

Przyrostowa realizacja wymagań funkcjonalnych w projekcie SAP

Ogarnąć zmiany



Bywa, że wymagania biznesowe względem systemu zmieniają się w trakcie projektu. Uwzględnienie podejścia przyrostowego w metodyce projektowej otwiera możliwość „cywilizowanej” adaptacji zakresu przedsięwzięcia do nowych oczekiwań.

Wdrożenia i rozwój systemów wspomagających zarządzanie to przedsięwzięcia długotrwałe i z tego względu ściśle wpisane w kierunki rozwoju całej organizacji. W związku z tym ustalenie zakresu prowadzonych prac nie jest działaniem jednokrotnym, podobnie jak opracowanie planów strategicznych firmy.

Ciągłe uszczegóławianie założeń projektu jest działaniem tak samo naturalnym jak korekta obranego wcześniej kursu z powodu zmian w otoczeniu rynkowym.

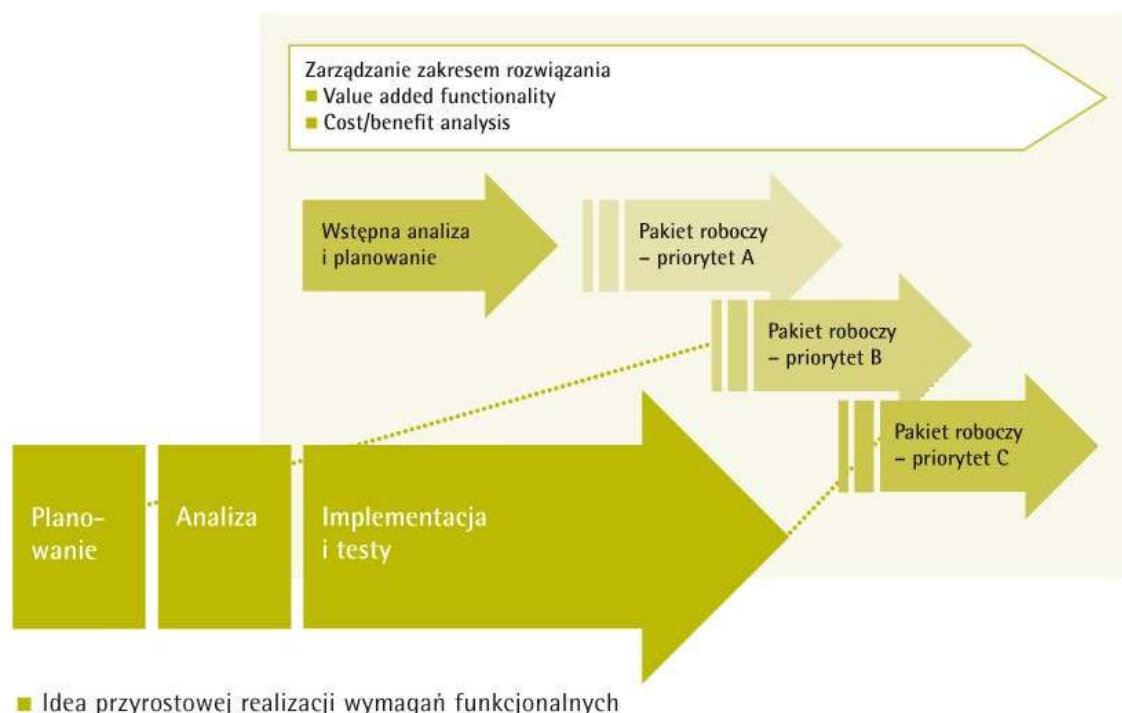
Nie należy również zapominać o nieustannie zmieniających się technologiach, z których nie tylko można, ale wręcz trzeba czerpać korzyści.

Powodzenie projektu to oprócz spełnienia przyjętych na wstępie założeń budżetowych uzyskanie maksymalnych korzyści biznesowych i rzeczywista wartość, jaką ma dla firmy system końcowy.

Jednakże korygowanie założeń i zakresu projektu w trakcie jego trwania wiąże się z zagrożeniami – nad takim „dryfującym” przedsięwzięciem znacznie trudniej utrzymać kontrolę.

Szansą na uniknięcie tych problemów jest podejście polegające na przyrostowej realizacji wymagań funkcjonalnych. Zapewnia ono jakość i innowacyjność dostarczanego rozwiązania poprzez ciągłą adaptację wymagań biznesowych. Stanowi również gwarancję szybkiego reagowania na zmiany oraz poprawę środowiska operacyjnego.

Podejście to opiera się na wielu założeniach, poczynając od tych dotyczących zarządzania zakresem rozwiązania, a w szczególności jego zmianą, aż po sposoby organizacji zespołów projektowych.



Nowe wyzwania

Większość dojrzałych organizacji działających na polskim rynku posiada już systemy realizujące podstawowe procesy operacyjne. Jeśli wśród aplikacji składających się na zintegrowany system informatyczny wyróżnimy cztery podstawowe kategorie: podsystemów operacyjnych, wspierających, nowatorskich i strategicznych, to okaże się, że coraz większym zainteresowaniem cieszy się ostatnia ich grupa.

Celem podsystemów wykorzystywanych do realizacji strategicznych celów przedsiębiorstw jest umożliwienie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Systemy te są zatem ukierunkowane na realizację procesów wynikających z bieżących potrzeb rynkowych. Zmiany w potrzebach rynkowych wymuszają więc zmiany w projektach w tym zakresie.

Przykładami takich przedsięwzięć mogą być choćby uruchamianie kanałów komunikacyjnych z partnerami biznesowymi w celu realizacji dostaw terminowych (Just-In-Time), wykorzystywanie przewagi, jaką niesie RFID, czy też wdrożenia koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw na podstawie zdarzeń (SCEM).

Naprzeciw potrzebom zmian wychodzi SAP NetWeaver – platforma integracyjna i aplikacyjna współdziałająca z istniejącą infrastrukturą IT przedsiębiorstwa. Pozwala ona w krótkim czasie wdrażać nowe rozwiązania na bazie dotychczasowych systemów, takich jak np. mySAP ERP czy mySAP CRM. Dzięki niej organizacja może adaptować się do nowych warunków, nie rezygnując z dotychczasowych inwestycji w obszarze IT.

Takie podejście pokazuje wyraźnie nowe trendy w zakresie zintegrowanych rozwiązań informatycznych. Proaktywne zarządzanie zmianą, a tym samym przyrostowa realizacja wymagań funkcjonalnych jest koniecznością w projektach kierowanych nowymi potrzebami rynkowymi.

Od ogółu do konkretności

Zwiększenie możliwości integracji systemów SAP z zewnętrznym oprogramowaniem, również dostarczanym przez innych producentów, pozwala na tanią implementację nowych funkcjonalności. W takich przypadkach ważne jest, aby kolejne projekty nie były ze sobą powiązane jedynie na zasadzie lessons learned, ale realizowały wspólną, przemyślaną od początku wartość dodaną.

Jedną z cech charakterystycznych dla podejścia przyrostowego jest wstępna analiza rozwiązania opracowana na potrzeby całego przedsięwzięcia, a nie tylko wydzielonych części. Kolejnym etapem tego podejścia, obejmującym również całość projektu, jest opracowanie wstępnego podziału zadań na wysokim poziomie agregacji.

W przypadku budowy rozwiązania na podstawie istniejących w systemie komponentów może to być projekt architektury całego systemu.

Celem tego etapu jest zdefiniowanie mniej lub bardziej zależnych od siebie indywidualnych celów, funkcjonalności lub komponentów, pomiędzy którymi występują interakcje. Dalsza analiza i szczegółowe plany realizacji opracowywane są w kolejnych etapach projektu, w zależności od bieżących potrzeb.

Powodzenie projektu to oprócz spełnienia przyjętych założeń budżetowych uzyskanie maksymalnych korzyści biznesowych i rzeczywista wartość, jaką ma dla firmy system końcowy

Kolejnym ważnym założeniem jest szybkie dostarczanie rozwiązań implementujących choćby główne funkcjonalności w celu przeprowadzenia krótkich testów.

Doświadczenie uczy, że wiele nowych potrzeb, których nie udało się ująć w koncepcji rozwiązania, jest sygnalizowanych przez przyszłych użytkowników systemu już przy pierwszym zetknięciu z oprogramowaniem. Ich wczesne wychwycenie pozwala reagować na wymagania biznesu, bez konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów.

Innymi zadaniami, które pojawiają się w metodzie przyrostowej, jest konieczność integracji i synchronizacji planów projektu. Niezbędne jest również kompleksowe zarządzanie zmianą, a więc takie, które we właściwych przypadkach uwzględnia wpływ podjętych decyzji na całość organizowanych prac.

Proces zarządzania zakresem jest organizowany dla całości przedsięwzięcia. Występuje przed uruchomieniem właściwych podprojektów i w różnym natężeniu jest realizowany w trakcie prowadzonych prac.

Budżety i zakresy a wizja

Jednym z głównych problemów, z jakim muszą się zmierzyć kierownicy projektu w takich przedsięwzięciach, jest bez wątpienia zmiana celów, które się stawia przed projektem, a co za tym idzie, zwiększanie zakresu oraz przekraczanie wcześniej założonych budżetów.

Budżety projektowe nigdy nie są wystarczające do zapewnienia pełnej funkcjonalności, jaka mogłaby znaleźć się w zakresie zainteresowań przedsiębiorstwa.

W podejściu przyrostowym aby podejmować właściwe decyzje, grupa projektowa musi wiedzieć nie tylko co i dlaczego ma być wykonane, w jakiej kolejności – ale także jaka jest hierarchia ważności poszczególnych funkcjonalności z punktu widzenia celów strategicznych i kompleksowej wizji projektu.

Podejście przyrostowe zakłada, że wizja projektu zostanie określona na wczesnym etapie planowania. Pozwala to uniknąć podporządkowania celów strategicznych bieżącym, operacyjnym potrzebom.

Wizja projektu to jasna komunikacja i konsensus od samego początku. Jako że opisuje ona strategiczne cele całego przedsięwzięcia, ryzyko powstawania dwuznaczności na etapie realizacji prac jest mniejsze.

Niezmiernie ważna jest również identyfikacja tego, co interesariusze projektu uważają za sukces. Tym samym wizja – jako jedno z kryteriów – zapewnia podstawę podejmowania decyzji.

Szybkie korzyści

Sprawdzonym narzędziem określania celów projektowych, które pozostaną w obszarze zainteresowań zespołu, jest analiza Cost-Benefit. Ma ona kluczowe znaczenie dla przyrostowej realizacji wymagań funk-

cjonalnych i opiera się na zasadzie dostarczania najważniejszych (najbardziej zyskowych) funkcji systemu w pierwszej kolejności.

Po pierwsze pozwala to na rozpoczęcie czerpania korzyści z realizowanej inwestycji na najwcześniejszym z możliwych etapów przedsięwzięcia. Po drugie zmniejsza poziom ryzyka poprzez wyeliminowanie wpływu słabo przewidywalnych czynników (takich jak zmiany w otoczeniu biznesowym projektu) w długim okresie na strategiczne cele.

Niezależnie od przyjętej metody prowadzenia analizy Cost-Benefit podstawowa zasada pozostaje niezmieniona.

Każdej ze zgłoszonych przez użytkowników potrzeb oraz sugerowanej przez konsultanta funkcji przypisuje się wartość wskaźnika, obliczanego jako stosunek estymowanej korzyści z dostarczenia rozwiązania do estymowanego kosztu realizacji.

Im wyższa jest uzyskana wartość, tym ważniejsze miejsce zajmuje wybrana funkcja w hierarchii celów.

Wpływ na zarządzanie zmianą

Możliwość wpływania na ostateczny kształt dostarczanego rozwiązania jest stosunkowo duża w początkowych fazach projektu i stopniowo maleje w miarę zaawansowania prac. Wynika to z relacji pomiędzy postępem prowadzonych prac a kolejnymi fazami projektu.

Przyrostowa realizacja wymagań funkcjonalnych pozwala w dużym stopniu zredukować wynikający z tego faktu koszt zmian, a tym samym uchronić przedsięwzięcie od nadmiernej eliminacji niezbędnych wymagań powstających w trakcie prac.

Podział prac nad końcowym rozwiązaniem na łatwiejsze w zarządzaniu podprojekty przesuwają w czasie rozpoczęcie tych jego części, dla których jest to możliwe, przy jednoczesnym zachowaniu dopuszczalnego przesunięcia terminu ostatecznego wdrożenia pełnej funkcjonalności.

Nowa architektura zintegrowanych systemów informatycznych oparta na usługach sieciowych (SOA) będzie wymagać modyfikacji stosowanej dotychczas metodyki wdrożeniowej. Opisywane tu podejście przyrostowe wpisuje się w filozofię SOA, umożliwiając lepszą adaptację rozwiązań IT do zmieniających się wymagań świata biznesu.



Autor:

Wojciech Łukowski
BCC