

Szolgáltatás tervezés és bevezetés másképp

Nagyvállalati méretű „Digitális átalakulás” tapasztalatok



Bemutakozás

iCore Ltd:

- Egyesült Királyság legnagyobb ITSM specialista konzulens cége
- Független – stratégiai és operatív témákban is segítünk
- az ITSM területének minden szegletét gyakorlatban alkalmazzuk: ITIL, COBIT, 6Sigma, PRINCE, ISO20K/27K, SOX, SAS70, cloud/virtualisation, Agile, a legtöbb támogató eszköz

Személy szerint:

- Informatikus Mérnök, ITIL V3 Expert, CobiT, ISO20000, MCSE
- 25+ év informatikai, 18 év ITSM tapasztalat, 11 év UK konzulencia
 - Elender/Euroweb, T-Com, Getronics, LCH, BP, Rabobank, Rolls-Royce, TNT, SABMiller, Penguin, stb.

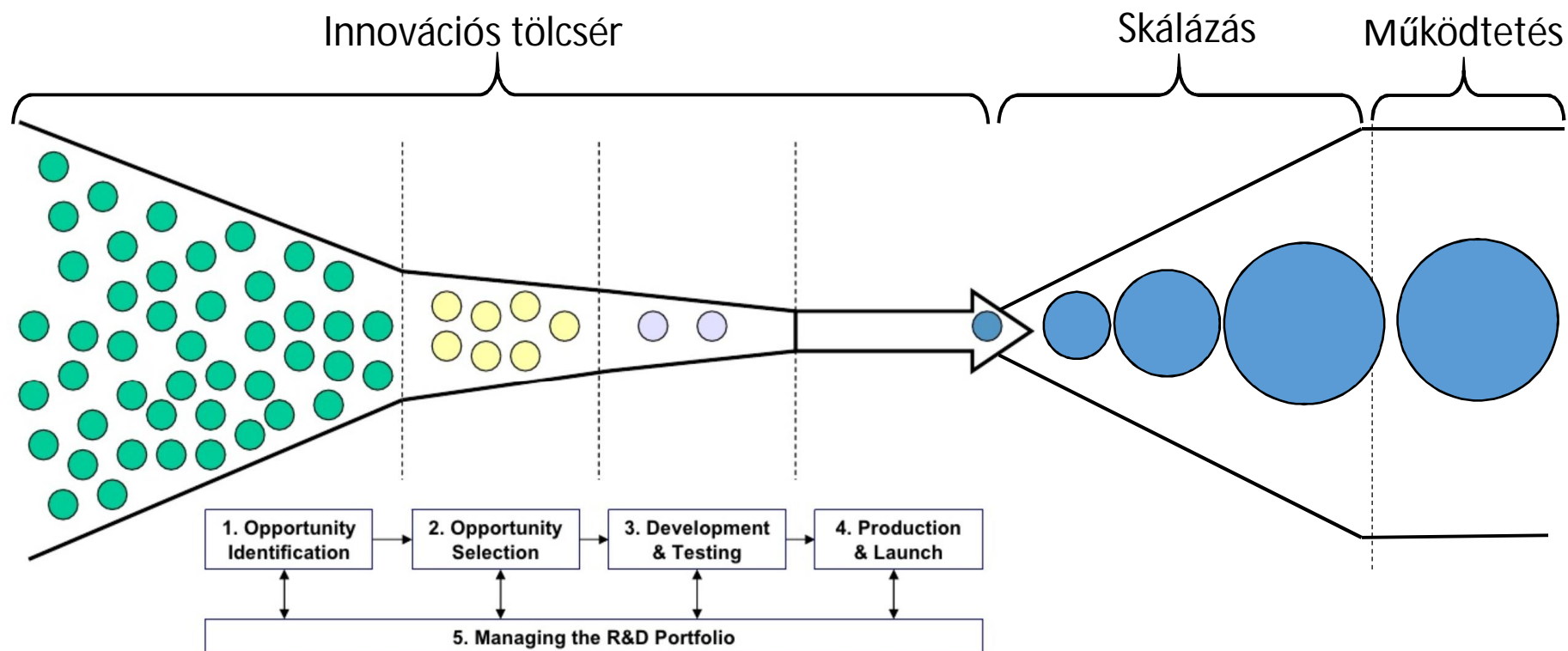
iCore ügyfélkör

<p><u>Pénzügy</u></p>	<p><u>Közmű</u></p> <p><u>Biztosítás</u></p>	<p><u>Ipar</u></p>	<p><u>Állami</u></p>	<p><u>IT/Telco</u></p>
<p><u>Kereskedelem/Média/FMCG</u></p>				

Tartalom

- „Digitális Program” karakterisztikái
- Kihívások a hagyományos Szolgáltatás bevezetés szempontjából
- Mérföldkövek vagy MVP és a skálázási kihívások
- Agilis (Scrum) alapelvek (gyorstalpaló)
- Agilis munkamódszerek hasznosítása Szolgáltatás bevezetés céljára
 - Hogyan delegáljunk a Scrum csapatnak
 - Üzemképesség átfogalmazása User Story formátumra
 - A Definition of Ready / Definition of Done használata
- Egyéb tapasztalatok

“Digitális Program” alapjai



A “Digitális Program” többnyire az Innovációs tölcser koncepciója alapján szerveződik, nagyon sok, kevésbé kidolgozott ötlettel indítva. Ezek közül csak azok kerülnek valóban bevezetésre, amelyek bizonyították az üzleti értéküket, és ezek is először “Minimal Viable Products” (MVP)-ként indulnak mielőtt szélesebb körben használni kezdik ill. Funkciókat adnak hozzá.

Digitális Program karakterisztikák

Klienseinknél megfigyelt sikeres Digitális Projekteknel 3 jellemző, a Szolgáltatás Menedzsment módszertani szempontból fontos karakterisztikát figyeltünk meg:

1. Digitális Projekt Fázisok. A Digitális Szolgáltatások iteratív alapon épülnek, a Termék/Szolgáltatás az idő haladtával erősen változik, és általában több döntési pontnál is kidobhatóak. Szolgáltatásbevezetés szempontjából fontos:
 - a. A megoldás mérete, formája, komplexitása, komponensei, kihatása a korai döntési pontoknál nem tudható feltétlenül.
 - b. Nem készül komplett, jóváhagyott „Szolgáltatás terv” amit a projekt megpróbál megvalósítani és amit be kellene vezetni (!)
 - c. A korai fázisoknál sokszor nem lehet tudni, ki(k) lesznek az üzemeltető partner(ek)

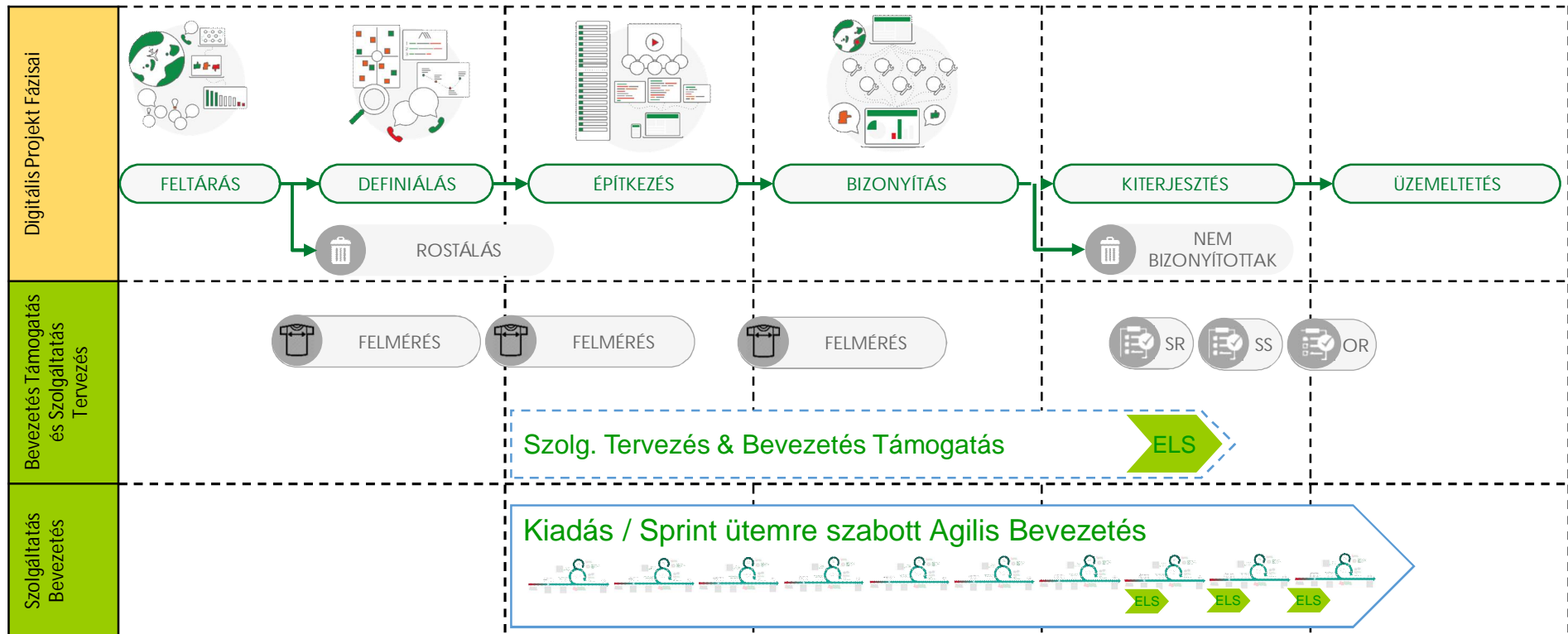
2. Agilis fejlesztés. A terméket többnyire 2-3 hetes sprintek használatával, User Story-kat tartalmazó teendőlistából építik. Agilis fejlesztés alapján, rövid időközönként, jellemzően egy-egy sprint végén történik a szoftverkiadás. A csapatok a munkájukat többnyire Scrum csapatokba szerveződve végzik.
 - a. Az üzemeltetési képességeket folyamatosan ki kell igazítani – az agilis szoftverkiadások sokszor nem csak egyetlen DevOps hatáskörén belül hoznak változtatásokat.
 - b. A csapat munkáját a sprint tervezéskor alakítják és a Retrospective és Playback során reflektálnak róla – ezek mindegyike a projekt elején szinte teljesen fejlesztési szempontok alapján történik
 - c. Az agilis definíciók és a üzembeállítás (deployment) struktúrája határozza meg a csapat fókuszát és elvégzett munkájának tartalmát

3. Felhő / XaaS platformok. A legtöbb Digitális Projekt felhő alapú rendszerekre épít. Ilyen platformokra támaszkodó szolgáltatás bevezetése néhány szempontból szintén fontos igazodást tesz szükségessé Szolgáltatásbevezetés és tervezés szempontjából:
 - a. A XaaS szerződést a szolgáltatási életciklusban sokkal hamarabb kötik meg, mint egy saját eszközön üzemeltetett rendszer szolgáltatási szerződését szokás
 - b. Időt és energiát kell szánni az üzemeltetési eszközök és folyamatok összehangolására és a hasznos mérőszámok megtalálására, a jelentések kifejlesztésére (BAU teljesítés és stabilizációs időszak alatt egyaránt)
 - c. Bizonyos szolgáltatásfogyadási kritériumok értelmezéséhez platform specifikus szaktudás szükséges (pl. mentés, licenszek stb)

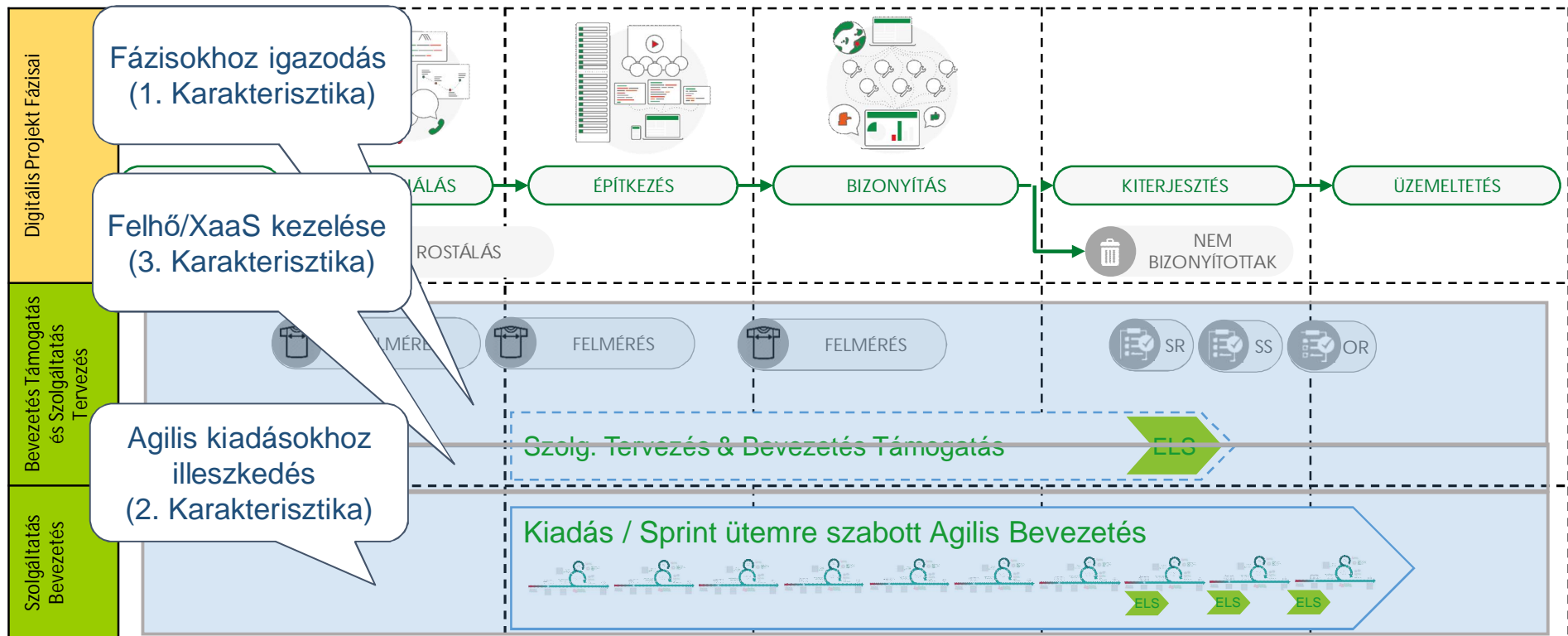
Kihívások

- Hagyományos szakaszkapuk nem értelmezhetőek
 - Éles indulás vagy csak Kísérleti üzem. És ha új régió indul...?
 - Stabilizáció lezárása – de a projekt megy tovább...?
- Az ITIL / Szolgáltatás Átadásnak nincs jó hírneve
 - “Nem is kell átadnunk semmit az üzemeltetésnek – hiszen mi magunk üzemeltetünk”
 - “A projekt ezen még évekig fog dolgozni”
 - “Nekünk gyorsabban kéne teljesítenünk, ez csak lelassít”
 - “Eleinte ez csak egy egészen kis méretű dolog, Szolgáltatáselfogadási feltételeket használni az ágyúval verébre esete”
- Szolgáltatásirányítás (Governance)
 - Elfogadás – de ki által? A Projekt és „BAU” hosszabb ideig párhuzamosan halad egymás mellett – hogyan születnek döntések?

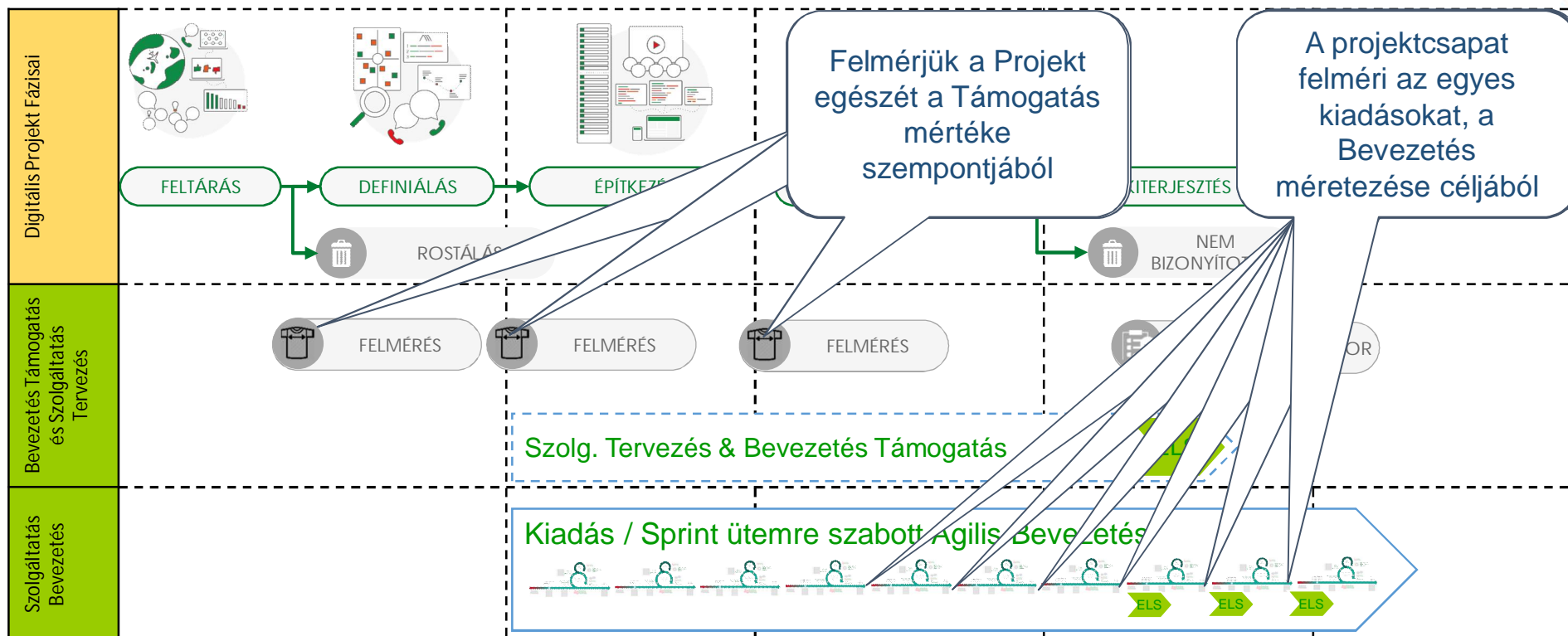
Szolgáltatás Bevezetés Digitális Projekteknel



Szolgáltatás Bevezetés Digitális Projekteknel

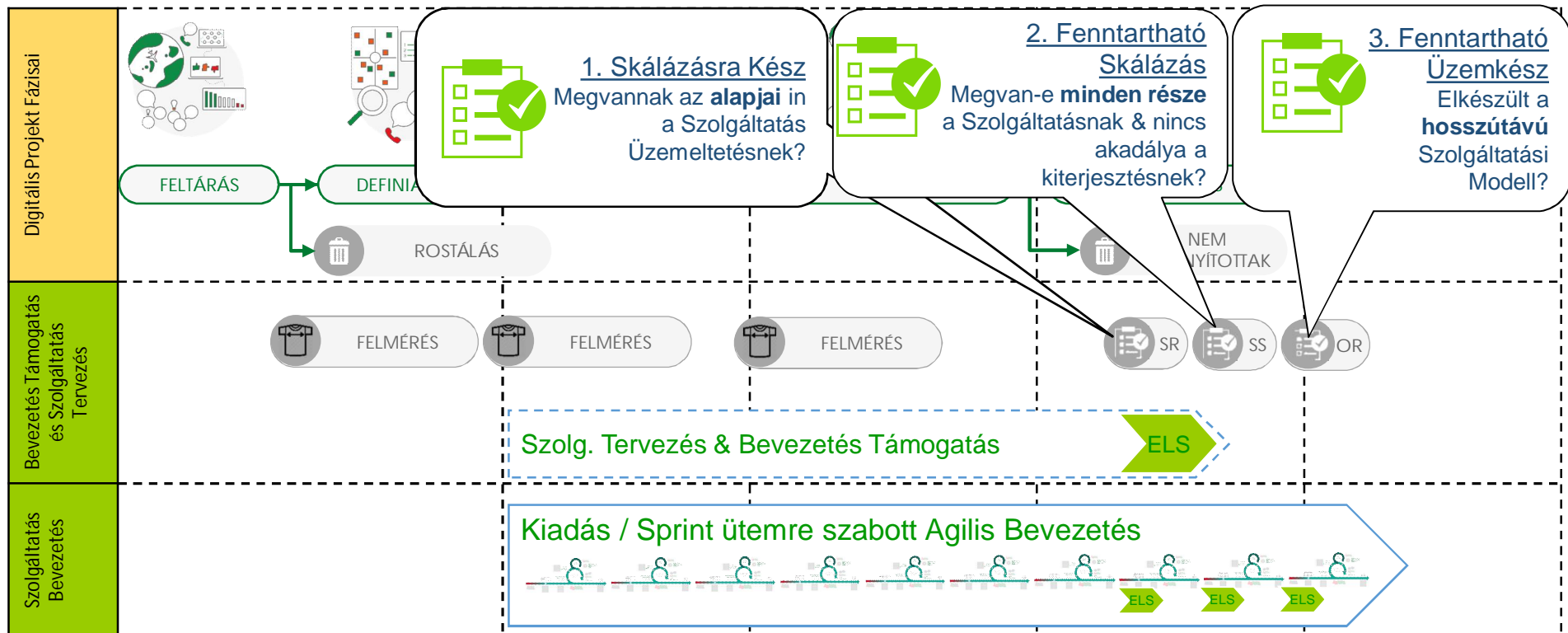


Szolgáltatás tervezési felmérések



- A projekt felmérése indíthat Szolgáltatás (azaz nem Technológia) Tervezést és Platform építést (pl. Üzemeltetésre szerződés, új támogatási modell kialakítása meglévő frissítése helyett stb.) ahol és amikor szükséges
- A Bevezetési Támogatás mértékét is újra célszerű értékelni ahogy az MVP új fázisba lép
- Minden Kiadást fel kell mérni a projekten belül, ez határozza meg, hogy az adott Kiadáshoz milyen mértékű Szolgáltatás Bevezetési feladatok tartoznak (előre eldöntött sémákból kiválasztva)

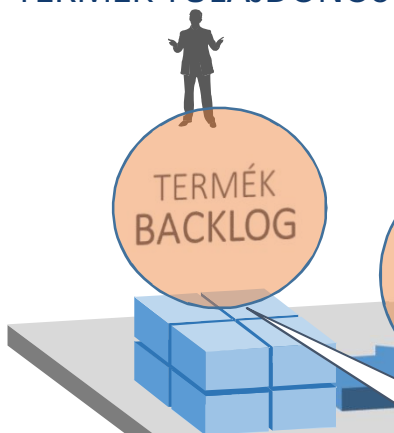
Szolgáltatás Bevezetési Mérőföldkövek



SCRUM gyorsalpaló (Agile)

Információ a felhasználóktól, vevőktől,
a csapatból és más érdekelt felektől

TERMÉK TULAJDONOS



FEJLESZŐ CSAPAT

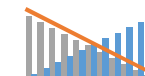


SCRUM MESTER

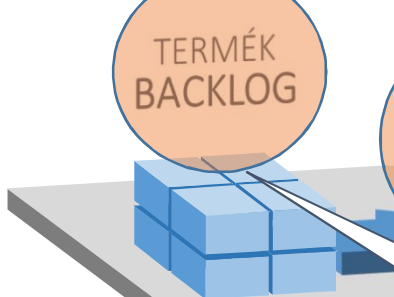


Sprint vége, célja és a csapat
leadandói nem változnak

BURNDOWN/UP CHARTS



KANBAN BOARD



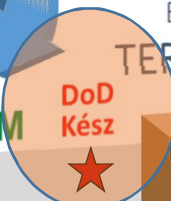
SPRINT
BACKLOG

SPRINT
TERVEZÉS



SPRINT
1 - 4 HÉT

NAPI
SCRUM



ELVILEG LESZÁLLÍTHATÓ
TERMÉK NÖVEKMÉNY



TERMÉK BACKLOG
FINOMÍTÁSA

SPRINT
ÁTTEKINTÉS

VISSZATEKINTÉS

Változások, Javítások

Ezekhez kell hozzájárulni ahhoz, hogy a
Szolgáltatás Bevezetés "megtörténjen"

Agilis/ Scrum gyakorlat felhasználása

- Delegálás:
Vegyük rá a Scrum fejlesztőcsapatot, hogy felügyelje az üzemeltetéshez szükséges dolgok kifejlesztését (Támogatási Modell, Támogatási Eszközök beállítása, Mentési elvek stb.)
- Feladat átfogalmazása:
Ne mondjuk meg, milyen dokumentumot kell elkészíteni, eszközt beállítani. Adjuk meg nekik a kívánt végcélt – mint üzemeltetési képességet

Hagyományosan: "Dokumentáljátok, hogyan fog működni a monitoring"

Átfogalmazva: "A Folyamat Analítika csapat tagjaként, minden vevőadat szinkronizációs hibát látni szeretném egy általam elérhető listában, hogy így lássam mely vevők adatai nincsenek aktualizálva és helyreállíthassam az adatok konzisztenciáját."

Agilis módszertan – a Termék Backlog hierarchiája



Termék Backlog

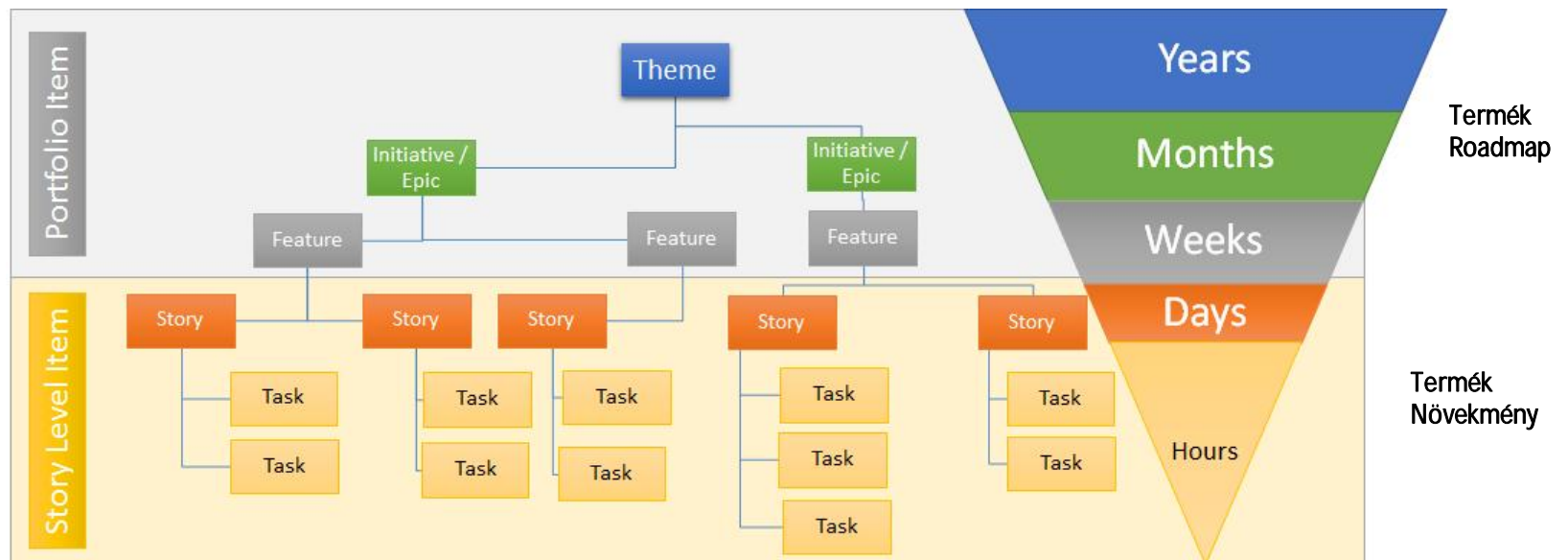
- {Portfolio Nézet: Epics, Features}
- {Csapat nézet: User story, Feladatok}

Termék Menedzsment Szint

- Vízión
- Fontos Mérföldkövek
- Kiadás Stratégia

Team Level

- Kanban Tábla
- Burndown vagy Flow Charts



Agilis Termék Backlog Kifejezések

- User Story (Felhasználói Történet)

A Felhasználói Történetek egy-egy funkció rövid, egyszerű leírása, azon személy szempontjából megfogalmazva, akinek az új képességre szüksége van – általában a rendszer egy felhasználója vagy vevője. Általában egy adott sémát követnek:

Mint < felhasználótípus >, Azt szeretném, hogy < valami cél > azért, hogy < valami ok >.

- EPIC

Egy nagyméretű user story amit nem lehetséges egyetlen iterációban leszállítani, vagy amely elég nagy ahhoz, hogy több, kisebb user story-ra bontható legyen.

Az Epic-hez nincsen tipikusan megadott séma.

User Story minták Szolgáltatás Bevezetéshez

Epic példák:

- Informatikai Biztonság jóváhagyás megszerzése
- Kiadás Menedzsment Alapelvek kialakítása

User Story példák:

- Felhasználóként szeretném az általam az alkalmazás használatakor tapasztalt hibát regisztrálni, hogy segítséget kapjak azok megoldásához.
- Szolgáltatás Menedzserként tudnom kell az összes szolgáltatáshoz kapcsolódó kulcsembert aktuális elérhetőségét, hogy komoly incidens esetén tudjam, kiket és hogyan kell elérnem.
- Támogatási Partnerként szeretném az alkalmazás felhasználási statisztikáit elérni, hogy minden esetleges teljesítmény csökkenésről vagy várható leállásról előrejelzést tudjak készíteni
- Változás Menedzserként biztosítékot szeretnék arra, hogy az Éles Indulásról készül egy RFC, hogy ezzel minden kapcsolódó rendszer tulajdonosa tisztában legyen egy-egy esemény üzleti hatásainak változásával
- Változás jóváhagyójaként biztosítékot szeretnék látni arra, hogy a kiadáscsomag minden komponensének mindenfajta technikai változása együtt lett tesztelve megismételhető módszerekkel, hogy így csökkenthessük annak veszélyét, hogy az egyik változás hibát okoz egy másik komponensben

Agile „Definition of Ready” és „Done”

A [Termék Backlog](#) tetejéről a Csapat a sztorikat a [Sprint Backlog](#)-ba rakja át, de csak akkor, ha ezek már megfelelnek a „Ready” kitételeinek. Ezeket a kitételeket a csapat határozza meg, és olyanokat tartalmaz mint pl. a sztori:

- Elég egyértelműen van fogalmazva ahhoz, hogy a csapat minde tagja tudja, mi a teendő.
- Tratalmaz minden szükséges specifikációt, folyamatábrát stb.
- Leszállítása nem függ a csapaton kívül álló dolgoktól
- Fel lett mérve és egy sprinten belül be lehetséges fejezni



A Definition of Done kritériumai hasonlóan működnek, azt jelzi, hogy a sztori: “Minden szereplő szerint elkészült és megfelel a szervezet standardjainak, útmutatóinak. Egy sztori csak akkor jelenthető „Készre” a napi Scrum vagy a Sprint Áttekintő meetingen, ha ennek a definíciónak megfelel.”

DoR és DoD használata Szolgáltatás Bevezetéshez

- Ahol lehetséges, a Szolgáltatás elfogadási feltételeket be kell venni a DoD kritériumai közé és így a Scrum csapat kezébe adni. Pl: "A platformot használó csapatoknak készülő standardok és minták akkor tekinthetők késznek, ha a már a platformon élesben működő termékeknél való bevezetésére van elfogadott, publikált ütemterv, és az ehhez kapcsolódó termékspecifikus User Story-k szerepelnek minden ilyen termék backlog-jában"
- Ahol lehetséges, a „Definition of Ready” listának tisztázni kell, mely User Story/Feladat elkészüléséhez szükséges külső ellenőrzés – pl.: "Az elfogadási kritériumok (beleértve esetleges Szolgáltatás elfogadási Teszt mintát, vagy jogszabálynak megfelelési ellenjegyzés szükségességét) tisztázottak, a csapat minden tagja azokat megértette és elfogadta"
- Minden éles üzembe történő állításhoz (a User Story-k egyedi kritériumain túl), tartozhatnak Bevezetési feladatok (a Kiadással kapcsolatosan), ezeket célszerű átfogóan definiálni az adott Szolgáltatás Kiadás Menedzsment policy részeként.

Egyéb tapasztalatok

- Nem bízható minden Bevezetési feladat a Scrum csapatra
- A csapat és a feladatkörök megfelelő tisztázása alapvető fontosságú – a Backlog prioritásainak meghatározása a Termék Tulajdonos kezében van! Vajon ő a felelős a napi szintű támogatásért is?
- A megfelelő kifejezések használata meghatározhatja a sikert – akkor is, ha ugyanarról a dologról beszélünk. “Service Transition” vagy “Establishing Ops Capability”
- Nem lehet mindent User Story-ként leírni
- Hagyjuk, hogy az agilis csapat saját tanulási folyamatát megélje (Szakaszkapu -> Nincs szakaszkapu -> Másfajta szakaszkapu)

Kérdések



Köszönöm a figyelmet

✉ Peter.Suba@icore-ltd.com

🐦 [@peter_suba](https://twitter.com/peter_suba)