

Typické fáze vývoje agility ve firmě

Jaroslav Procházka / Imrich Tatiersky

The logo features a stylized orange lowercase 'e' followed by the word 'FOCUS' in a bold, white, sans-serif font. The letters are slightly shadowed, giving them a 3D appearance as if they are floating above a horizontal orange line that spans the width of the slide.

eFOCUS

Differ.cz / Tatra banka

Agilita **není** způsob **vývoje** softwaru ...

... je to **kultura** firmy



- Proto musí být:
 - **řízena** byznysem (managementem)
 - **podporována** byznysem (vlastník CEO nebo někdo v mgmt)
 - Implementována **společně** s byznysem
-
- ... a se **zaměstnanci**, zákazníky, partnery
(ne příkaz shora: „ode dneška budete všichni agilní“)

Proč vůbec Agile?

- Projekt **překročil** plánovaný čas a rozpočet?

- **Konku**

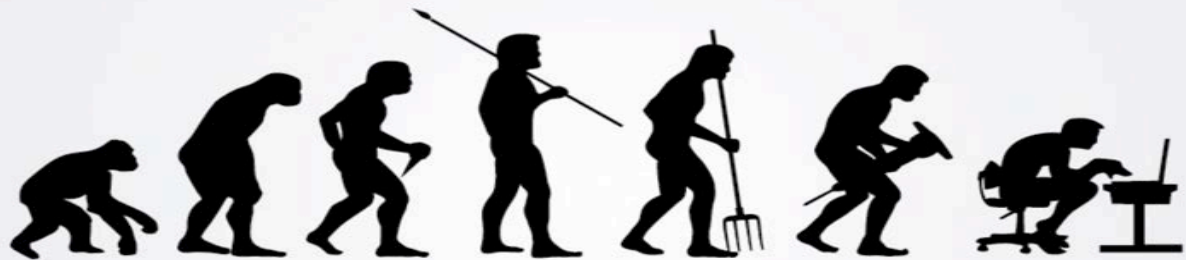
- Nedok

- **Adopc**

- **Nespokojení** zaměstnanci / zákazníci?

Různá potřeba, kontext
→ jiné metody, postupy
a tudíž jiná celá agilní implementace

Vývoj softwaru a Agilita
(50+ let)



Stavebnictví
(5000+ let)



Neustále se vyvíjí ...



chaos, zkušenosti

→ vodopád

→ OOP → RAD

→ iterace

→ UML → RAD

→ byznys hodnota (UC/US)

→ UX a použitelnost

→ dual track agile

→ psychologie týmu, potřeby lidí

→ interní startupy

(data experimenty)

→ ...



Fáze vývoje agility

eFOCUS

Fáze 1: IT za zdí

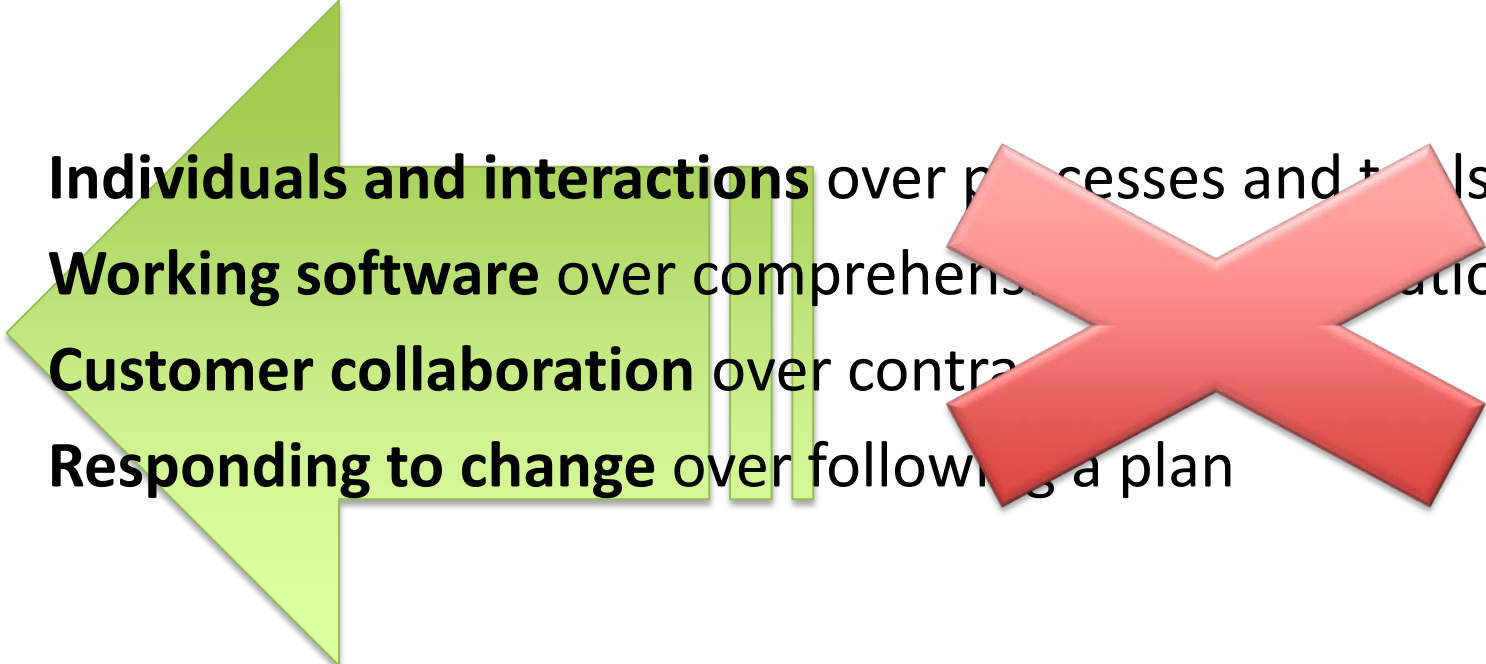
Často **my - oni** kultura (IT vs. byznys)

(Partizánské) agilní implementace jako snaha **IT týmů**

Vývojářské praktiky jako hlavní fokus
(pair work, code review,
automatizace, UC/US, TC)

Cíl: efektivita, **rychlost**, lepší kvalita produktu
viditelnost a **předvídatelnost**
(ale často jen v IT)



- 
- **Individuals and interactions** over processes and tools
 - **Working software** over comprehensive documentation
 - **Customer collaboration** over contract negotiation
 - **Responding to change** over following a plan

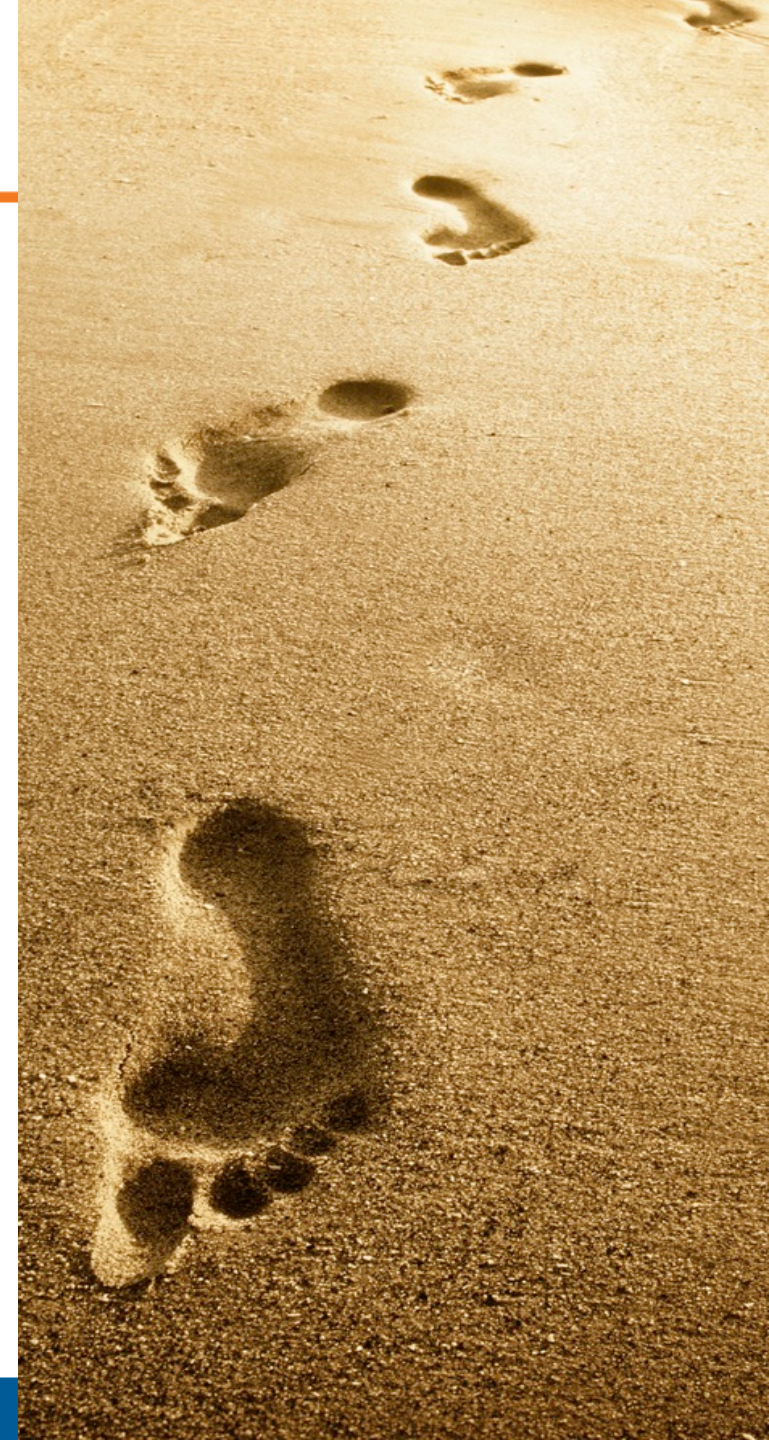
Ale ještě nezačneme
dělat toto
(nevíme jak, byznys
není zapojen, ...)

Většinou v této
fázi přestaneme
dělat toto

Fáze 1: Kroky, akce, cíle

Cíl: uklidit si v IT

- **Sub-optimalizace** toku hodnoty
(mnohdy není problém v IT, ale v prioritách firmy)
- Pochopení **smyslu** Agilních ceremonií
- Budování **důvěry** v IT
- Interní zlepšení týmu → kolektivní inteligence
- Doručení skutečné **hodnoty** byznysu (done-done)
- Zapracování časté **denní zpětné vazby**
- Někdy **demo** a **úspěšné doručení** naplánovaného



Fáze 2: rozbíjíme zed'

UC/US s jasnou **byznys hodnotou** / benefitem

Brzké a časté **zapojení zákazníka** (byznysu)
úpravy v kontraktech
Pravidelné **demo**

Měříme úspěch, dopad (ideálně už i byznys metrikami)
viditelnost pro byznys / zákazníka



eFOCUS

Fáze 2: Kroky, akce, cíle

Cíl: spolupráce IT s byznysem

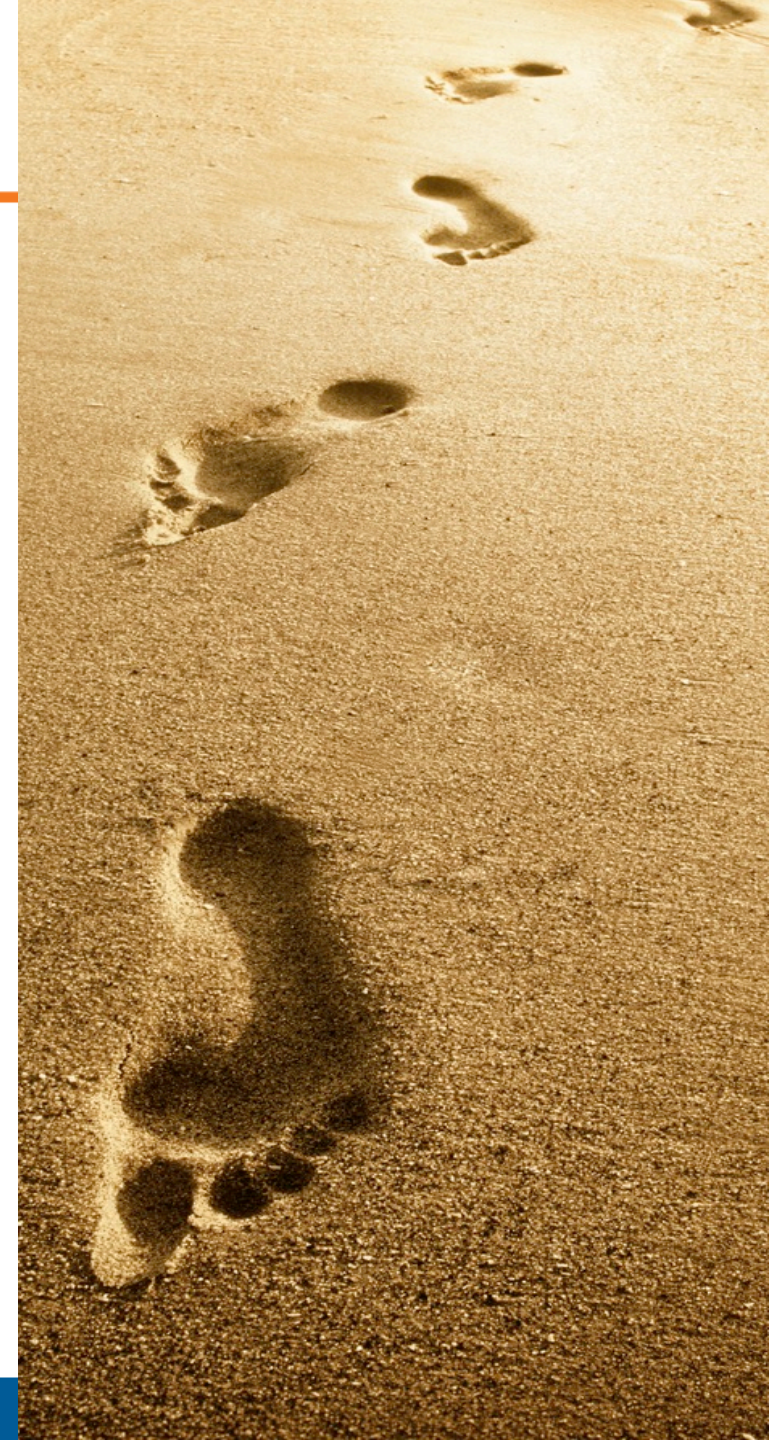
- Poznáváme **zákazníka** a co je pro něj **hodnotou**
- Vize a strategie** naší firmy/produktu?
- Občas společné **retrospektivy** s byznysem, **zužujeme** priority

Máme UC/US s jasnou hodnotou, přínosem pro byznys

- Akceptuje byznys** doručené výsledky?
- Pravidelné **demo** s byznysem/zákazníkem?

Tým a metriky

- viditelnost**: roadmapa, úspěšné sprinty, trendy chyb, ...
- začínáme s **psychologií** (ano, software dělají lidé ...)



Fáze 3: IT jako nedílná součást byznysu

Těsná **spolupráce** IT s byznysem
(multifunkční týmy, Agilní **byznys** týmy)

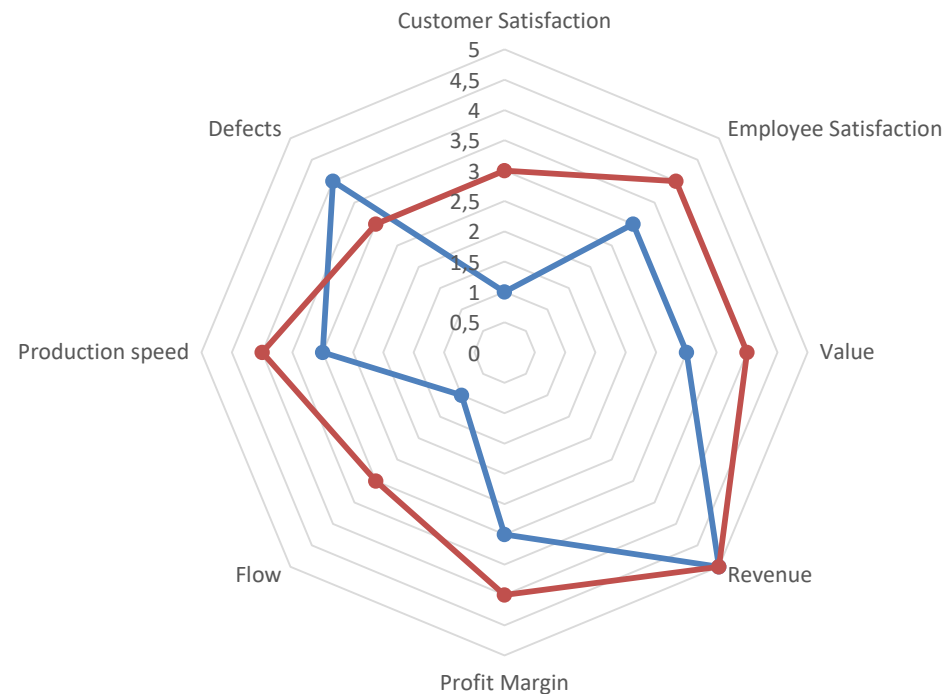
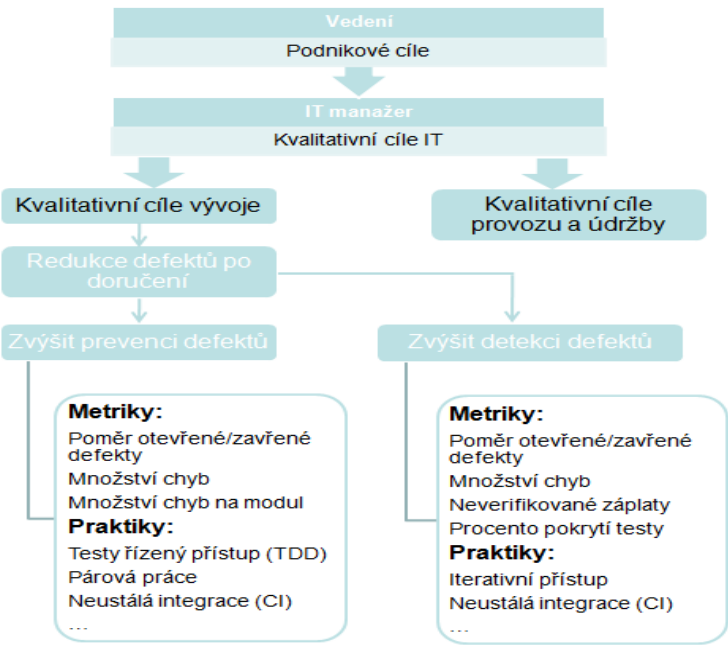
Discovery proces
(zjišťujeme a ověřujeme reálné potřeby zákazníka)

Fokus, jasné **priority** (ne vše P1)

Agilní **kontrakty**

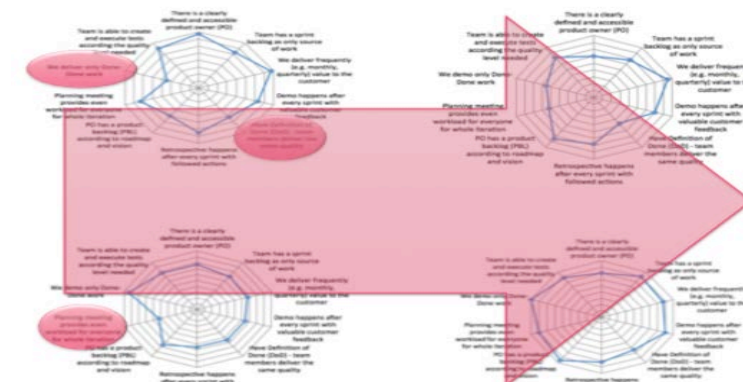
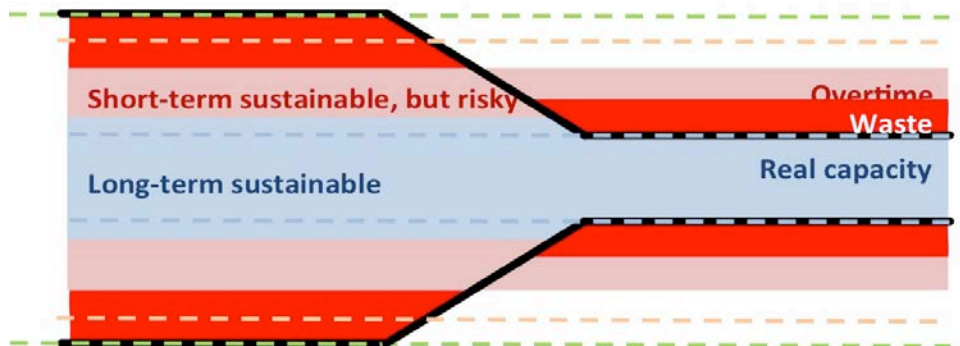
Měříme příspěvek k firemnímu úspěchu

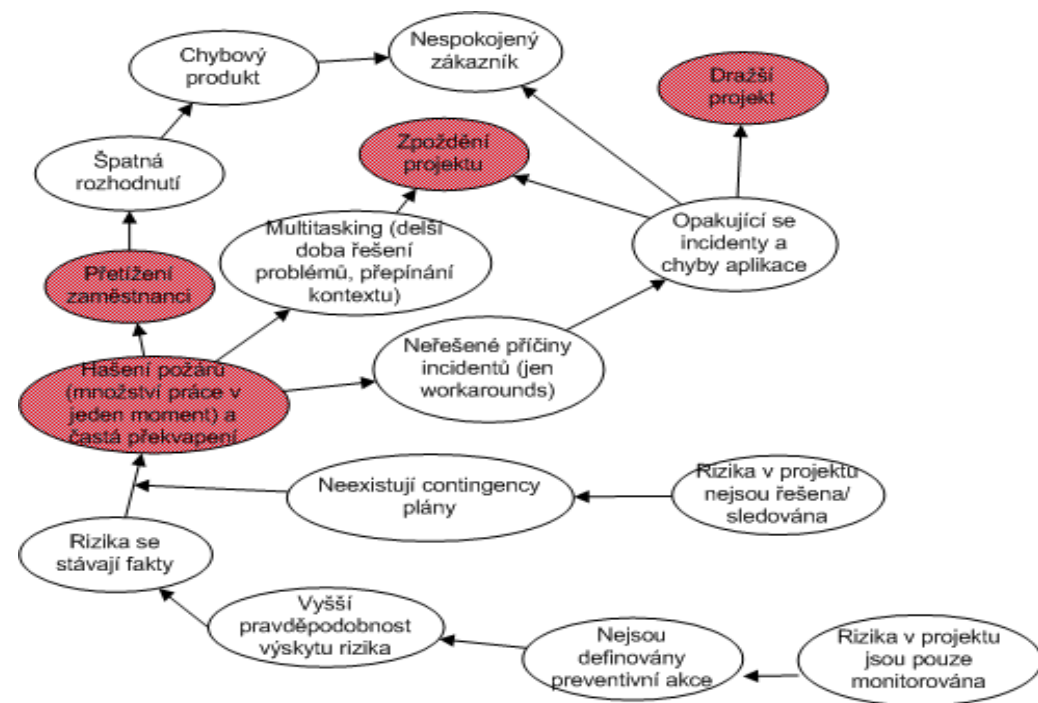
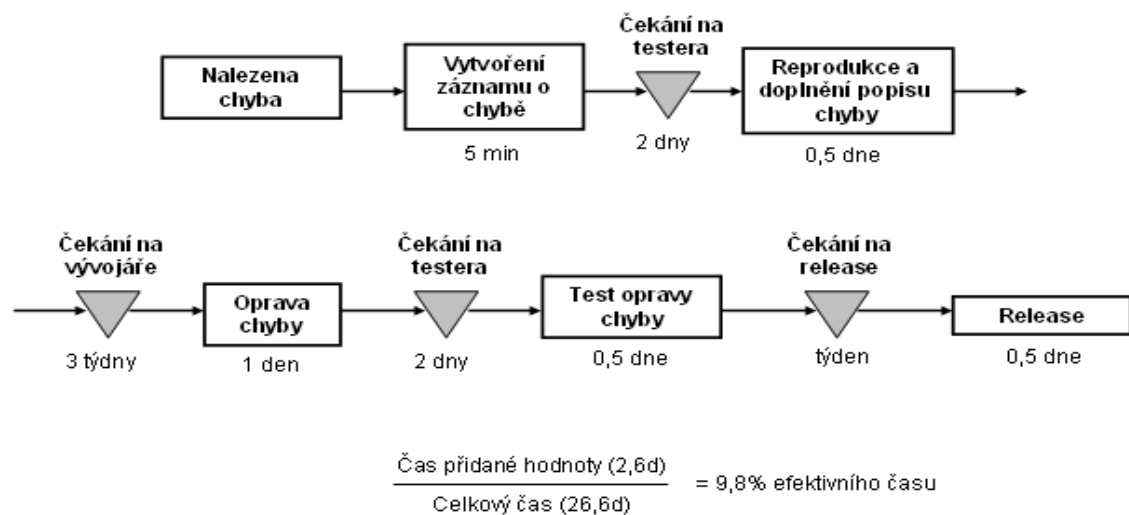




AR	DM	CoS	CC	SI	Int
Fail	Fail	Fail	Pass	Fail	Fail
Fail	Fail	Fail	Pass	Fail	Fail
Fail	Pass	Fail	Pass	Fail	Fail
Fail	Fail	Fail	Fail	Fail	Fail
Fail	Fail	Fail	Fail	Fail	Pass
Fail	Fail	Fail	Pass	Fail	Fail

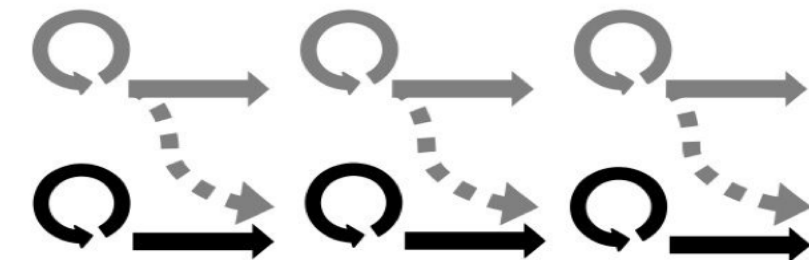
AR	DM	CoS	CC	SI	Int
Pass	Pass	Pass	Pass	Fail	Pass
Pass	Pass	Pass	Pass	Pass	Pass
Pass	Pass	Fail	Pass	Fail	Pass
Fail	Fail	Fail	Fail	Fail	Pass
Pass	Pass	Pass	Pass	Pass	Pass
Pass	Pass	Pass	Pass	Pass	Pass
NA	Fail	NA	Fail	NA	Pass





Dual-Track Agile

Discovery Track



Delivery Track

Backlog size

Feed the Beast

2 - 4 weeks (2 sprints)

Backlog Rot



Fáze 3: Kroky, akce, cíle

Cíl: optimalizace celku

- Zpochybňování statu quo
- Vizualizace a řešení problémů
- SM/TL jako změnový agent kultury firmy (nejen v IT)

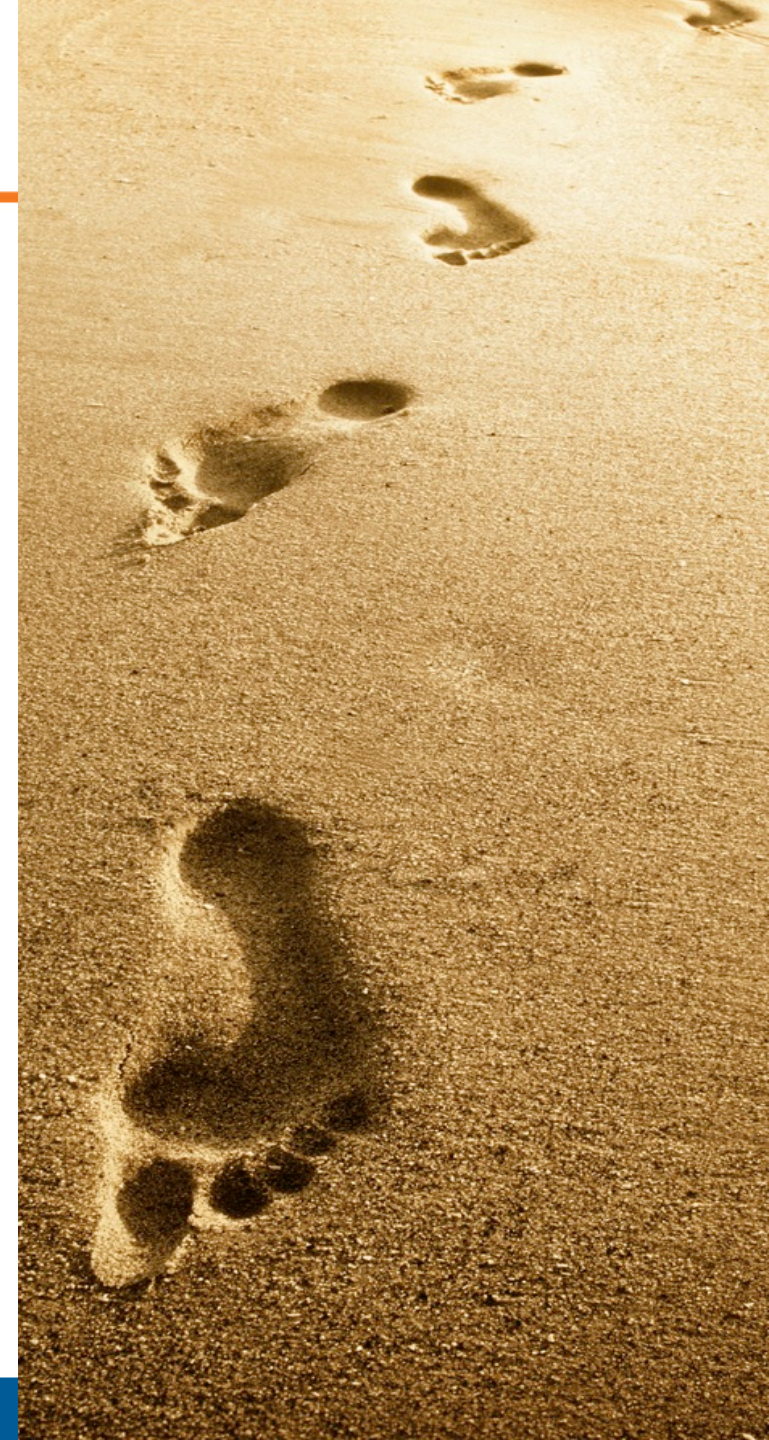
Agilní HR, marketing, obchod, kontrakty

- Multifunkční **týmy napříč odděleními**
- **Retrospektivy** generující akce jako běžná součást

Discovery proces a svatá trojice (dual track Agile)

Více **psychologie**

- aktivně umíme řešit týmové disfunkce (i v mgmt!!!), motivace, UX



Fáze 4: technologie a inovace spoluřídí byznys

Manažeři jako **kouči** organizace

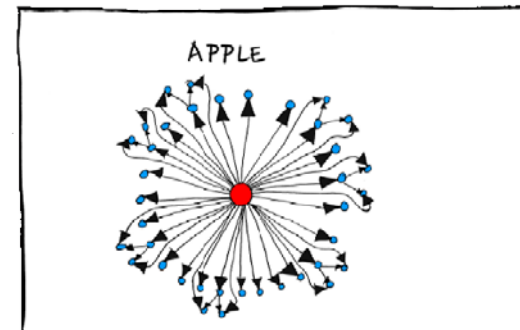
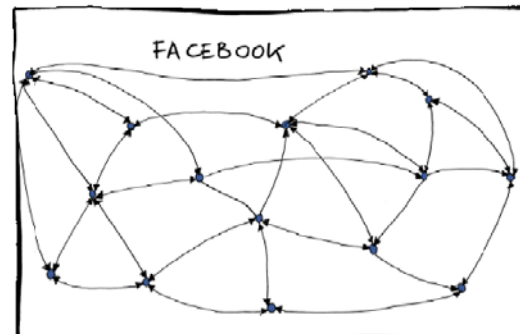
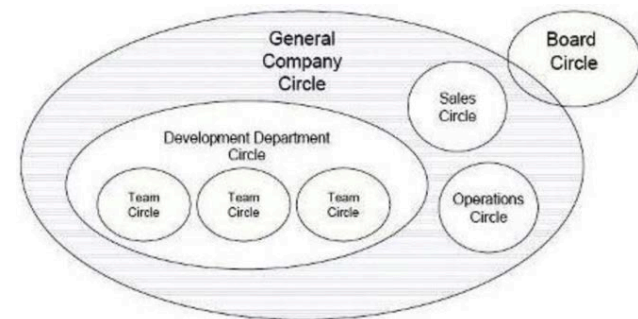
Nábor na základě firemních **hodnot**

Agilní management
a **byznys týmy**

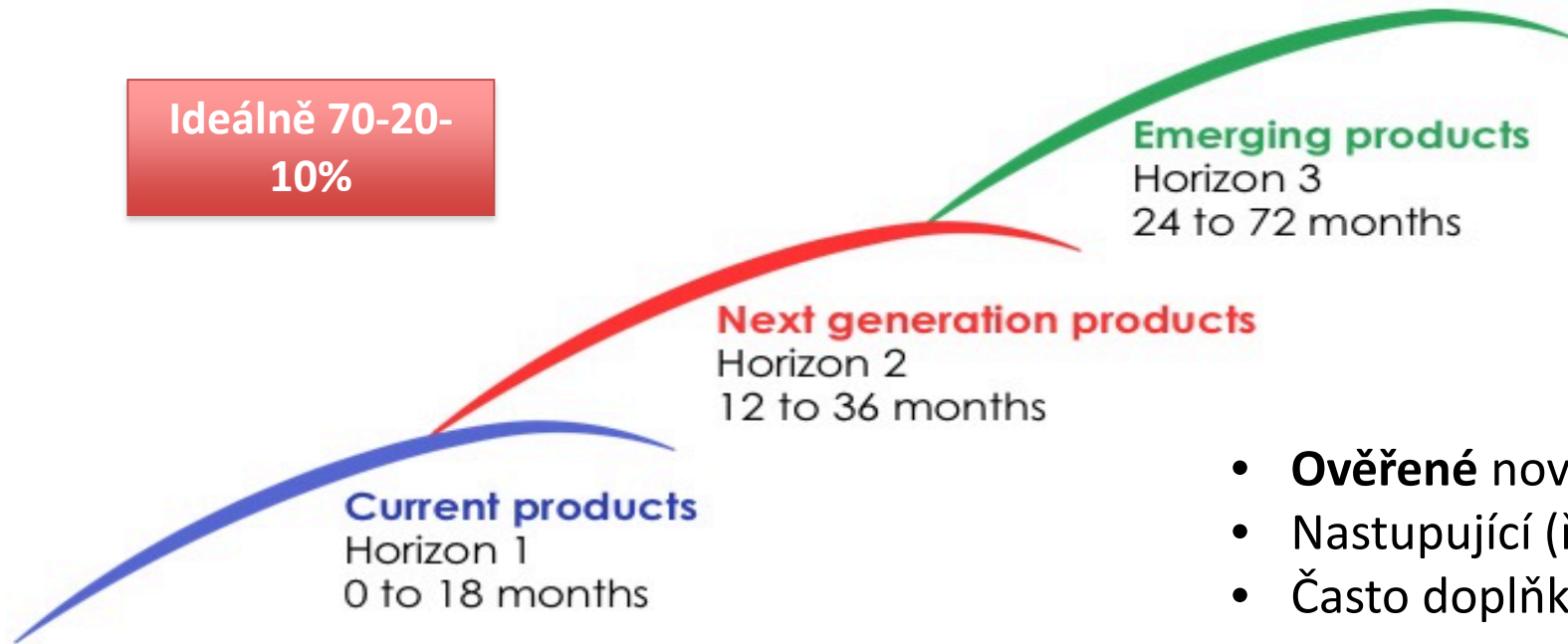
Agilní nákup → dodavatelský ecosystem
(Agilní RFP)

Interní startupy, LABS





3 Horizonty



- Existující klíčové produkty a služby
- Zaměření na udržení a optimalizaci
- Typicky inkrementálně vylepšujeme

- **Zatím nejasný BM** (hledáme ho)
- Nutný jiný postoj a způsob myšlení (**startup, R&D**)
- **Nutnost ověřit** na trhu

- **Ověřené** nové produkty
- Nastupující (řádově nižší prodeje)
- Často doplňky core produktů

Fáze 4: Kroky, akce, cíle

Cíl: optimalizace kultury a budoucnosti

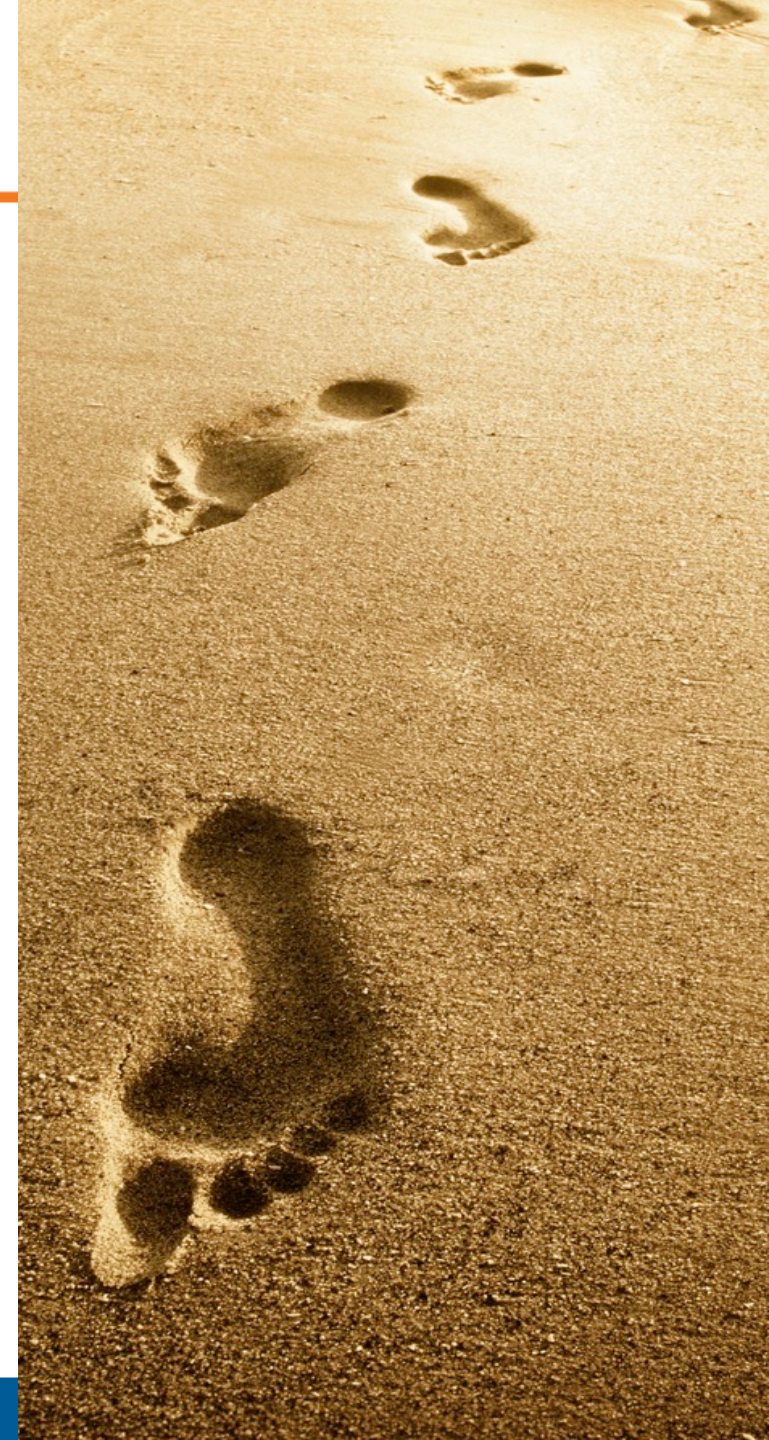
- Management funguje jako tým
- Jasná **priorita** firmy a strategie **jak** na to
- **Žitá kultura** firmy

Interní startupy, laby, inovační dny, hackatony

- Multifunkční **týmy** hledající **budoucí produkty**, služby
- Doplněna chybějící **Enterprenerial funkce** ve firmě

Podpora a pomoc **partnerům, dodavatelům, ekosystému**

- Agilní nákup a kontrakty
- **Retrospektivy** s partnery, **společné inovace**



Sub-optimalizace
(uklízíme doma v IT)



Optimalizace byznys hodnoty
(IT se baví s byznysem)



Optimalizace celku
(agilní byznys týmy napříč odděleními)



**Optimalizace kultury a
budoucnosti**
(interní startupy, ekosystém)

V jaké fázi se nacházíte?

Proč chcete iniciovat změnu?
(směr, hodnota, akce)

Case study

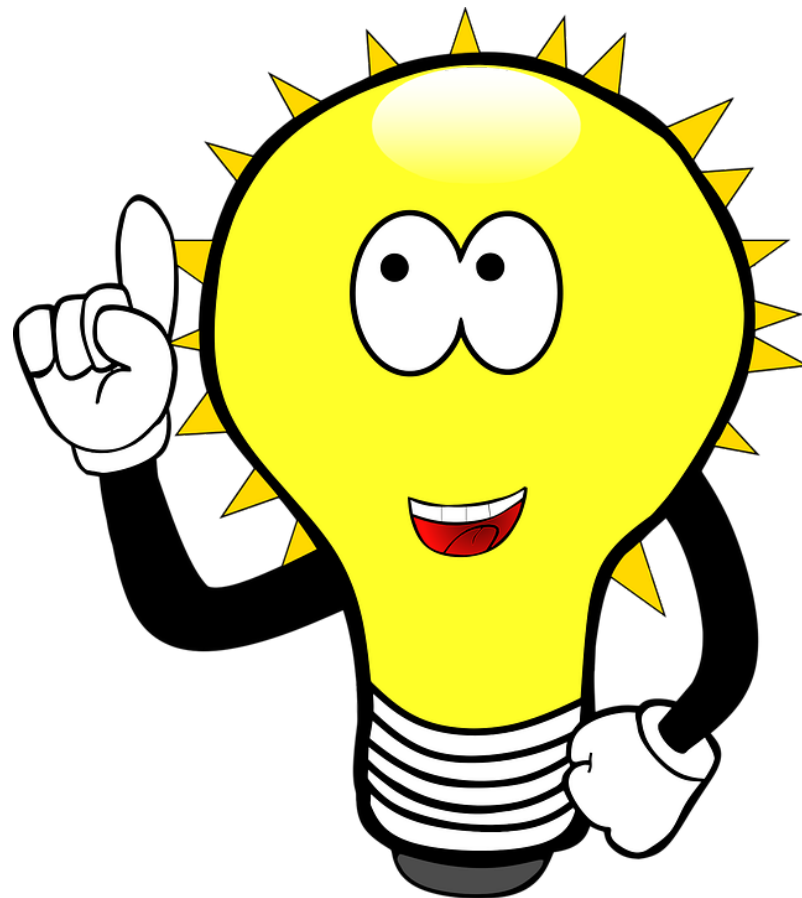
Agilní RFP v Tatra bance



Ako to ale celé začalo?

Je to
nereálne!

Nemáme
IT zdroje!



Do konca roka to
nemôžeme
stihnúť!

Ako to celé
chcete
urobiť?

... a predsa sa to dá!!!



Čo predchádzalo RFP

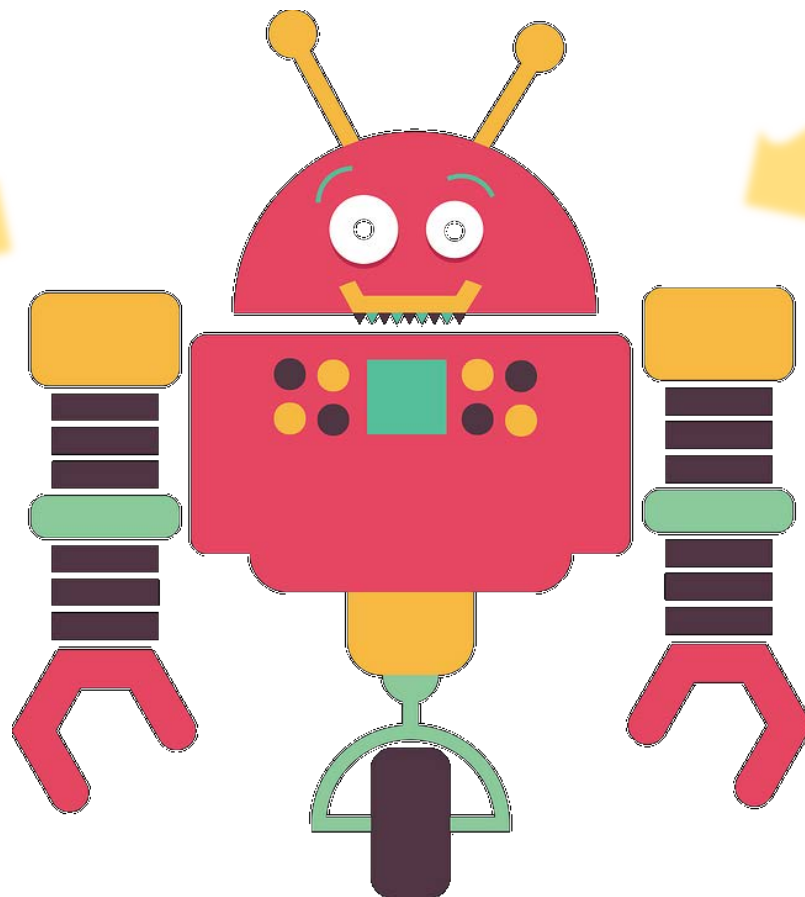
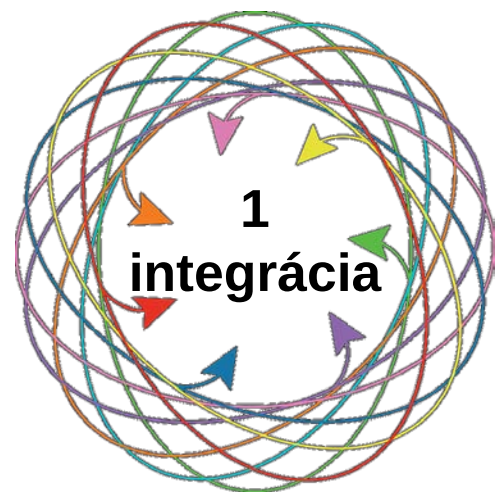
Procesný projekt

- Zmapovanie súčasných procesov a hodnotových tokov
- Vznikol tím s cieľom priniesť ďalšie nápady
- Identifikácia rizík a problémov v procesoch
- Z 3 procesov sa vybral najlepší
- Celkové trvanie 10 mesiacov

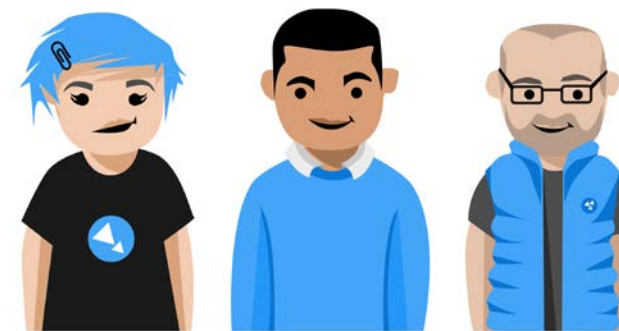
Príprava RFP

- Rozdelenie rolí
- „buy in“ kľúčových ľudí
- Vytvorenie akceptačných kritérií a zoznamu nefunkčných požiadaviek
- Popis EPICs
- Príprava podkladov na priebežné vyhodnocovanie
- Príprava prostredia
- Dôsledné plánovanie

Základné predpoklady pre RFP



PROTOTYP



3 možní dodávateľia



10 používateľov

RFP teda chceme robiť „agilne“

Dodržať základné princípy agility

- Business value
- Sprint planning
- Demo
- Retro
- Epics/Stories
- Velocity

Na konci musí byť hodnota

- Výstup použiteľný v LIVE a určite ďalej v projekte
- Konzistencia v oblasti IT architektúry a prevádzkovateľnosti
- Biznis pohľad dodávateľa – rozmýšľajte za nás!

Čo sme očakávali

- Doručenie a realizáciu roadmapy s plnením minimálne 70% objemu plánovaných story pointov
- Prezentácia produktu na 4 demo stretnutiach
- Zdokumentovaný kód prototypu (MVP)
- Doručený podrobný návrh roadmapy projektu na 1. Release
- Aktualizovaná záväzná cena za realizáciu 1. Release
- Indikatívny výhľad na ďalšie 3 Releases

Realizácia

- Náhodné poradie dodávateľov
- Celkové trvanie 1 mesiac

1. IT Architekt
2. IT Operations
3. IT Architekt
4. IT Operations

Week of 21. 11. 2016				
21. 11. 2016	22. 11. 2016	23. 11. 2016	24. 11. 2016	25. 11. 2016
	09:00 - 09:50 Konzultácia s PO (V1)		09:00 - 09:50 Konzultácia s IT Architektom (V1)	09:00 - 09:50 Konzultácia s biznis poradcom 1 (V1)
	10:00 - 10:50 Konzultácia s PO (V2)		10:00 - 10:50 Konzultácia s IT Architektom (V2)	10:00 - 10:50 Konzultácia s biznis poradcom 1 (V2)
10:30 - 12:30 Inicializačný workshop	11:00 - 11:50 Konzultácia s PO (V3)		11:00 - 11:50 Konzultácia s IT Architektom (V3)	11:00 - 11:50 Konzultácia s biznis poradcom 1 (V3)
13:00 - 13:50 Konzultácia s PO (V1)	13:00 - 13:00 Odvzdanie plánu (nepovinné)		13:00 - 13:50 Konzultácia s PO (V1)	
14:00 - 14:50 Konzultácia s PO (V2)			14:00 - 14:50 Konzultácia s PO (V2)	
15:00 - 15:50 Konzultácia s PO (V3)			15:00 - 15:50 Konzultácia s PO (V3)	

Biznis vstup pre RFP urobil člen predstavenstva



Biznis zadanie

- Predstavenie 4 všeobecných požiadaviek, tzv. epics
- Zoradené podľa priorít product ownera
- Je možné ďalšie rozšírenie rozsahu po dohode
- Rozbitie na storky je úlohou dodávateľa
- Základ tvoria podklady zaslané v rámci RFI
- Boli definované etalóny pre „naceňovanie“ storiek

Výsledok



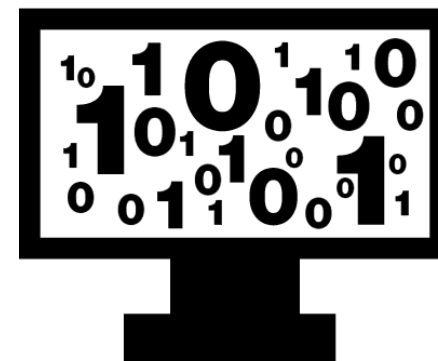
**BIZNIS HODNOTA
RÝCHLOSŤ
ĽAHŠIE ROZHODOVANIE
TRANSPARENTNOSŤ
OTVORENEJŠÍ VZŤAH
S DODÁVATEĽOM**



**Všetci doručili
prototyp**



**Prezentácia prototypov a ponúk
pre členov predstavenstva**



**Doručený kód je
vlastníctvom banky**

Důležitý kontext této case study:

- 1/ **Pilot** v **autonomním IT týmu** s minimem vazeb na okolí
- 2/ Pokusy v dalších již více **provázaných týmech**
(hlavně snaha víc propojit IT a byznys)
- 3/ Ryze **byznys multifunkční agilní** tým
(mix rolí, skoro full-time spolu, rychlé ověřování, data, prototypy, dema)
- 4/ **Agilní RFP** a skoro i kontrakt
- 5/ Agilní **IT implementace společně s tímto byznys** týmem

