



Carrywater *Consulting*

ON TIME PROJECT MANAGEMENT



Zarządzanie zintegrowanymi zmianami w systemach IT przez Release'y

studium przypadku i dobrych praktyk - telco

Warszawa, 18 marca 2009

Copyright © 2009 Carrywater Consulting

Agenda

1. Wprowadzenie
2. O Carrywater Consulting
3. Złożoność projektów IT rośnie
4. Aspekty biznesowe Release + dobre praktyki
5. Aspekty techniczne Release + dobre praktyki
6. Zarządzanie Release + dobre praktyki
7. Narzędzia wsparcia zarządzania
8. Wnioski

Czy wdrażając cyklicznie zmiany:

- dotyczące wielu produktów i kanałów kontaktu
- w wielu systemach IT
- wspierających tysiące użytkowników
- obsługujących miliony klientów

działamy w odpowiednio zorganizowany sposób?

Zarządzanie przez Releasy przypomina linię produkcji samolotów.

Każdy egzemplarz jest przygotowywany pod indywidualną specyfikację, jest wiele podsystemów, dostawców i uczestników.

Taka produkcja to standardowo zorganizowane projekty integrujące indywidualny skonfigurowany wg potrzeb produkt.

Firmą konsultingową
wyspecjalizowaną w zarządzaniu
projektami oraz doradztwie biznesowym

Zarządzamy dużymi projektami
oraz doradzamy jak budować nowoczesną
organizację zarządzaną przez projekty

Wspieramy klientów
w procesach wdrażania produktów,
rozwoju, restrukturyzacji biznesu i IT

Pracujemy dla największych koncernów, liderów branŝ m.in.:
Telekomunikacji Polskiej, PKN Orlen, Polkomtel,
Energa, Commercial Union Polska

Posiadamy zespół ponad 50 doświadczonych konsultantów
i ekspertów, którzy kwalifikacje zdobywali w projektach
dla renomowanych korporacji w Polsce i za granicą

Mamy ponad 10 lat doświadczeń, zrealizowaliśmy z sukcesem
kilkadziesiąt projektów biznesowych i technologicznych

Ponad 750 mln PLN to łączny budżet zarządzanych w imieniu
klientów projektów / inwestycji.

INTERIM PROJECT
MANAGEMENT
Zarządzanie projektami
w imieniu klienta

PROJECT MANAGEMENT
EXCELLENCE
Wdrażanie organizacji
i kultury projektowej

BUSINESS
& IT CONSULTING
Usługi doradcze wspierające
efektywne wdrażanie zmian

- Prowadzimy projekty i programy na zlecenie i w imieniu klienta
- Zarządzamy całymimi projektami i programami bądź wybranymi elementami projektu
- Budujemy i wdrażamy zasady i narzędzia zarządzania projektami w organizacji
- Określamy dojrzałość projektową organizacji
- Wspieramy w rozwiązywaniu problemów biznesowych i informatycznych
- Pomagamy zdefiniować realny plan realizacji strategii przez projekty
- Modelujemy i redefiniujemy procesy biznesowe i informatyczne
- IT Governance Excellence – doskonalimy organizacje IT
- Definiujemy i wdrażamy zmiany organizacyjne/procesy, także w oparciu o ITIL, COBIT, Val IT, eTOM.



Zapewnienie transformacji biznesu w modelu Release



WYMAGANIA ORGANIZACJI

- REALIZACJA PLANÓW SPRZEDAŚOWYCH
- ZWIĘKSZONA ELASTYCZNOŚĆ DOT. NOWEJ OFERTY
- OCZEKIWANY POZIOM OBSŁUGI I SATYSFAKCJI KLIENTA
- OPTIMALIZACJA KOSZTÓW
- DOSTOSOWANIE DO ZMIAN PRAWNYCH I REGULACYJNYCH

WDRAŻANIE ZMIAN vs SPECYFIKA ORGANIZACJI

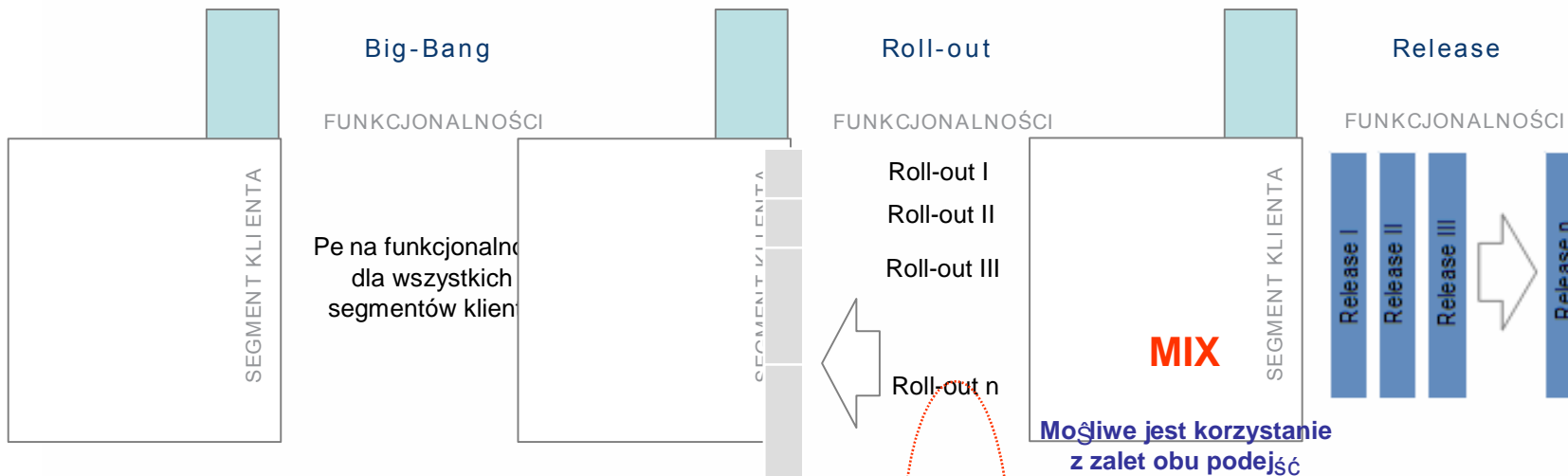


OCZEKIWANY REZULTAT

- ROSNĄCE PRZYCHODY I UDZIAŁ W RYNKU
- SPEŁNIONY KPI DOT. TIME TO MARKET
- OBNIŻONY WSKAŹNIK REKLAMACJI I USTEREK
- POSTĘPUJĄCA AUTOMATYZACJA PROCESÓW
- REALIZACJA PLANÓW DOTYCZĄCYCH REDUKCJI KOSZTÓW
- SPEŁNIENIE WYMAGAŃ REGULATORA

Realizacja zmian w organizacji o takiej specyfice oraz przy uwzględnieniu dynamiki otoczenia biznesowego wymaga dobrego planowania zmian (roadmapowanie) oraz fazowania na etapie realizacji i wdrożenia, czyli modelu Release

Scenariusze wdrożenia złożonych wielo-systemowych zmian – telco:



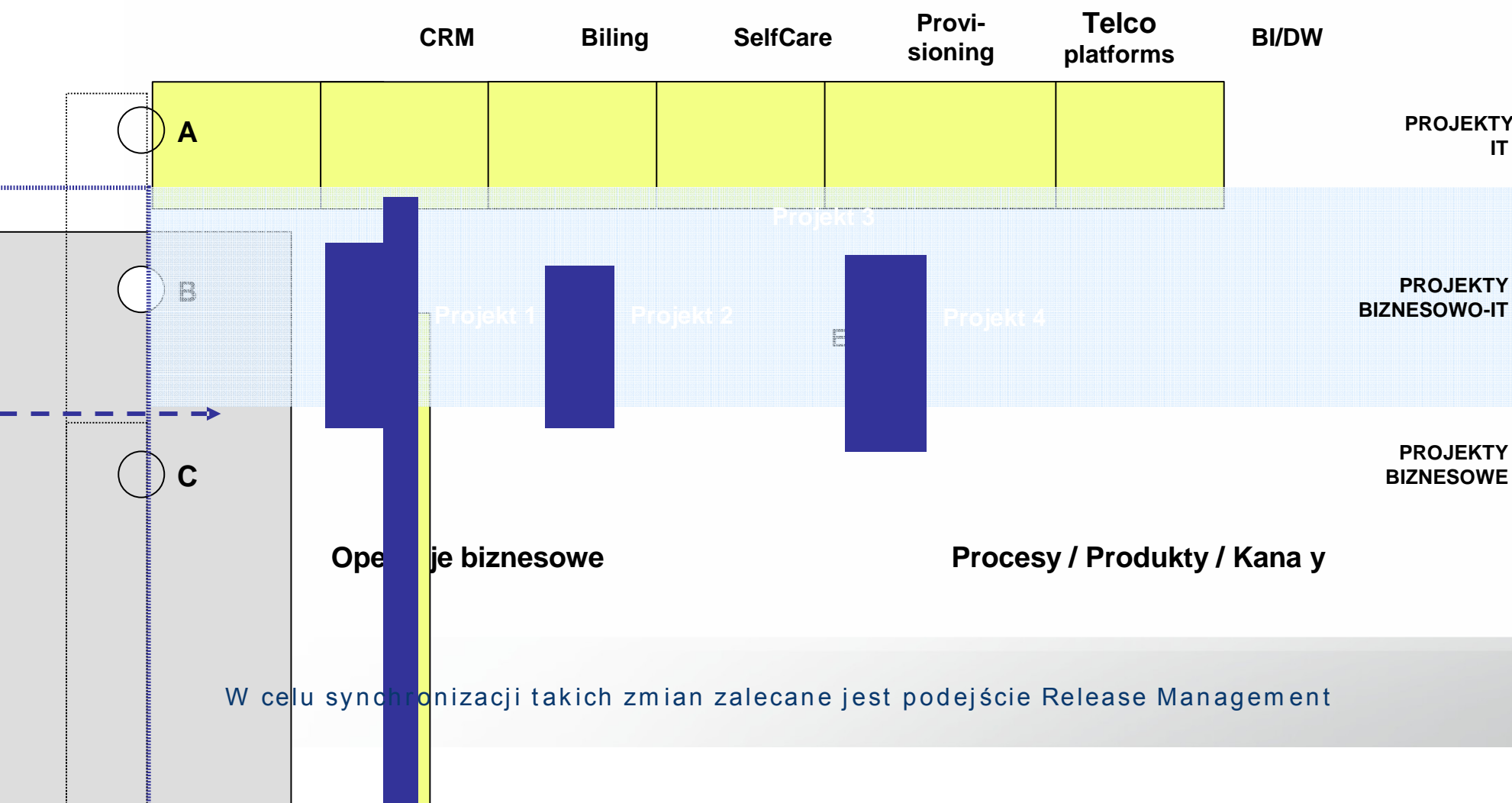
Kluczowe elementy modelu wdrażania zmian poprzez Release:

- **Aspekty biznesowe:**
 - analizy procesów i wymagań, testy akceptacyjne, szkolenia, gotowość organizacji do wdrożenia
- **Aspekty techniczne:**
 - architektura IT, analizy, dostawa rozwiązań, testy, wsparcie techniczne, gotowość operacji IT
- **Zarządzanie Release:**
 - integracja/monitoring, zakres, harmonogram, ryzyko, komunikacja, budżet i zakupy, jakość

Złożoność projektów IT rośnie

Wdrożenie zmian poprzez Release – telco

Jest wiele równoległych zmian produktowych, procesowych dla różnych kanałów kontaktu, które dotyczą wielu systemów IT jednocześnie

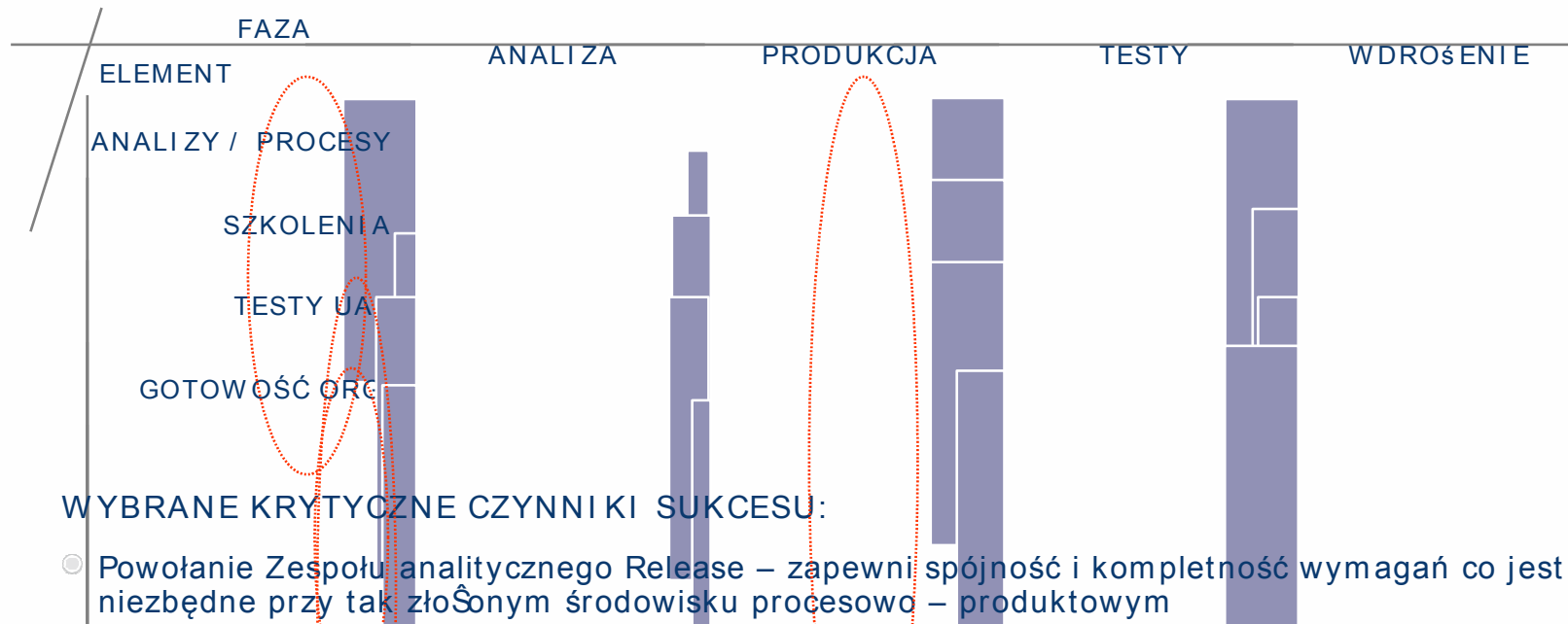


W celu synchronizacji takich zmian zalecane jest podejście Release Management



Release zapewniają synchronizację jednocześnie wdrażanych projektów





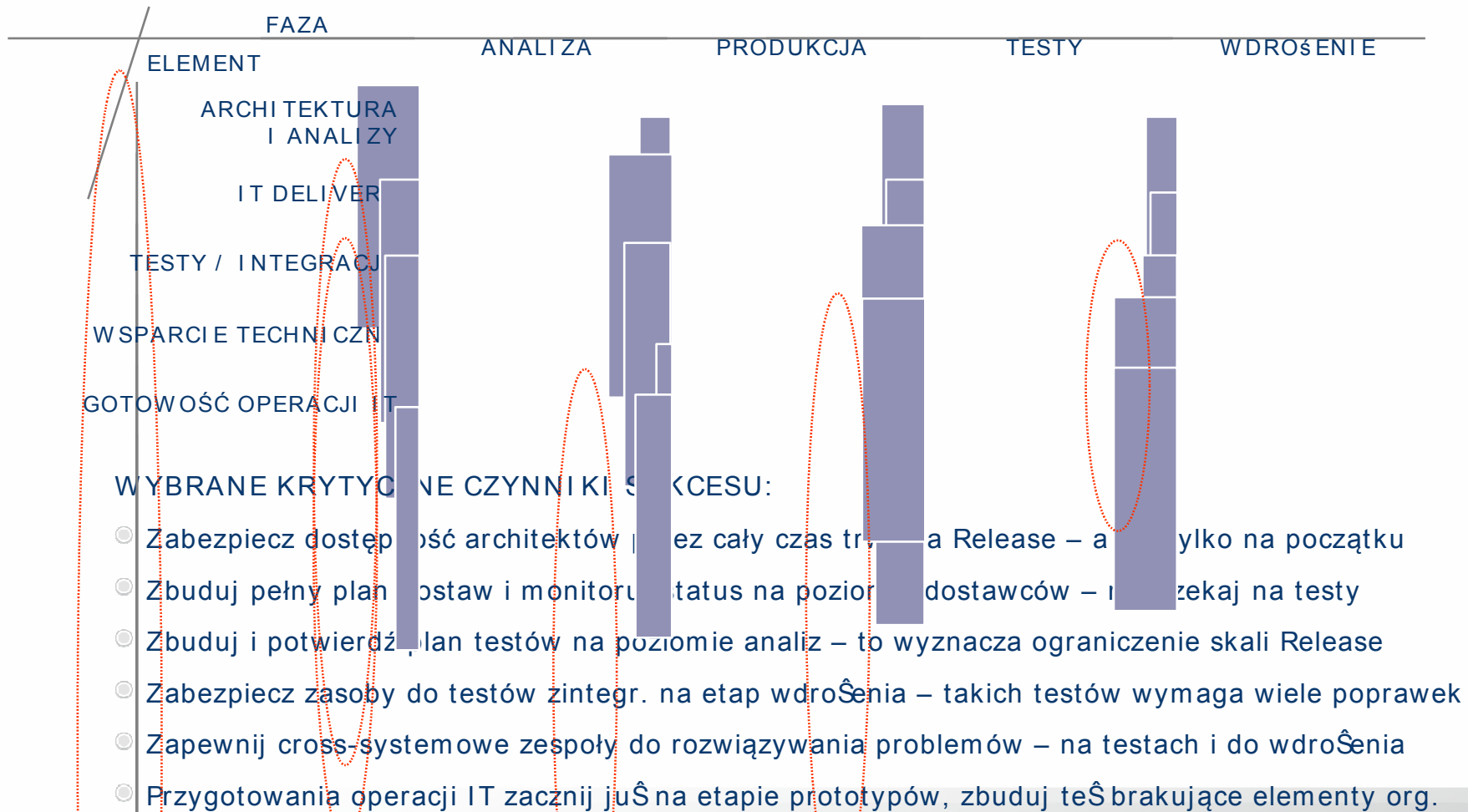
WYBRANE KRYTYCZNE CZYNNIKI SUKCESU:

- Powołanie Zespołu analitycznego Release – zapewni spójność i kompletność wymagań co jest niezbędne przy tak złożonym środowisku procesowo – produktowym
- Zapewnienie dostępności analityków biznesowych – na etapie testów i wdrożenia
- Wczesne zaplanowanie testów akceptacyjnych – to jest jeden z wyznaczników skali Release
- Wdrożenie zespołu biznesowego-akceptującego – już na etapie prototypów
- Jasno określone elementy gotowości organizacji do zaabsorbowania zmiany – ustalamy na początku w ramach planowania Release i wbudowujemy te elementy w produkty prac



Relase umoŝliwia zapanowanie nad złoŝonoŝci technicznych zmian

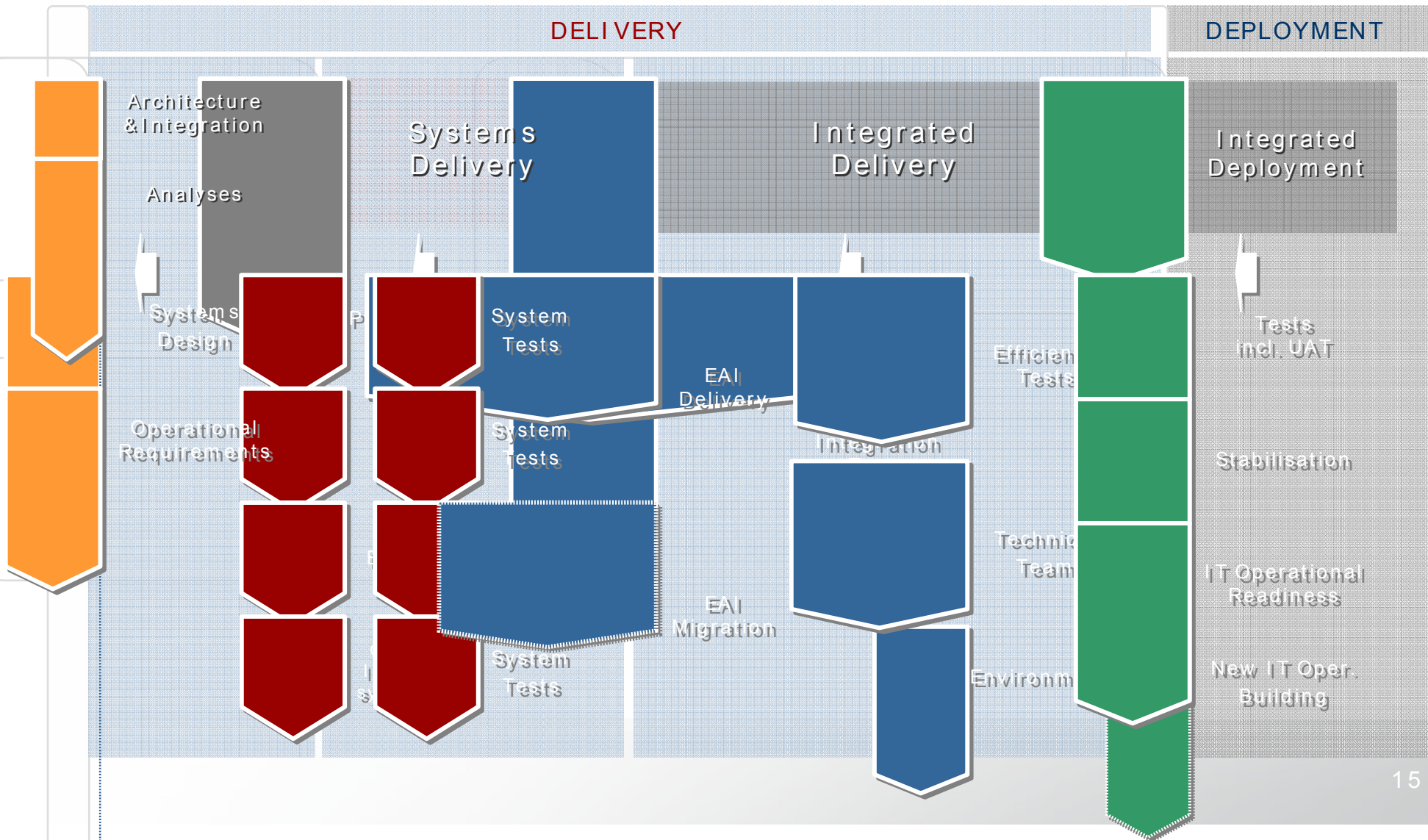




5

Dobre praktyki

Struktura zarządzania dostawą-wdrożeniem IT telco



Typowy proces developerski – sekwencja:

- Analiza -> Projekt -> Programowanie -> Testy -> Wdrożenie -> Stabilizacja

Podejście Release wymaga znacznie bardziej kompleksowych testów i wcześniejszego przygotowania

- Analiza -> Produkcja zmian -> Testy jednostkowe (systemy + symulatory EAI)

Przygotowanie kompleksowego planu testów i budowy środowisk obejmuje:

- Testy jednostkowe z adapterami EAI (wszystkie zmieniane komponenty)
- Testy integracyjne (wszystkie komponenty nie tylko zmieniane)
- Testy akceptacyjne zintegrowane (wszystkie procesy i produkty)
- Testy wydajnościowe (dla kluczowych biznesowo systemów np.: billing)
- Testy przed-produkcyjne (na środowisku kopii produkcji)

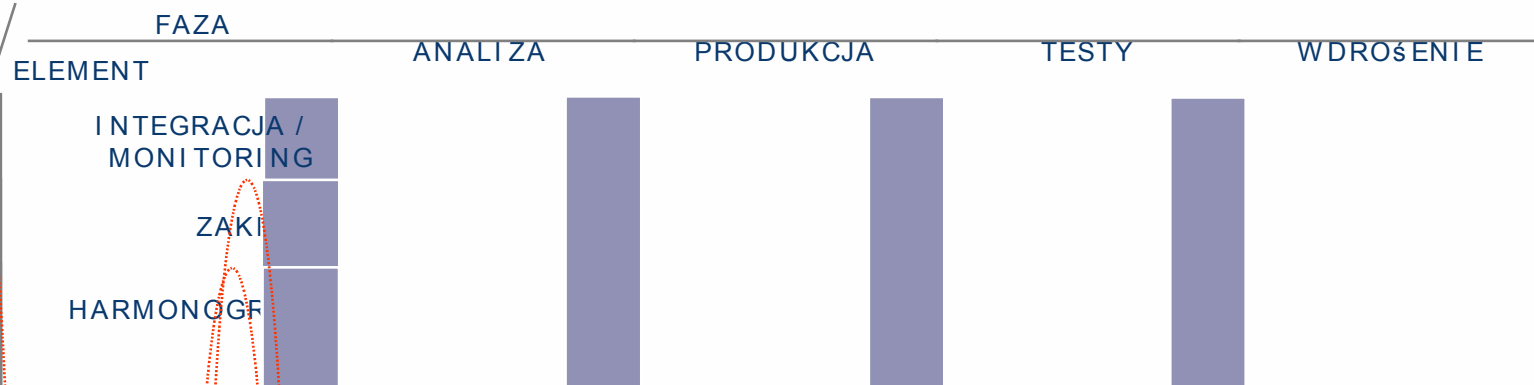
Plan testów powinien obejmować wszystkie typy testów oraz plan budowy środowisk. Sama budowa środowisk może być pod-projektem Release.

Należy nie zapominać, że oprócz testowania nowych zmian nie należy zapomnieć o testach regresyjnych dotyczących działających funkcjonalności.



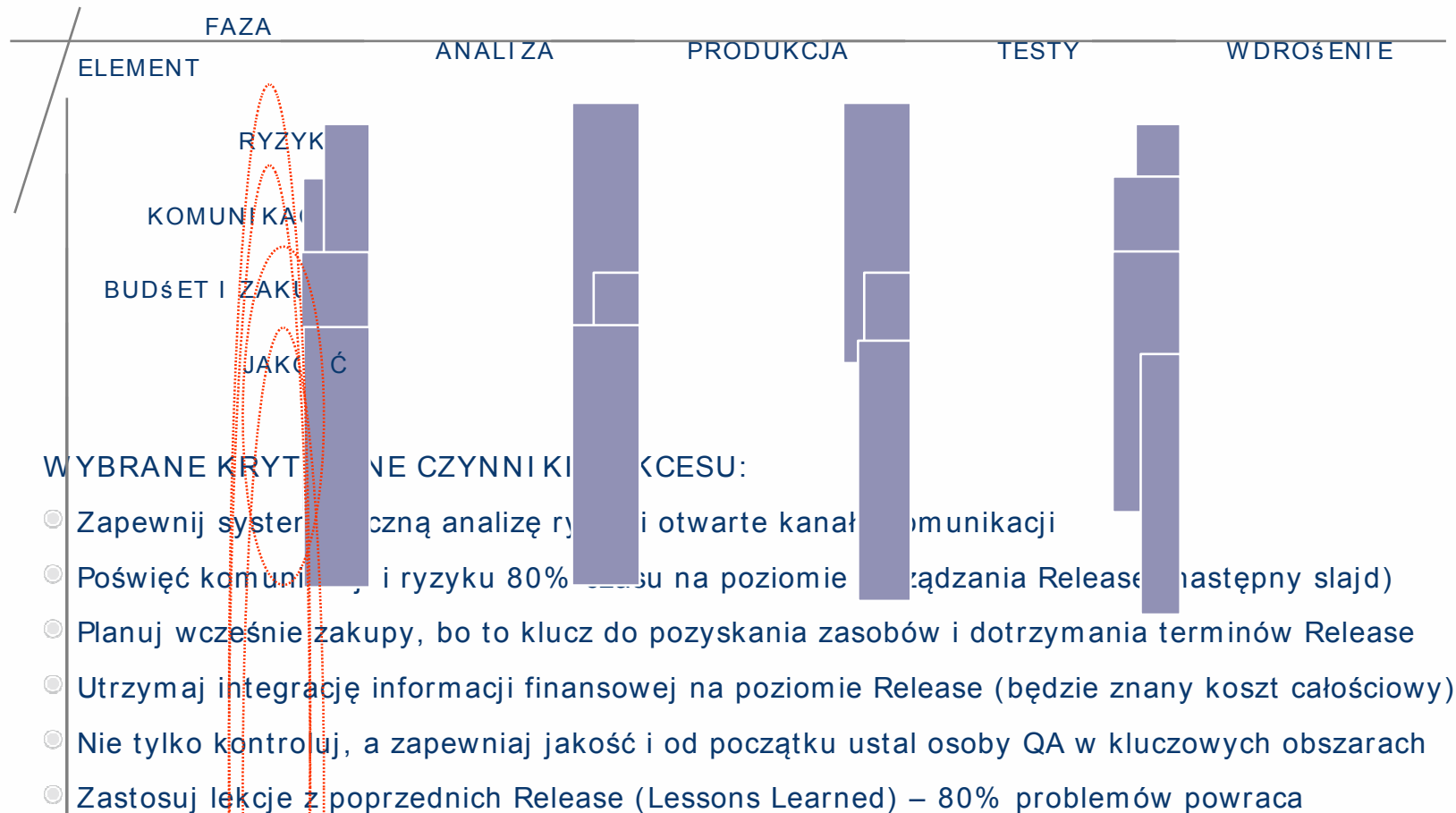
Zarządzanie Release zapewnia harmonię w typowo rozproszonych czynnościach wykonywanych w wielu projektach





WYBRANE KRYTYCZNE CZYNNIKI SUKCESU:

- Zapewnij skuteczny Release Management w formie programu integrującego projekty
- Spójny i pewny początkowy zakres – na pewnym etapie jego zmiana nie będzie już możliwa
- Analiza zależności jest kluczowa – brak ich identyfikacji prowadzi do poważnych problemów
- Bądź konserwatywny w absorbowaniu zmian – już samo analizowanie wpływu angażuje zasoby
- Bazuj na doświadczeniach ze wcześniejszych Release (zbuduj repozytorium wiedzy)
- Systematycznie aktualizuj i dystrybuuj plan do wszystkich uczestników w tym dostawców





Przygotuj się i zdecydowanie odpowiedz na problemy



Zmiana składająca się z dobrych elementów nie musi działać

- Dostawcy dostarczą to co zleciliśmy w 100%... nadal działa tylko 20%
- 80% problemów we wdrażaniu zintegrowanych zmian leży na styku systemów
- Najczęściej brakuje jednoznacznego właściciela problemu

Maksimum pracy w przygotowanie spójnej cross-systemowej analizy.
Zespoły cross-systemowe do sprawnego rozwiązywania problemów.

Gdzie pojawią się problemy? Typowe dla telco problemy na stykach

- Katalogi produktów i EAI – bo to jest skrzyżowanie wszystkich zmian
- Obieg zamówień (komponenty Order Management) szczególnie wrażliwy na luki analityczne – ważne bo dotyka masowych operacji biznesowych
- Migracje danych – muszą być integralną częścią procesu wytwórczego
- Jakość danych – braki w czyszczeniu danych powodujące wyjątki w procesach biz.
- Operacje IT – działające na pojedynczych systemach, a nie cross-systemowo

Optymalny czas na komunikację i zarządzanie ryzykiem

Leader zespołu developerskiego / analitycznego

- ~ 20% czasu z zespołem i kierownictwem

Kierownik strumienia

- ~ 30% czasu z zespołami i kierownictwem Release

Kierownik projektu

- ~ 40% czasu z zespołem i interesariuszami projektowymi, kierownictwem Release

Kierownik programu / Release

- ~ 80% na komunikację z zespołami, interesariuszami, organizacją, PR/marketing

Systematyczna i dobrze zorganizowana komunikacja to podstawa powodzenia przy wdrażaniu złożonych zmian o dużej skali.

Bez systematycznego podejścia do zarządzania ryzykiem nie da się uniknąć poważnych problemów.

Warto pamiętać, że kilkaset osób może codziennie pomagać w zarządzaniu ryzykiem, tylko te osoby należy w to zaangażować.

Kto jest integratorem? Kto ponosi ryzyko?

- Integracja własna (wewnętrzna) vs Integrator dostawca

Oceń wewnętrzne kompetencje w integracji, dostępność zasobów menadżerskich, narzędzia i metodykę zarządzania.

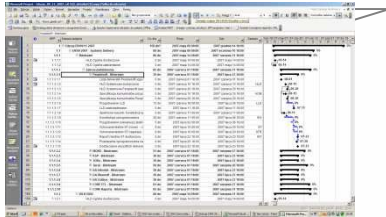
Każda z opcji może działać ale musi być konsekwentnie realizowana.

Kto dostarcza? Kto zarządza dostawcami?

- Dostawcy wewnętrzni zmian vs dostawcy zewnętrzni
- Kontrola przez Release vs kontrola przez wewnętrzne jednostki rozwojowe IT

Oceń wewnętrzne kompetencje w rozwoju, dostępność zasobów, narzędzia i dojrzałość procesu inżynierii oprogramowania.

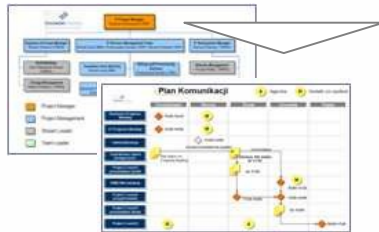
Zarządzanie dostawcą musi być prowadzone z jednego miejsca.



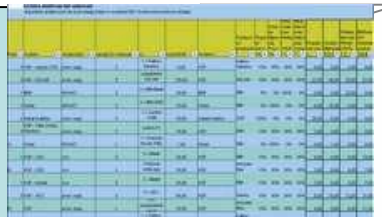
- Narzędzie do cyklicznego raportowania statusu prac w oparciu o harmonogram ramowy



- Zintegrowany plan dostawy wraz ze statusem realizacji oraz syntezą ryzyk i problemów



- Struktura organizacyjna, plan komunikacji, plan zarządzania, skład materiału Kick-off



- Zintegrowany plan budżetowy oraz rejestr zakupów wraz ze statusem



- Lista kontrolna gotowości do wdrożenia obszarów biznes. i IT – składowa decyzji GNG



- Narzędzie typu PPM, kompleksowo wspierające proces zarządzania

1

Release zapewnia osiągnięcie ambitnych celów w etapach



Co zapewnia kompleksowy Release Management?

Perspektywa biznesowa:

- Zapewnia pogodzenie ze sobą wielu konkurujących potrzeb biznesowych
- Zabezpiecza przewidywalność dostarczania efektów dla biznesu
- Wykorzystuje efekt synergii i skali przy wdrożeniu dla biznesu
- Organizuje dobrą systematyczną komunikację do zespołów dostarczających i całej organizacji dotykanej przez zmianę

Perspektywa techniczna:

- Konwertuje projekty biznesowe (produktowe/procesowe) na projekty techniczne (systemowe/integracyjne) bez utraty aspektów biznesowych
- Dostosowuje zakres do możliwości wytwórczych IT (wewnętrznych i dostawców)
- Zapewnia integrację wielu zmian, w wielu systemach, w jednej paczce
- Rozkłada „zbyt ambitne” prace na osiągalne etapy (np. zmiany architektoniczne)
- Minimalizuje ryzyka i zarządza konfliktami na stykach (systemów, projektów)



Dziękuję za uwagę.

Wojciech Woziwodzki

Partner

Carrywater Consulting Sp. z o.o.

wojciech.woziwodzki@carrywater.pl

+48 22 630 66 55

www.carrywater.pl

