



KONFERENCA

PORTOROŽ, 15. DO 17. MAJ 2017





Looking for success using Agile?

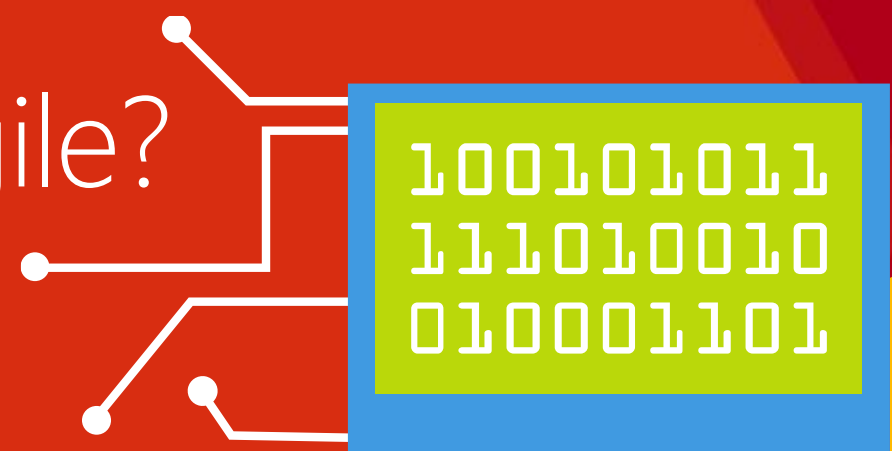
Agilna transformacija

Saop d.o.o.

Ognjen Bajić, VS ALM MVP, Ekobit

Robert Leskovic, CTO, Director of SW R&D Saop

TEHNOLOGIJA



Speaker

Developing Software since 1995

Helping teams improve ALM practices
since 2004

Worked as Dev, PM, Test, RM, SM, PO...

VS ALM MVP since 2006



Predavatelj

dr. Robert Leskovar

Ob študiju programiral za podjetja, nato delal v akademskem okolju, po doktoratu (2002) v gospodarstvu

Različne vloge: proj. vodja, vodilni razvijalec, svetovalec, nato vodstvene vloge

Od 2016 direktor razvoja, produktnega vodenja in informatike v srednje velikem podjetju Saop d.o.o. (skupina Solitea a.s.)



Potek agilne transformacije

Analiza stanja in strategija

Motiviranje ostalih članov vodstva in zaposlenih

Določitev in izobraževanje Scrum Master-jev

Najem TFS ALM in Scrum coach-ev

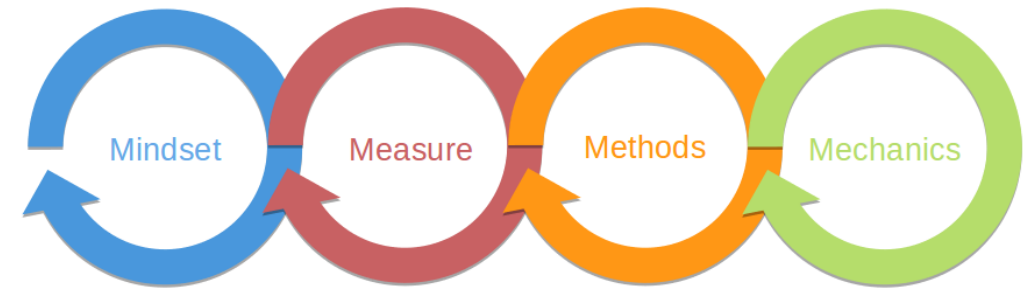
Vzpostavitev razvojnega okolja s podporo Scrum-u in procesom okrog njega

Testni sprinti

Formalen začetek sprintanja

Rezultati transformacije

Zunanja presoja procesa



Analiza stanja in strategija

Ob prevzemu funkcije analiza trenutnega stanja v razvoju.

Šibke točke:

- komunikacija med vlogami in skupinami,
- prioritiziranje zahtev,
- stres in panika proti koncu ter ležernost na začetku verzije,
- premalo transparentno stanje verzije med razvojem,
- vstavljanje premalo testirane funkcionalnosti pred izdajo.



Močne točke:

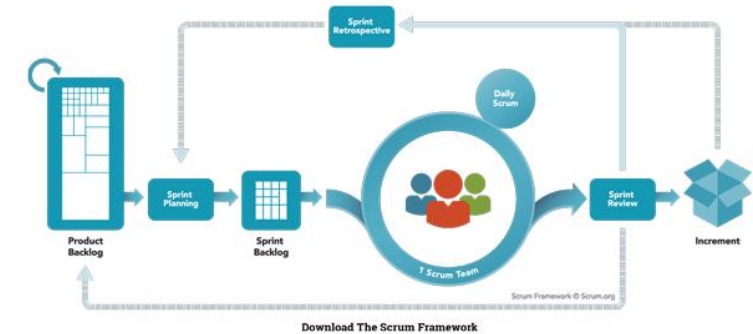
- odlični zaposleni,
- dobro vsebinsko znanje pri področnih ekspertih in poslovno-sistemskih analitikih,
- dobri odnosi znotraj skupin,
- pripravljenost ostalih članov vodstva na večje spremembe, ker so že marsikaj poizkusili.

Analiza stanja in strategija

Po analizi definiraj strategijo. Eden od ukrepov agilna transformacija, prehod na Scrum.

Glavni razlogi:

- Scrum izhaja iz analize tisočev razvojnih projektov, kot procesno ogrodje fokusiran na odpravljanje opaženih težav.
- Naši produkti so kompleksni in jih razvijamo dolgoročno.
- Scrum gradi na komunikaciji in transparentnosti dela, sistematičnem planiranju razvojnih iteracij, sprotnem pridobivanju povratnih informacij od deležnikov in kontinuiranem izboljševanju procesa dela.



Motiviranje ostalih članov vodstva in zaposlenih

Prvi odzivi:

- S Scrumom so v manjši skupini že poskusili in ni uspelo, kako bo uspelo v celotnem Razvoju (3 skupine, več kot 40 ljudi)?
- Scrum je za podjetja, ki razvijajo igrice 😊
- Scrum je za startup-e, ki šele razvijajo začetni produkt, ne za zrela podjetja s kompleksnimi produkti
- Scrum ni za projekte, ki imajo časovne roke pri strankah
- Saj že delamo agilno, samo fiksnih iteracij nimamo

~~I'm tired~~
~~It's too cold~~
~~It's too hot~~
~~It's raining~~
~~It's too late~~
Let's go

Motiviranje ostalih članov vodstva in zaposlenih

Načini motiviranja:

- Širjenje pozitivnih izkušenj primerljivih in večjih podjetij (Salesforce, NetSuite, Microsoft; Slovenija – Comtrade, SRC, Adacta)
- Lastne izkušnje (Iskraemeco – kombinacija ScrumBut pri SW in tradicionalnega produktnega procesa)
- Odpravljanje napačnih predstav o Scrum-u, ki se širijo tudi prek interneta. Npr.: Scrum zavrača dokumentacijo, ukinja specialiste, ni za projekte s časovnimi roki, Scrum je zdravilo za vse težave.
- Predstavitev analize uspešnosti IT projektov, izvedenih na tradicionalen oz. agilen način. Veliki projekti: z agilnim pristopom 6x večja verjetnost uspeha, srednji: 4x večja. *CHAOS Report, Standish Group*

Določitev in izobraževanje Scrum Master-jev

Prvi koraki: v vsaki skupini določil skrbnike procesa Scrum ("Scrum Master-je").

Skupaj smo se udeležili tečaja in certificiranja.

Predstavljali so jedra Scrum-a v svojih skupinah, kot skrbniki in mentorji drugim članom.



Najem Scrum in TFS ALM trenerjev

Glavna razloga za najem trenerjev:

- izkušnje z uvajanjem Scruma v različnih podjetjih;
- interno pomanjkanje časa, da bi lahko to sami izvedli.

Pri izbiri sem se odločil za kombinacijo Scrum + TFS ALM trenerjev (torej procesno ogrodje + tehnike in orodja). Zato smo najeli Ekobit.

V okviru transformacije tudi menjava okolja Jira z MS sistemom Team Foundation Server (TFS), ker omogoča povezavo in avtomatizacijo vseh razvojnih ter produktnih faz in delo po Scrum-u ter Kanban-u.

Začetna izobraževanja: Agile, Scrum in Kanban, TFS – projekti, delovni elementi, simulacija Scrum, upravljanje s testi.

Agile Transformation Backlog

Strategy and Planning

Infrastructure setup and migration of existing assets

- Code, Work items, Tests, Delivery pipeline (Build & Release)

Process definition, optimization and implementation

- Beware of ScrumButs

Trainings

- Agile & Lean For Everyone
- Scrum & Kanban with TFS for Development Teams
- Professional Scrum with TFS for Development Teams
 - Scrum simulation
- Specialized trainings (Test, Build, Release Management, etc.)

Training 1 – Everyone is involved

One day training for everyone: from an intern to the CEO
Critical – to win everyone over to take part in transformation

Goals:

- Set expectations for all stakeholders, not only development

- Software development and delivery go way beyond the level of a development team

- Enough information - for many this is the only training

- Clarify any misconceptions

- Answer any outstanding questions

- Highly interactive – groups up to 15-20, each training done for 3 groups

Training 1 - Agenda

Principles of lean, waste (Muda, Mura, Muri)

Pull v. push processes

Why we prefer Lean and Agile to waterfall

Why does Agile work? How does it work?

Basics of Scrum – Roles, Events, Artefacts

- Scrum values and Principles, Complementary practices

- Professional Scrum

Basics of Kanban

No electronic tools - just tables, whiteboards and cards

Training 2 – Scrum and Kanban using TFS

Two day training for development teams

Not only developers!

Necessary amount of training to jumpstart sprinting

Goals:

- Ensure understanding of Scrum and Kanban theory

- Understanding of the TFS environments

 - Version control, Agile tools, Build, Test, Release Management,...

- Understanding the Scrum and Kanban tools

- Guided practice through labs

Training 2- Scrum and Kanban using TFS (VSTS)

Two days: Scrum and Kanban in the TFS environment

Introduction to DevOps

Review of Scrum and Kanban Theory

Introduction to Team Foundation Server

- TFS Process Template and Work Item Types

- Agile Process Template

- Teams

Scrum with TFS/VSTS

- Project Planning

- Sprint Planning

- Running a Sprint

- Sprint Review & Retrospective

Scaling Agile - Enterprise Agile

- Organize development, maintenance and support

Monitor and Analyze Progress

Kanban with TFS/VSTS

Vzpostavitev razvojnega okolja s podporo Scrum-u in procesom okrog njega

- Scrum je procesno ogrodje (skelet), ki odpravlja **najpogostejše** procesne težave v razvoju -> ne pokriva vseh potreb
- Po izobraževanjih smo torej definirali **spremljevalne procese** in jih podprli v TFS.
- Dva procesa smo implementirali s **Kanban-om**, ker nista napovedljiva in nista del razvojnih sprintov:
 - pomoč analitikov Podpori in
 - upravljanje predlogov ("suggestions") za novosti v produktih.

TFS Environment

TFS and Build servers, Test environments, Release management

Agile Process Template Modified to match specifics of SAOP

Beware of *ScrumButs*!

Specify process and use the chance to make it leaner

- Do it just one step at a time

Work Item Types adjusted and new types introduced

- Fields, States and Transitions

Migration from previous tools - Jira

Options

- Continue with two systems (Jira and TFS) and synchronize
- Migrate once and consolidate on TFS ✓

Decision

- TFS better supports end-to-end product lifecycle
- SAOP uses Microsoft technologies, so TFS was a natural choice

Mapping between Jira issue types and TFS work items including mapping of workflows, field values, etc.

Custom tool was developed and fine-tuned

Migrated work items with history and timesheet info

Demo

Produktna skupina iCenter - dve Scrum skupini

Testni sprinti

- Formalni začetek: po izdaji večje verzije v skupini iCenter.
- Do takrat so skupine želele izvajati testne sprinte.
 - Skupina iCenter (2 Scrum tima): en 3-ted. testni sprint.
 - Skupina miniMAX (1 Scrum tim): pet 2-ted. testnih sprintov.
- Testni sprinti so bili koristni, ker so se pojavljala različna vprašanja, ki smo jih interno ali s trenerji razjasnjevali. Dovoljeno je bilo eksperimentiranje.
- Po testnih sprintih – delavnica: simulacija Scrum sprintov s podporo delu v TFS.



Training 3 – Professional Scrum with TFS

Two day training for development teams

Real life Scrum simulation – a couple of live sprints

Last training before the start of sprinting

Identify and clarify last questions and/or misconceptions

Goals:

- Test and ensure understanding of Scrum and Kanban theory

- Test drive Scrum tools

- Instant learning on your own mistakes during simulated Scrum iterations (with coaches nearby)

Training 3 – Professional Scrum with TFS

A couple of full blown 2-hour sprints on a small fictitious project

Review of theory

Review of ALM tools

Everyday practices and techniques (defining DOD, estimation...)

Common Scrum Challenges

Common Development Team Dysfunctions

Becoming a High-Performance Scrum Development Team

Formalen začetek sprintanja

Formalno smo začeli s 3-tedenskimi sprinti novembra 2016. Začetek in dolžina sta usklajena med vsemi skupinami.

Zaradi dobrih priprav ni bilo večjih težav.

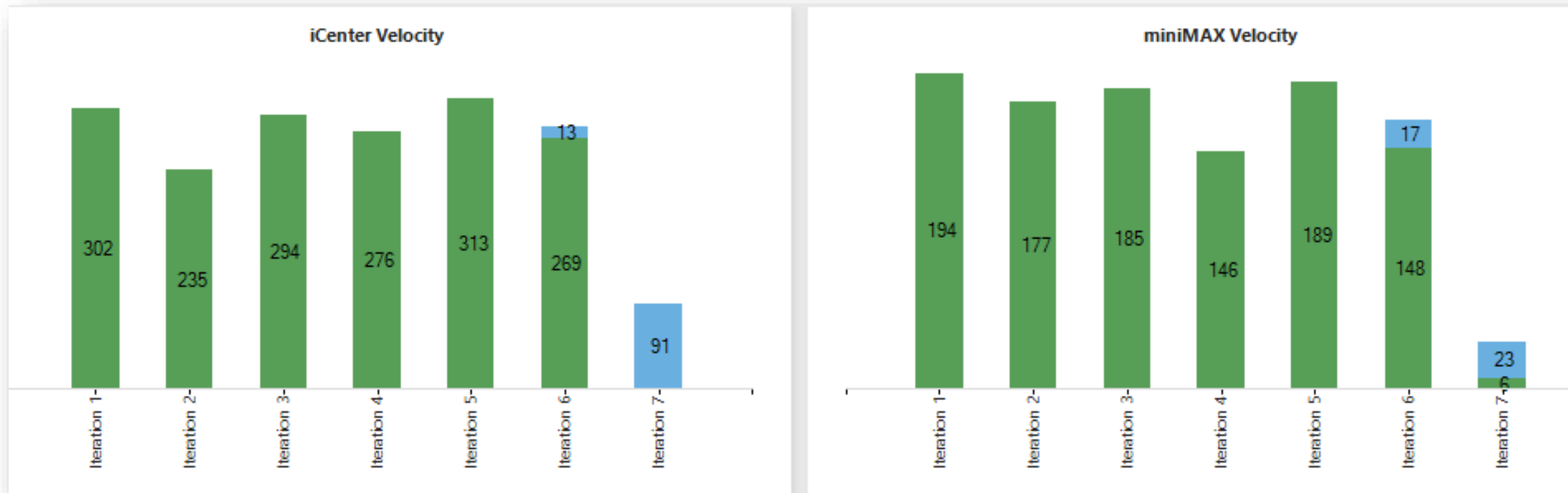
Nekaj izkušenj pri začetnih sprintih:

- Pri planiranju prevelik optimizem glede zahtev, ki jih lahko zaključijo v sprintu.
- Potrebno je dovolj pozornosti nameniti prefinjevanju zahtev ("backlog refinement") pred planiranjem sprinta.



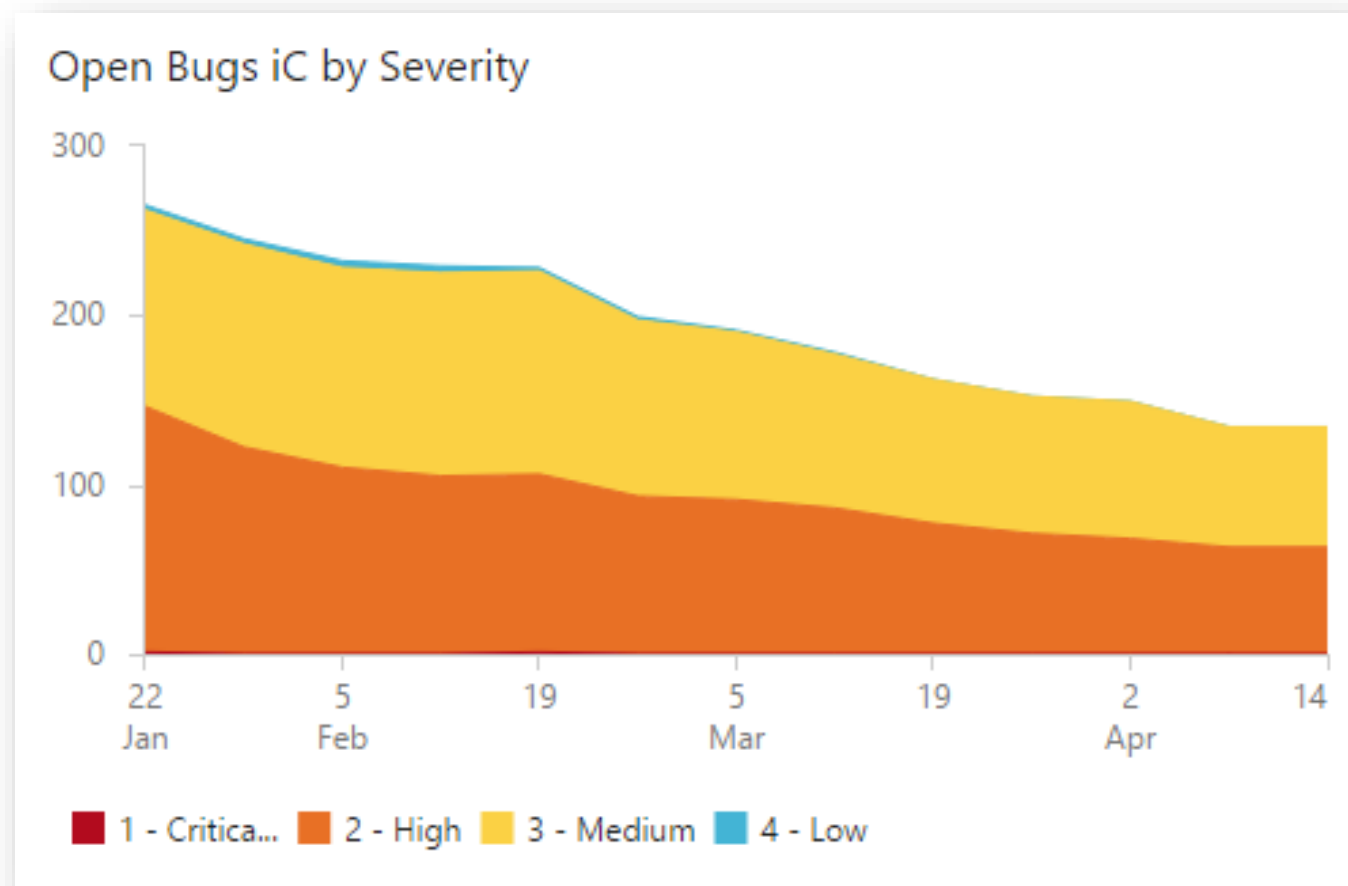
Formalen začetek sprintanja

Hitrost skupin se je hitro stabilizirala.



Formalen začetek sprintanja

In rezultati transformacije so vidni ne le po povratnih informacijah, ampak tudi po številu odprtih bug-ov na največjem produktu.



Demo

Nadzorni plošči skupine mM & Razvoja
Kanban tabli za predloge in podporo

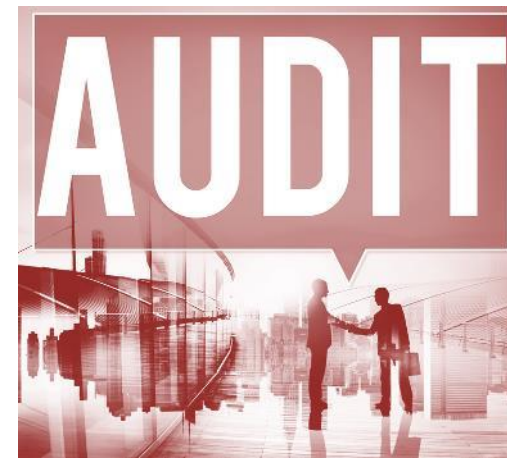
Rezultati transformacije

- Fleksibilno in obenem sistematično prioritiziranje zahtev
- Transparentno stanje posamezne zahteve in dela v razvoju
- Bolj učinkovito planiranje
- Zaključevanje razvojnih aktivnosti pred izdajo (ni več izpuščanja katere od potrebnih aktivnosti)
- Višja dinamika dela, stres je bolj enakomerno porazdeljen in nižji
- Zadovoljstvo zaposlenih



Zunanja presoja procesa

- Po 5. iteraciji – izvedba zunanje presoje procesa Scrum s strani trenerjev.
- Namen enak kot pri zunanji presoji ISO sistema – preprečevanje neustreznih bližnjic ali prilagoditev.
- Pomembnejših odstopanj od dogovorjenega ni bilo. Definirali smo možne manjše izboljšave procesa za vsako od skupin.



Retrospective

Coaches took part in the sprint retrospective of all teams...

...and the Scrum process was intact!

Many opportunities for fine tuning though

To continue the steady rhythm of sprints...

Extreme discipline required not to accrue new technical debt

Continuous investment in automated tests necessary

Agile transformation Present Status and Futures

Year one of the transformation – Done! ✓

Result: Success!

Continuous process optimization - ongoing effort

Next steps:

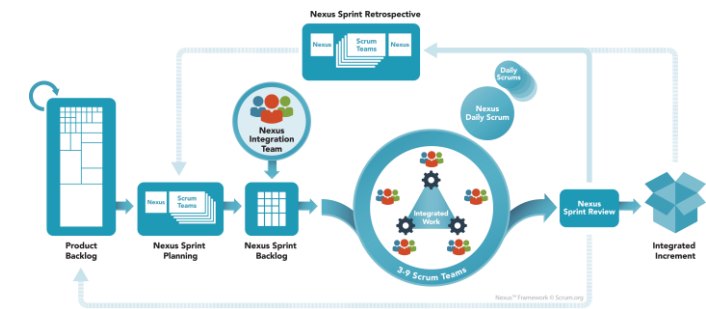
- More automation in test
- More automation in the delivery pipeline
- Growing teams
- Increasing robustness of the process and velocity



Naslednjič – NTK '18?

- Predstavitev izkušenj pri skaliranju Scrum-a (Nexus)
- Razvoj novega ERP s 5-6 skupinami na različnih lokacijah v skupini Solitea. Scrum tim Saop je eden od začetnih timov.
- Glavni začetni izzivi:
 - poenotenje zahtev in načrtovanja funkcionalnosti,
 - pričakovanja Product Owner-ja,
 - planiranje začetnih funkcionalnosti,
 - skupen razvoj z različno izkušenimi timi.

NEXUS™ FRAMEWORK

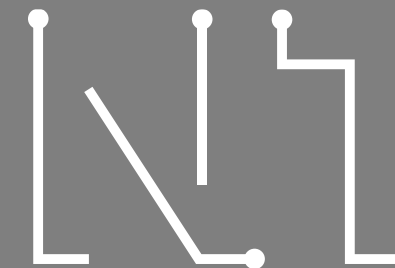


Thank you!

Questions?

obajic @ ekobit.hr

robert.leskovar @ saop.si



KONFERENCA

PORTOROŽ, 15. DO 17. MAJ 2017