



BA GUIDE

Business Analysis Guide

Szybki Przewodnik po Analizie Biznesowej

Hania Grudzowska

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	3
Analiza biznesowa	3
Misja i wizja BA Guide	3
Wartości BA Guide	3
Wartość biznesowa	3
ROLE	4
Interesariusz	4
Analityk biznesowy	4
Odbiorcy (Sponsor, Klient, Użytkownik)	4
Wytwórcy (Zespół, Dostawcy)	5
Źródło informacji	5
Zainteresowany informacją	6
ZADANIA	6
Określanie celu	6
Pozyskiwanie informacji	6
Analizowanie i modelowanie wymagań	7
Rekomendowanie rozwiązania	7
Dostarczanie informacji	7
Ocenianie rozwiązania	8
ARTEFAKTY	8
Strategia organizacji	8
Cel produktu / projektu	9
Cel iteracji	9
Wymaganie	9
PODSUMOWANIE	10
Powiązania	10
Źródła	10
Autor	10

Wprowadzenie

Analiza biznesowa

“Analiza biznesowa to praktyka umożliwiająca zmiany w przedsiębiorstwie przez określanie potrzeb i rekomendowanie rozwiązań, które dają wartość interesariuszom.” Posłużmy się definicją analizy biznesowej wg BABOK Guide [1], gdyż trudno o trafniejszą. Analiza biznesowa działa na poziomie zespołu, produktu lub projektu IT lub na poziomie całej organizacji.

Misja i wizja

Misja tego opracowania: Inspirujemy osoby nadające kierunki działaniom organizacji i zespołów do ciągłego koncentrowania pracy na dostarczaniu wartości biznesowej.

Wizja: dostarczamy prosty zestaw wskazówek pozwalający skupić się na wartości.

Wartości

Zrozumienie – nie spełniamy życzeń, ale odkrywamy rzeczywiste potrzeby

Celowość – precyzyjnie definiujemy cele, aby rozpoznać, gdy je osiągniemy

Wartość – pracujemy na to, co rzeczywiście daje wartość odbiorcom

Elastyczność – jesteśmy otwarci na różne rozwiązania, tak długo jak spełniają cel

Koncentracja – wykonywaną pracę priorytetyzujemy dla realizacji celów

Wartość biznesowa

Wartość biznesowa powstaje ze spełniania celów produktu lub projektu, które przybliżają do realizacji strategii organizacji i dają korzyści interesariuszom.

Role

Interesariusz

Interesariusz to osoba, grupa lub organizacja, która wpływa na kształt opracowywanego rozwiązania lub rozwiązanie wpłynie na niego (np. sposób pracy) [1]. Każda wymieniona poniżej rola jest podkategorią interesariuszy. Pojęcie interesariusza zawiera wszystkie poniższe role.

Analitik biznesowy

W rolę analityka biznesowego może wcielić się osoba pracująca na stanowisku analityka biznesowego, właściciel produktu (product owner), członek zespołu lub każda inna osoba, która wykonuje zadania polegające na „określaniu potrzeb i rekomendowaniu rozwiązań, które dają wartość interesariuszom” [1].

Zadanie analityka biznesowego polega na zrozumieniu co jest potrzebne odbiorcom dla rozwiązania ich problemu lub osiągnięcia pożądanego korzyści, co stanowi dla nich wartość. Następnie z szeregu możliwych rozwiązań rekomenduje, to, które jest najlepsze wg kryteriów decyzyjnych ważnych dla odbiorców. Rozwiązaniem może być stworzenie systemu IT lub modyfikacja już istniejącego, zmiana procesu biznesowego, struktury organizacyjnej, umiejętności pracowników, składu osobowego, stylu zarządzania, wyznawanych wartości. [2] Rekomendacja może wskazywać na to, by nie zmieniać niczego, wykorzystać minimalne rozwiązanie, wykonać kompleksowe rozwiązanie lub zastosować dowolną kombinację z wyżej wymienionych opcji.

Odbiorca (Sponsor, Klient, Użytkownik)

W rolę odbiorcy wciela się sponsor, klient i użytkownik.

Sponsor ma moc inicjowania i zamykania przedsięwzięć, które nie dostarczają oczekiwanej wartości. Ponosi finansową odpowiedzialność, biorąc na siebie ryzyko niepowodzenia. Często reprezentowany przez managera wyższego szczebla w organizacji, która uruchamia inicjatywę.

Klient nabywa wyniki inicjatywy, jeśli odpowiadają one jego potrzebom, np. kupuje wykonany produkt. Klient wewnętrzny pochodzi z tej samej organizacji, klient zewnętrzny – działa poza jej granicami.

Użytkownik użytkuje rozwiązanie w pracy lub życiu.

W rolę sponsora, klienta i użytkownika może wejść jedna osoba lub każda z tych ról może być dzielona przez wiele osób.

Zadaniem analityka biznesowego jest utrzymywać zadowolonych odbiorców oraz blisko współpracować z tymi, którzy mają czas, wolę i otwartość wspólnego kształtowania rozwiązań.

Zadaniem odbiorców jest otwarte przekazywanie swoich potrzeb. Analityk biznesowy pomaga sformułować je w konkretne potrzeby, cele, kryteria decyzyjne.

Wytwórca (Zespół, Dostawcy)

W rolę wytwórcy może wejść zespół wykonujący rozwiązanie i wszyscy potrzebni dostawcy. Zadaniem wytwórców jest wytworzenie rozwiązania, które spełnia postawione przed nim cele – odpowiada na potrzeby odbiorców i daje im wartość.

Wytwórcy współpracują z analitykiem biznesowym i odbiorcami, by przez częstą informację zwrotną uczyć się co jest wartościowe dla odbiorców, w jakim stopniu obecna wersja rozwiązania daje wartość oraz co można zrobić, żeby tę wartość zwiększać.

Wytwórcy komunikują pracochłonność wykonania kolejnych prac nad rozwiązaniem i dbają o to, by ich oszacowania były możliwie rzetelne. Szacują najbliższe i dalsze prace, by pomagać odbiorcom w szacowaniu kosztów, porównywaniu do korzyści, a zatem całej wartości rozwiązania i zasadności jego dostarczenia.

Źródło informacji

W rolę źródła informacji może wejść każda osoba, rola, grupa lub dokument posiadające informacje potrzebne do zrozumienia potrzeby, wykonania rozwiązania lub zwiększenia jego wartości. Może to być ekspert

dziedzinowy znający branżę i biznes, może to być osoba znająca procesy działające w organizacji lub ekspert w dziedzinie implementacji znający daną technologię, np. programista danego języka programowania, znający jego możliwości i ograniczenia.

Zainteresowany informacją

Niektóre osoby czy grupy będą zainteresowane pozyskaniem informacji związanych z prowadzoną inicjatywą. Może być ona potrzebna do wykonywania ich obowiązków lub wpływać na ich plany. Osoby te nie zmieniają rozwiązania, ale rozwiązanie zmieni sposób, w jaki oni pracują. Przykładami zainteresowanych informacją są: inne role, inny zespół, który musi dostosować swoje rozwiązanie do właśnie projektowanego.

Zadania

Określanie celu

Jednym z najważniejszych zadań analizy jest określenie celu - co właściwie chcemy osiągnąć. Potrzebujemy zrozumieć realną potrzebę sponsora inicjatywy, organizacji, odbiorców. Aby to osiągnąć, potrzebujemy zrozumieć problem (czasem w formie nowej możliwości do osiągnięcia). Co zmotywowało do zainicjowania zmiany, pracy nad rozwiązaniem? Na bazie tego zrozumienia formułujemy cel, który chcemy osiągnąć z wyznaczonym czasem i miernikiem. Cele mogą dotyczyć całej organizacji, jej części, produktu, iteracji.

Pozyskiwanie informacji

Aby określić cele, wymagania, przygotować propozycje rozwiązania, czy oceniać gotowe rozwiązanie, konieczne jest pozyskiwanie informacji od interesariuszy. Można wykonywać to różnymi metodami, z których popularne są: wywiady, warsztaty, analiza dokumentów, obserwacje,

analiza interfejsu, analiza danych, ankiety. Należy dobrać metodę do rodzaju informacji oraz do zaangażowanych interesariuszy, aby optymalnie wykorzystać czas i dotrzeć to najbardziej rzetelnych źródeł. Pozyskane informacje powinny zostać zweryfikowane przed użyciem.

Analizowanie i modelowanie wymagań

Zebrane informacje przetwarzamy na wymagania biznesowe, interesariuszy, wymagania na rozwiązanie (funkcjonalne, niefunkcjonalne) oraz wymagania przejścia. Wymagania mogą zostać utrwalone w różnych formatach w zależności od wybranej metody opisywania językiem naturalnym, ustrukturyzowanym lub diagramami. Wymagania weryfikujemy (sprawdzamy zrozumiałość, kompletność, spójność, wykonalność, poprawność zgodnie z przyjętymi standardami) i walidujemy (sprawdzamy z odbiorcami, czy ich realizacja pomoże w osiągnięciu celu).

Rekomendowanie rozwiązania

Istnieje więcej niż 1 sposób osiągnięcia celu i spełnienia wymagań. Szukamy opcji rozwiązania rozważając: sposób podejścia (zmiana procesów, umiejętności czy narzędzi), zakres rozwiązania (minimalny - najmniejszy lub najtańszy, średni, maksymalny - najbardziej rozbudowany), sposób pozyskania rozwiązania (zakup gotowego rozwiązania, zrobienie rozwiązania samodzielnie w firmie czy integrację rozwiązań). Określamy kryteria wyboru rozwiązania - na podstawie czego sponsor i interesariusze wybiorą najlepsze rozwiązanie - może będzie to koszt dostarczenia, czas przygotowania, koszt utrzymania, a może innych. Dokonujemy oceny rozwiązań wg wybranych kryteriów na bazie faktów, oszacowania. Rekomendujemy najlepsze rozwiązanie wg podanych kryteriów.

Dostarczanie informacji

Informacje powinny być dostępne dla interesariuszy. Można to osiągnąć przez aktywne komunikowanie z własnej inicjatywy, bycie dostępnym w razie pytań lub tworzenie repozytorium informacji, do których każdy

interesariusz może sięgnąć. Każda grupa interesariuszy może mieć inne potrzeby zakresu informacji, ich szczegółowości. Zadaniem analityka jest tworzenie takiej perspektywy, by każda zainteresowana osoba czy grupa dowiadywała się tego, czego potrzebuje w optymalny dla niej sposób.

Ocenianie rozwiązania

Ukoronowaniem pracy jest ocena rozwiązania pod kątem tego, czy pomogło ono osiągnąć zamierzony cel. Zadania tego nie można wykonać bez posiadania celu (do którego można odnieść skutek użycia rozwiązania), interesariuszy (gdyż to z ich perspektywy ocenia się rozwiązanie) oraz wymagań (sprawdzamy spełnianie wymagań, które miały prowadzić do celu). Ocena rozwiązania polega na obiektywnym zmierzeniu, czy dzięki rozwiązaniu cel został osiągnięty lub przybliżyliśmy się do niego. Efektem oceny będą rekomendacje działań, które mają potencjał jeszcze zwiększyć wartość rozwiązania przez rozwinięcie rozwiązania lub zmianę sposobu w jaki odbiorcy z niego korzystają (np. zmiany procesów, umiejętności, organizacji).

Artefakty

Strategia organizacji

Powody istnienia organizacji wyrażone są przez ponadczasową misję i wizję. Analizując aktualną sytuację makrootoczenia (polityczną, ekonomiczną, społeczną, technologiczną, środowiskową, prawną) i otoczenia konkurencyjnego (klientów, dostawców, substytutów, nowych konkurentów oraz ostrości walki konkurencyjnej) - określa się cele organizacji na najbliższe 2-3 lata. Cele te zwane są strategią organizacji. Odpowiadają na pytania - jakie produkty i usługi świadczyć na jakich rynkach jakim grupom odbiorców oraz w jaki sposób to robić, aby zapewnić organizacji rozwój. Wszelkie działania w organizacji powinny

wspierać te cele. W organizacji może być sprzedawanych jednocześnie wiele produktów i świadczonych wiele usług. W całości ten zestaw zwie się ofertą firmy, katalogiem czy portfolio produktów i usług.

Cel produktu / projektu

Każdy z produktów posiada swoją wizję i cele strategiczne, które mają za zadanie wspierać strategię całej organizacji. Cele biznesowe produktu wyraża się na mapie drogowej (roadmapie) w postaci kamieni milowych. Wartość biznesowa do osiągnięcia jest dalej tłumaczona na zakres.

Cel iteracji

Iteracja to kolejna porcja wartości dostarczana w opracowywanym rozwiązaniu. Regularne cykle planowania i dostarczania trwają często tydzień, dwa, trzy, czasem miesiąc lub sześć tygodni – w zależności od potrzeb i złożoności zespołu, dynamiki pracy. Każda iteracja powinna mieć swój cel – wartość, jaką dostarczy odbiorcom. Cel ten powinien wyrażać rezultat (np. przyspieszenie, zaoszczędzenie, zwiększenie ważnego wskaźnika), a nie bezpośredni wynik pracy (kod, dokument, koncepcja). Cel iteracji przyczynia się do realizacji celu produktu lub projektu.

Wymaganie

Wymaganie to użyteczna reprezentacja potrzeby [1]. Określa warunki, jakie rozwiązanie powinno spełniać, aby dawać wartość odbiorcom. Wymaganiem nie jest szczegółowy techniczny opis sposobu wykonania (który nie wyjaśnia potrzeby), ani ogólny i chaotyczny opis słowny (który nie wyodrębnia poszczególnych wymagań). Wymagania powinny być: spójne, kompletne, poprawne, aktualne, wykonalne, jednoznaczne, weryfikowalne.

Podsumowanie

Powiązania

Scrum Guide

Agile Manifesto

The Guide to Business Analysis Body of Knowledge

Źródła

[1] IIBA, The Guide to Business Analysis Body of Knowledge

[2] McKinsey, model 7S

Autor

Hanna Gruzowska. Założycielka analizait.pl

Jako strategiczny analityk biznesowy na pograniczu zarządzania i IT zapewniam, że projekty i działania w organizacji przynoszą wartość biznesową. Dostarczam kompetencji analitycznych starszym product ownerom, managerom i zarządom z Polski, Niemiec i Szwajcarii przy tworzeniu strategii organizacji oraz produktu i wdrażaniu jej w kilkuset osobowej międzynarodowej organizacji.

Przeszkoliłam 5500 ekspertów analizy biznesowej w IT – na szkoleniach stacjonarnych, konferencjach i kursach on-line. Pomagam zdobywać pracę analityka biznesowego, rozwijać się i awansować, a dzięki zdobywanym kompetencjom, wyszkoleni przez mnie eksperci pomagają swoim firmom zapewniać wartość biznesową ich działaniom.

Zapraszam Cię na bloga, kanał YouTube oraz do kursów on-line. Rozwiniesz się jako ekspert analizy biznesowej lub poznasz techniki analityczne, które zapewnią wartość biznesową Twoim projektom i firmie.

Co dalej?

Zastosuj 7 kroków analizy w swoim projekcie!

Daj mi znać czy i jak pomogły Ci one w Twojej pracy. Jakiego problemu się pozbyłeś? Co dzięki nowej wiedzy stało się możliwe? A może masz sugestie co do treści?

Zostaw feedback do BA Guide

7 kroków absolutnie nie wyczerpuje tematu. Zapewni jednak minimum, po którym zauważysz już korzyści w Twoim zadaniu, projekcie, firmie. Jeśli zapragniesz rozwijać się dalej w kierunku analizy biznesowej – wyruszysz w drogę z solidnymi podstawami.

Jeśli chcesz dowiedzieć się więcej o 7 krokach analizy biznesowej oraz zobaczyć przykłady dla projektów, **zapraszam do [kursu analiza w 7 krokach](#).**

Do zobaczenia!

Hania

Ty, projekt, firma – najpierw analiza. analiza IT ;)

www.analizait.pl

Youtube