



## Modelowanie logistycznych procesów biznesowych

■ Maciej Skrobisz • 7milowy

# TECHNIKA projektowa oparta o zaufanie

Są projekty, w których z różnych względów trzeba bardzo elastycznie podchodzić do ustaleń co do zakresu czy harmonogramu działań. W takich sytuacjach pomocą służy metoda Agile -jednak tylko pod warunkiem, że strony projektu wzajemnie sobie ufają.

**P**rojekty wdrożeniowe można zasadniczo podzielić na dwie grupy: projekty ze ściśle zdefiniowanym zakresem, który nie zmienia się w czasie projektu (projekty o niskim stopniu niepewności), projekty, których zakres i cel nie mogą być na początku precyzyjnie zdefiniowane z różnych powodów (projekty o wysokim stopniu niepewności).

Celem pierwszej grupy przedsięwzięć jest dostarczenie jasno zdefiniowanego produktu. Głównym założeniem w tych projektach jest planowanie w warunkach pewnej przyszłości. We wdrożeniach tego typu zakres, termin, jakość i koszt są generalnie niezmiennie i zdefiniowane na początku prac projektowych.

Z punktu widzenia rodzaju umowy wiążącej strony projektu są to najczęściej tak zwane wdrożenia fix-price i fix-scope. Stanowią one w Polsce większość projektów ERP w firmach średniej wielkości. W przypadku dużych przedsiębiorstw i korporacji w znacznie większym stopniu mamy do czynienia z istotnymi odchyleniami, chociażby w terminie i kosztach. Związane jest to przede wszystkim z faktem, że firmy, w których te projekty są realizowane, poruszają się w rzeczywistości, w której przyszłość charakteryzuje się wyższym stopniem niepewności. Umowa pomiędzy stronami takiego projektu jest konstruowana na zasadzie time & material. Dostawca usługi zobowiązuje się zapewnić określone zasoby na ustalonych zasadach, przy wstępnie sprezyowanym harmonogramie – jednak ani zakres, ani koszt całości projektu z założenia nie jest doprecyzowany na 100 proc. Duże projekty są bardziej narażone na zmiany, przy czym im dłuższy horyzont planowania, tym rozrzut może być większy. W przypadku takiego podejścia projekty charakteryzują się przede wszystkim koncentracją na celu, który ma zostać osiągnięty.

Technikę, którą z powodzeniem można użyć w projektach o zmiennym zakresie, jest Agile Project Management.

### Czym jest Agile?

Zespoły prowadzące projekty o zmiennym zakresie muszą charakteryzować się zdolnością do adaptacji (agility). Sprawda się to do posiadania umiejętności wytwarzania pożądanego produktu i jednoczesnego reagowania na zmiany i oczekiwania biznesowe. Tym samym jedną z podstawowych różnic w stosunku do tradycyjnych technik jest podejście do odchyień w pierwotnym planie.

Metoda Agile zakłada, że plan projektu jest przewodnikiem do przyszłości, a nie "samą przyszłością". A zatem odchylenia od planu nie są traktowane jako błędy, ale – przeanalizowane – są podstawą do zmian w planie dalszych faz projektu. Tym samym strony wdrożenia przedkładają wzajemną kooperację, rozumianą jako dostosowywanie się do zmian, nad sztywne trzymanie się kontraktu. To z kolei wymaga odpowiedniego podejścia do kwestii kosztów, które rosną wraz z poszerzeniem zakresu wdrożenia.

### Wizja

Z punktu widzenia techniki Agile definiowanie sztywnych ram projektowych w zakresie umowy nie ma sensu. Istnieje bowiem ryzyko, że takie zapisy będą interpretowane w niekorzystny dla sukcesu projektu sposób. Klienci mają bowiem skłonność do niekontrolowanego poszerzania zakresu funkcjonalności, często "na zapas", co z kolei przez dostawcę jest interpretowane jako niekorzystna próba reinterpretacji umowy. Dyskusja o zakresie zostaje więc przeniesiona na ścieżkę wojenną – klient chce jak najwięcej, nawet jeśli nie potrzebuje; dostawca stara się ograniczyć swoje zaangażowanie. Efektem są perturbacje w przebiegu projektu.

Metoda Agile z góry zakłada, że:

- lista procesów i funkcjonalności systemu może zmieniać się z czasem i potrzebami biznesowymi klienta i rekomendacjami firmy wdrożeniowej,
- klienci mogą nie znać na początku projektu wszystkich możliwości systemu. Co za tym idzie, mogą dopiero po pewnym czasie wyrazić potrzebę przemodelowania swoich procesów (działania przedsiębiorstwa), chociażby przez taką modyfikację funkcjonalności lub zmianę sposobu działania firmy, które pozwolą na ograniczenie kosztów wewnętrznych,
- zmiany w zakresie, terminach i kosztach traktowane są przez obie strony jako naturalny element projektu.

### Cechy charakterystyczne Agile

Proces wdrożenia metodą adaptacyjną jest iteracyjny i ewolucyjny – umożliwiający przystosowanie do zmian wewnętrznych i zewnętrznych, modułowy i "wyszczuplający" (ang. lean) – umożliwiający usuwanie albo dodawanie poszczególnych

elementów procesu w zależności od potrzeb stron projektu; koncentrujący się na istotnych funkcjonalnościach, oparty na cyklach zawierających informację zwrotną i wskazówki do wykorzystania w następnym cyklu.

Powyższe elementy odróżniają Agile od innych technik wdrożeniowych. Ciekawym pomysłem jest połączenie metod Agile z metodą zwaną "Lean management" (zarządzanie wyszczuplające), której istotą jest eliminacja czynności, które nie dodają wartości do końcowego produktu. Jednakże tematyka Agile a Lean wymagałaby oddzielnego opracowania.

## Najważniejszy zespół

W opisywanej metodzie najważniejszym elementem projektu jest zaangażowany w niego zespół. Od jakości zespołu zależy bowiem sukces projektu, polegający na szybkim wypracowaniu produktu, który w najlepszy sposób będzie wspierał potrzeby biznesowe klienta.

Dobrze, jeśli członkowie zespołu podzielają następujące wartości:

- prostota – dla istotnych czynników sukcesu staramy się znaleźć najprostsze możliwe rozwiązanie,
- komunikacja – dbamy o stały i wysoki poziom komunikacji w zespole,
- informacja zwrotna (feedback) – lekarstwo na zbytny optymizm i samowiedzę,
- odwaga – istotna do podejmowania ważnych decyzji – np. takich, które zapobiegają zaangażowaniu się w czynności niepodnoszące wartości,
- pokora – zakładamy, że nie jesteśmy wszechwiedzący i trzeba czasem uzupełnić swoją wiedzę.

Jeśli zespół wyznaje te wartości, istnieje szansa, że dzieląc się tym samym odpowiedzialnością za projekt, możemy uniknąć niektórych problemów. Na przykład ryzykowne decyzje podejmujemy świadomie wcześniej, traktując błędy jako część procesu uczenia się.

Jeśli to nastawienie będzie obecne po obu stronach (klienta i firmy wdrożeniowej), jest szansa na usunięcie jednej z największych przeszkód – traktowania decyzji projektowych jako gry wygranej – przegranej. Wspólne de-

cyzje najczęściej zmieniają rezultat na wygrany – wygrany. Zainteresowanym szczególnie budowania dobrego zespołu gorąco polecam książkę Toma De Marco „Deadline. A Novel About Project Management”.

Agile Project Management, czyli zarządzanie adaptacyjne, wymaga od obu stron dużej dozy zaufania. Jeżeli partnerzy projektu chcą pracować w oparciu o jej założenia, można się spodziewać sukcesu. Jednak w przypadku, gdy jedna ze stron ma zastrzeżenia co do sposobu prowadzenia projektu, bezpieczniej jest poprowadzić projekt metodą tradycyjną.

There are projects which needs special dose of flexibility. In such instances the Agile method seems to be a perfect solution. There is only one condition needed - parties of the project have to trust each other. What are the fetures og the method, how it works and what benefits it brings - everything is in the article.

## Od Redakcji:

Maciej Skrobisz jest również autorem artykułu "Strategia sukcesu – teoria gier w projekcie wdrożeniowym", który ukazał się w numerze 4 Eurologistics.. Pytania do autora prosimy przysyłać na adres mailowy redakcji: [redakcja@eurologistics.pl](mailto:redakcja@eurologistics.pl)

## O autorze



### Maciej Skrobisz

Lider Zespołu Microsoft Dynamics AX i ekspert w zakresie rozwiązań Business Intelligence. Absolwent Akademii Ekonomicznej w Poznaniu oraz University of Exeter. Karierę zawodową zaczynał jako konsultant w projektach systemów kontrolingowych oraz zarządzania ryzykiem w branży usługowej, później odpowiedzialny za projekty Business Intelligence. Z 7milowym współpracuje od początku 2008 roku, początkowo jako Kierownik Projektu, obecnie jako osoba odpowiedzialna za zespół Microsoft Dynamics AX.