

## **A prémium kiszolgálást biztosító webáruház fejlesztésének az esete**

A Jancsi és Juliska Kft. Magyarországon jól ismert, ruházati cikkekre és háztartási cikkekre szakosodott kiskereskedelmi cég tíz kiskereskedelmi egységgel rendelkezik. A kettőszáz alkalmazottal dolgozó (üzletenként átlagosan tizenöten, a központban ötvenen) vállalkozás régóta minőségi termékeket kínál vásárlóinak, prémiumárazással. A cég eladási filozófiája a vevőkkel tartott személyes kapcsolatra épült, ezért hosszú ideig nem léptek ki az online térben értékesítő vállalkozások közé.

Az online vásárlás növekvő elterjedésére és a piaci verseny erősödésére reagálva azonban a vállalat végül úgy döntött, hogy modernizálja működését egy „Rendeld meg és vidd el!” fantázianevű elektronikus kereskedelmi platform (webáruház) elindításával. Úgy szeretnék volna a vásárlói élményről korábban kialakított képet megtartani, hogy az ügyfelek számára lehetővé akarták tenni a terméket online megtekintését és kiválasztását, majd azokat a vevő által kiválasztott üzletükben lehetne átvenni. Az alkalmazásban a ruházati termékek esetében az online térben megjeleníthető, forgatható és testre szabható megjelenítést terveztek. Mivel ilyen funkcionalitással rendelkező kész szoftvert nem találtak, ezért a felső vezetők (Sándor, az ügyvezető igazgató; József, az értékesítési igazgató és Benedek, a pénzügyi igazgató) egy saját szoftver kifejlesztése mellett döntöttek, amelyet bérelt infrastruktúrára kívántak üzemeltetni.

A vállalkozásnak ez volt az első nagyszabású saját informatikai projektje. János, az értékesítési folyamatok szakértője, az egyik bolt vezetője kapta meg a projektmenedzseri feladatokat. János nem nagyon értett az informatikai fejlesztésekhez, viszont jó hírneve volt a cégen belül és erős kapcsolati tőkével rendelkezett. Jánosban bíztak a felső vezetők, akik azért tudatában voltak annak, hogy az informatikai projektek menedzselésében való szakértelem hiánya jelentős kockázatokat hordoz magában. Elővigyázatosságból ezért Jánosnak korlátozott felhatalmazást adtak az esetleges változtatási igények terén szükséges döntések meghozatala terén, e kérdésekben fenntartották maguknak a döntés jogát.

A Jancsi és Juliska Kft. szerződést kötött a platform fejlesztésére a Testreszabász Informatikai Kft.-vel, amelyen híres volt rendkívül alacsony, a vevő számára kedvező árajánlatairól. A Testreszabász Informatikai Kft. vállalta a kitűzött határidőre történő kifejlesztését és leszállítását a webáruháznak. A beszerzési folyamatban és a beszállító kiválasztásakor a Jancsi és Juliska Kft. ügyintézői figyelmen kívül hagyták a szállító műszaki felkészültségét; nem kértek az elektronikus kereskedelmi platformokkal referenciákat, elsődlegesen az alacsony ár döntött. A vállalkozási szerződést egy újonnan belépett, kezdő jogász írta, amiben csak felületesen foglalkozott a teljesítések műszaki tartalmával, és nem tért ki a határidők elmulasztása, illetve a hibás teljesítés következményeinek egyértelmű meghatározására sem.

A vállalkozási szerződés műszaki melléklete szerint az „Rendeld meg és vidd el!” rendszernek zökkenőmentes vásárlási élményt kellett biztosítania a Jancsi és Juliska Kft. ügyfelei számára. A webáruházban egy egyszerűen használható termékkatalógust kellett adni, fejlett szűrési és rendezési lehetőségekkel, hogy a felhasználók könnyen áttekinthessék és megtalálhassák az őket érdeklő árucikkeket. Tartalmaznia kellett egy biztonságos rendelési és fizetési rendszert,

utóbbinak támogatnia kellett az elterjedten használt fizetési módszereket, mint a hitelkártyák és a mobiltárcák használatát (beleértve az Apple és a Google fizetési szolgáltatásait). Minden üzletben a használt vállalatirányítási rendszerhez integráltan valós időben kellett a készletek nagyságát mutatni, minimálisan csökkentve ezzel a készlethiba miatti rendelési törlések kockázatát. Az ügyfelek a webáruházban az átvételre kiválasztott üzletben a számukra alkalmas átvételi időpontokat adhattak meg. A projekt az ügyfelek elkötelezettségét erősítő olyan opcionális funkciókra is kiterjedt, mint a termékekre vonatkozó visszajelzési és minősítési rendszer, valamint a vállalat meglévő hűségprogramjával való integráció. Ezeket az extra funkciókat azonban kiegészítő, további lépésnek tekintették, amelyek kifejlesztésére majd akkor kerülhet sor, amikor az alapfunkcionalitás már működőképes.

A nem kellően pontosan megfogalmazott követelmények azonban már a kezdetektől problémákat okoztak a projektnek. Az ambiciózus célok ellenére nem volt része a tervezési szakasznak egy alapos és egységesen dokumentált követelménygyűjtési tevékenység.

János a webáruházfejlesztési projektben az Testreszabász Informatikai Kft.-től függött számos műszaki (technikai) szempont felmérésében, értelmezésében és elmagyarázásában, mert nem rendelkezett a szükséges informatikai ismeretekkel. Ez félreértésekhez és téves elvárásokhoz vezetett, például a szoftverfejlesztő először úgy értelmezte a „valós idejű készletszinkronizálás” iránti igényt, mint egy rendszeres időszakonként (két óránként) történő adatfrissítést, amely viszont nem felelt meg a Jancsi és Juliska Kft. elvárásainak. Ennek a megoldása jelentős átdolgozást igényelt, ami késleltette a munkát. A vállalatirányítási rendszer adataihoz történő zökkenőmentes hozzáférés is számos műszaki kérdést vetett fel, ami miatt a rendszer fejlesztőjéhez kellett fordulni. A válaszok ebben az esetben késedelmesen születtek meg.

János és a Testreszabász Informatikai Kft. illetékes kapcsolattartója Emese, illetve a szakemberek között kommunikációs problémák is felléptek. Az egyeztetéseket ugyan hetenként ütemezték, de gyakran nem volt világos napirend és nem készült emlékeztető sem. Mindketten gyakran úgy gondolták, hogy a másik foglalkozik egyes már ismert problémákkal, így a szoftverváltozat-frissítések késtek. Ennek eredményeként egyre nőtt az elmaradás a tervekhez képest. János nehezen tudta megőrizni az irányítást a projekt felett, mivel nem volt felhatalmazása a változtatások végrehajtására, és nem volt tapasztalata sem a lehetséges kockázatok felmérésében.

A Testreszabász Informatikai Kft.-nek a feladathoz rendelt fejlesztőcsapatának tapasztalatlansága csak tovább súlyosbította ezeket a problémákat. A szállító a webáruházfejlesztésben kevés tapasztalattal rendelkező fiatal fejlesztőket állított a projektre, akik magabiztosan hangoztatták, hogy agilis elvek szerint dolgoznak, de valójában ez abban merült ki, hogy mindig abba a részbe kaptak bele, amelyiknél a legnagyobb hiányosságot tapasztalták. A megvalósítandó funkcionális megvalósítást a megkapott dokumentáció alapján mérték fel, vonakodtak gyorsan újabb tesztelhető változatot átadni, a sprint retrospektíveket szócséplésnek tartották. A projekt azért is tovább késett, mert a csapat nehezen tudta integrálni a más rendszereket érintő, mégis alapvető funkciókat, beleértve a biztonságos fizetést és a valós idejű készletfrissítéseket. A Jancsi és Juliska Kft. elégedetlensége ellenére a szerződéses elszámoltathatósági mechanizmusok hiánya kevés lehetőséget hagyott a vállalatnak e teljesítményproblémák megoldására.

A Jancsi és Juliska Kft. működésében időközben váratlan forgótőke-problémák merültek fel, emiatt a felső vezetők nem kértek jelentéseket a projekt állásáról, mert mással (tűzoltással) voltak elfoglalva. János nem nagyon tudott a vezetőivel egyeztetni, és egy idő után fel is adta a hiábavaló kísérletezést.

Jánosnak nehéz döntéseket kellett meghoznia a projekt során a rendelkezésére álló erőforrások korlátossága és a határidők csúszása miatt. A webáruház alapvető funkcióira való összpontosítás érdekében az opcionális elemeket, mint például az ügyfél-visszajelzési rendszert és a hűségprogram-integrációt elhagyták. Ez ugyan lehetővé tette a projekt alapvető céljainak elérését, de így nem az eredetileg célul kitűzött, a kereskedelmi filozófiához illeszkedő platformmal tudtak indulni.

A projekt végül hat hónap késéssel indult el és 25%-kal lépte túl a tervezett költségvetését. Bár a webáruház alapvető funkciói működtek, az ügyfeleknek nagyon eltérő véleménye volt róluk. A vásárlók nagyra értékelték az online rendelés és a bolti átvétel kényelmét, de elégedetlenek voltak a webáruház számukra hiányzó funkciói és a viszonylag gyakran előforduló műszaki hibák miatt.

### **Kérdések**

1. Mi a három legfontosabb teendő a most kialakult helyzetben? Miért éppen ezeket választották ki?
2. Kik és milyen projektmenedzsment hibákat követettek el a projektben? Hogyan lehetett volna ezeket elkerülni?
3. A fejlesztők mely agilis alapelvek betartását mulasztották el?