

## Studium przypadku

### Wstęp

**Temat:** Przejęcie odpowiedzialności za rozwój aplikacji zgodnie z metodologią Agile – praca w siedzibach firmy Ericpol

**Sektor:** Telekomunikacja

**Usługa:** Outsourcing/Software Development

**Klient:** Największy światowy dostawca telekomunikacyjny

**Lokalizacja:** Holandia, Polska

**Czas realizacji:** 2009

**Narzędzia i technologie:** Sybase, BEA, Java

### Opis przypadku

#### Część 1 – Korzyści klienta

- Bezpieczny plan działań na rzecz obniżenia kosztów ponoszonych przez klienta opracowany przez firmę Ericpol
- Współpraca oparta na zaufaniu
- Obniżenie kosztów produkcji
- Potwierdzenie możliwości firmy Ericpol do szybkiego przyjęcia metodologii Agile/SCRUM

#### Część 2 – Wyzwanie

W 2009 roku branża telekomunikacyjna doświadczyła skutków poważnego światowego kryzysu finansowego. Aby poradzić sobie w zaistniałej sytuacji, holenderski oddział największego na świecie producenta urządzeń telekomunikacyjnych wybrał strategię zwiększania liczby usług wykonywanych w formie outsourcingu. Ze względu na długą historię współpracy zainicjowano rozmowy z firmą Ericpol jako jednym z preferowanych partnerów outsourcingowych. Szczególne potrzeby klienta ukierunkowane były na przeniesienie rozwoju jednej z usług do wybranego kraju o gospodarce typu low-cost, utrzymywanie wysokiego poziomu wiedzy inżynierskiej oraz doskonalenie procesów w ramach metodyki Agile/SCRUM. Metodyka Agile/SCRUM została wprowadzona w holenderskim biurze już w 2007 roku i po początkowych problemach odniosła sukces, przynosząc znaczne oszczędności i poprawę komunikacji, a ograniczając formalności, i koszty zarządzania. Koncepcja małych zespołów ds. rozwoju okazała się strzałem w dziesiątkę, ale podczas planowania przeniesienia rozwoju usług do innej lokalizacji oraz przy uwzględnieniu istnienia międzynarodowych zespołów, obawiano się paraliżu komunikacji i trudności w kontynuowaniu efektywnej pracy w ramach standardów Agile/SCRUM.

#### Część 3 – W odpowiedzi na wyzwanie

Firma Ericpol rozważała różne scenariusze najlepszej formy odpowiedzi na potrzeby klienta. Atuty firmy obejmowały posiadanie pracowników z dużą wiedzą z różnych dziedzin telekomunikacji, bycie marką znaną już klientowi i tanie biuro w Brześciu. Ewentualne słabe punkty były łatwe do wykrycia, ponieważ niezbędna wiedza była dostępna w Polsce, w biurze o wyższych kosztach, a należało ją przetransferować do tańszego biura w Brześciu. Dodatkowo, białoruskie biuro musiało zostać odpowiednio dostosowane. Perspektywy dobrej współpracy polegały na dużej otwartości i zaufaniu klienta oraz jego elastyczności w podejściu do umowy outsourcingowej. Wyzwaniem były różnice kulturowe pomiędzy Białorusią, Holandią a Polską oraz brak doświadczenia w adaptacji metodyki Agile/SCRUM.

Po wstępnej analizie SWOT firma Ericpol skoncentrowała się na sformułowaniu strategii i wyznaczeniu kompetentnego lidera projektu. W tym samym czasie dyrektor generalny oddziału w Brześciu kończył swoją kadencję i był gotowy na kolejne wyzwanie. Idealnie spełniał wymagania – miał duże doświadczenie w pracy z wszystkimi zainteresowanymi stronami: Białorusinami, Polakami i Holendrami. Jego zdolności przywódcze i umiejętności praktyczne zostały wykorzystane w nowej roli Program Managera, funkcji o kluczowym znaczeniu dla powodzenia całego przedsięwzięcia.

Wprowadzenie metodyki Agile w środowiskach pracy położonych w różnych, odległych geograficznie miejscach jest w najlepszym wypadku problematyczne. Agile wymaga zazwyczaj małych, 5-8 osobowych zespołów znajdujących się w jednej lokalizacji. Przy takiej organizacji pracy wszystkie zainteresowane strony są w stanie szybko skontaktować się z zespołem projektowym i natychmiast dowiedzieć się o postępach i przeszkodach. Problemy są błyskawicznie eskalowane, decyzje podejmuje się na miejscu, a czas rozwiązywania problemów ograniczony jest do minimum.

Aby osiągnąć ten sam poziom komunikacji i zaangażowania w sytuacji znacznej odległości (1500 km) między interesariuszami, rozważano następujące opcje:

- Wysłanie zespołów do siedziby klienta (Holandia), przynajmniej w początkowej fazie projektu – zbyt kosztowne
- Umożliwienie białoruskim zespołom uczenia się metodyki Agile na własnych zasadach – zbyt ryzykowne i czasochłonne
- Wysłanie przedstawiciela technicznego klienta do Brześcia lub Łodzi – niemożliwe, ponieważ nikt z organizacji klienta nie był skłonny przenieść się do Łodzi lub Brześcia na pół roku
- Wysłanie polskich inżynierów do Brześcia jako pionierów-ekspertów w zakresie Agile – niewykonalne, ponieważ białoruskie biuro nie było jeszcze technicznie gotowe

Ostatecznie optymalnym rozwiązaniem okazało się połączenie tych opcji. Inżynierowie z Brześcia rozpoczęli realizację 6-miesięcznej umowy w Polsce, a przedstawiciel klienta zgodził się spędzić kilka tygodni na wyjaśnieniu wymagań. W rezultacie, cały projekt został podzielony na dwie fazy:

**Faza 1** – Początkowo białoruscy i polscy inżynierowie pracowali razem w Polsce przez 6 miesięcy. Zdalne połączenie VPN do zasobów klienta było już gotowe, więc wysiłek związany z jego konfiguracją był minimalny. Pod koniec tej fazy cały międzynarodowy zespół był dobrze zintegrowany. W międzyczasie biuro w Brześciu zostało odpowiednio dostosowane i rozpoczęło pełną działalność.

**Faza 2** – Po zdobyciu wystarczających kompetencji i wiedzy białoruskie zespoły wróciły do Brześcia i zaczęły pracować samodzielnie. Niewielki zespół inżynierów systemowych pozostał w Polsce w celu zapewnienia wsparcia w przypadku jakichkolwiek problemów z połączeniem VPN.

Aby ułatwić pracę, w wirtualnym środowisku umieszczone zostały własne narzędzia do wspólnych prezentacji i telekonferencji, a cały personel został przeszkolony w zakresie efektywnego wykorzystania platform współpracy. Coaching zawodowy pomógł wielonarodowemu zespołom aktywnie brać udział w spotkaniach telefonicznych z dużą liczbą uczestników, sprawiając, że były one mniej męczące, a przy tym poprawiały wydajność pracy.