

Bez celu ani rusz

Karolina Zmitrowicz

Niepowodzenia projektów informatycznych to nieustannie wdzięczny temat – pojawia się na konferencjach, szkoleniach, w prasie i innych publikacjach. Badaniem przyczyn porażek projektowych zajmują się uznane na całym świecie organizacje (m.in. Standish Group i jej słynny już Chaos Report), informując, że głównymi powodami problemów są m.in. niekompletne wymagania, brak zaangażowania użytkowników, nierealistyczne oczekiwania oraz zmieniające się wymagania. Badania innych organizacji również wskazują te czynniki, jako elementy o największym negatywnym wpływie na powodzenie projektów IT.

Tabela 1 Chaos Report 2009, Standish Group

Czynniki wpływające na porażkę projektu	% Odpowiedzi
1. Niekompletne wymagania	13.1%
2. Brak zaangażowania użytkowników	12.4%
3. Brak zasobów	10.6%
4. Nierealistyczne oczekiwania	9.9%
5. Brak wsparcia kierownictwa	9.3%
6. Zmieniające się wymagania & specyfikacje	8.7%
7. Brak planowania	8.1%
8. Projekt nie jest już potrzebny	7.5%
9. Brak zarządzania IT	6.2%
10. Analfabetyzm technologiczny	4.3%
Inne	9.9%

Pojawia się jednak pytanie, ile procent z tych czynników to nie powody, a raczej symptomy prawdziwej przyczyny problemów dotyczących projektów informatycznych? Pytanie to wynika z obserwacji prawdziwych przedsięwzięć IT, sposobu ich podejmowania i dalej realizowania. Przy okazji znacznej liczby projektów daje się zauważyć brak przygotowania do danej inicjatywy – projekty inicjowane są bez głębszej analizy i określenia potrzeb, celów, ryzyk. Projekty z współzależnościami nie są dobrze – lub w ogóle nie są -

Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A.

ul. Kłobucka 25, 02-699 Warszawa, Zarejestrowana w Sądzie Rejonowym dla m.st. Warszawy
XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego nr: 0000142150, NIP:522-23-59-856.
Kapitał zakładowy wpłacony w całości w wysokości 1.267.550,00 zł

koordynowane. Wyznacznikiem powodzenia projektu jest dotrzymanie terminu i nie przekroczenie budżetu. Jakość, rozumiana jako stopień spełnienia wymagań i oczekiwań udziałowców, ma znaczenie drugorzędne.

Projekty często są realizowane w następujący sposób: klient widzi potrzebę stworzenia systemu informatycznego realizującego jakiś cel danej organizacji. Dostarcza swoje wymagania wybranemu dostawcy (czasem w drodze przetargu), dostawca na ich podstawie szacuje wysiłek i koszt projektu po czym przechodzi do uszczegóławiania wymagań celem stworzenia rozwiązania informatycznego, które spełniałoby wymagania klienta. Następnie realizowana jest implementacja rozwiązania, testy (zwykle kilka poziomów) i wreszcie – odbiór rozwiązania i wdrożenie na produkcję. Rozwiązanie to wydaje się poprawne. Więc w czym problem? Problemów jest co najmniej kilka:

- Klient nie wie, w jaki sposób powinien formułować swoje potrzeby. Określa wymagania na zasadzie „system powinien być użyteczny”, „system ma obsługiwać workflow dokumentów”. Dodatkowo (z różnych powodów, w tym z powodu błędów procesowych lub braku wiedzy) dostawca nie doszczegóławia takich wymagań przed podjęciem się realizacji danego projektu. Skutek: z tak nieprecyzyjnym opisem wymagań trudno realistycznie i wiarygodnie oszacować wysiłek, zakres i koszt projektu. Takie projekty są najczęściej albo niedoszacowane (ponieważ zakłada się mniej pracy, niż okazuje się w rzeczywistości), albo przeszacowane (dodawanie pewnego bufora „na zapas”). Ponadto, przy takim zapisie wymagań niemal niemożliwe staje się stwierdzenie kiedy, i czy w ogóle, dane wymaganie zostało zaimplementowane. Brak mierzalności i kryteriów akceptacji powoduje, że odbiór gotowego rozwiązania opiera się na wierze, nie na faktach.
- Klient często nie ma większego pojęcia o IT i nie potrafi zweryfikować oszacowań a dalej propozycji rozwiązania dostawcy. Pojawia się ryzyko nieporozumień i konfliktów, wynikających z tego, że czego innego klient się spodziewał, a co innego otrzymuje od dostawcy. Co zawiodło? Brak porozumienia pomiędzy obiema stronami, brak komunikacji na każdym etapie projektu umożliwiającej walidację propozycji rozwiązania i szybkie reagowanie na zastrzeżenia.
- Dostawca niekoniecznie zna dziedzinę biznesową klienta. Uszczegóławianie wymagań klienta sprowadza się np. do dekompozycji wymagań wysoko-poziomowych na realizujące je przypadki użycia, z pominięciem głębszej analizy biznesowej. Dodatkowo dochodzi czynnik „oczywistych oczywistości”, to znaczy wymagań i potrzeb wynikających z obszaru biznesu, w którym działa organizacja klienta – dla klienta pewne aspekty działania rozwiązania są na tyle oczywiste, że nie specyfikuje ich w ramach swoich wymagań. Dla dostawcy te same aspekty oczywiste być nie muszą. A co nie zapisane – nie jest wymaganiem (syndrom „nie było takiego wymagania”). Skutek – brak spójności rozwiązania z biznesem klienta, nieuwzględnione reguły biznesowe, rozwiązanie poprawne technologicznie, ale niespełniające celów biznesowych. Co zawiodło? Po pierwsze, brak wiedzy o dziedzinie biznesowej po stronie dostawcy. Dostawca może nie wiedzieć o co pytać, ponieważ nie zna specyfiki danej branży. Klient – niepytany – niekoniecznie domyśli się, że o pewnych rzeczach należy dostawcy powiedzieć.
- Dostawca pomija analizę biznesową wymagań i przechodzi od razu do projektowania rozwiązania. Przyczyn takiego stanu rzeczy jest wiele: wspomniany wyżej brak wiedzy dziedzinowej, presja czasowa (wynikająca często z niedoszacowania projektu, które z kolei jest skutkiem opierania się na nieprecyzyjnych wymaganiach klienta) i – bardzo często! – brak świadomości tego, że analiza

Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A.

ul. Kłobucka 25, 02-699 Warszawa, Zarejestrowana w Sądzie Rejonowym dla m.st. Warszawy
XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego nr: 0000142150, NIP:522-23-59-856.
Kapitał zakładowy wpłacony w całości w wysokości 1.267.550,00 zł

biznesowa jest koniecznym etapem w wytwarzaniu rozwiązań informatycznych. Bez pełnej analizy biznesowej, pojawia się ryzyko tego, że w późniejszych etapach projektu (np. podczas implementacji i testów) projekt systemu będzie się zmieniać – ponieważ zostaną wykryte błędy, luki, brakujące funkcje czy ograniczenia, które normalnie zostałyby określone na etapie analizy biznesowej.

I wreszcie:

- Klient nie wie, co chce osiągnąć za pomocą danego rozwiązania. Innymi słowy – klient nie wie, jakie cele biznesowe rozwiązanie ma spełniać. Bardzo często projekty są realizowane po to, by „wytworzyć jakiś system”, zapominając o tym, że celem projektu informatycznego nie jest system sam w sobie, ale korzyści, jakie ów system ma dostarczać i cele biznesowe, jakie ma realizować. Te cele i korzyści powinny stanowić podstawę do zainicjalizowania projektu, jako że to właśnie one determinują przyczynę, dla której klient podejmuje się wytworzenia produktu informatycznego. Klient nie zamawia systemu po to, by go mieć, ale po to, by zrealizować konkretne cele biznesowe: czy to optymalizację jakiegoś procesu biznesowego, czy zwiększenie sprzedaży, czy redukcję pracowników administracyjnych. I tych celów – niestety – bardzo często w projektach brakuje. Skutkiem tego, zarówno klient, jak i dostawca, skupia się na funkcjach i usługach produktu, nie zastanawiając się czemu owe funkcje i usługi mają służyć. W efekcie klient dostaje produkt o określonych funkcjach, dostawca otrzymuje wynagrodzenie za swe usługi, ale produkt nie realizuje żadnych istotnych celów biznesowych lub realizuje je w stopniu niewystarczającym z punktu widzenia klienta. Czy taki projekt – dostarczony w czasie, z funkcjami, jakie klient chciał, jedynie *nie realizujący celów biznesowych* – można określić jako udany?

Zmierzamy do istoty problemu – projekty informatyczne często nie posiadają mierzalnych celów biznesowych. Jeśli nie mają celów, jak mamy określić:

- Co tak właściwie ma być osiągnięte przez realizację danego przedsięwzięcia?
- Jak i kiedy zmierzyć, czy dany projekt zakończył się sukcesem?
- Jakie rozwiązanie spełni potrzeby wynikające z celów biznesowych?
- Jak stwierdzić, czy rozwiązanie proponowane przez dostawcę to rzeczywiście to, co klient miał na myśli?

Jeśli nie możemy odpowiedzieć na powyższe pytania, to w jaki sposób możemy stwierdzić, czy dany projekt się udał, czy nie? Czy klient osiągnął za jego sprawą jakąkolwiek korzyść? Nie potrafimy. Bez mierzalnych celów stanowiących podstawę projektu, celów realizowanych za pomocą wymagań, nie jesteśmy w stanie ani sprawdzić realizacji projektu, ani określić jego wyniku.

Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A.

ul. Kłobucka 25, 02-699 Warszawa, Zarejestrowana w Sądzie Rejonowym dla m.st. Warszawy
XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego nr: 0000142150, NIP:522-23-59-856.
Kapitał zakładowy wpłacony w całości w wysokości 1.267.550,00 zł



Rysunek 1 "Trójkąt projektowy" z odniesieniem do celów biznesowych

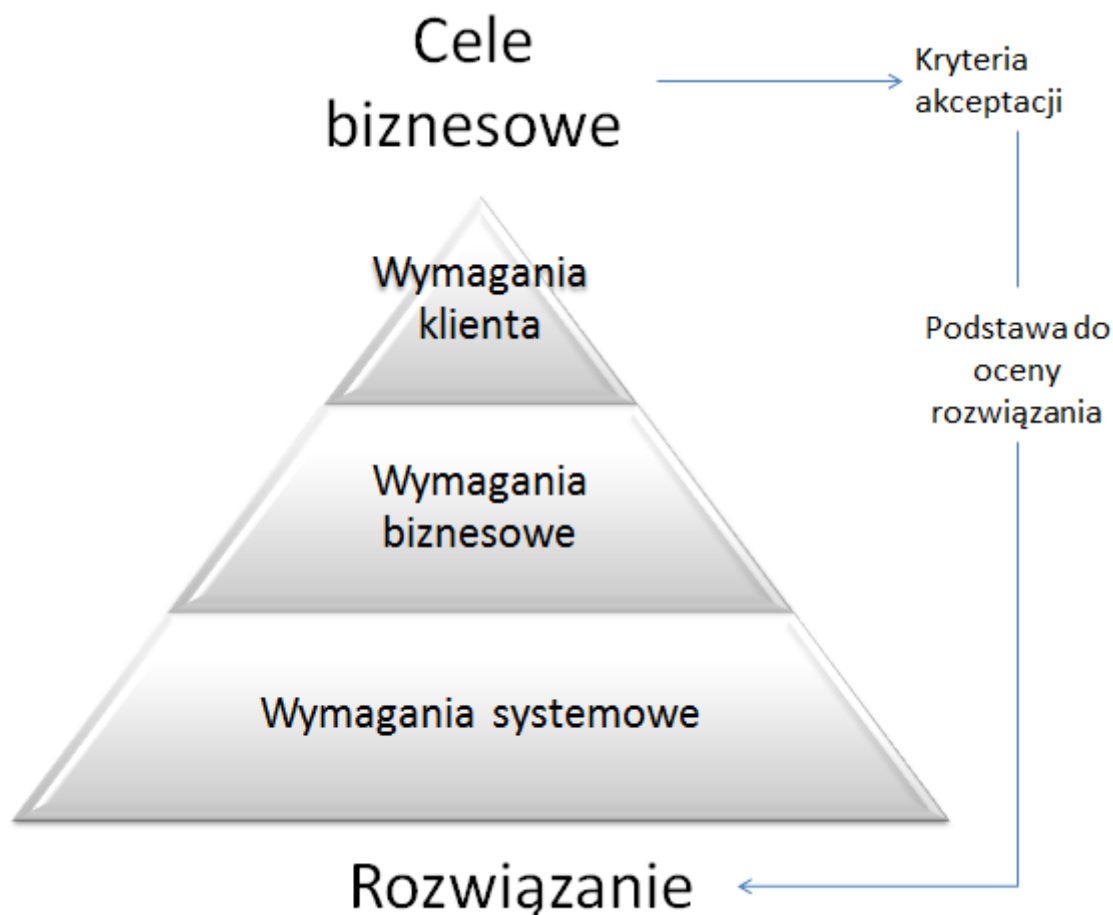
Jak brak celów przekłada się na dalsze problemy? Zależność ta jest stosunkowo prosta – jeśli nie znamy celów biznesowych projektu, czyli nie wiemy *po co* realizujemy dany projekt, nie stwierdzimy, czy wstępne wymagania klienta są kompletne – ponieważ nie mamy szerszego kontekstu i widoku procesowego na dany temat. Jeśli nie znamy celów biznesowych projektu, to wymagania na rozwiązanie będą się zmieniać – ponieważ nie mając ogólnej wizji i celu wytwarzanego systemu, koncepcje będą się zmieniać: nic nas jednak nie ogranicza, prawda? Nie ma celu, którego trzeba by się trzymać. Dalej, jeśli brak celów biznesowych, jak mamy zaplanować projekt tak, by owe cele osiągnąć? Jak zapewnić, że cele te będą realizowane przez produkty i pół-produkty projektu? Jeśli nie mamy celów, za których realizację *zawsze* ktoś ponosi odpowiedzialność, jak zapewnić sobie wsparcie kierownictwa?



Rysunek 2 Hierarchia wymagań w przypadku braku celów biznesowych i pominiętą analizą biznesową

Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A.

ul. Kłobucka 25, 02-699 Warszawa, Zarejestrowana w Sądzie Rejonowym dla m.st. Warszawy
XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego nr: 0000142150, NIP:522-23-59-856.
Kapitał zakładowy wpłacony w całości w wysokości 1.267.550,00 zł



Rysunek 3 Hierarchia wymagań w przypadku istnienia celów biznesowych i z kompletnymi poziomami wymagań

Brak celów biznesowych jest więc jednym z najbardziej podstawowych źródeł problemów w przedsiębiorstwach informatycznych. Problem ten wynika w dużej mierze z braku świadomości tego, jak ważne jest ustalanie mierzalnych celów dla każdej inicjatywy, i czemu owe cele mają służyć. Ten brak świadomości dotyczy zarówno strony klienta, jak i dostawcy. Klient powinien zaczynać projekty nie od spisywania listy życzeń (czyli wymagań), ale od analizy swojego przedsiębiorstwa, określenia słabych stron, możliwości, szans, ograniczeń, ustalenia realnych i mierzalnych celów biznesowych i dopiero na tej podstawie określać potrzeby i wymagania związane z rozwiązaniami informatycznymi. Dostawca powinien zaś zaczynać swe prace od przestudiowania celów biznesowych i zrozumienia, czego *naprawdę* klient wymaga od produktu informatycznego – bo nie funkcji, te są tylko środkiem osiągnięcia konkretnych celów biznesowych. Tym sposobem, obie strony mają jasny i przejrzysty widok tego, co będzie do zrobienia w ramach danego przedsięwzięcia i w jaki sposób będzie weryfikowany wynik projektu. Proste? A więc zacznijmy od celów.

Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A.

ul. Kłobucka 25, 02-699 Warszawa, Zarejestrowana w Sądzie Rejonowym dla m.st. Warszawy
XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego nr: 0000142150, NIP:522-23-59-856.
Kapitał zakładowy wpłacony w całości w wysokości 1.267.550,00 zł