Разработка: лицом к клиенту

Алексей Чумаков

Выступление
для семинара UPA Russia, 2007

План

1. Как выглядит вынужденная разработка?
2. Что при этом происходит?
3. Как построить по-другому?
4. Резюме

1. Как выглядит вынужденная разработка?

Часто разработка выглядит так:

- приходит заказчик
- говорит: хочу сайт… вот вам мои представления, вот структура… вот контент…
- мы согласуем ТЗ и договор, включаем все, что сказал заказчик…
- ударяем по рукам… делаем…
- показываем заказчику результат —
- заказчику не нравится — и он говорит: «переделать!»

И у нас есть выбор:

- «сдать» по букве договора, получить деньги… и потерять недовольного заказчика
- переделать работу за свой счет, чтобы его сохранить… и потерять деньги

Можно так…

- Можно, конечно, работать, как «фабрика одного заказа». Заказчиков много, другие придут!
- цена продажи — все выше и выше
- «а осадок остался» — и работа становится вынужденной.

Не хочется?

Что при этом происходит?

Заказчик…

Заказчик, держа в голове потребность, представляет ценность, которая ее удовлетворяет:

- Хочу пить — ищу воду…

  …или шампанское в ресторане…

  …или …
- Хочу (что-то?) — заказываю веб-систему — описываю структуру, цвет, текст…

Что и где заказать — определяет исходя из своего опыта.

Подрядчик…

Подрядчик принимает заказ — и начинает делать… веб-сайт. Или приносит шампанское.

- Но вода может быть нужна не только, чтобы напиться, но и чтобы умыться.
- Подрядчик считает, что заказчик «знает, что говорит» — считая его профессионалом, как себя.

- Заказчик молчит о том, ***зачем*** ему нужен сайт — для него это само собой разумеется.

Исходная потребность всегда подразумевается и редко произносится.

Усложняем картину

- Приходит с заказом часто не тот, у кого есть исходная потребность, а ***исполнитель (посредник)***, который хочет, чтобы…

  «у него все было, и ничего за это не было» — похвалили при минимуме затрат.

Что дальше?

- ***Исполнитель*** делает и показывает… заказчику не нравится.
- ***Заказчик*** осознает, что исполнитель не понимает его потребности…
  «исполнитель – полный идиот», думает он…
- …и из лучших побуждений, считая, что деньги уже заплачены, и деваться некуда, начинает объяснять ему, как маленькому, какие детали ему не нравятся. «Здесь окошко передвинуть, здесь цвет не тот…»
- ***Исполнитель*** понимает, что заказчик держит его за идиота — и сопротивляется, несогласный, но вынужденный подстраиваться, чтобы получить свои деньги.

Итог такой работы

- исполнитель зол на заказчика (тот давит и держит за идиота!)
- исполнитель недоволен своей работой (кому нравится, когда все время ругают?)
- исполнитель работает «спустя рукава». Бюджет потрачен, да и зачем лучше?
- заказчик зарекается обращаться к такому исполнителю (если есть другие)

Разработчик мучает себя и клиента
(Почему только разработчик? потому что он профессионал, и это его ответственность)

Не нравится?

Как построить по-другому?

Метафора ресторана

Разработчик — ресторан, где есть

- зал со столиками, официантами, музыкой…
- кухня с поварами
- меню
- вывеска

Шаг 1: КТО заказчик?

Мы должны понять, ***кому*** нужна разработка?
Кто истинный заказчик?

Ресторан:

- Пришел ли «курьер, купить обед для начальника»?
- Молодой человек, чтобы произвести впечатление на девушку (девушка)?

Веб-разработка:

- директор по продажам — веб-сайт для привлечения клиентов?
- первое лицо — веб-сайт, чтобы круче, чем у конкурента?

Проверяем себя: ***Он оценивает?*** *Его потребность реализуется? Как именно? Он платит?*

Шаг 2: КТО пользователь?

Если пользователь недоволен — заказчик будет тоже недоволен.

Выясняем, ***кто*** пользователь:

Ресторан:

- Начальник?
- Девушка?

Веб-система:

- Клиенты компании?
- Сотрудники-операторы?

Проверяем себя: ***ему есть зачем*** пользоваться системой.

Пользователь ≠ заказчик!

Заказчик склонен забывать про пользователя!

Шаг 3: ЗАЧЕМ им это?

И пользователь, и заказчик считают свою цель очевидной.

И автоматически считают, что эта цель ***очевидна для вас***.

Задача разработчика: выявить, ***зачем*** нужна разработка?

- спросить у заказчика / пользователя
- представить самим и подтвердить у него

Проверяем себя: ***личная выгода*** (получит ли этот потребитель лично выгоду? какую?)

Шаг 4: ЧТО и КАКОЕ им надо?

- Переформулируем запрос заказчика и пользователей
- Описываем продукт исходя из выявленных потребностей
- Согласуем с заказчиком и подписываем договор

Что:

- название и назначение системы
  - «борщ»
  - «портал для корпоративного обучения»

Какое:

- борщ — …
- портал — названия и краткое описание сценариев, прототипы…

Проверяем себя: ему ***этот продукт*** нужен? Он ***готов заплатить за это***?

Шаг 5: делаем

- делаем именно то, о чем договорились
- все время помним и следим: ***кому? что? какое? зачем?***
- часто показываем заказчику (лушче — не реже чем 1 раз в неделю)
- пересогласовываем, если отклонились от ***кому? что? какое? зачем?***

Если все правильно:

- заказчик активно заинтересован и оценивает, ***что мы делаем***

Признак того, что мы делаем не то:

- ***заказчик замолкает и теряет интерес***
- ***заказчик объясняет, как нам делать!***

Тогда возвращаемся назад: ***кому? что? какое? зачем?***

Как защитить «кухню»?

Заказчик часто вмешивается, говоря, ***как именно сделать***, например, какую технологию выбрать…
Почему?

- **Считает, что неправильно делаем:**
  - спрашивать
  - раньше и чаще давать обратную связь («готовим блюда на глазах у клиента)
- **Хочет сам участвовать в процессе**
  - вовлечь (модель «приготовь блюдо сам»)
- **Не наш клиент… «пришел за суши в мексиканский ресторан»…**
  - «сбегать за суши в за угол» — заказать у партнера
  - повесить вывеску и написать меню (какой мы ресторан? какие блюда?)
    - системы и технологии (специализация)
    - цены
    - условия

Разработка: вид для заказчика

У заказчика есть образ системы — строим разработку вокруг прототипов с постепенной детализацией:

- Отвечаем на потребность заказчика — формулируем название системы и названия *сценариев-функций* (или требований) системы (***что? какое?***)… согласовываем с заказчиком
- Отвечаем на потребность пользователя — описываем сценарии и прототипы… проводим юзабилити-тестирование, согласовываем с заказчиком
- Реализуем систему
- Общаемся с заказчиком и пользователями

Разработка: вид для технолога

Реализация системы — это кухня ресторана. Главный на ней — шеф-повар, и он определяет, что и как готовить.

Именно здесь определяется удовольствие от разработки!

Инструменты:

- спецификация архитектуры системы (САС) — рецепт
- общие библиотеки… — полуфабрикаты
- правила оформления… — ТУ
- проверка качества…

Для заказчика технология обычно не важна!

Хорошая технология — это способ извлечь максимум прибыли в пользу разработчика!

Довольный заказчик склонен простить непрожаренный бифштекс!

Недовольный — всегда найдет причину для придирки.

Общение с заказчиком

- В хорошем ресторане официант и администратор следит за чистотой столиков, за вниманием к клиентам
- В плохом — официант швыряет тарелку на стол клиенту, разворачивается и уходит.

Многие подрядчики выдают: «вот, мы сделали по ТЗ. принимайте». Какой это тип официанта?

Как преодолеть в себе? Тренинги личностного роста.

А какова ваша разработка?

Общение с заказчиком 2

Не реже, чем раз в неделю — показываем клиенту систему и задаем вопросы…

- ***всем ли он доволен?***
- ***что он еще хочет?***
- такая ли система нужна?

- нужна ли заказчику и пользователям такая система? тем ли людям она нужна? есть ли еще кто-то?
- удовлетворяет ли система потребностям участников?

- Не боимся, что заказчик захочет что-то еще за те же деньги: довольный клиент платит больше — надо лишь вовремя выставить счет!

Результат:

- заказчик получает больше, чем продукт — он рад вниманию и удовлетворению
- заказчик дает больше, чем расчет: он возвращается и рекомендует другим

При чем тут юзабилити?

Usability — это пригодность для использования.

Пригодна для заказчика и пользователя *только та* система, которую тот *хочет* получить.

Разработчик же часто добивается обратного…

Резюме

- Метафора ресторана
  - вывеска и меню
  - внимательный официант
  - повар вкусно готовит
  - кухня отдельно от зала
  - приготовление при клиенте / вместе с клиентом
- Удовольствие для заказчика:
  - шаг первый: выявить, ***кто*** заказчик?
  - шаг второй: выявить, ***кто*** пользователи?
  - шаг третий: узнать, ***зачем?*** какие потребности удовлетворяет?
  - шаг четвертый: согласовать, ***что и какое*** им надо?
- Удовольствие для разработчика:
  - шаг пятый: оставить себе то, ***как*** делается разработка.

Довольный посетитель прощает непрожаренный бифштекс…

…довольный заказчик веб-разработки способствует удовольствию от самой разработки, и не учит «повара готовить».

Алексей Чумаков

сейчас:

- консультант по организационному развитию

ранее:

- директор департамента ИТ-аутсорсинга, «Риал»
- директор департамента ИТ «Инком-Недвижимость»
- руководитель проектов как «от заказчика», так и «от подрядчика»
- эксперт Borland Intl.
- бизнес-консультант

опыт:

- разработка информационных систем
- организация проектного офиса
- предоставление ИТ-услуг
- создание ИТ-инфраструктуры
- организация сетей связи
- управление сервисными подразделениями
- кризисное управление проектами
- более 100 реализованных проектов

Вопросы?

Разработка: лицом к клиенту

Алексей Чумаков
alex@chumakov.ru