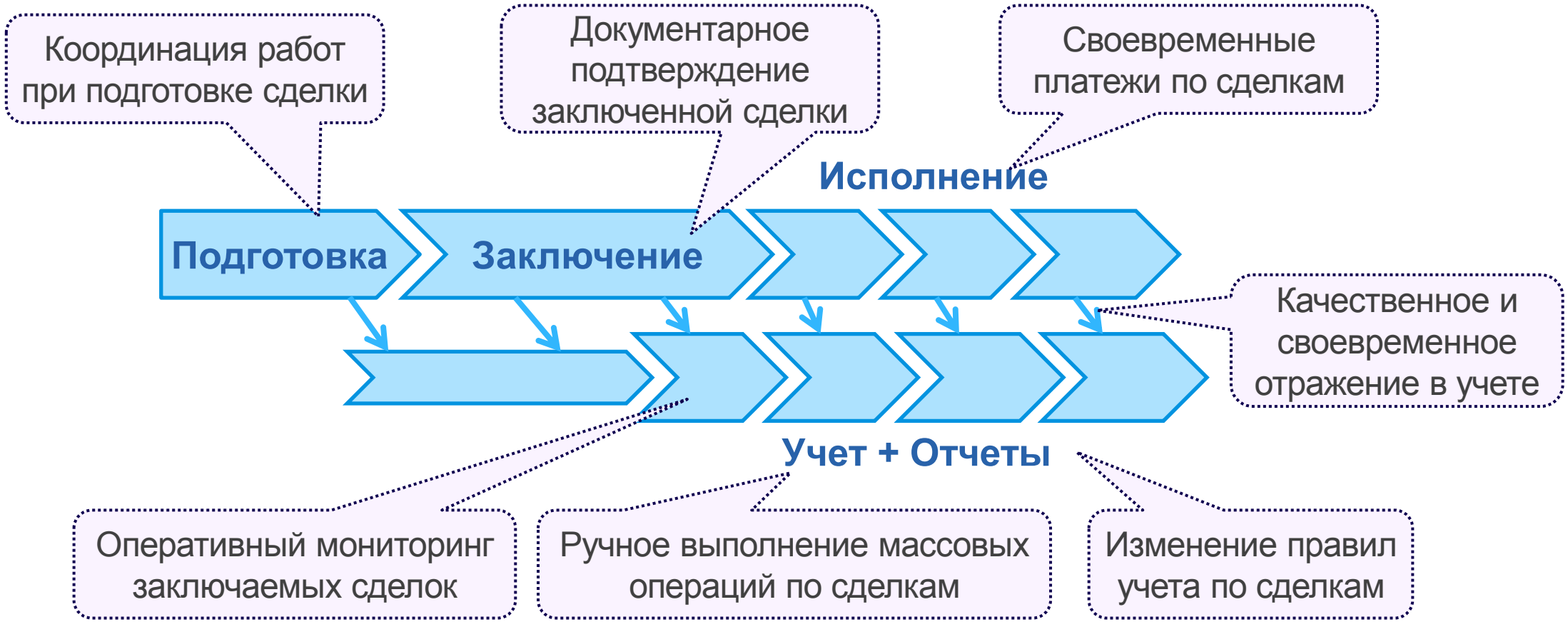
Как выделять первый этап?

- Понять ключевые проблемы у бизнеса и у ИТ
- Договориться, какие из них будем решать первым релизом
- Понять минимальный объем целостного функционала
  - Объем можно снижать за счет интеграции с существующими системами
- Понять минимальный объем сервиса и бантиков интерфейсов
- Понять минимальный объем многообразия поддерживаемых сделок
  - Часть сделок можно оставить в существующих системах
  - Для части сделок можно сохранить «ручной привод»
  - Но концепт исполнения должен быть ***для всех*** типов сделок

Проблемная точка может быть на разных этапах

- Ипотечные договора
  - Основная проблема: на этапе подготовки: много разных специалистов должны проверить договор в разные сроки
  - Решение: гибкая система визирования сделки, настройка ее для самых распространенных и запуск в эксплуатацию, на первом этапе – даже без передачи в существующие системы, для них сохранен ручной ввод
  - Место риска: достаточная гибкость настроек для всех типов сделок
- Сложные договора кредитования и аккредитивов
  - Основная проблема: регулярные массовые операции, которые не может проводить существующая система
  - Решение: обобщенная система хранения и выполнение массовых операций, на первом этапе – загрузка данных из существующих систем, а не выгрузка в них,
  - Место риска: после первого этапа разработку остановят на кусочном решении

Многообразие проблемных мест



Стейкхолдеры – они разные

Гармонизация интересов стейкхолдеров – ваша задача, а не заказчика

Виды стейкхолдеров

Предприниматель породил идею и двигает реализацию

Пользователи получат ценность – их жизнь станет удобнее

Эксплуататоры будущей системы: система работает, и ее поддержка не требует сверхусилий

Спонсор или **инвестор**: вложить деньги, чтобы бизнес потом их вернул

Стейкхолдеры

~~**Исполнитель**: труд был оплачен~~

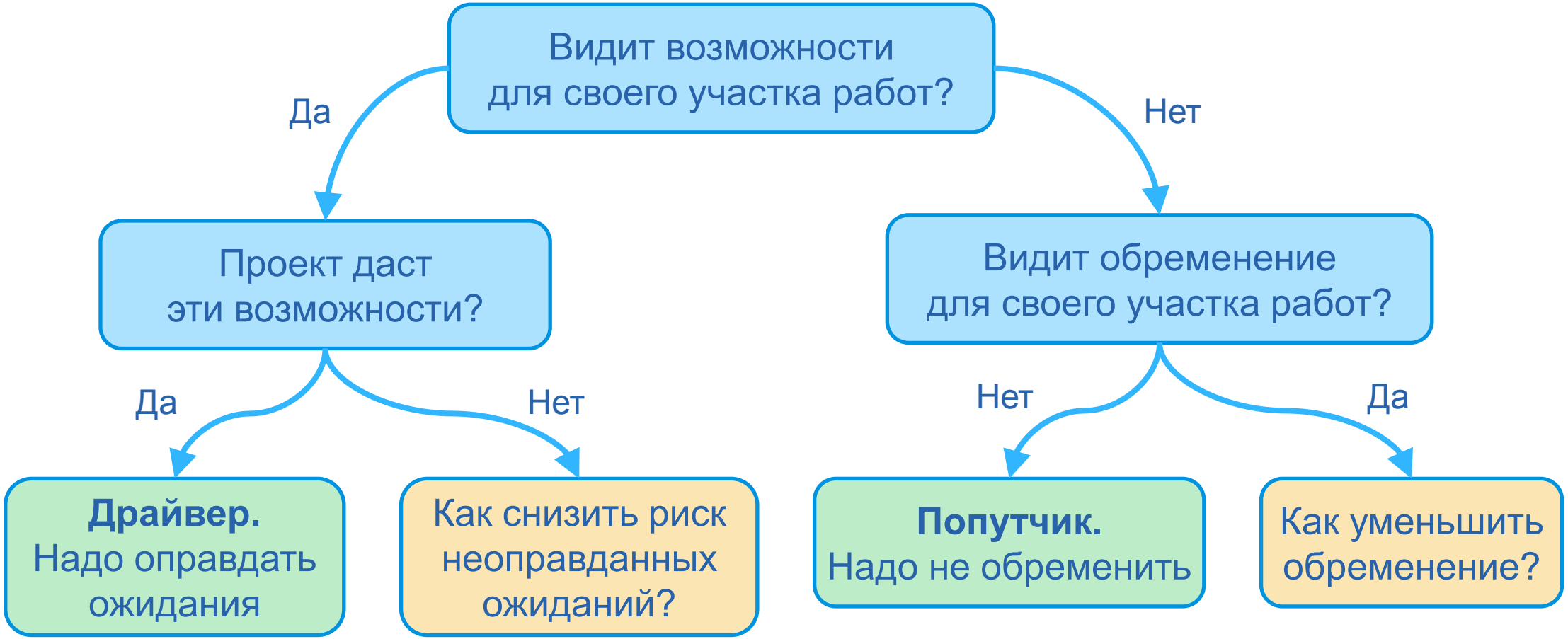
Команда: результат принес пользу, а мы многому научились

Заказчик: бизнес заработает по-новому

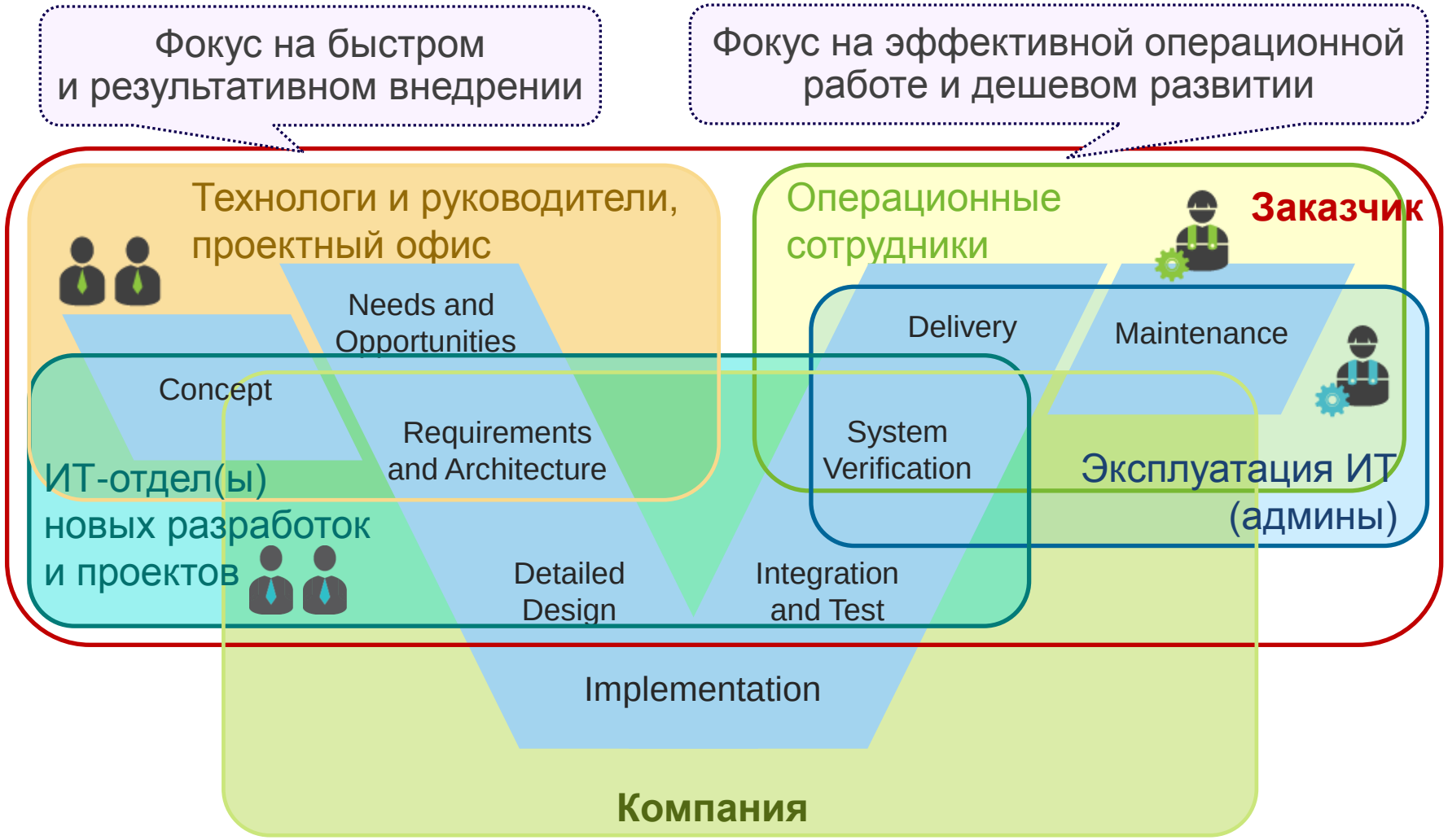
Организатор проекта: обеспечить успешное завершение

Список не исчерпывающий. У каждого – свои интересы
Стейкхолдеров надо выявить, а их интересы – определить

Отношение стейкхолдеров к проекту



Стейкхолдеры заказчика



Контрактование обеспечивает выполнение процедуры

- В крупных организациях различают **формальный** и **фактический** процесс, их ведут разные стейкхолдеры
- Контрактование проверяет допустимость отклонения
- Необходимо согласовывать, как будут контрактоваться активности проекта, отсутствующие в процедуре
  - Демо можно предъявлять как испытания или обучение
  - Пожелания на демо нужно относить к замечаниям или доработкам
- Нужно поддерживать процедуру управления стоимостью
  - Переменная стоимость или переменный scope?
  - Согласование стоимости до начала работ или после их выполнения?
  - Кто и как подтверждает заказ, исполнение и стоимость работы?

Построение отношений

Знайте стейкхолдеров

- Найдите стейкхолдеров, заинтересованных в успехе проекта и станьте **партнерами**: поддерживайте их и опирайтесь на них
- Ведите коммуникацию со всеми остальными, составьте их карту.
- Модели (Archimate motivation, i-star и другие) – не догма, а типологии

Ведите коммуникацию

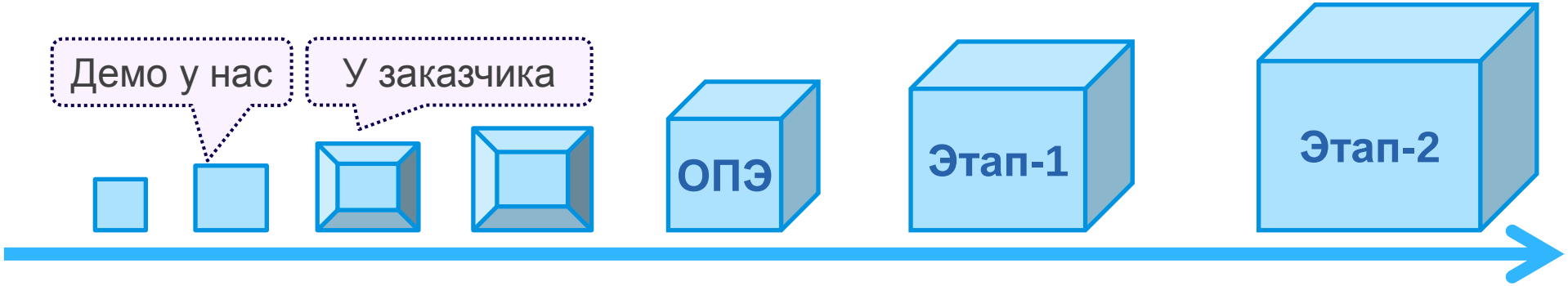
- Сочетайте общение с перепиской, другими видами формальной и неформальной коммуникации
- Используйте налаженные в организации пути
- Помните о формальном контрактовании

Демонстрации – налаживаем контакт со стейкхолдерами

Сценирование проекта. Демо

- Разработка функционала для ОПЭ длится 4–6 месяцев
- Разбиваем его **на 2–4 демо**, представляя **интересный** бизнес-заказчику **целостный** функционал
- Первые демо проводим на нашей территории, так **заказчик знакомится с командой**
- Далее разворачиваем тестовую среду у заказчика, переносим демо в нее, совмещая с испытаниями

Тоже работает **MVP**



Планирование серии демо

- У каждого демо – своя **целевая группа** и интересный ей целостный функционал: группа должна увидеть **свой** процесс
- Учитываем разрывы с текущей автоматизацией и связанные с этим ожидания
  - Нужно показать **ожидаемые улучшения**
  - Включаем в **MVP** не только основной сценарий, но и интересные альтернативы
  - Нужно показать, что «по площади» не станет хуже
- Учитываем логику разработки, но делаем это творчески
  - Если разрабатываем хороший операционный документооборот, полный функционал (документы и справочники) – велик для первого демо
  - Можно показать документооборот, а справочники без интерфейсов
  - Или позвать группу, для которой ценны новшества в справочниках

Подходы к выбору демо

- Если есть ключевая форма – показываем ее и действия на ней, надо получить одобрения тех, кому система принесет ценность
  - Все необходимое (справочники, сделки и др.) – заполняем через БД
  - Заполнять надо реальными данными, которые зрители узнают
  - При показе – разворачивать процесс сначала до ключевой точки
- Если ценность автоматизации лежит в начале процесса
  - Проходим основной сценарий **и** интересные заказчику вариации
  - Показываем, что в целом сервис интерфейсов не стал ниже

Проведение демо

- Демо сценируем и проводим с учетом интересов бизнес-пользователя, на его языке
- Демо обычно проводят аналитики, которые собирали требования – у них уже есть контакт с заказчиком
- Надо вспомнить ожидания заказчиков и учесть при проведении демо
- В демо на нашей площадке участвует вся команда – таким образом заказчик с ней знакомится

Перенос демо к заказчику

- К себе нельзя позвать много пользователей и эксплуататоров
- Для контакта с ними нужно **как можно раньше** получить тестовую среду
- Демо в тестовой среде заказчика – это испытания для ИТ и обучение для пользователей, поэтому их полезно разделять
- Надо добиться, чтобы пользователи могли сами посмотреть софт
- Не вся команда участвует – надо доносить до нее обратную связь

Изменения после демо

Драйверы заказчика:

- Понимают: для успеха бывает необходимо менять требования и скоуп
- Готовы совместно находить решения: обмен скоупа, доп.соглашения и другие варианты
- Иногда (или часто) для поиска решения требуется жесткость позиции, но не конфронтация

Ведите коммуникацию, держа рамку бизнес-целей и совместного успеха

Релизы после ОПЭ

Релизы после ввода в ОПЭ

- Определяются **бизнес-потребностями заказчика**
  - Релизы к сроку с заданным функционалом
  - Релизы заданного функционала к моменту готовности
  - Срочные обновления с небольшим функционалом

☹ Это нарушает ритм работы и требует планирования

☹ А также влечет накладные расходы на процесс

☺ Но обеспечивает решение проблем бизнеса

Continuous Delivery решает эти проблемы, не нарушая ритма, но требует высокой автоматизации тестирования и обновления ПО

Две волны внедрения **каждой** бизнес-функции

- MVP – всегда **для группы** пользователей
- MVP – не только основной процесс, но и важные **вкусности**
- Следующие релизы – **для новых** групп
- Сначала – **результативное** обслуживание клиентов
- Затем – **эффективное** обслуживание с сохранением качества

А как планируются релизы у Вас в проекте?

- Есть ли представление о целевой группе пользователей для релиза?
- Соотносятся ли фичи с целевой группой, оценивается ли их ценность?
- Знает ли логику выбора задач вся команда проекта?
- Как получается обратная связь? Проводится ли демо?

Подводя итоги

Saint TeamLead Conf 2019

- Цель проекта – дать новые возможности бизнеса, работает на это
- О возможностях у нас **гипотезы**, их надо проверять
- Успех – в сотрудничестве со стейкхолдерами, а не процедурах
- Демо – для групп пользователей, им надо увидеть **свой** процесс
- В **MVP** – не только основной сценарий, но и **интересные** вкусности

Вопросы и кейсы – обращайтесь!

Максим Цепков
http://mtsepkov.org
maks.tsepkov@ya.ru

На сайте много материалов по анализу и архитектуре, Agile и ведению проектов, мои доклады, статьи и конспекты книг.