

Operation strategy

PASQUALE SCANDURRA





Pasquale Scandurra

Certified Scrum Master, ASPO, Prince2 Agile, Kanban Coach



Sw development (1997)



Tech coordinator (2000)



Project manager (2002)



Process owner (2003)



Delivery Manager (2008)



Quality Manager (2010)



Subject Matter Expert (2012)



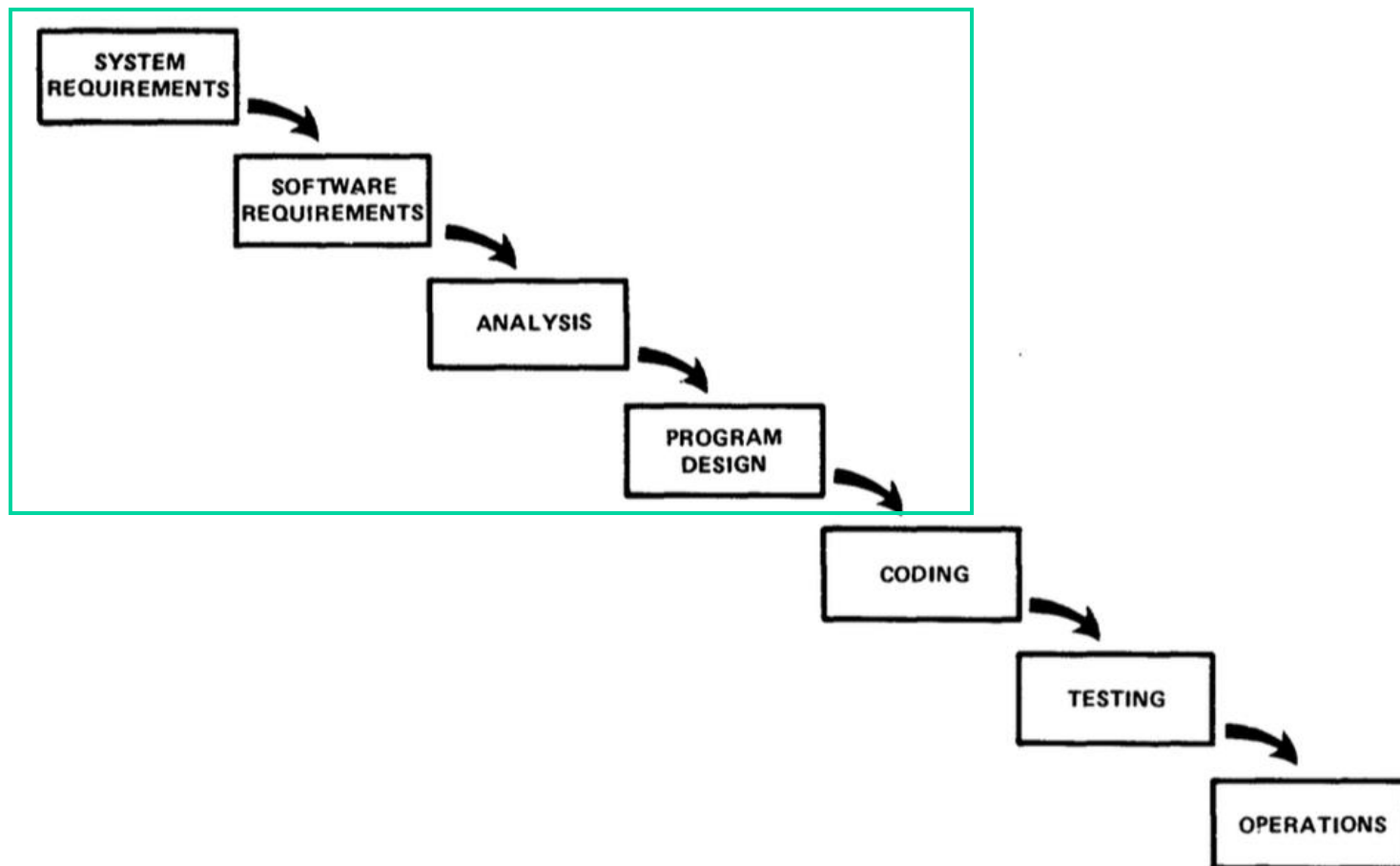
Scrum of Scrums/Agile coach (2014)



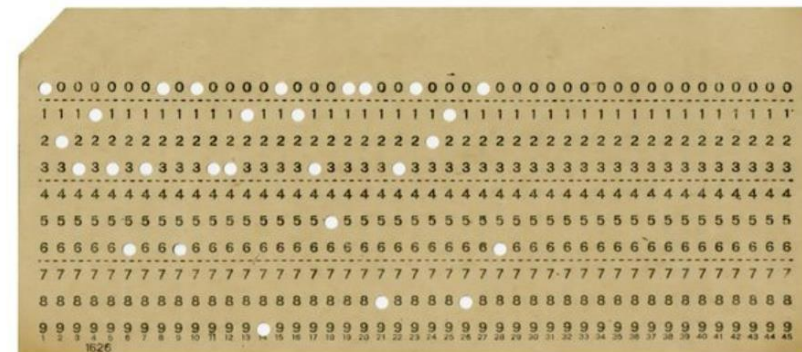
Head of core Operations (2019)

DM
C
CULTURA

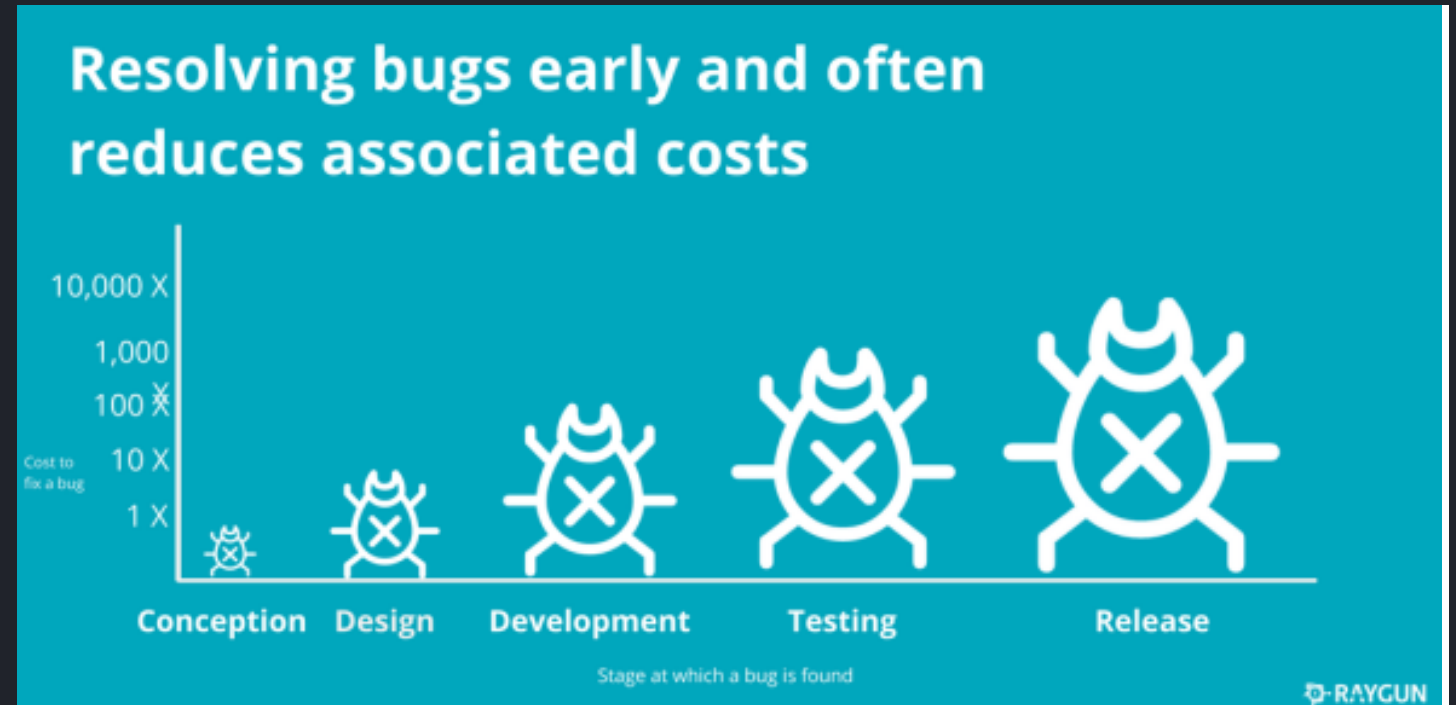
Perché siamo qui?



Il metodo **waterfall** viene introdotto con lo scopo di controllare meglio i progetti da un punto di vista dei tempi e dei costi



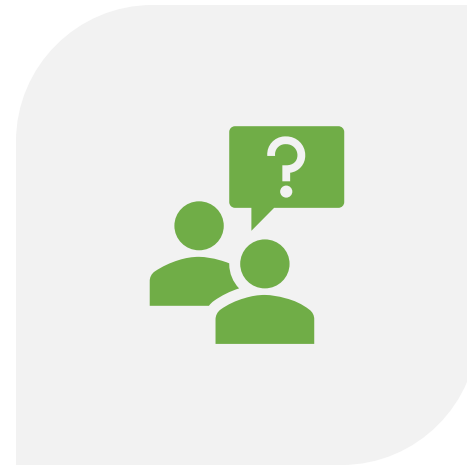
Quality control vs Build quality in



Perche' cambiare?



ADATTARSI AL NUOVO MONDO
CHE CI CIRCONDA



“CURRENT PROBLEMS ARE THE
RESULT OF CURRENT THINKING”

Why and when the world changed?

No one knows but that does not matter. What is very important however, is the "**rate**" of change accelerates, more and more faster.

What has changed? Everything! From every point of view: social, political, economic, commercial, technological

But surely have changed the 'customer'

Cambiamento

Interno

Esterno

Turnover del
personale

Normativo

Complessita'
dei bandi

Minori
risorse

Nuovi player



Problemi tipici delle aziende che producono SW

Processi non definiti

Organization silos

Elevati costi di
integrazione

Performance non
misurate

Problemi di
comunicazione

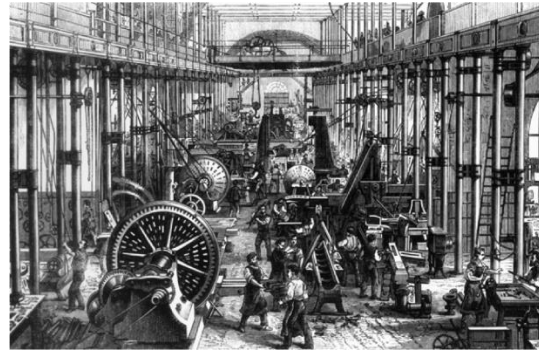
Deliverables non chiari

Manca di un processo
di
improvement/feedback

Resource Management



è uno dei temi piu' complessi



-E piu' vecchi



- L'obiettivo non è cambiato

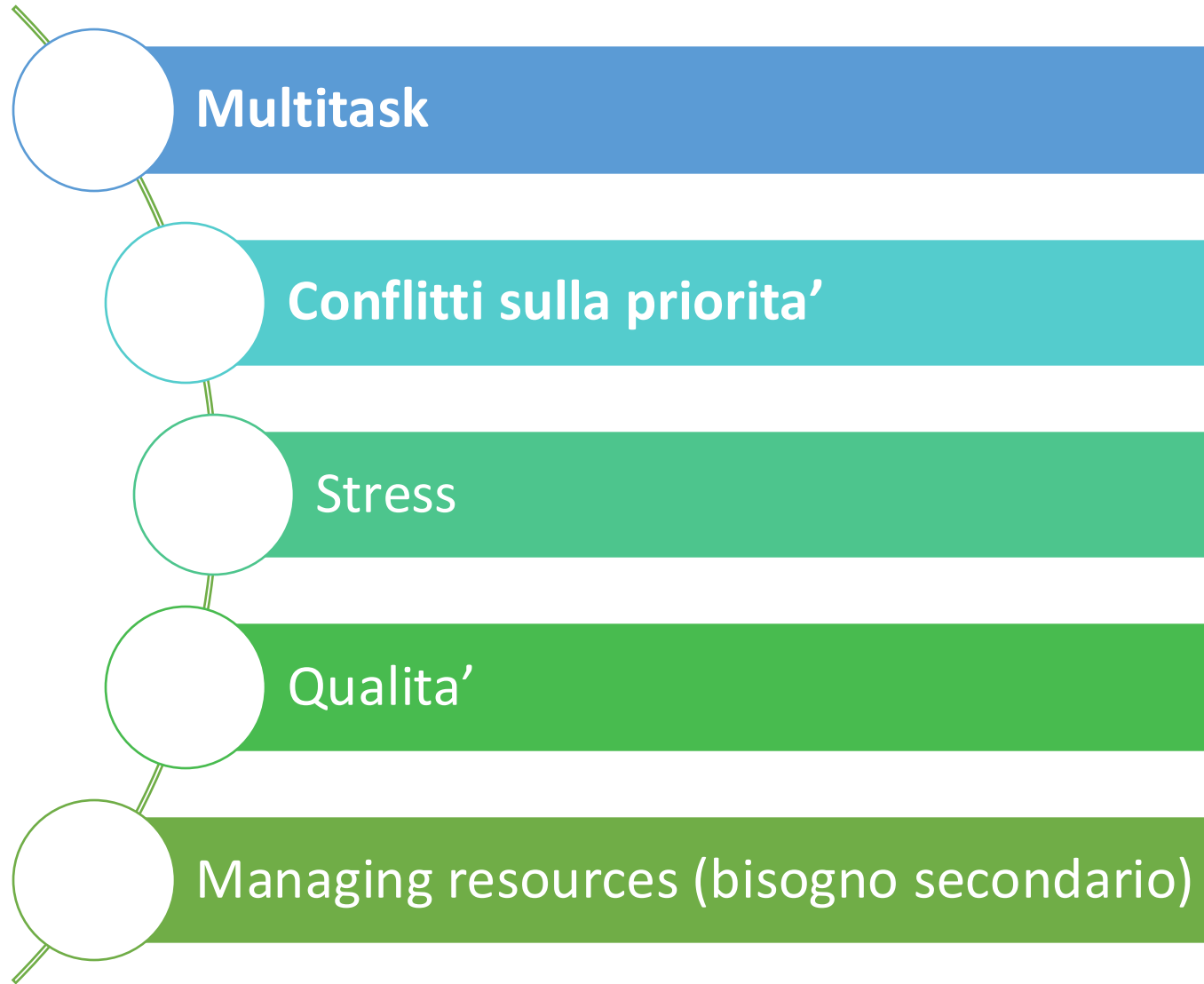
Matrix organization



- “...most efficient use of manpower” since can be **shared** between projects. It is the most **efficient** use of facilities, machinery, equipment, and other resources since these resources can be shared **between or among projects**”

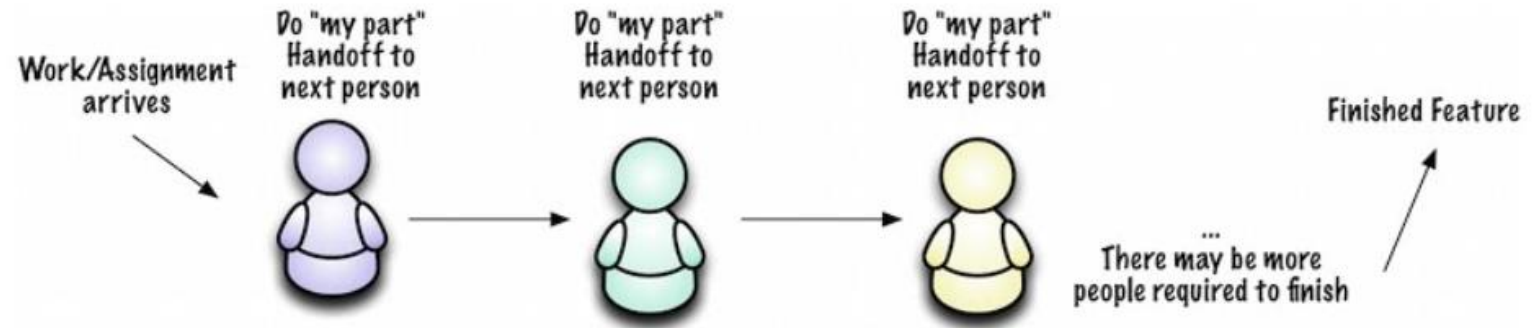
Stuckenbruck, L. C. (1979). The matrix organization. *Project Management Quarterly*, 10(3), 21–33

- Misuriamo l'**efficienza** della nostra organizzazione attraverso la misura dell'**utilizzo** delle risorse



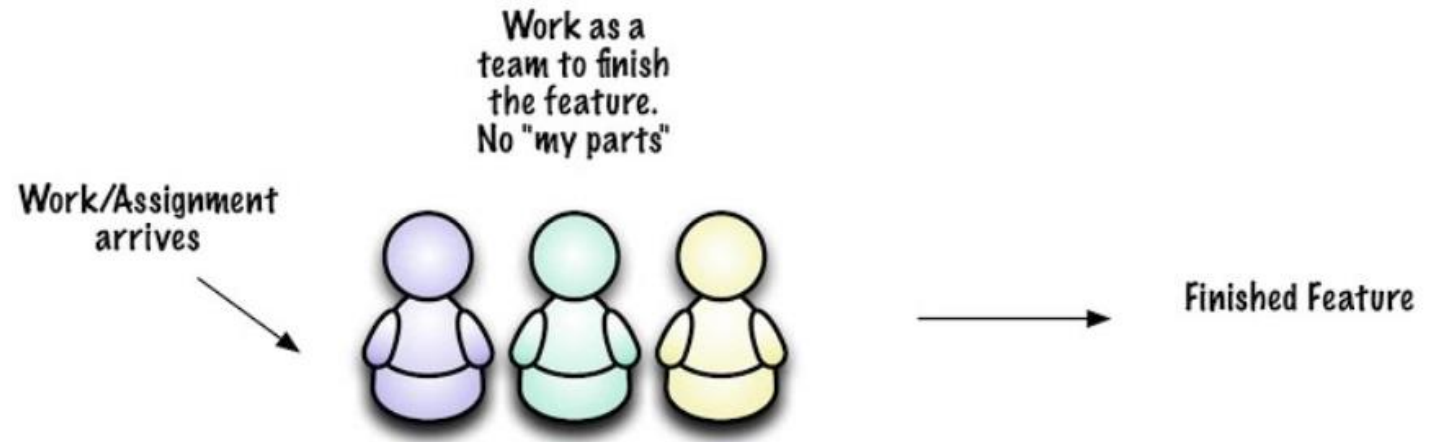
Challenges della organizzazione a matrice

Resources efficiency



vs

Flow efficiency

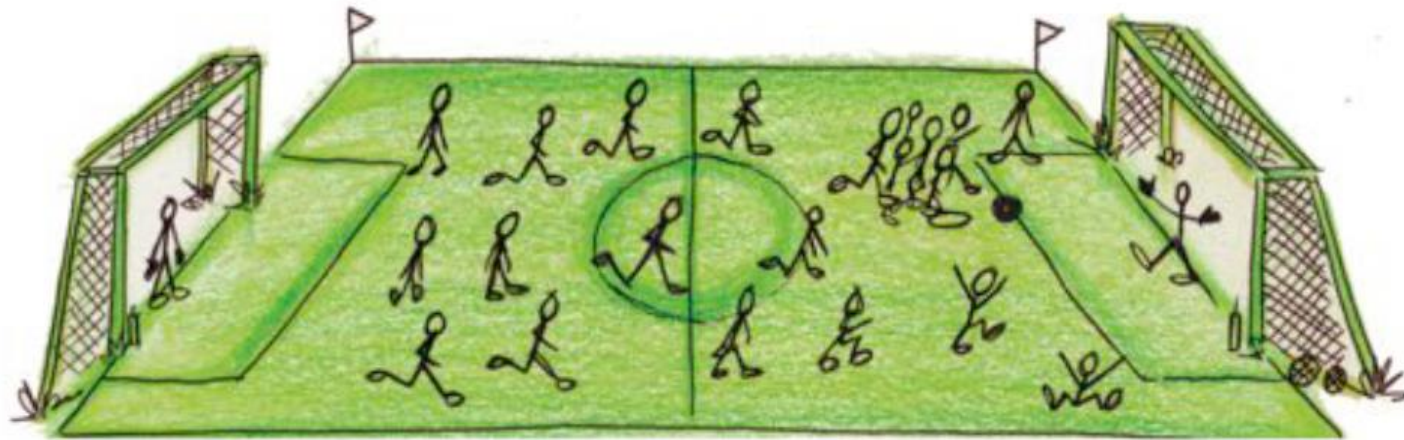


L'universita' di Stoccolma



I due pilastri della filosofia Lean

Just-in-time and Jidoka



Cosa e' Lean?

- Lean e' una strategia operativa che al pari della strategia di business ha degli obiettivi
- In particolare l'obiettivo di Lean e' dare prioritá alla **efficienza del flusso** rispetto all'efficienza sull'uso della singola risorsa



The New New Product Development Game

Harvard Business Review, 1986

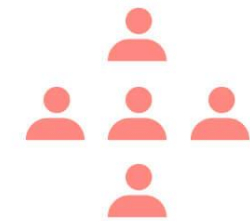


1. Built-in instability
2. Self-organizing project teams (cross functional)
3. Overlapping development phases
4. “Multilearning”
5. Subtle control (control through peer pressure)
6. Organizational transfer of learning

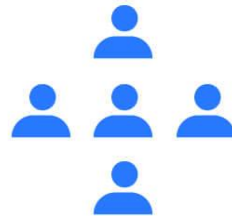
I progetti di sviluppo SW

Functional

Common functional expertise



System analysts



Developers



Testers

Cross - Functional

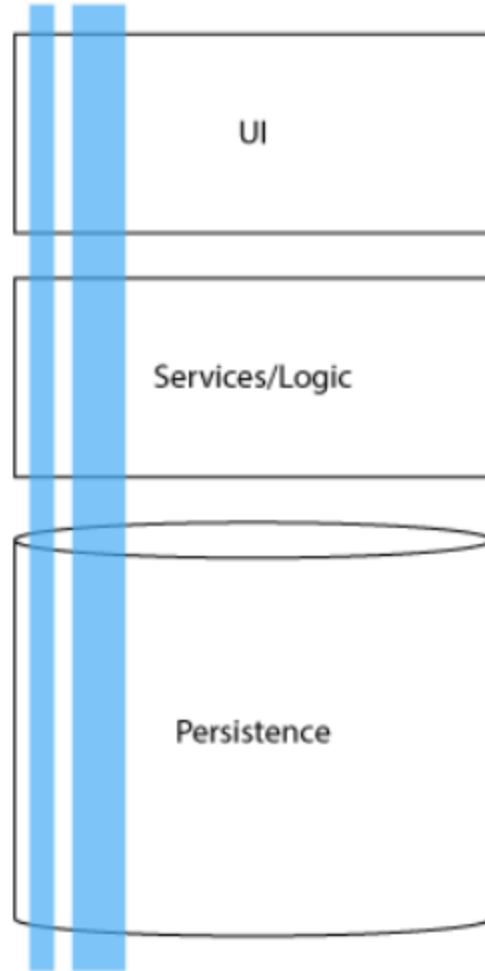
Representatives from the various functions



Development Team

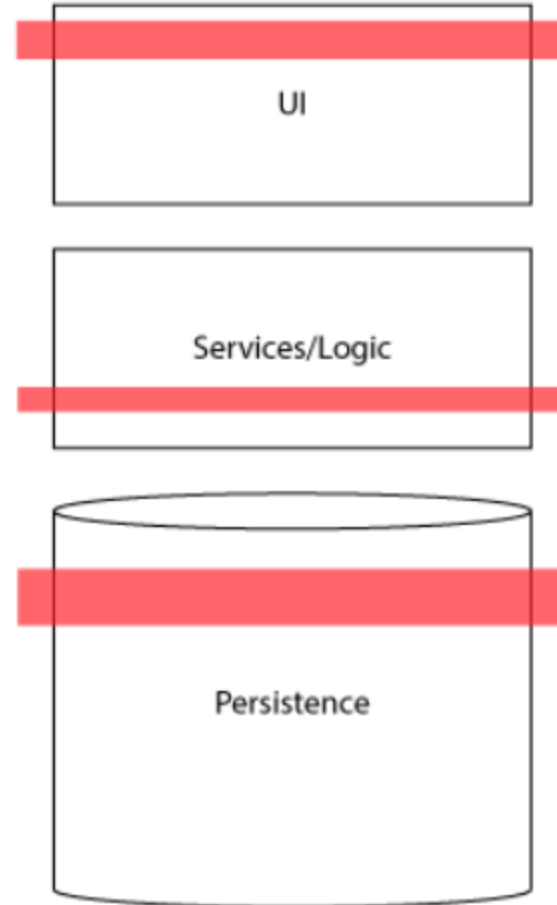
Vertical Slices

include changes to each architectural layer sufficient to deliver an increment of value



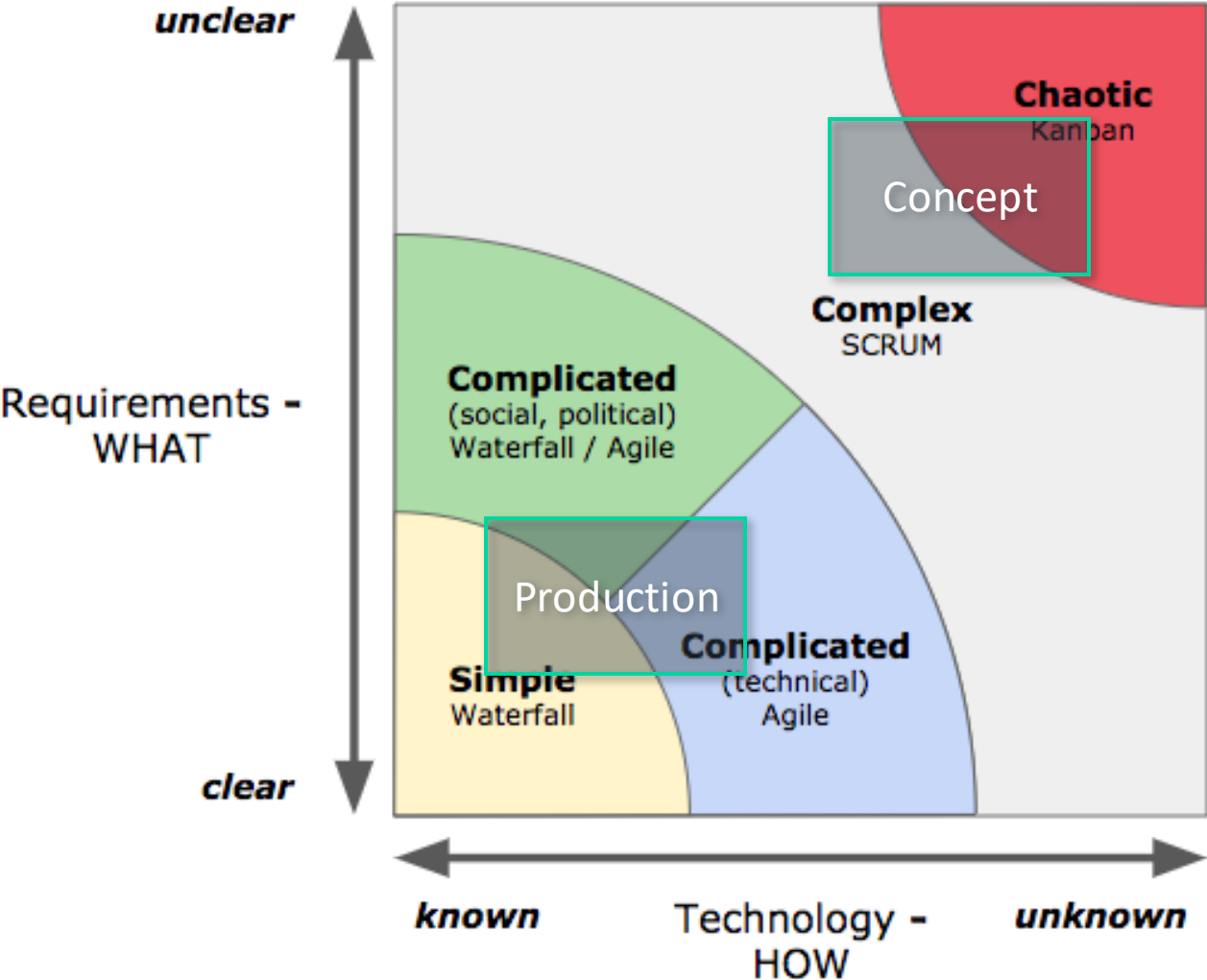
Horizontal Slices

multiple slices must be completed to deliver an increment of value



Quale approccio uso per il mio Progetto?

LA MATRICE DI STACEY



At Snowbird...



The Agile Manifesto



🌀 Agile Manifesto 🌀

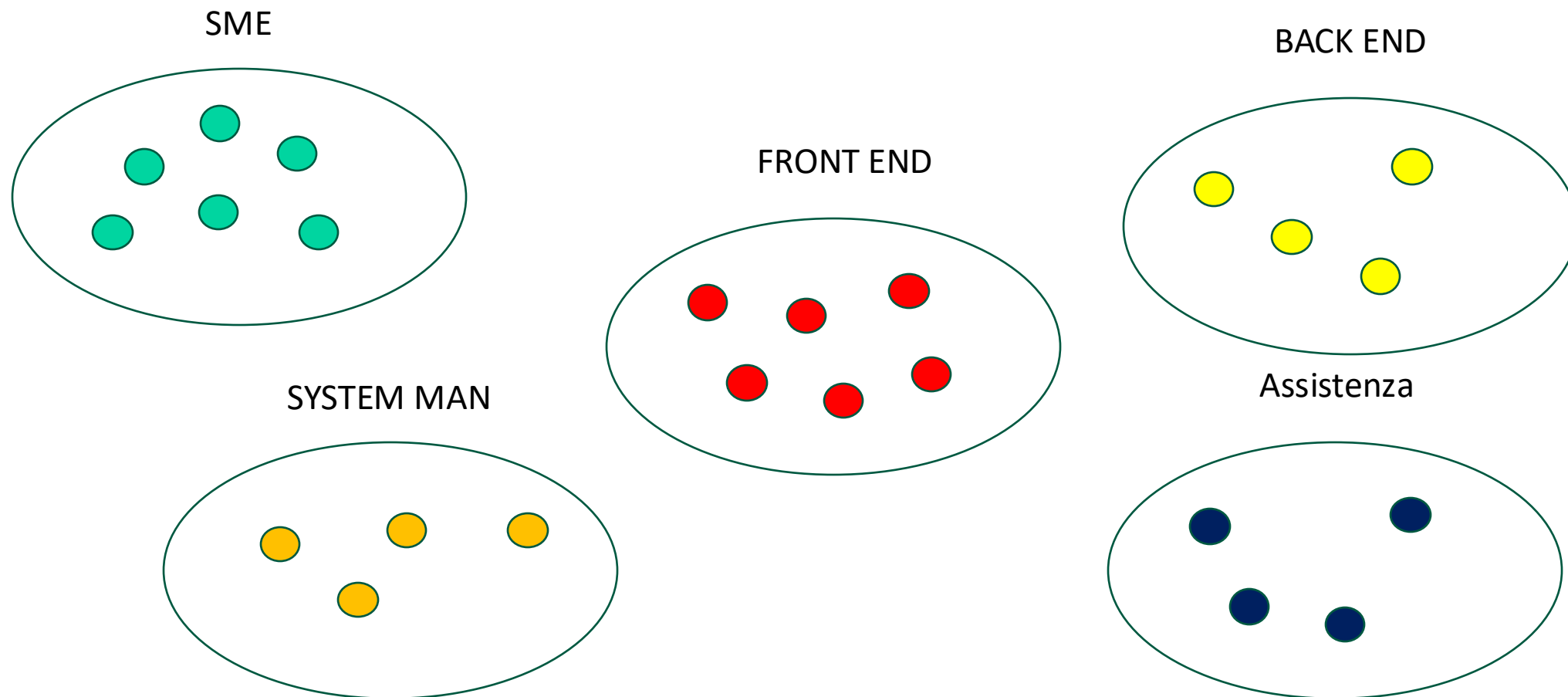
what kind of processes and tools
empower individuals and interactions?

What forms of contracting
increase customer collaboration?

What types of documentation
help solutions to work?

What sorts of planning
enable us to respond to change?

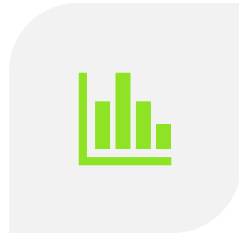
Organizzazione DM cultura Aprile 2019



Feedback ricevuti 1/2



CONTINUE INTERRUZIONI
NELL'ATTIVITA'



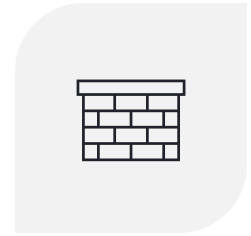
DISTRIBUZIONE DEL CARICO
DI LAVORO



PRIORITA' NON STABILI/NON
CONDIVISE

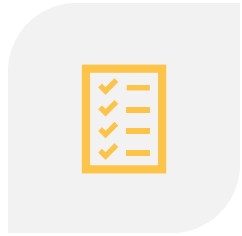


MANCANZA DI UN
PROCESSO DI
IMPROVEMENT CONTINUO



TENDENZA A CREARE SILOS
CHE NON COMUNICANO

Feedback ricevuti 2/2



ASSENZA DI PROCESSI
ADEGUATI DI DISTRIBUZIONE
DELLE INFORMAZIONI



BOTTLENECKS



EMERGENCY DRIVEN
APPROACH



MANCANZA DI UNA VISIONE
DI INSIEME



MANCANZA DI UN
OBIETTIVO COMUNE



Gare/prevendita

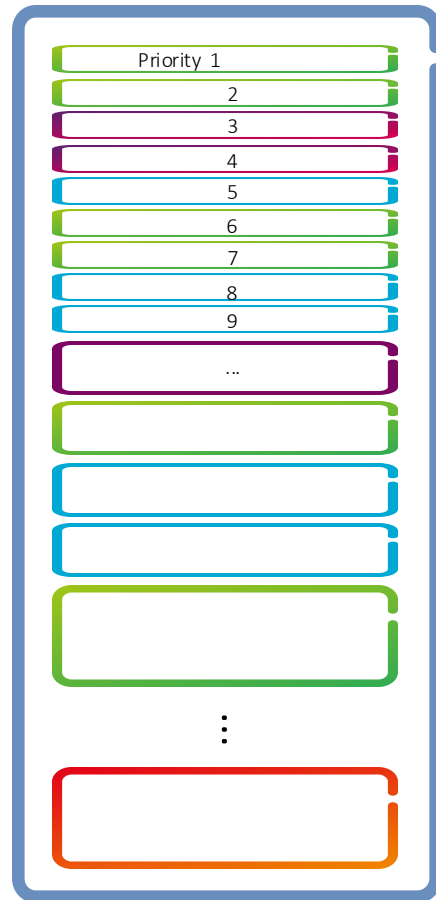


Clienti/interno

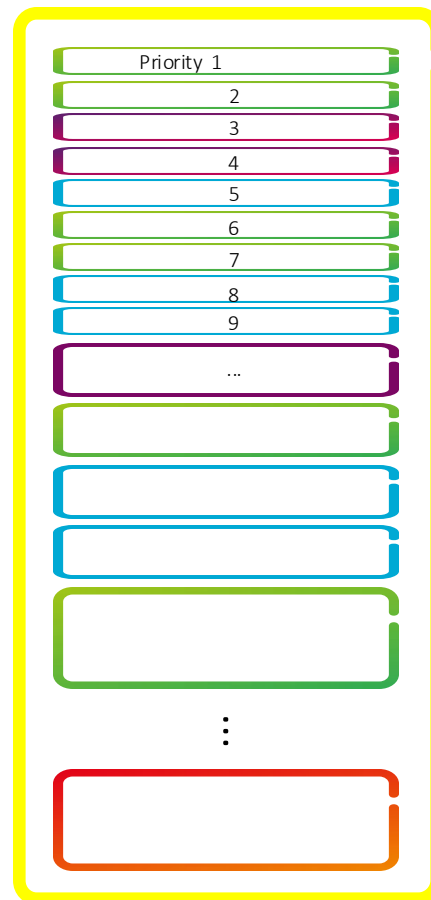


Clienti/interno

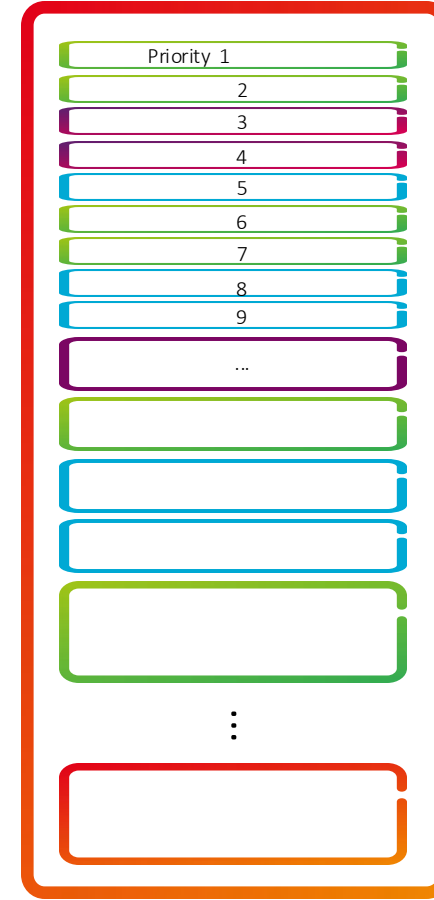
Product backlog
Sviluppi/ordini



Backlog
manutenzioni/assistenza

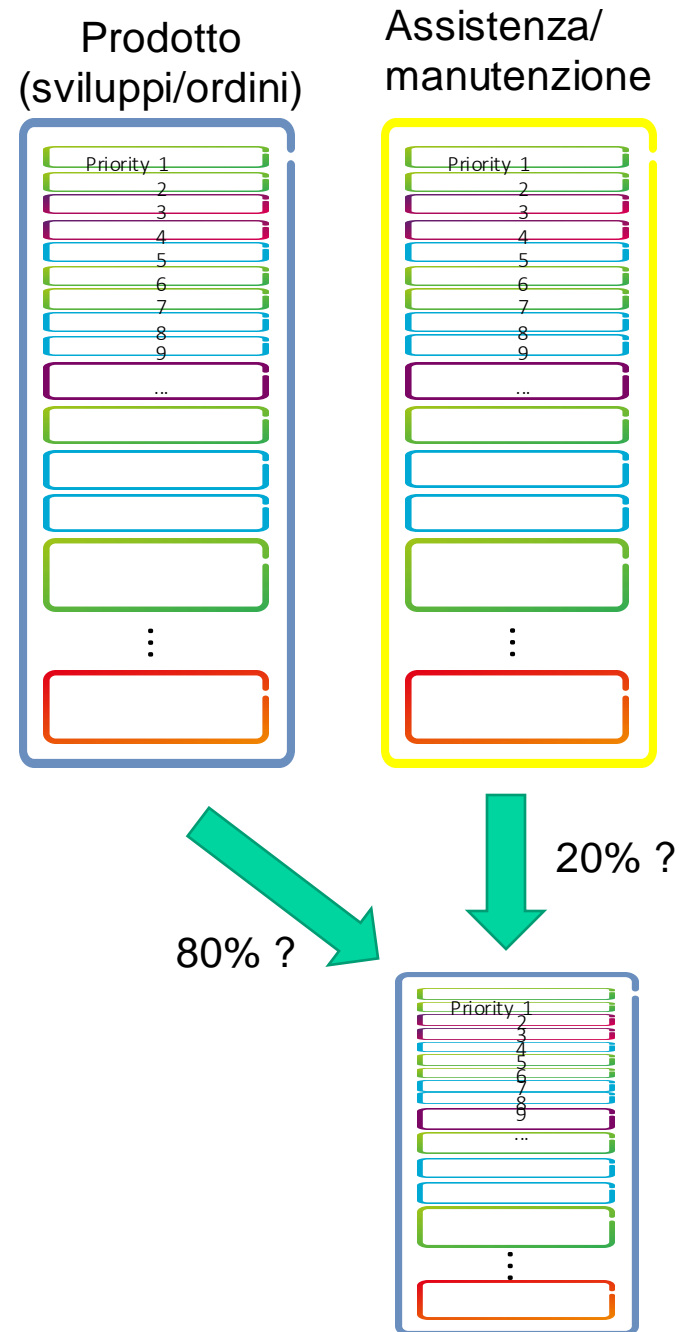


Backlog
System management



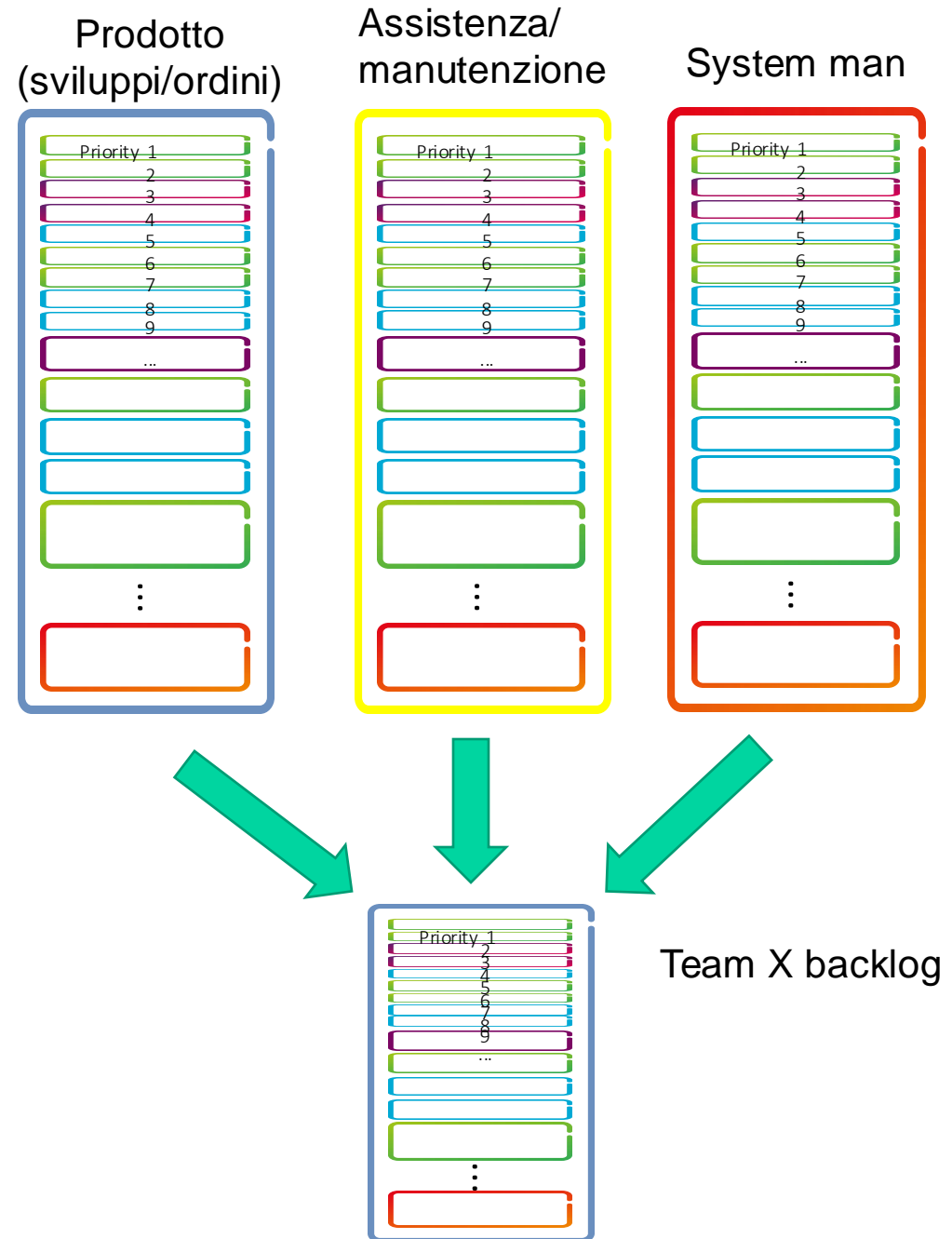
Fase I:

Collaudo del «fatto»
durante gli sprint

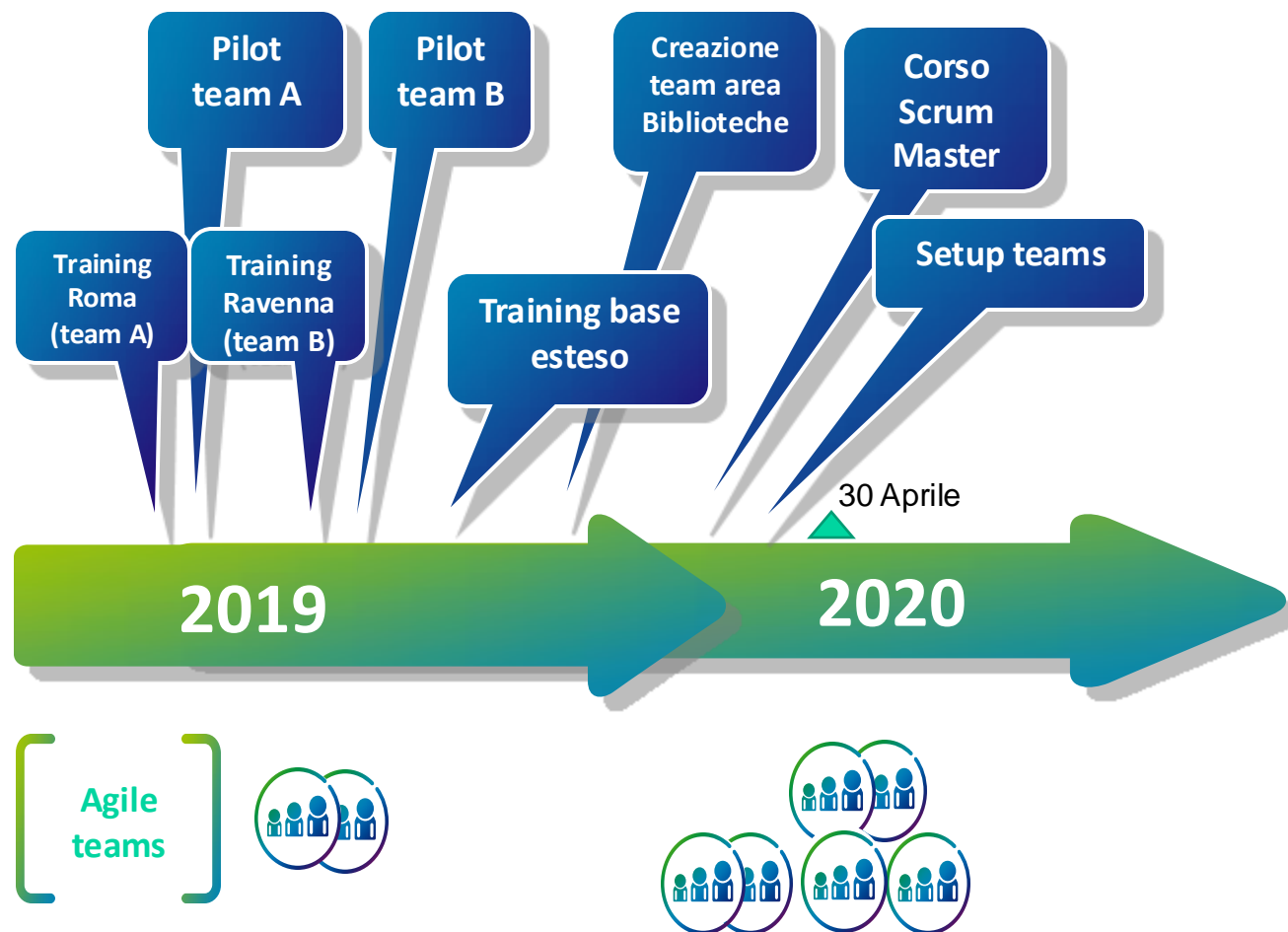


Fase II

Il team avra' anche
l'obiettivo di mettere in
produzione il «fatto» e
garantirsi che stia su in
funzione



Piano verso la prima adozione (50 people)

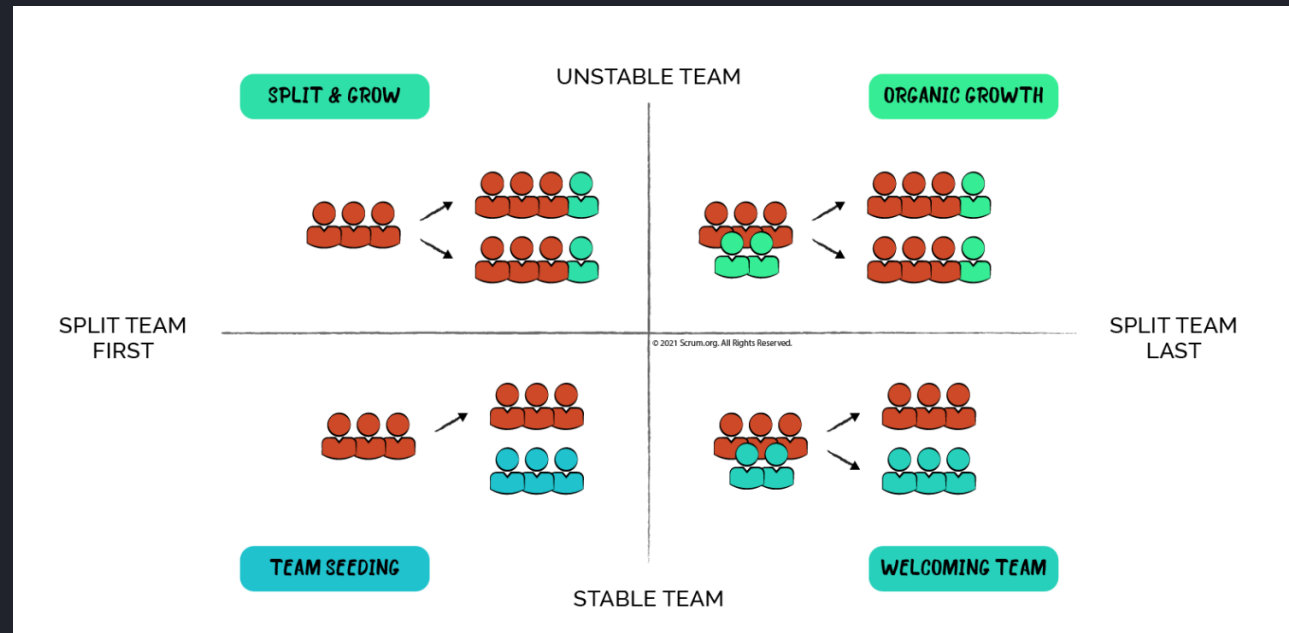


Self organization



Re-teaming strategies

- Grow and split
- Parallel team
- Welcome team
- Split and seeds



Problemi tipici legati alla transizione

- Resistenza al cambiamento: «abbiamo sempre fatto così»
- **Middle** management deve cambiare focus altrimenti è inutile (es.: chi allocava risorse ai progetti)
- I dev prendono più responsabilità: è una sfida che non tutti prendono volentieri
- Non c'è un processo da seguire fornito dall'azienda. Il processo deve essere definito insieme e migliorato costantemente
- I responsabili (es.: team leader) devono diventare dei true/servant leader. Il leader definisce l'obiettivo e fornisce gli strumenti per raggiungerlo
- Tutta l'azienda deve essere disposta a mettersi in discussione
- Si parte dalla parte di sviluppo ma la richiesta di cambio poi arriva a tutte le altre funzioni (HR, Sales, amministrazione)
- Cambiare solo una funzione (es.: Operation) mette in crisi il nuovo modello

Problemi ancora da risolvere

- Contratti Agile: non si e' diffusa ancora una contrattazione Agile in Italia (es.: Pay for nothing, change for free). Prevala la cultura del tutelare i propri interessi da ambo le parti (dilemma del prigioniero)
- Difficolta' a coinvolgere il cliente durante le iterazioni.
- I regni funzionali sono difficili da smontare: ogni funzione ha i suoi processi, i suoi archivi. Informazioni e step ridondanti (waste)
- La parte piu' difficile e' raggiungere una reale cultura Agile. I metodi di lavoro sono degli strumenti che rappresentano i valori che muovono l'azienda

“Agile development will not solve any of your problems – it will just make them so painfully visible that ignoring them is harder”

Ken Schwaber