

MVP – доставляем ценное быстро

Ускорение доставки функций до клиента

Быстрое добавление ценного

Сайты за 10 лет стали сложнее, и теперь труднее вносить в них изменения.

Нужно вносить только ценные для бизнеса изменения и “маленькими порциями”.

Это обеспечит быстрое добавление наиболее ценного функционала для клиентов.

Офисмаг – данные за 2022 год

По переоценке категории на крі	A+	A	B	C	D
Выпущено заказов, шт.	8	12	20	38	43
Перешли в категорию, шт.	8	11	17	16	4
Непрерывность, %	40%	33%	35%	29%	18.1%
Сдвиг, д.	+144	+58	+23	+4	-3
Время реализации чистое, дней	41	22	11	4	1
Время реализации календарное, дней	254	131	57	31	8
Время ожидания заказчика, дней	34	20	10	7	2

A – 6 кратное превышение, B и C – 5-8 кратное, D – 8 кратное.

Маленькие порции – MVP

Решение разделять на функциональные части, ранжировать их по ценности для клиента и сложности добавления.

Включать в первый релиз только самое ценное и, по возможности, простое в реализации.

Вы можете самостоятельно выработать MVP до комитета.

Ценный функционал

Необходимо точно понять бизнес-цель и докопаться до первопричины проблемы.

Результат реализации должен быть действительно ценным для конечного клиента.

Функционал для увеличение прибыли важнее, чем заказ для сокращения затрат. *Например, публичная часть важнее, чем Диск*

Отыскать ЛПР – реального инициатора

Рассмотрение заказов без реального инициатора на комитете недопустимо.

ЛПР (лицо принимающее решение) – лучше всего понимает проблему, будет согласовывать решение и подтверждать внешнее тестирование.

Активнее будет участвовать на созвонах, заинтересован в быстром получении результата.

Выявить фактическую бизнес-цель или проблему

Необходимо выявить бизнес-цель, понять как она влияет на основные бизнес-показатели компании.

Если решается проблема, то необходимо докопаться до ее сути (например, методом “5 почему”).

Без понимания цели или проблемы можно выработать неверное решение, его придётся переделывать, а потом еще и поддерживать ненужный функционал.

Включить в один заказ минимально необходимое

В один заказ включается решение только одной проблемы.

Попытка решить несколько проблем одновременно увеличивает сроки выхода релиза и усложняет тестирование.

Выработать MVP для этого заказа

Наверняка решение для проблемы можно разбить на части разной сложности и ценности для клиента.

Необходимо отранжировать их – самые ценные и простые в первую очередь, в текущий заказ включить только те, которые дадут максимальную пользу при минимальных затратах.

Пример заказа 3760 – решения нет и он отменён

Первое решение



Минимальное решение



Соотнести ценность для клиента и сложность реализации

Предкомитет – это финальная контрольная точка, для осмысления – точно ли ценность для клиента или бизнеса соотносится со сложностью реализации, на основе экспертной оценки ведущих специалистов.

Надо принимать во внимание, что функционал не только пишется, но и обслуживается потом.

Всё готово — можно идти на комитет

Менеджер — лечащий врач заказчика.

Заботливо объясняет риски и безболезненные варианты купирования боли.

Менеджер — прокурор для заказа и адвокат для отдела.

Экономия затрат на подсистемах

Можно спроектировать решение, чтобы исключить что-то

- Разработка ТЗ
- ~~Дизайн~~
- ~~Вёрстка~~
- ~~Программирование~~
- Внутреннее тестирование
- ~~Автотесты~~
- ~~ДевОпс~~

Прикладные приёмы создания MVP

- Зафиксировать – сделать что-то не изменяемым.
- Снизить управляемость – уменьшить число настроек.
- Уменьшить глубину проработки – не продумывать все возможные случаи.
- Рассогласовать – разные части системы могут быть разными.
- “Убрать в гараж” – спрятать плохие части от пользователей.
- Заменить – одно сложное решение на другое более простое.
- Не выходить в надсистему – изменять только части затрагиваемые в заказе.

Зафиксировать – сделать что-то не изменяемым

- Не делать в Деске сразу сервис для самостоятельной загрузки пользователями, а добавить управление значениями через админку Битрикса по задаче.

Снизить управляемость – уменьшить число настроек

- Сделать две корзины без возможности создания бесконечного числа корзин клиентом.
- Не добавлять сортировку по любому столбцу или произвольный их порядок.
- Не давать пользователю настраивать самостоятельно темы с любыми цветами на сайтах ДКС, ограничить выбором из предлагаемых.

Уменьшить глубину проработки – не продумывать все возможные случаи

- Использовать стандартную ошибку, которая выводится в большинстве случаев, не делая уникальный обработчик и визуальный интерфейс.
- Для случаев, которые скорее всего не произойдут, не прорабатывать решение – например, 3 уведомления подряд будут показаны пользователю в совсем редких случаях.

Рассогласовать – разные части системы могут быть разными.

- Ничего страшного нет, что ИБТ пока существует в старом и новом интерфейсе, главное, что работает и функционал доступен пользователям.
- Чтобы упростить реализацию, можно изменить кнопки добавления в корзину только на нескольких подобных страницах, а на всём сайте доделать позже.

“Убрать в гараж” – спрятать плохие части от пользователей.

- Пока не использовали, обычно все части прорабатываем в новом интерфейсе. Можно рассмотреть на будущее.
- Вместо отрисовки отчёта в интерфейсе Деска, давать скачивать отчёт в Экселе.

Заменить — одно сложное решение на другое более простое.

- График удалённой работы сотрудников сделали ссылкой на Гугл Докс вместо программирования системы учета удалённой работы.
- Уменьшить автоматизацию — оставить пользователю больше ручных процессов.
 - 4017 — сотрудники ЦУР осознанно будут продолжать ходить ногами согласовывать возврат. Автоматизировали только формирование самой бумажки для согласования. Позже согласование будет передаваться в систему.

Не выходить в надсистему – изменять только части затрагиваемые в заказе

- Не делать рефакторинг всех сервисов сразу, когда надо поменять в одном месте.
- Вносить только правки необходимые по заказу. Всё остальное выносить в следующий заказы.

Примеры работы с возражениями

– Мой заказ могут не согласовать.

Не страшно. Возможно он действительно не нужен, Директор примет окончательное решение о целесообразности для бизнеса.

– Заказ долго согласовывать и ждать согласования Директора.

Внутреннее согласование проходит быстро, если постараться. Директор тоже быстро согласует, если это реально важно для бизнеса.

– Он будет ждать своей очереди 2 года.

Для ценного заказа это маловероятно, такое ожидание крайне редкое.

Заказы для Волгограда делались сразу.

<https://kpi.intsite.org/tasks/?order=4242>

Другие возражения заказчиков

– Внесите несколько изменений для сайта одному заказу, не хочу писать несколько

Это технически невозможно, процессы и инструменты ИНТ так не работают.
Один заказ – один релиз.

– Мой руководитель требует внесения правок в рамках этого заказа

Хорошо, я попробую согласовать это с директором ИНТ.

– Правки небольшие, мы готовы подождать еще

Жаль, любые усложнения задерживают появления функционала у конечных клиентов. Чистый час работы превращается в целый рабочий день за счет транзакционных издержек.

Выводы

Нам надо с максимальной скоростью доставить на прод наиболее ценный для клиента функционал (не увеличивая число ошибок).

Это можно обеспечить сократив размер изменений в одном заказе.

Из очереди заказов выбирать реально ценные для клиентов, которые позволят заработать компании больше или сократит операционные затраты.

Вопросы?