

Bútað og breytt eins og þarf

- Agile-netið er félagsskapur fyrirtækja sem hampa nýlegri aðferðafræði í framleiðslu og stjórnun
- Stór verkefni bútað niður í minni verkliði og stöðugar breytingar í samræmi við breyttar þarfir og hugmyndir viðskiptavinarins
- Sérniðið að þörfum hugbúnaðargeirans en á líka erindi við aðra starfsemi

Ásgeir Ingvarsson
ai@mbl.is

„Það að vinna að stóru hugbúnaðarverkefni með hefðbundnum verkefnastjórnunaraðferðum vill oft verða eins og að skjóta af fallbyssu. Mikilli orku og tíma er varið í upphafi verkefnis í að reikna út bestu leiðina að skotmarkinu, en þegar skotinu hefur verið hleypt af er erfitt að hafa stjórn á kúlunni. Ef markað færist til á meðan kúlan er í loftinu er líklegt að skotið endi á vitlausum stað og viðskiptavinurinn fær í hendurnar kerfi sem uppfyllir ekki lengur þarfir hans. Agile-aðferðir eru þá meira eins og hitasækið flugskeyti,“ segir Steinn Arnar Jónsson þegar hann er beðinn um að útskýra hvað hin svokallaða Agile-nálgun snýst um. „Skeytinu er skotið af stað þó að endanlegt skotmark sé ekki þekkt að fullu. Eftir því sem meiri upplýsingar berast í hús þá er stefna skeytisins aðlöguð uns skeytið lendir þar sem viðskiptavinurinn er sáttur. Hann fær í hendurnar hugbúnað sem uppfyllir þarfir hans í dag, þrátt fyrir að upphaflega hafi hann kannski beðið um eitthvað allt annað. Það er þessi nána samvinna við viðskiptavininn meðan á þróuninni stendur sem er lykilatriðið, frekar en að ætlast til þess að viðskiptavinurinn geti ákveðið allt fyrirfram.“

Varð til í skíðaferð

Steinn Arnar er formaður Agilenetsins, sem eru samtök fyrirtækja sem starfa eftir Agile og Lean aðferðum. Agile-aðferðin hefur ekki fengið íslenskt nafn en Lean-stjórnun, sem er eldra fyrirbæri, er iðulega kölluð straumlínustjórnun.

Í dag er 21 fyrirtæki aðili að samtökunum sem starfað hafa í tvö ár. „Þetta eru allt saman fyrirtæki sem starfa á einn eða annan hátt að hugbúnaðargerð, en Agile-aðferðafræðin er sérniðið að þörfum hugbúnaðargeirans,“ segir Steinn. „Grunnurinn að Agile var lagður í skíðaferð sautján bandarískra reynslubolta úr hugbúnaðargeiranum fyrir 11 árum og má segja að þessi fræði hafi þá verið sett í fastar skorður. Útkoma skíðaferðarinnar var plagg þar sem saman voru tekin ný gildi og nálganir fyrir hugbúnaðarþróun.“

Agile-netið heldur fjölda viðburða yfir árið. Starfsmenn meðlimafyrirtækja sækja vísindafærðir og þekk-



Reuters

Markmiðið Agile-aðferðafræðin hefur gefið góða raun í hugbúnaðargeiranum og á að skila árangri bæði fyrir framleiðanda og neytanda. Viðskiptavinurinn ræður ferðinni og getur skipt um skoðun í gegnum allt framleiðsluferlið. Gestir skoða úrvalið á tæknisýningu í Las Vegas í janúar.

MINNI SÓUN MEÐ STRAUMLÍNUSTJÓRNUN

Dreifð þekking og dreifð ákvarðanatataka

Auk þess að hampa Agile-aðferðafræðinni leggur Agile-netið einnig áherslu á svokallaða Lean-stjórnunaraðferð, sem þýdd hefur verið á íslensku sem straumlínustjórnun. „Straumlínustjórnun er jafnan sögð hafa átt upphaf sitt á verksmiðjufólfi Toyota og byggist á að eyða sóun úr framleiðsluferlinu eins og frekast er unnt og einblína á aðgerðir sem skila beinu virði til viðskiptavinarins. Sígilt dæmi til að lýsa vandamáli sem leysa má með straumlínustjórnun er ef sá sem býr til bílahurðir í framleiðslulínu bifreiða framleiðir miklu fleiri hurðir en sá sem er í því að festa hurðir á bílana hefur ráðrúm til að setja á. Þá situr verksmiðjan uppi með stafla af óþörfum hurðum í lok dags, og hefur lagt út fyrir efni, vinnu og geymsluplássi undir umframhurðir sem ekki bæta við neinum verðmætum. Með t.d. Kanban-aðferðinni við straumlínustjórnun gefur maðurinn sem sér um að festa hurðirnar á bílana hurð-



Steinn Arnar Jónsson

asmiðnum merki um hvenær hann má smíða fleiri hurðir, en þess á milli getur hurðasmiðurinn farið í önnur verk eða jafnvel hjálpað til við hurðarásetninguna.“

Einn aðalvandi stjórnandans er að hafa tæra sýn á alla starfsemi fyrirtækisins og koma auga á hvar sóun á sér stað. Í straumlínustjórnun er ákvarðanatöku og þekkingaröflun dreift meira um fyrirtækið. „Ákvarðanatökan hvílir þá meira hjá teyllum innan fyrirtækisins, þ.e. þeim sem vinna sjálfa vinnuna, heldur en á toppinum og reglulega er verið að vinna í því að betrubæta framleiðsluferlið og finna út úr því hvernig hægt er að skila virði til viðskiptavinarins á sem hagkvæmasta hátt,“ segir Steinn.

Með hverju skrefinu er því hægt að taka breytta stefnu, og byggja ákvarðanir á betri reynslu og skýrari forsendum. Viðskiptavinurinn getur líka strax farið að njóta góðs af fjárfestingunni með því að nýta í rekstri sínum þá búta sem þegar eru klárir.“

Léttir róðurinn

Auk þess að skila betri vöru segir Steinn að Agile-nálgunin sé betri fyrir þá sem annast sjálfa forritunina. „Ég man vel hvernig ástandið gat orðið í stórum verkefnum, þar sem það gerðist kannski þegar fór að nálgast afhendingardag að vinnuáætlanir stöðust ekki vel. Síðasti mánuðurinn fyrir skil gat þá verið eins og prófatörn í háskóla, með litlum svefni og vinnudögum sem spönnuðu nánast allar vökustundir. Með því að brjóta verkefnið niður í búta verður vinnuálag miklu jafnara. Þegar lok verkefnisins nálgast er teymið þegar búið að skila af sér bróðurpartí hugbúnaðarins og því minni vandi að fá allt til að smella saman í lokin. Þetta er ekki ósvipað eins og ef háskólar væru með smærri próf jafnt og þétt yfir önnina, frekar en eitt 90% próf í lokin, eins og ég man eftir úr HI.“

Aðspurður segir Steinn að þó að Agile-aðferðir séu mest notaðar í hugbúnaðargeiranum í dag eigi svipud nálgun að geta nýst í öðrum geirum þar sem hröð viðbrögð og sveigjanleiki koma að gagni. Agile-aðferðir hafa t.d. verið reyndar við kennslu: „Ein nálgunin sem heyrir undir Agile-aðferðafræðina kallast Kanban. Kanban hefur t.d. verið notað í skólaföllum til að kenna nemum skipulagningu, forgangsroðun og tímastjórnun. Kanban byggist m.a. á að gera framvindu verkefna sýnilegri og takmarka fjölda þeirra verkefna sem eru í gangi á hverjum tíma. Ef við erum að vinna í of mörgu í einu getur myndast flöskuháls í fyrirtækinu, eða skólaföllum, sem verður til þess að lítið af verkefnum fullklárast. Það er ekki nóg að allir séu uppteknir, fólk þarf að vera að vinna í réttu hlutunum,“ útskýrir Steinn. „Fyrirtæki á öllum sviðum ættu að kynna sér Agile og Lean, og sjá hvort hægt sé að nýta þessar aðferðir í starfsemi.“

Þorrahlaðborð
Nóatúns
Sendum um land allt

ÞJÓÐLEG
Á ÞORRA

ÞORRINN 2012

Gerum verðtilboð fyrir stærri þorrablot (50-500 manna)
Upplýsingar í síma 822-7005
eða veislur@noatun.is

VEISLU-ÞJONUSTA
NÓATÚN

ingarmiðlunarfundir þar sem rýnt er í fræðin og hægt að fá leiðsögn um alls kyns áskoranir. „Í þriðja lagi höldum við svo opna fyrirlestra í samstarfi við HR og Dokkuna, að jafnaði á tveggja mánaða fresti, þar sem við bjóðum hverjum sem vill að hlýða á erindi um Agile-málefni.“

Margt smátt gerir eitt stórt

Í sinni einföldustu mynd má segja að Agile gangi út á að búta verkefni niður í minni verkliði, og skila þeim í ítrunum í samræmi við sýnbreytilegar hugmyndir, þarfir og óskir við-

skiptavinarins. „Á þeim tímabili kemur fram hafði hugbúnaðargeirinn náð að festast í frekar óskilvirkum aðferðum og var að eyða miklum tíma í alls kyns hluti sem voru ekki endilega að skila virði til viðskiptavinarins. Mikill tími fór í skjölun og skipulagningu, og síðan tók við langt þróunartímabili. Viðskiptavinurinn fékk svo í hendurnar, kannski hálfu eða heilu ári síðar, vöru sem gat vel verið að hentaði ekki breyttum aðstæðum eða að kom í ljós við notkun að hentaði í raun ekki rekstrinum eins vel og viðskiptavinurinn hafði vænt,“ útskýrir Steinn. „Hugbúnaðarfyrirtæki sem nota Agile-nálgunina hluta þá stór verkefni niður í minni búta. Hver bútur er nothæfur einn og sér, og viðskiptavinurinn fær hann í hendurnar um leið og hægt er. Fyrsti búturinn getur t.d. verið virkt vefviðmót með innskráningarferli og gluggum með einni eða tveimur lykilaðgerðum kerfisins. Um leið og viðskiptavinurinn byrjar að nota lausnina kemur hann auga á hvernig hún reynist, hverju þarf að breyta og eins að kviknað geta hugmyndir um að taka heildarverkefnið í aðra átt. Allan tímann er rík áhersla á samskipti, ítrun og aðlögun að þörfum viðskiptavinarins.“

Mikið úrval af
fallegum
rúmfatnaði



Skólavörðustíg 21, Reykjavík
sími 551 4050