



Кейс: Оптимизация цепочки поставки в банке при помощи Kanban

Дмитрий Лобасев

Enterprise Agile Coach

ScrumTrek



Контекст проекта

- 2 года разработки
 - Распределенная команда 45 человек
- Водопадный процесс
 - Срыв сроков годовых релизов
 - Плохое качество
- Аутсорсинг разработки, платформа
 - Fixed price контракт
 - «Сырая» платформа вендора
- ROI ?!



Качество продукта. Избранное

- «Проблемы при вставке данных из буфера обмена в Safari дефектом не являются, поскольку не было прописано требований к работе сочетания клавиш `cmd+V`»
- «Проблема обновления статусов документов дефектом не является, поскольку нет противоречий согласованным требованиям»

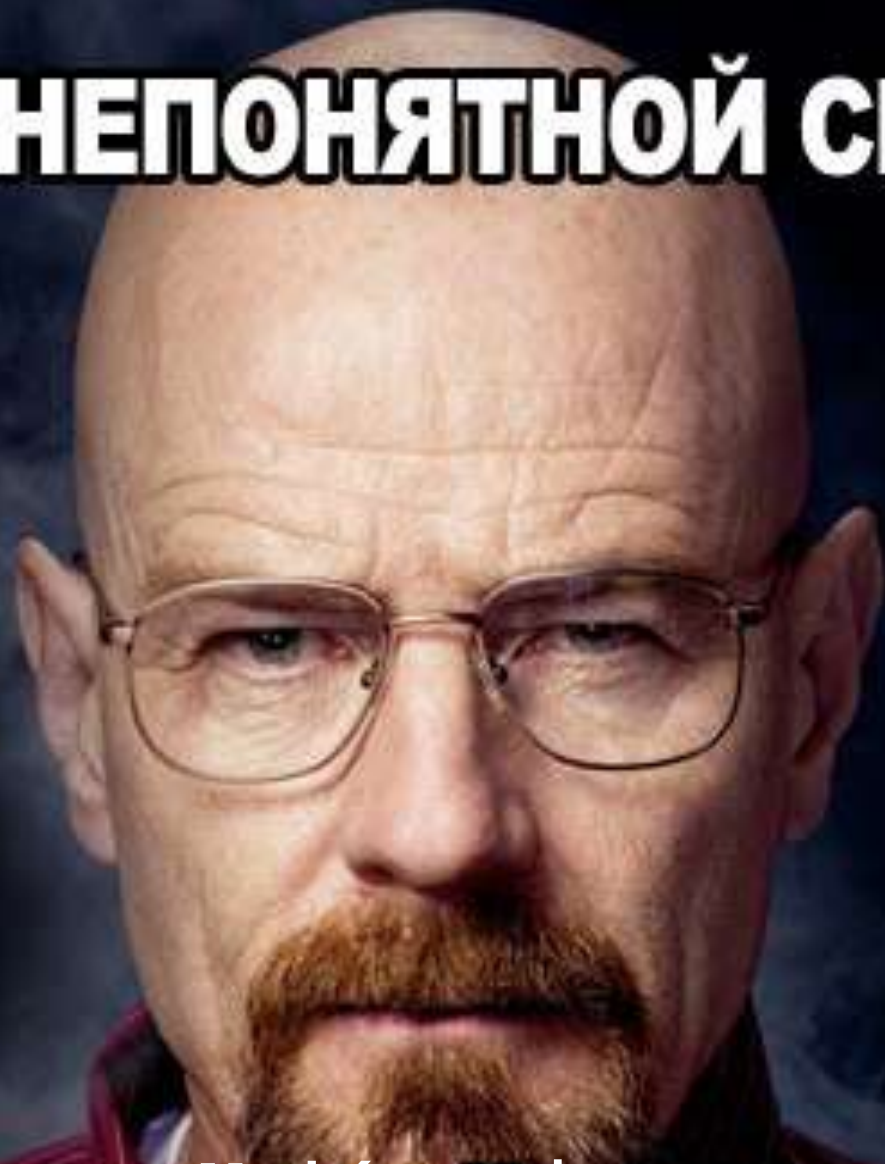




Контекст проекта

- 2 года разработки
 - Распределенная команда 45 человек
 - Водопадный процесс
 - Срыв сроков годовых релизов
 - Плохое качество
 - Аутсорсинг разработки, платформа
 - Fixed price контракт
 - «Сырая» платформа вендора
 - ROI ?!
- Цели изменений
 - ~~Взять вендора под жесткий контроль~~
 - Ускорить поставку
 - Улучшить качество
 - Попадать в срок
 - Варианты? 😊

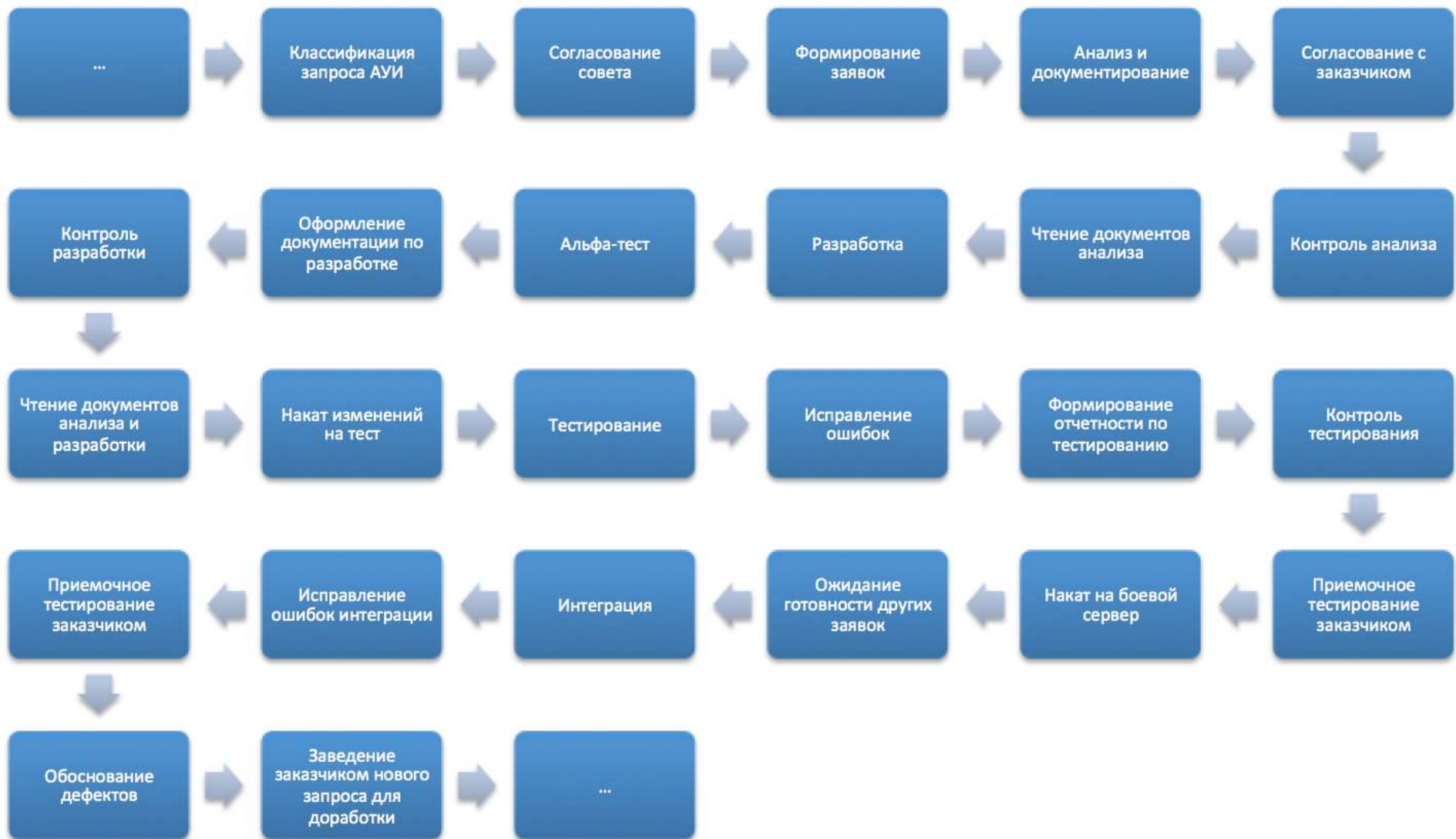
В ЛЮБОЙ НЕПОНЯТНОЙ СИТУАЦИИ



Выстраивай Kanban систему!

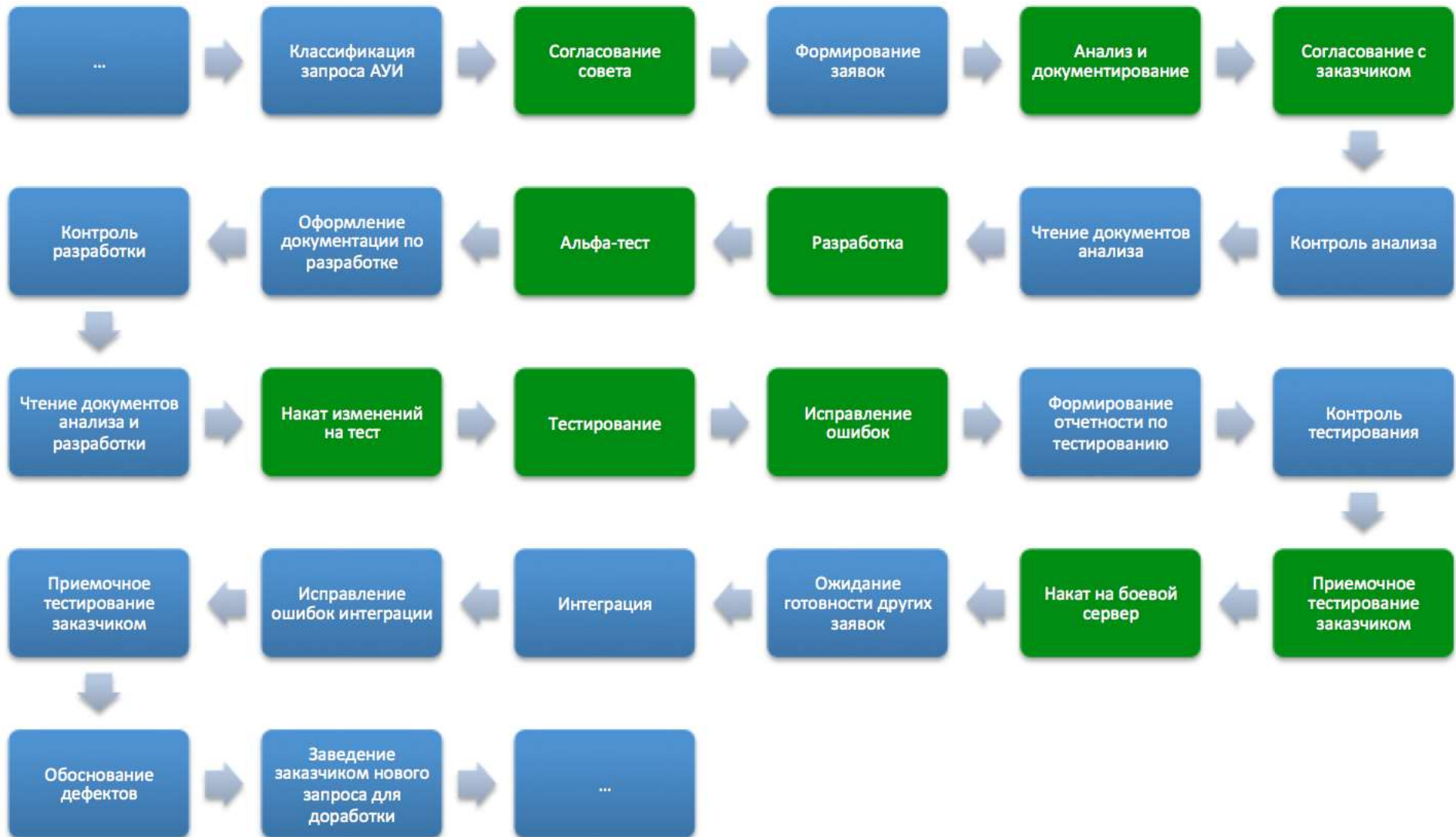


Пример цепочки внутри ИТ



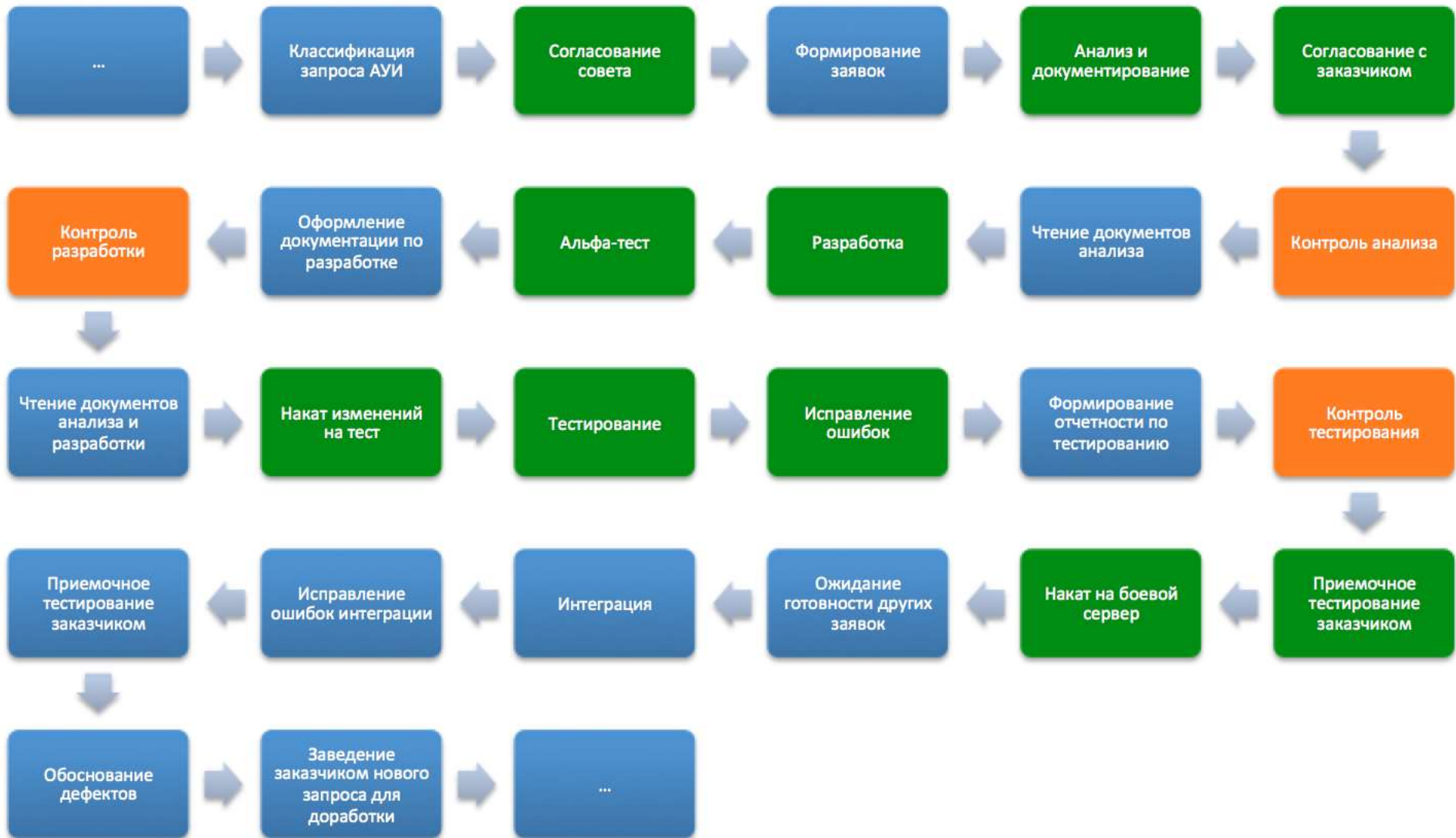


Пример цепочки внутри ИТ



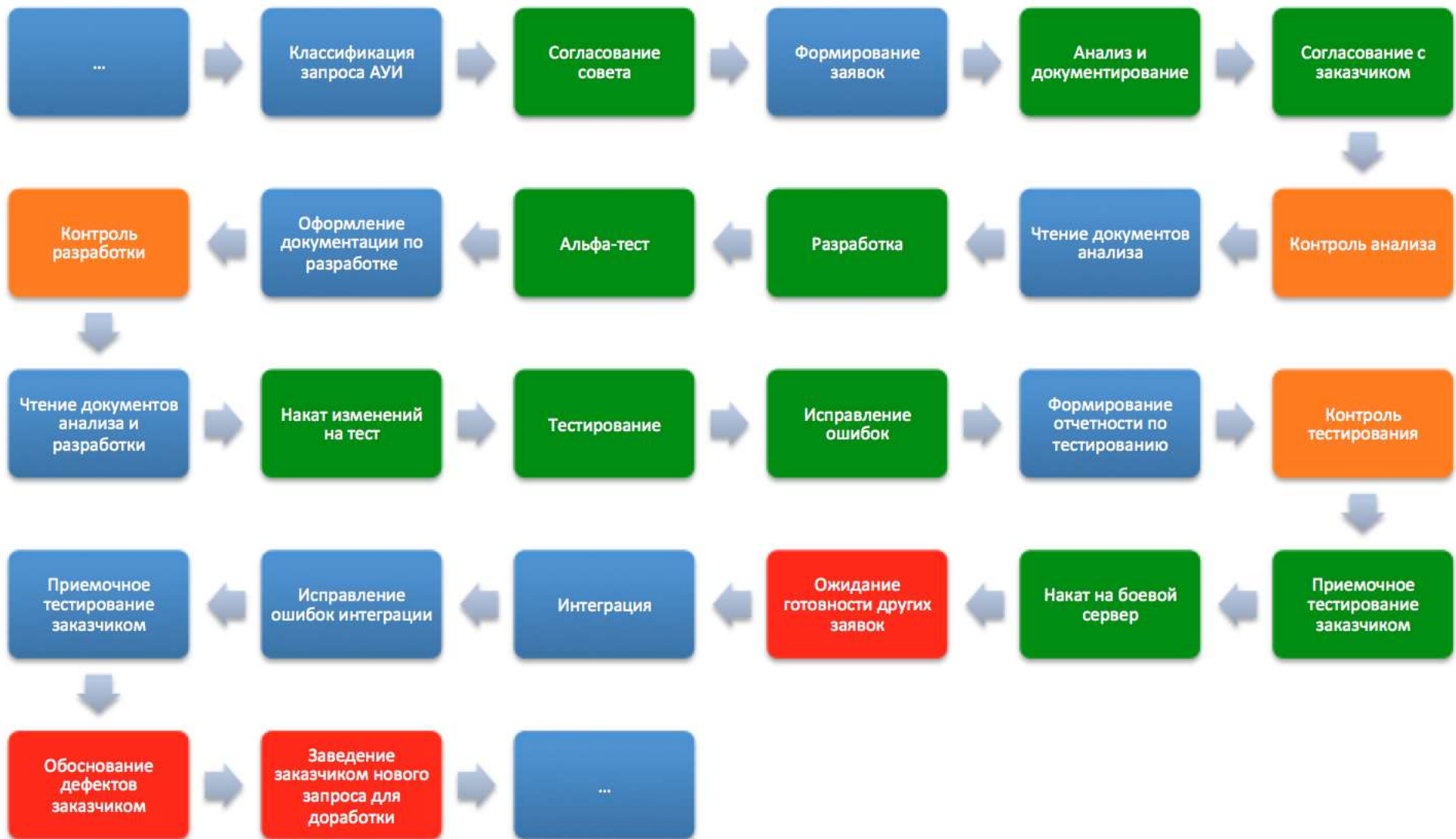


Пример цепочки внутри ИТ



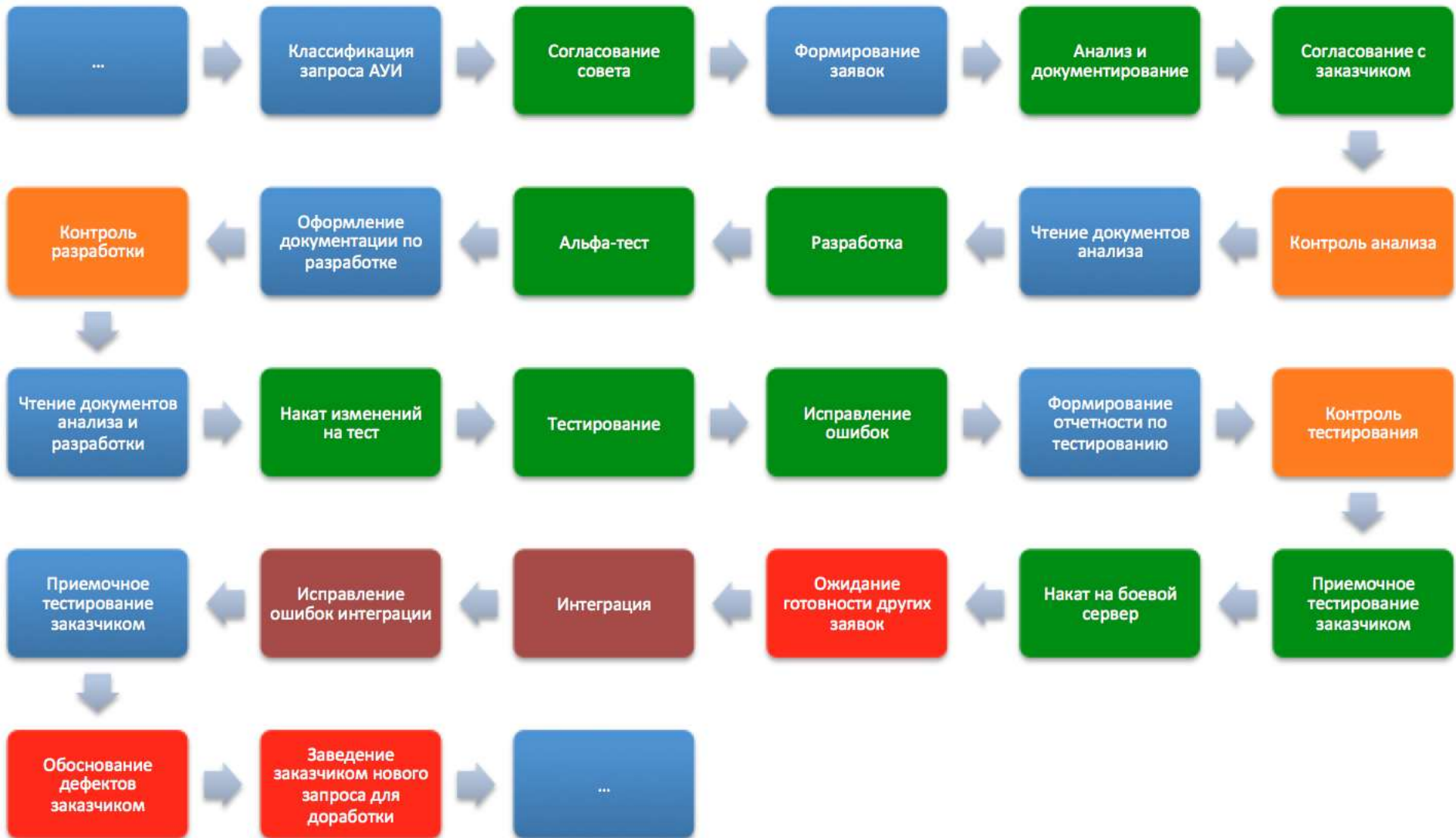


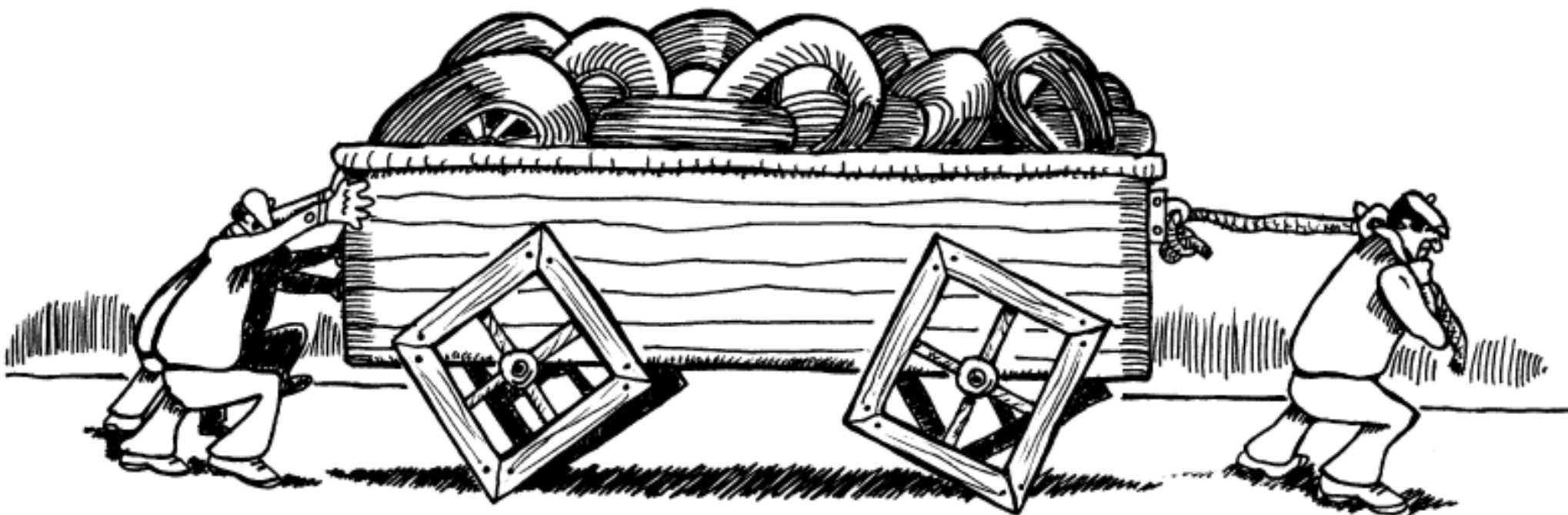
Пример цепочки внутри ИТ





Пример цепочки внутри ИТ





**Проблем не видно, пока не
посмотришь на них со стороны**



Проблема построения идеальной цепочки

- Не существует заранее известного решения, реализация которого позволит устранить проблемы
 - Все известные решения – контекстно-зависимые
 - Каждый проект/компания имеют уникальный контекст
- Задача - повысить прозрачность процесса и выставить проблемы (потери) «наружу»
 - Любое изменение процесса должно проходить в режиме эксперимента **с последующим анализом результатов**



Kanban method

- Начните с того, что есть в компании сейчас
- Договоритесь о проведении эволюционных изменений
- При старте изменений относитесь с уважением к имеющимся ролям, распределению ответственности и должностям
- Поощряйте проявления лидерства на всех уровнях компании



3 ключевых этапа изменений

- 1. Прозрачность процессов от идеи до прибыли**

- 2. Скорость поставки**

- 3. Ценность поставки**



Лиды - EngineTeam 1.0



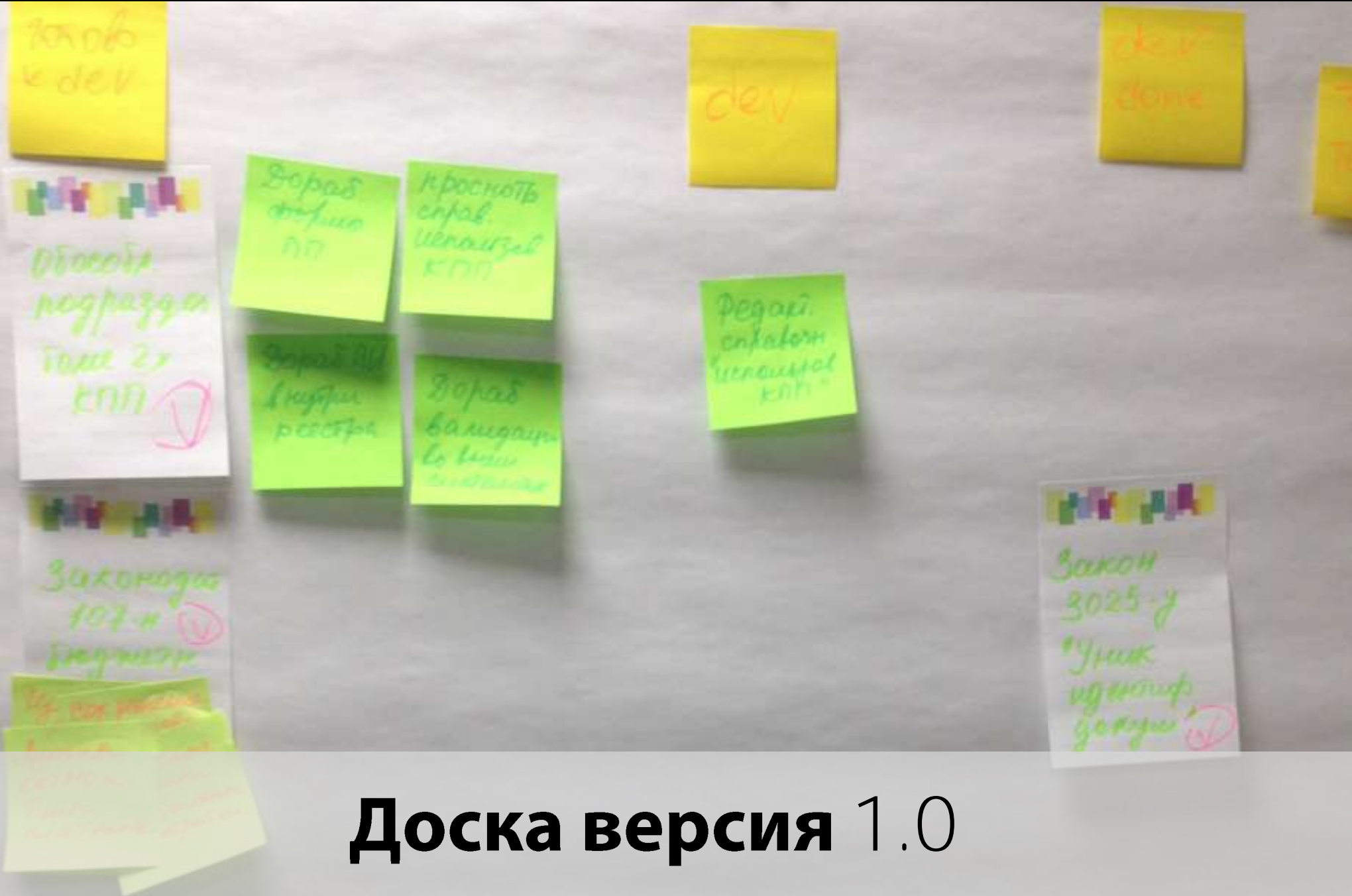
Первый план engine команды

1 р/неделя
1 час (кофийка?)

Соборинирова
у бизнеса,
читание ошадан
релиза R7

Также
Формат Дето-Ролро
Роль + права бизнеса

* метрики поставки
* обучение QMB.
09.01.14
6 анализ
13 разраб.
8 тестир
+ руковод. 5
+ бизнес 3 min
+ бизн. тестир 2 min
1 ден
группа 1 ден. ≈ 40 чел
инициатива 3 (300)



Доска версия 1.0



Привить 2 базовые привычки

- Лидам - думать за организацию процесса в целом
- Простым ребятам - начать между собой общаться
- **Ключевые привычки - катализаторы дальнейших изменений**

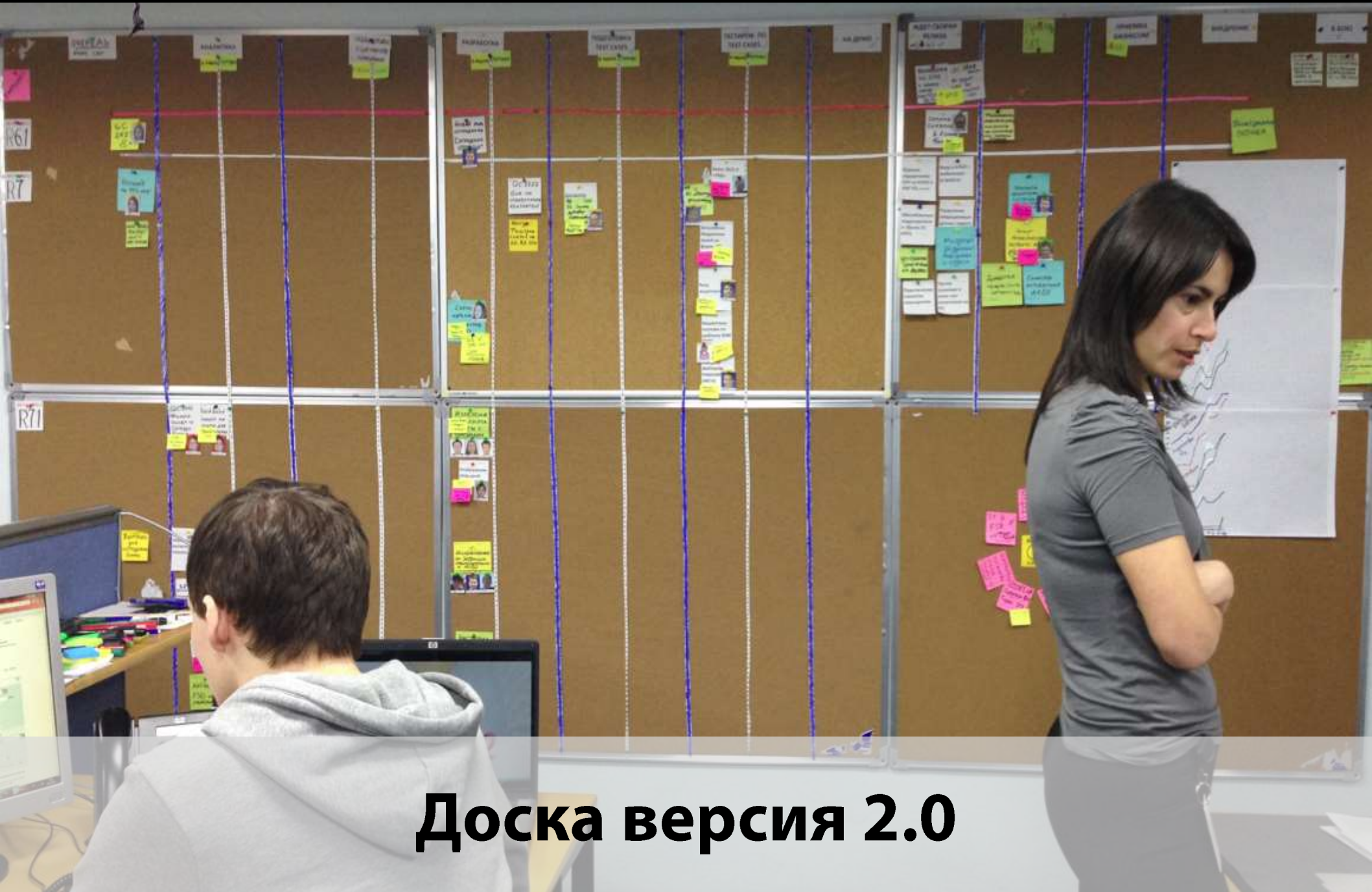


Сессии работы над майндсетом (1/w)

- Учимся задавать себе неудобные вопросы
 - Успеваем ли сделать в ожидаемый срок?
 - Та задача для исполнителя, она действительно важная сегодня?
 - Почему вот эта задача уже неделю висит заблокированной?

- Люди – не ресурсы!
 - Фокус на наиболее полезном сейчас результате, а не 100% загрузке отдельного человека

- Пожалуйста, не нужно регламенты и комитеты..
 - Решения на прецедентной основе, а не на совещаниях заранее



Доска версия 2.0



Ежедневный стендап - 40 чел, 30 мин





$40\text{ ppl} * 30\text{ min} * 22\text{ days} = 55 \text{ man/days}$

- Хорошо это или плохо?
 - Начали понимать, что происходит в проекте
 - Начали помогать друг другу
 - Ненавидят стендапы 😊

- Доска эволюционирует

- Проблемы в потоке обозначаются и сразу решаются



Группы по интересам после стендапа

Проблемные задачи, статусы

ИСКЛЮЧИТЬ
ТЕХНИЧЕСКИЕ
СЧЕТА 5000

перевод

60453
ДАШБОРА
Валера
HOLD

Выписка
Холд
ОРЕСТАМ ПО
СЧЕТАМ 602390

БОЛЬШАЯ
выписка
и переход

Платежи по
БЭСП
28.02
4-ое СЛАВЯНСКОЕ

ДАШБОРА
списать суммы
"Валера"
ПЕРЕВОДЫ
27.02

РСТС
(ЧЕДЕР ЧЕДЕР)
сделать
STORY
26.02

АКТУАЛИЗАЦИЯ
FSD по ЗПН
НА ЭТАП R7
80%
28.02



Stand up 07.05.2014

1. Решить - можно ли сейчас на доску брать аналитические задачи, исходя из текущей емкости доски (Лунин, Торхов не Грин, задачи в разработку достаточно Борисов, Волкова, Гамин)

2. Привлечь дизайнера, чтобы улучшить интерфейс верстку АЛБО (UI часть) / Торхов, Баранов / где дизайнер заведена учетка

Stand up 11.05.2014

1. Проблема с нагрузкой на "АХОЗМЭДИК" Нужны антирегрессионные меры (Волкова, Рудков, Соколов)

2. С аналитикой разработкой ошибок с быстрой тестированием (все аналитики, Ромашкин)

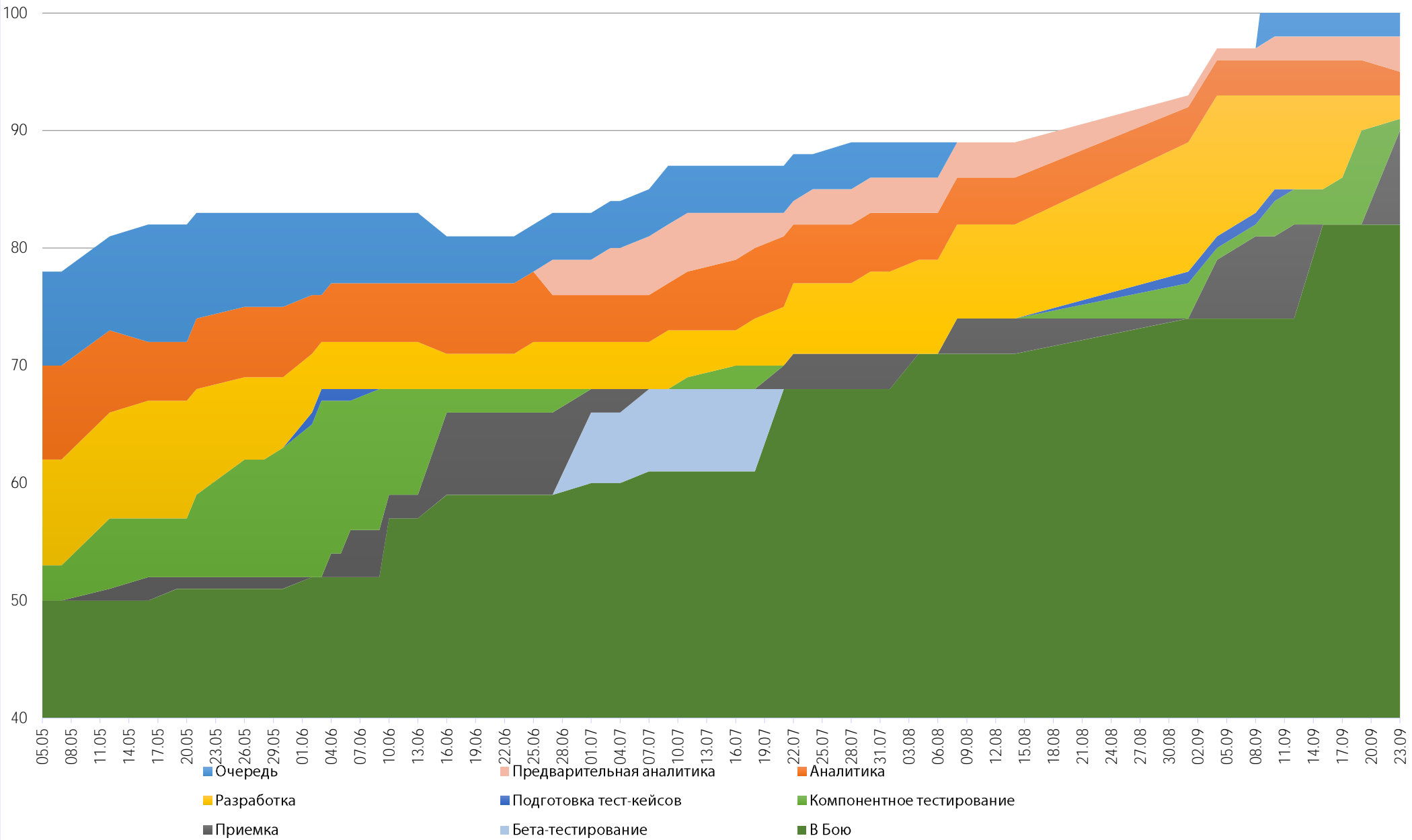
Action Items со стендапа



Доска версия 2.1



Диаграмма потока



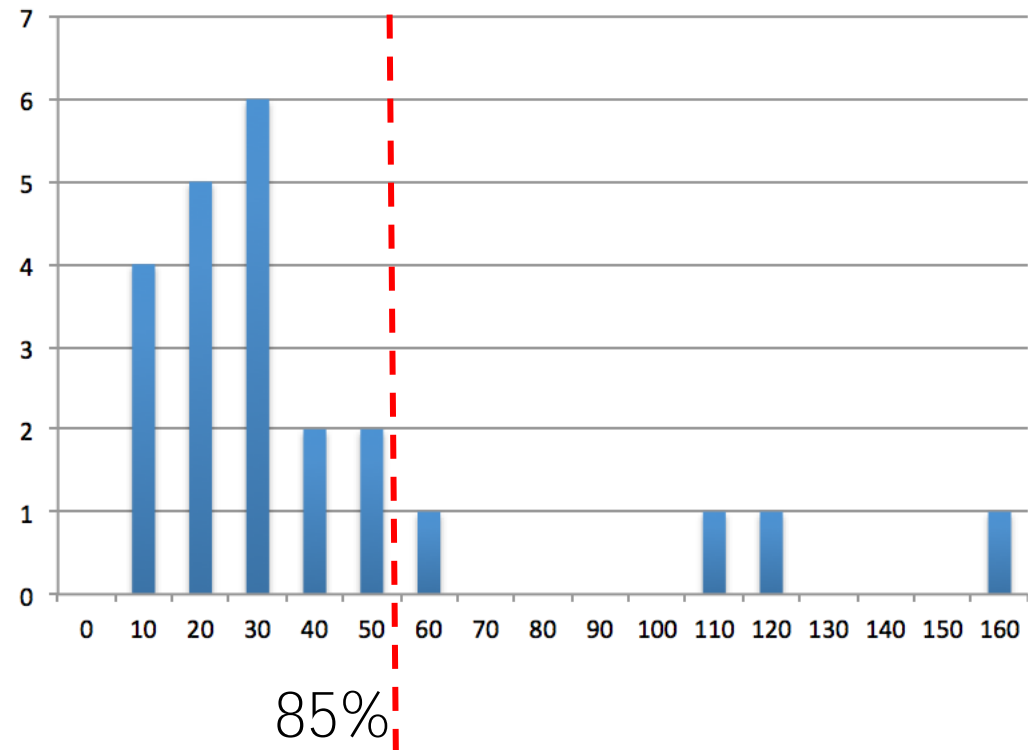
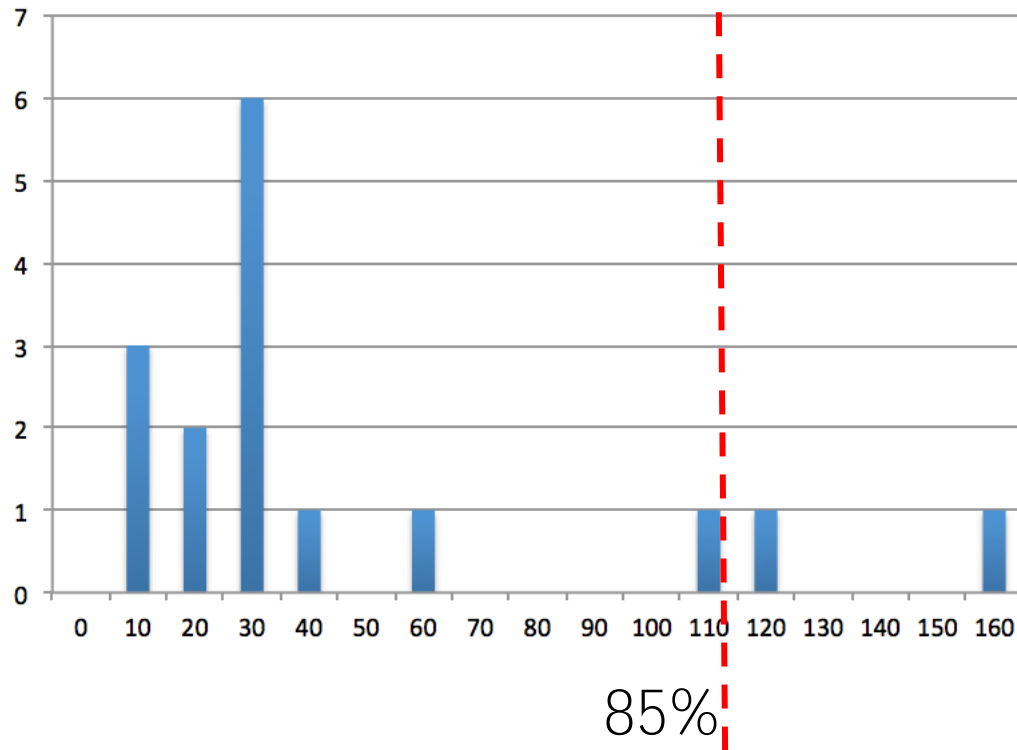


Как померять успехи?

- Какие метрики основные, а какие производные?
 - Отставание от графика
 - **Скорость поставки**
 - Производительность труда
 - Количество отклоненных дефектов
 - Отношение времени на анализ к разработке
 - Количество ошибок на разработчика
 - **Время жизни задачи (требования)**
 - **Количество ошибок в эксплуатации**



Изменение по задачам типа "1w"





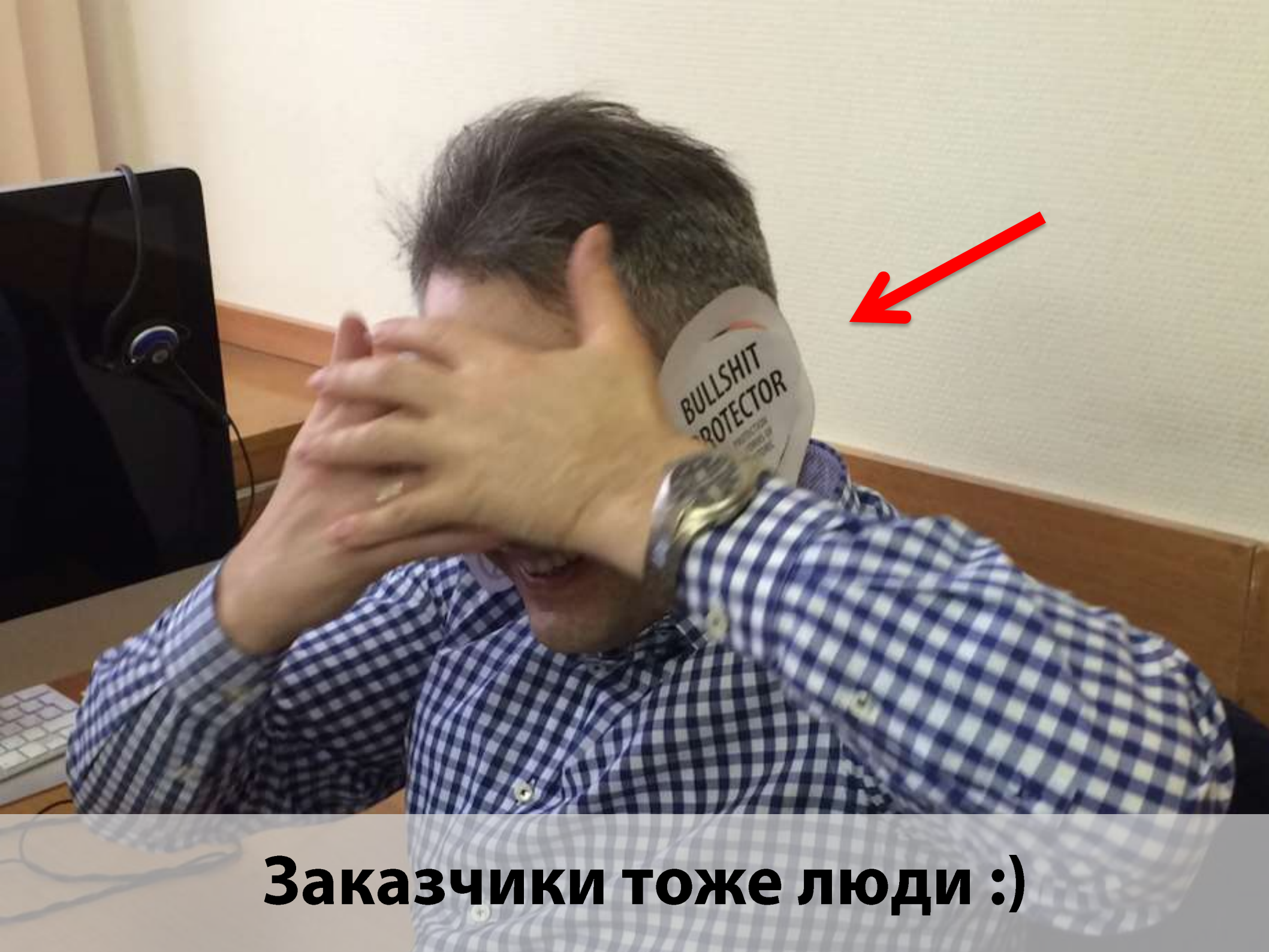
Проблемы с «**ЧТО?**» и «**ЗАЧЕМ?**»

- Бизнес точно не знает, **ЧТО** именно он хочет и **КАК** хочет
- Мы легко придумаем **КАК**, но нам не известно **ЗАЧЕМ** это нашим клиентам..

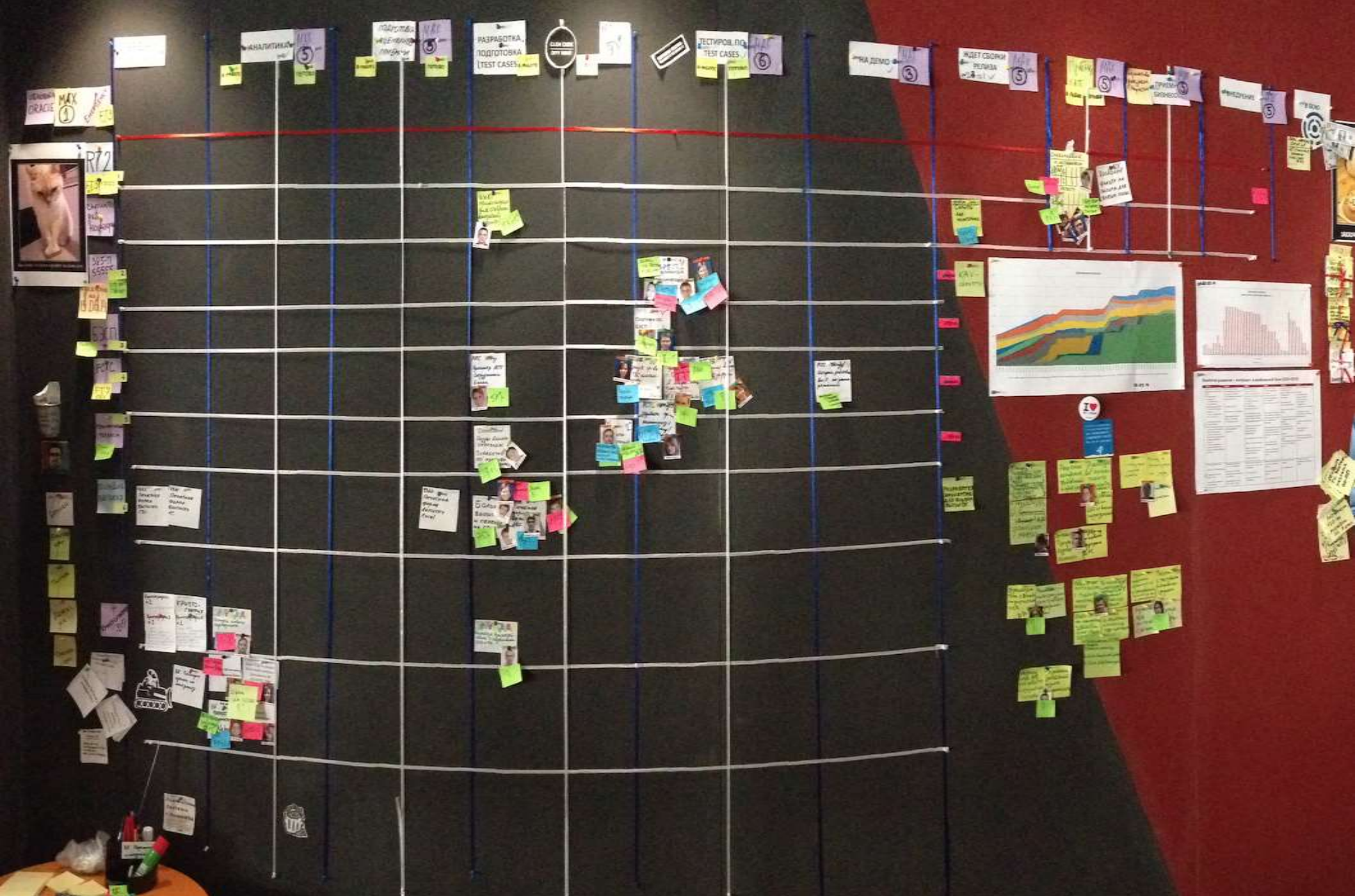


- * почему дашборд?
- * что это принесет банку?
- * как это сделано в других системах?
- * кто действующие лица (из клиентов)
- * где чем дашборд клиенту?
- * какую ~~ценность~~ проблему решает?

**Как нам начать думать о клиентах,
которые будут приносить деньги?**



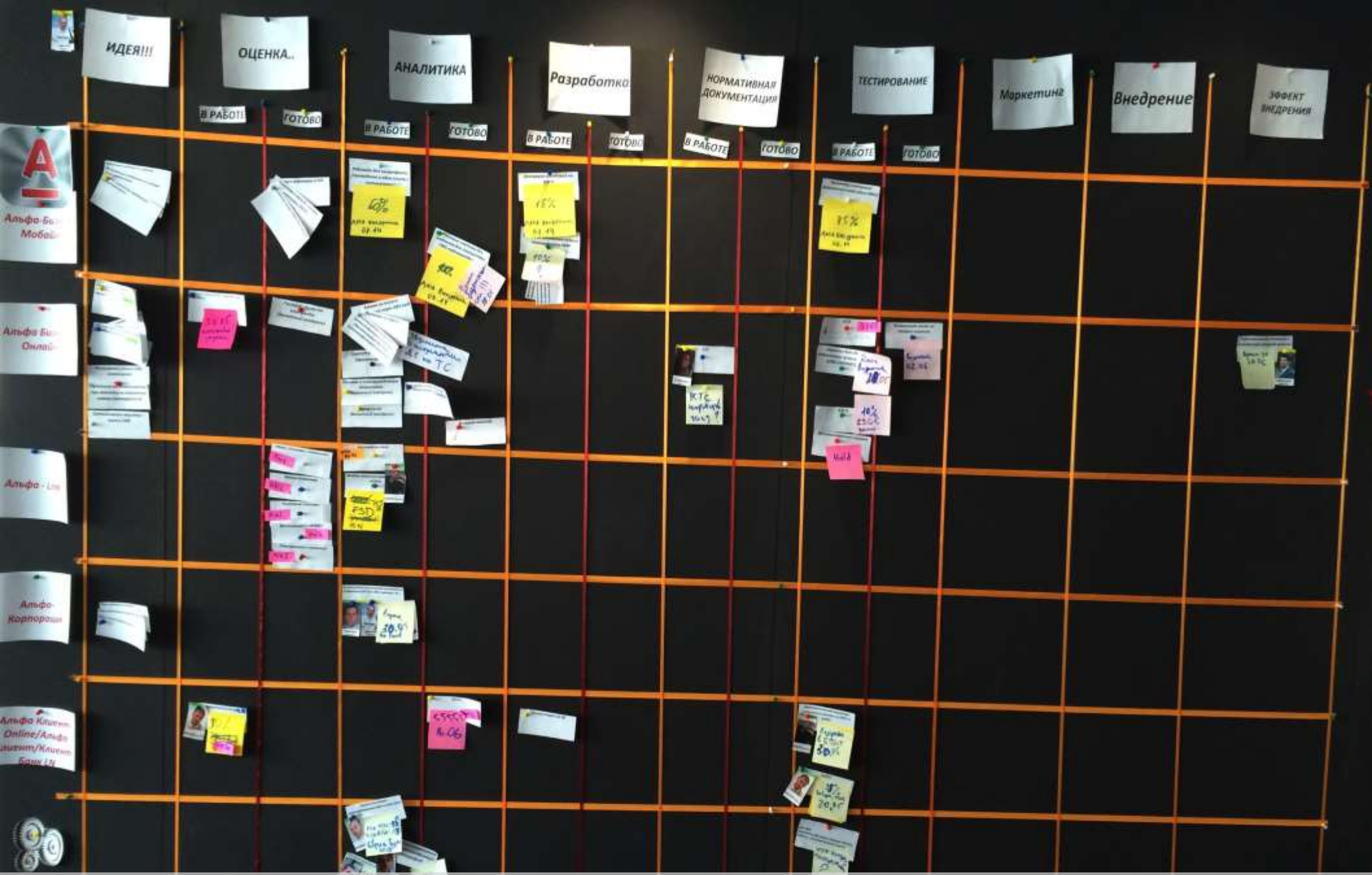
Заказчики тоже люди :)



Доска команды 3.0 - сегодня



Engine Team 2.0 + **Система взаимосвязанных досок**



Доска бизнеса сегодня

ЗАКАЗЧИК ДОВОЛЕН

7.0

31.04
14
МАТИН
ПОЛЕЙ
02.12.15
R5, R6 (255)

7.0 HF1

13.02.14 13.04.2014
Авто-прочес
под...
за...
за...