

Бизнес-анализ

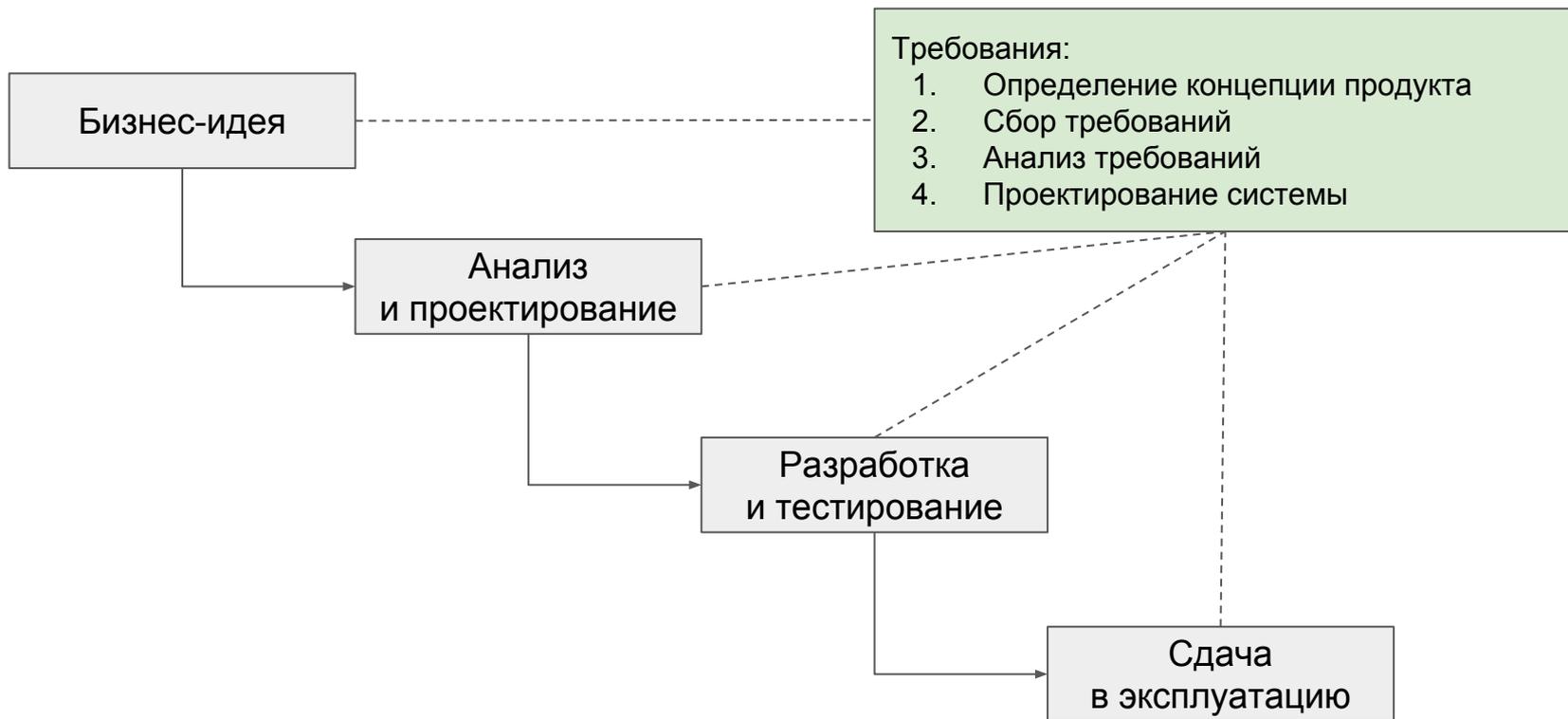
Лекция 6

Программа на сегодня

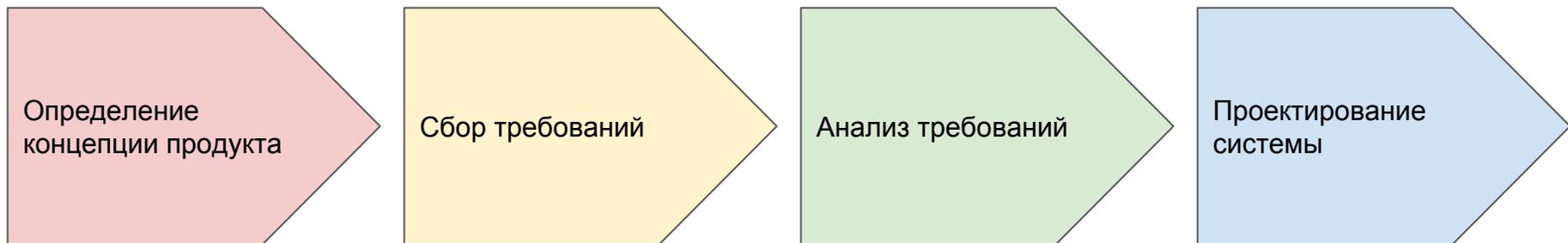
- Деятельность бизнес-аналитика
- Техники выявления требований

Деятельность бизнес-аналитика

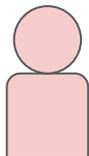
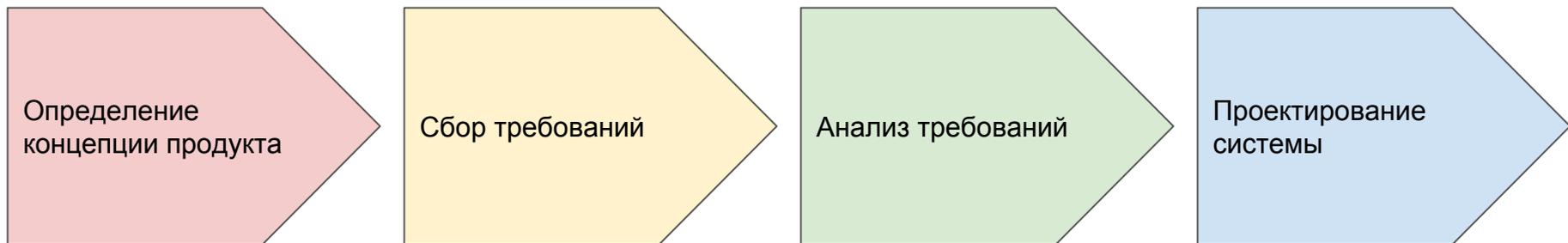
Активность бизнес-аналитика



Этапы сбора и анализа требований

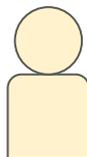
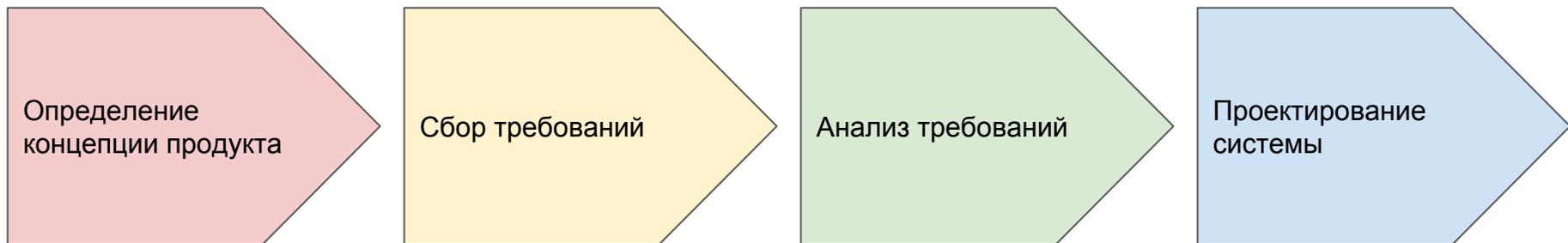


Этапы сбора и анализа требований



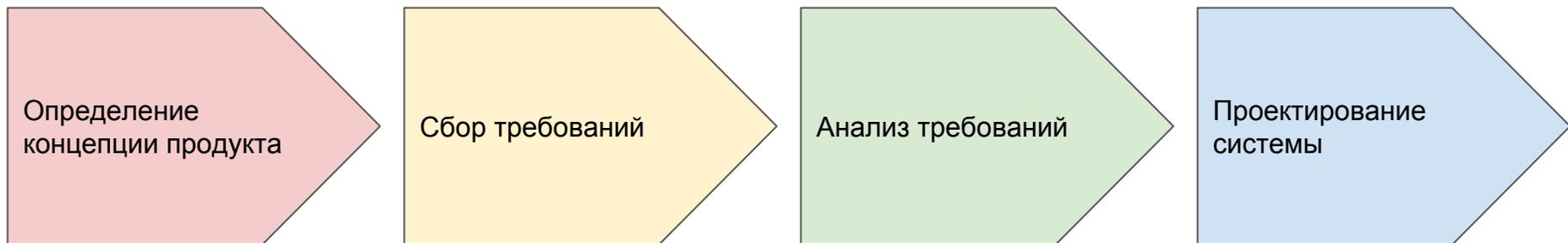
- Работа с инвестором
- Выработка видения продукта
- Результат: Решение о запуске (незапуске) продукта

Этапы сбора и анализа требований



- Работа с заказчиком и будущими пользователями
- Определение наиболее важных функций продукта для построения MVP

Этапы сбора и анализа требований

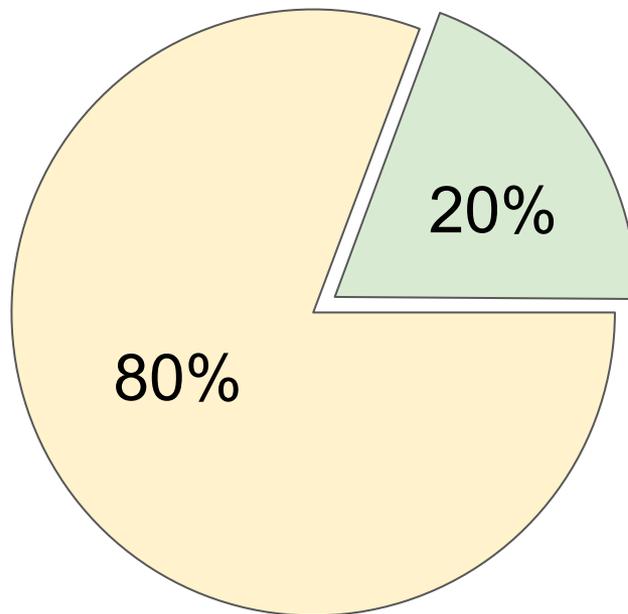


- Структуризация собранных требований
- Цель: Четкий список не дублируемых требований, чтобы обойтись минимальным функционалом и не выйти за рамки бюджета/сроков



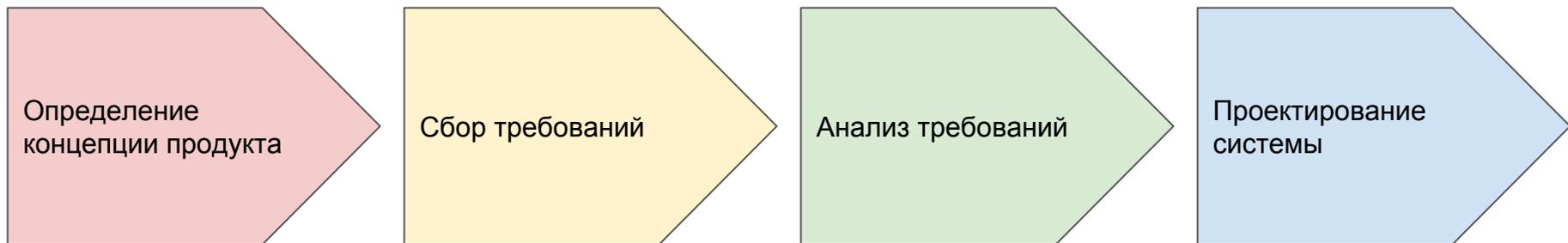
Принцип Парето (для ИТ)

Делать только те 20% функционала, которые обеспечивают 80% сценариев использования *

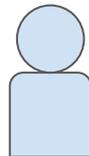


* В продукте должна быть минимум один (ключевой) функционал, качеством которого пренебрегать нельзя

Этапы сбора и анализа требований



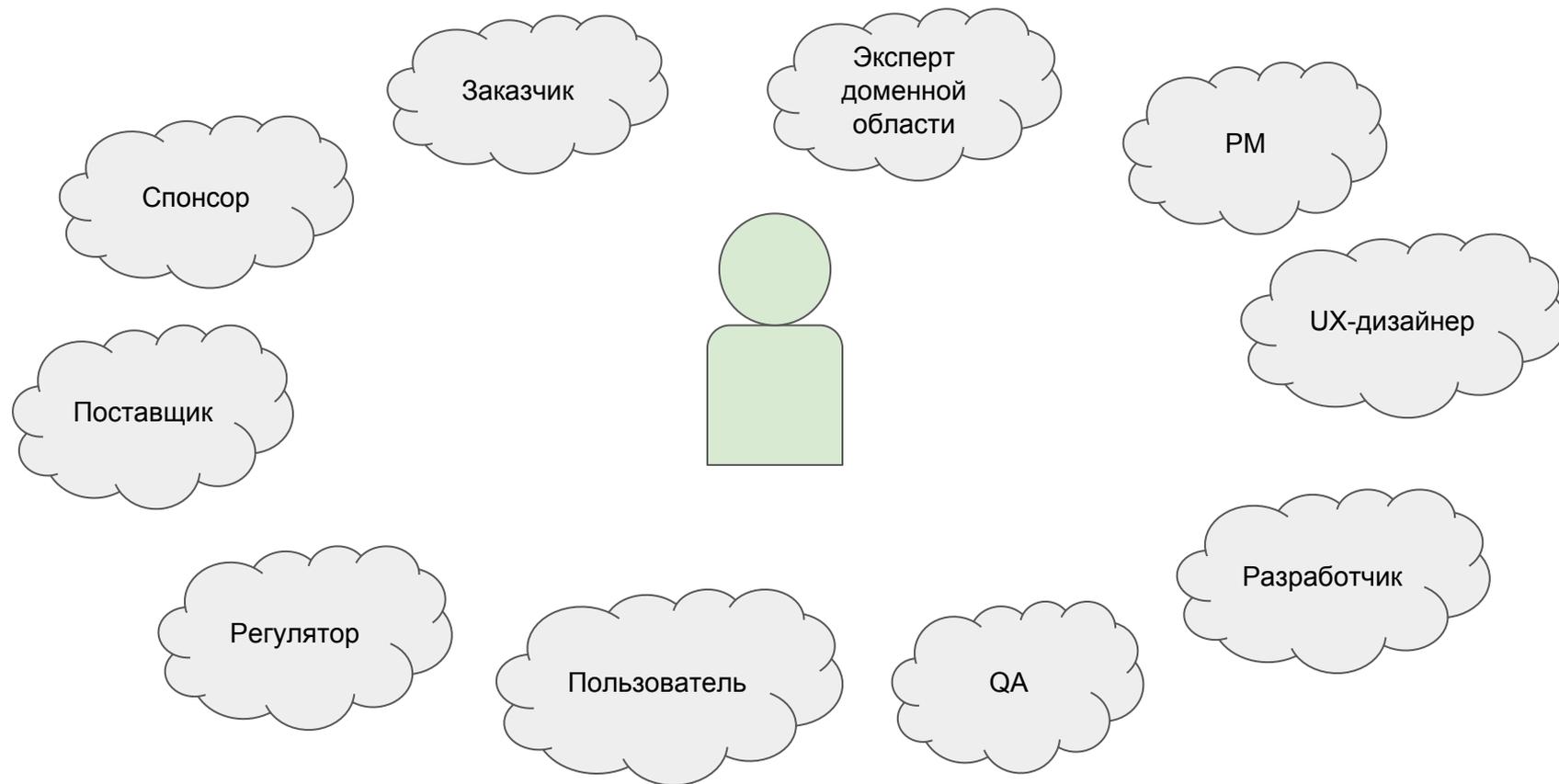
- Принятие проектных решений о функционале продукта
- Результат: Техническое задание к продукту, которое содержит полное описание поведение продукта



Принципы бизнес-анализа

Ищем коренные причины	А не исследуем симптомы
Улучшаем бизнес	А не внедряем ИТ систему
Креатив	А не шаблонные решения
Реализуемые требования	А не все возможные предложения
Полный жизненный цикл	А не только фаза проектирования
Переговоры	А не избегание конфликта
Скорость развертывания	А не стремление к совершенству

Бизнес-аналитик и другие стейкхолдеры



Основная деятельность БА

- Активно **взаимодействует с заказчиком**, превращает “поток сознания” заказчика в формализованные требования (понятные, полные, без противоречий)
- Если заказчик “не знает, чего хочет”, то **предлагает оптимальное решение** или “подводит” к нему
- **Анализирует влияние** новых требований на существующую архитектуру и функционал (общаясь с командой, изучая тех. документацию)
- **Документирует** требования в виде документа в требуемом виде, согласовывает и утверждает их
- **Внедряет требования** в процесс разработки (через тикет-систему), отслеживает активность по ним, отвечает на вопросы
- Осуществляет **верхнеуровневый контроль** соответствия реализованного функционала требованиям
- **Управляет изменениями** требований

Чем еще занимается БА

- Проводит анализ рыночных решений и сравнение конкурентов
- Проактивно предлагает новые “фичи”
- Участвует или сам готовит документацию по продукту
- Участвует в сдаче продукта заказчику
- По мере сил отвечает на технические вопросы конечных пользователей
- Готовит аналитические отчеты (или “достает” необходимую информацию) для руководства
- Берет на себя принятие решений и ответственность
- Является ресурсом, “внешней памятью”, арбитром команды

“Скиллы” БА

Hard skills

- Понимание современных технологий
- Предметная область продукта
- Работа с требованиями
- Бизнес-процессы
- UX
- Навыки решения проблем
- Грамотный язык
- Умение работать с текстами

Soft skills

- Аналитические способности
- Системное мышление
- Коммуникативность
- Ответственность
- Проактивность
- Широкий кругозор

Техники выявления требований

Техники выявления требований

Интервью

Фокус-группы

Мозговой штурм

Семинары

Наблюдение

Моделирование
процессов

Анализ документов

Анализ интерфейсов

Опросы

Прототипы

Варианты
использования

Интервью

- Задавайте вопросы, которые помогут понять в чем дело
 - Формально или неформально
 - Индивид или группа
 - Открытые вопросы устраняют пробелы
 - Закрытые вопросы (Да/Нет) нужны для подтверждения
- От чего зависит успех
 - Степень знакомство между участниками
 - Опыт интервьюера
 - Готовность интервьюируемого делиться информацией
 - Навыки документирования



Интервью

Подготовка

- Согласовать время, место и список участников
 - Добавить в календарь
 - Обозначить тематику и структуру
 - Получить подтверждение
- Изучить релевантные документы
 - Выслать участникам или дать ссылку
- Подготовить список вопросов
 - Выслать участникам

Проведение

- Начало
 - Размещение / рассадка
 - Использование диктофона
 - Завязка
- Вопросы и фиксация ответов
 - Главный вопрос -- зачем?
 - Требуемые возможности + ограничения
 - Хронометраж
- Окончание
 - Какие вопросы были не заданы?
 - Повторить договоренности
 - Обозначить план действий
- После интервью
 - Выслать протокол
 - Начать работу asap

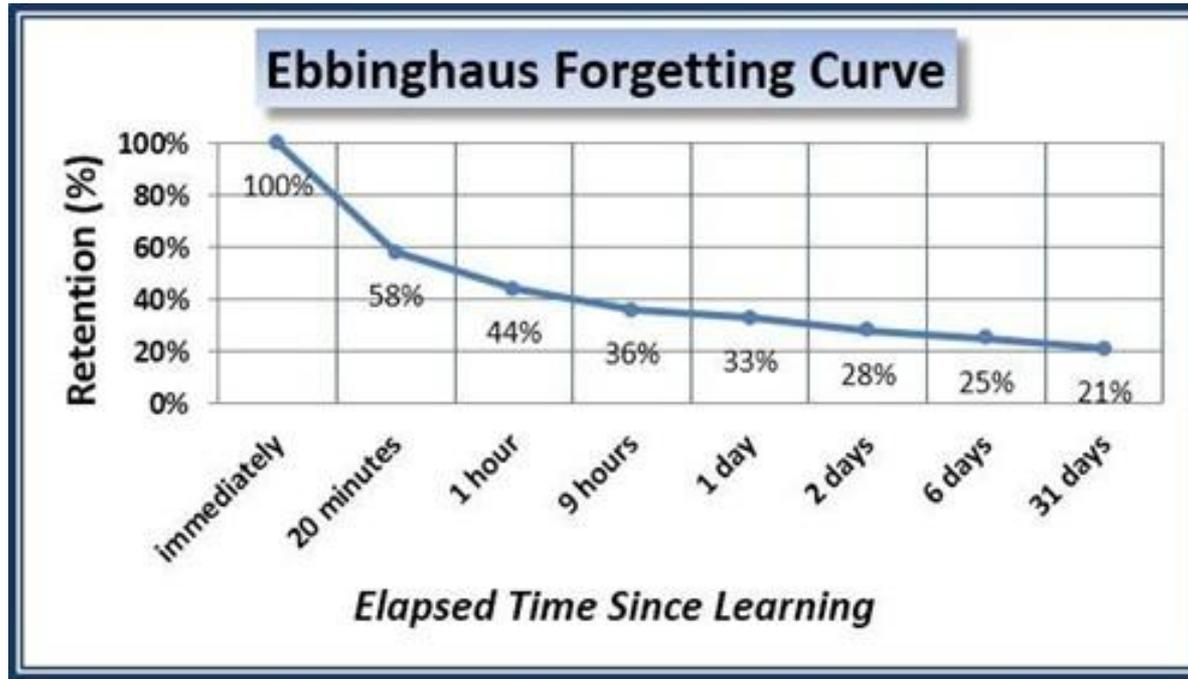
Пример интервью

- Определение профиля заказчика
 - Метаданные
 - Каковы ваши обязанности?
 - Что вы производите? Для кого?
 - Как вы измеряете свой успех?
 - Какие проблемы влияют на успешность?
 - Что делает вашу работу проще? Сложнее?
- Оценка проблемы
 - Для каких проблем у вас нет хороших решений?
 - Почему существует эта проблема?
 - Как она решается сейчас?
 - Как бы вы хотели ее решать?
- Пользователи
 - Кто ваши пользователи?
 - Какое у них образование? Уровень владения компьютером?
 - Какие технологии используются пользователями?
 - Какие ваши ожидания от продукта?
 - Сколько времени нужно пользователям, чтобы освоиться с продуктом?
- Резюме
 - “Итак, вы сказали мне ...”
 - Адекватен ли этот список проблем?
 - Какие еще есть проблемы?

Пример интервью

- Предположения насчет проблем
 - Является ли проблема реальной?
 - Каковы ее причины?
 - Как она решается в настоящее время?
 - Как ее следует решать?
 - Насколько ее решение важно?
- Оценка решения
 - Что если у вас будут следующие возможности?
 - Как вы расцениваете важность ...?
- Оценка возможности
 - Кто нуждается в этом продукте?
Сколько таких пользователей?
 - Насколько внедрение продукта значимо?
- Оценка нефункциональных требований
 - Каковы ожидания относительно производительности, надежности?
 - Кто будет заниматься поддержкой продукта?
 - Каковы требования по безопасности?
 - Как продукт должен быть интегрирован?
 - Есть ли зависимости от других систем?
- Другое
 - Есть ли законодательные требования, стандарты, которых нужно придерживаться?
 - Есть ли еще требования, о которых нужно знать?
 - С кем и как лучше связаться, если возникнут новые вопросы?

Кривая забывания Эббингауза



Некоторые хорошие практики

Видеоконференции

- Проще голосом, видео не обязательно
- Переговорка, но не рабочее место
- Много людей -- труднее общаться
- Иметь альтернативный вариант:
 - Skype
 - Hangouts
 - Zoom
 - Citrix
- Расшаривание экрана
- Непустой баланс Skype
- Записывать важные детали

Переписка

- IMAP ящик, доступ отовсюду
- Не писать длинных писем
- Первая строка -- резюме
- Новая тема -- новый тред
- Inbox Zero, ярлыки
- Проблема не убирается пока не решена
- Копии (cc) и скрытые копии (bcc)
- Автоответчик
- Возможность отмены отправления
- Не писать ничего компрометирующего
- Отвечать как можно быстрее, особенно если ASAP

Фокус-группы

- Опрос группы модератором
 - Формальный процесс
 - Структурированный процесс
 - 6-12 участников
- Роль модератора
 - Поддерживает общение
 - Задает открытые вопросы
 - Вовлекает в общение всех участников
 - Остается нейтральным
- Можно опросить несколько человек за один раз



[Сцена с фокус-группой](#)
из 2-го сезона “Кремниевой долины”

Недостатки группового обсуждения

- Отнимает время сразу у многих участников
- Часть людей может вообще не прийти
- Концентрация на личных амбициях, а не на решении проблем
- Политические игры
- Страх показаться некомпетентным
- Страх перед присутствующим руководством

Семинары (workshops)

- Один из лучших (?) методов
 - Есть программа
 - Тщательный выбор участников
 - Подготовительные материалы
 - Опытный, нейтральный ведущий
 - Запись ведется секретарем
 - 1-2 дня
- Участники
 - Представители всех заинтересованных сторон
 - Большое количество участников замедляет процесс
 - Небольшое количество -- создает пробелы



Семинары (workshops)

- Проведение семинара
 - Повестка, правила
 - Текущее состояние проекта, цели семинара
 - Мозговой штурм
 - Определение возможностей и ограничений
 - Определение приоритетов и фаз проекта
 - Определение дальнейших шагов



Photo © le-joy.org

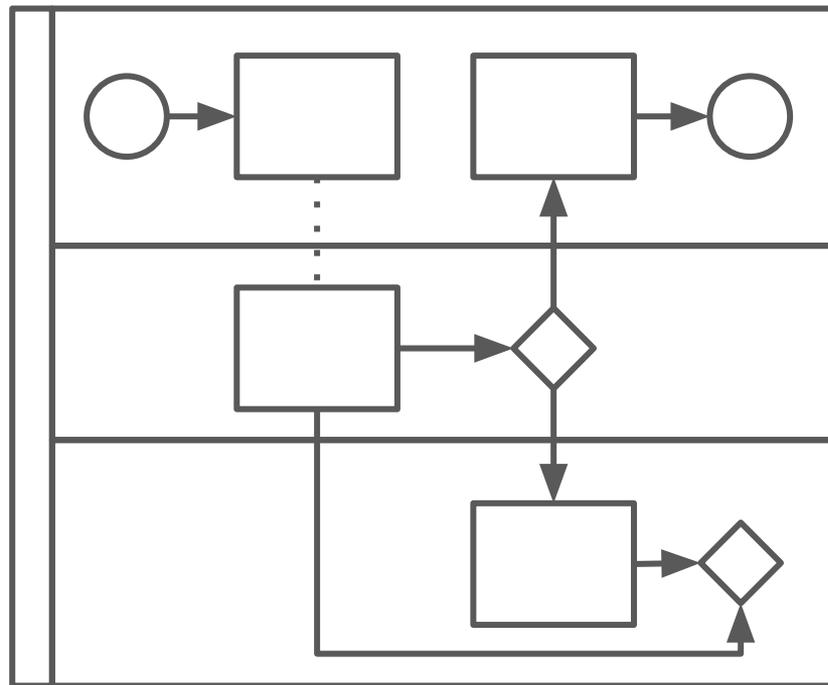
Наблюдение

- Изучите методы работы стейкхолдеров
 - Документирование процесса
 - Режим “невидимки”
 - Не задает вопросов
 - Только записывает
 - Активный режим
 - Диалог с пользователем
 - Realtime
- Может быть затратным по времени
- Можно не увидеть всех (важных) сценариев работы

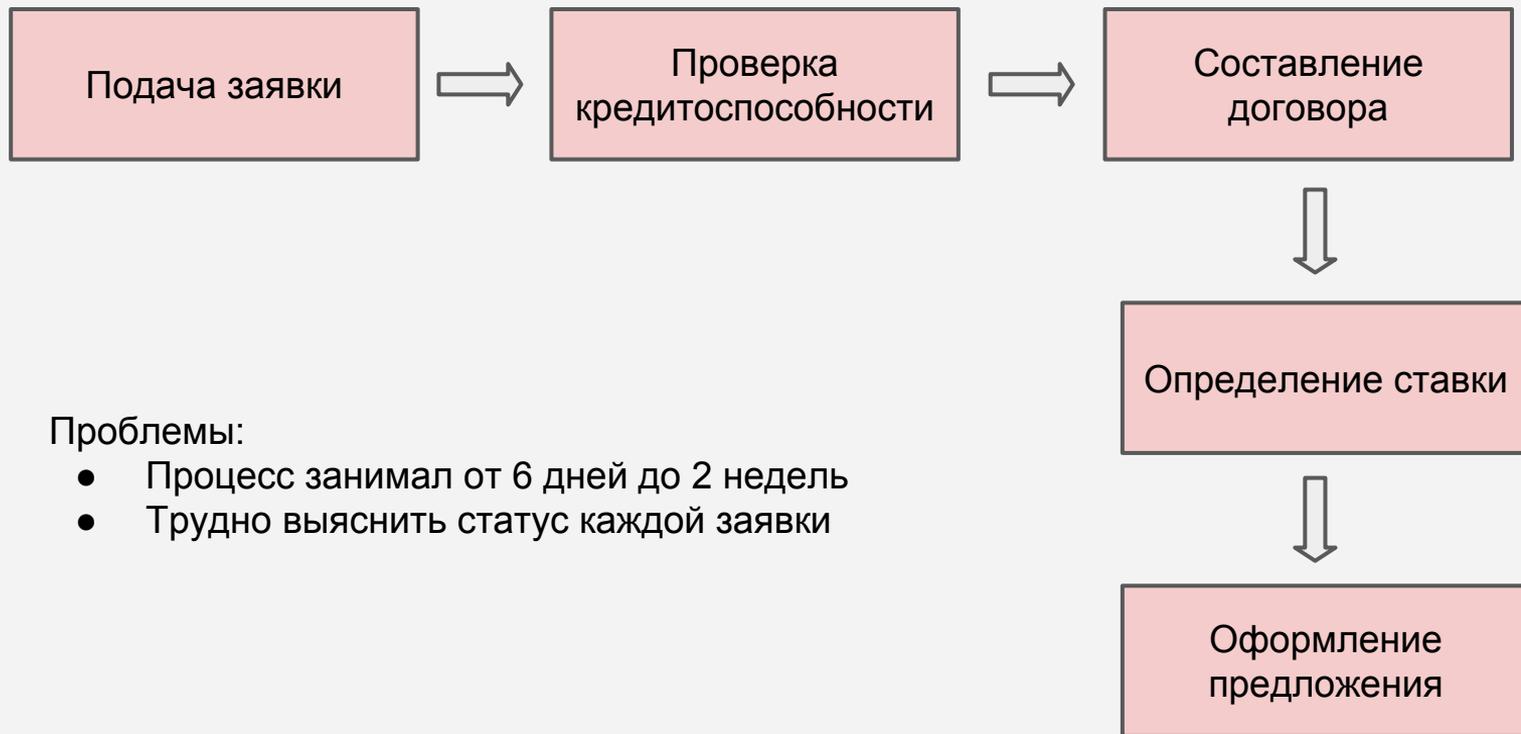


Моделирование процессов

- Процессный подход
 - Последовательность действий по преобразованию входов в выходы
- Процесс
 - Цель
 - Границы
 - Владелец
 - Функции
 - Ресурсы
- Методологии моделирования
 - Блок-схема
 - Диаграмма активности
 - EPC
 - BPMN



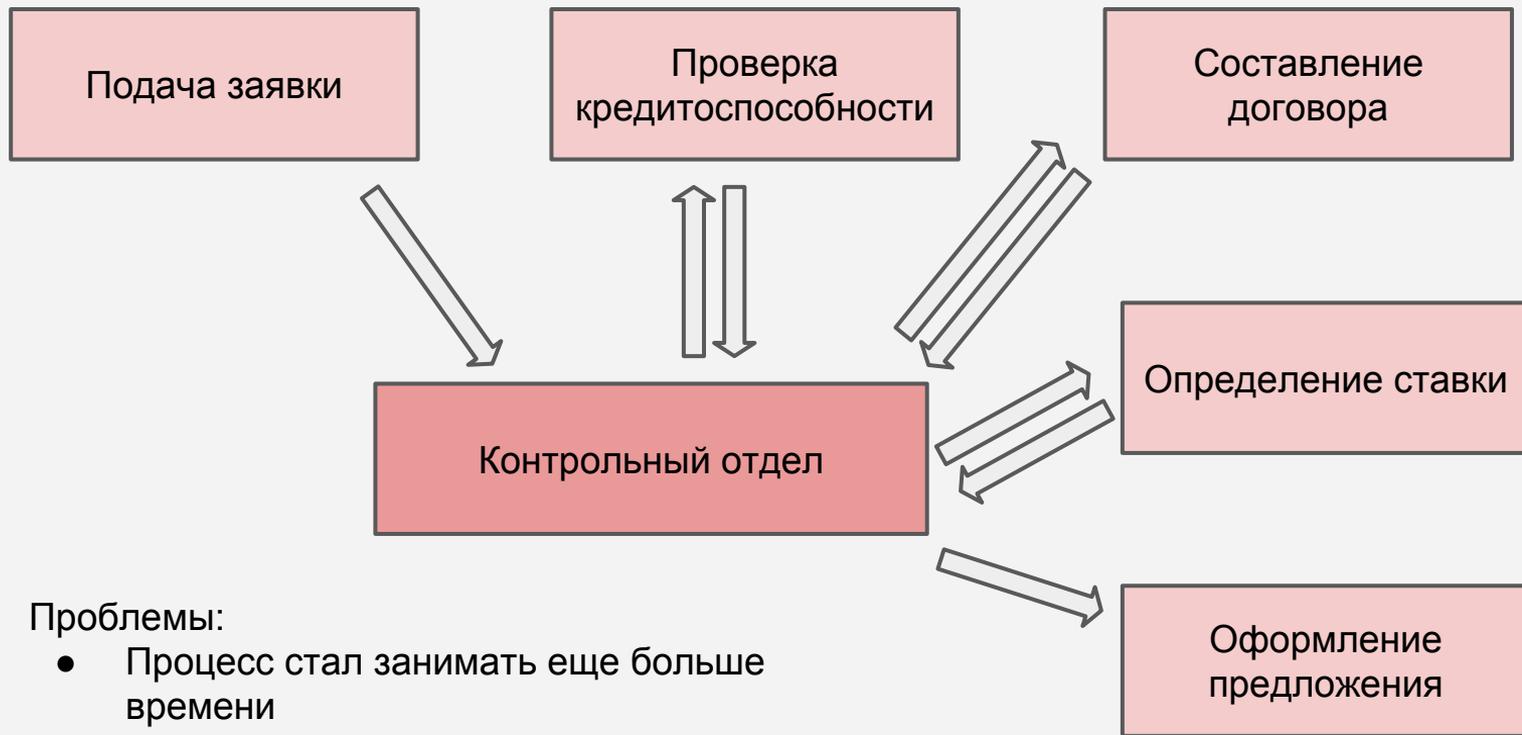
Пример: IBM Credit



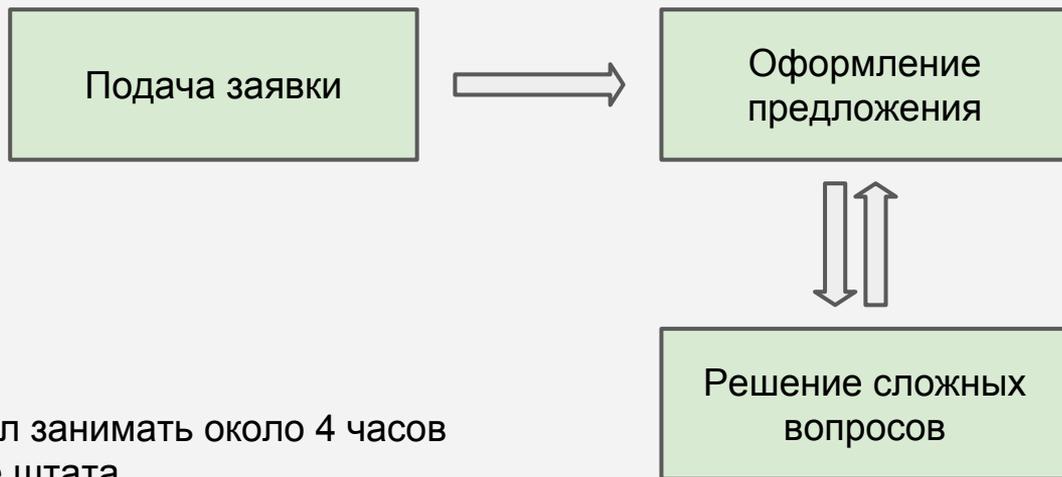
Проблемы:

- Процесс занимал от 6 дней до 2 недель
- Трудно выяснить статус каждой заявки

Пример: IBM Credit



Пример: IBM Credit

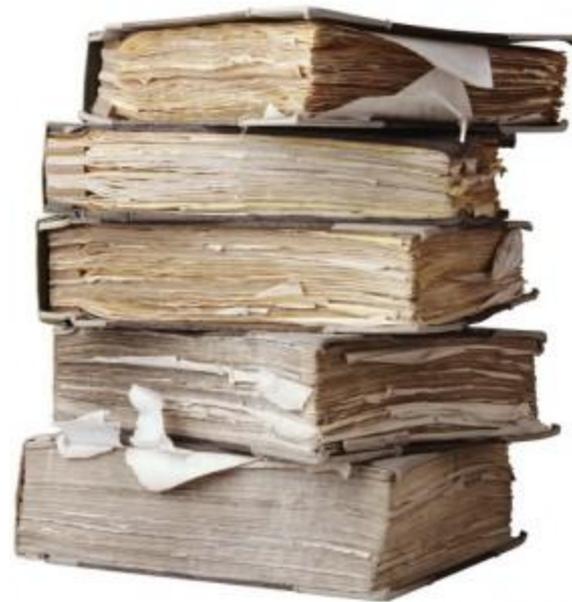


Результаты:

- Процесс стал занимать около 4 часов
- Сокращение штата
- Увеличение производительности в 100 раз

Анализ документов

- Документация
 - Существующие, аналогичные или конкурирующие системы
 - 3rd party системы
 - Переписка
- Аналитика
 - Обзоры, рейтинги, аналитические отчеты и сравнения
- Стандарты
 - Корпоративные, отраслевые, государственные, международные
 - Регламенты, должностные инструкции
 - Отраслевые стандарты, ГОСТы
- Обращения в службу поддержки



Анализ интерфейсов

Verkaufspreis Handel (ZPR1) ändern: Schnellerfassung

Verkaufsorganisation: TC01
Vertriebsweg: 01 Direktverkauf
Gültig am: 24.09.2015

Material	Bezeichnung	Betrag	Einh.	pro	ME	R.	B.	Gültig ab	bis	L.	Z.	S.	T.	A.	Za...	Valuta-Fix	Zu.Valutat
505	di A4 Limousine 3.0 T...	35.900,00	EUR		1	ST	C	24.09.2015	31.12.9999	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

1 / 1

SAP

Опросы

- Эффективное получение информации от многих людей
 - Аудитория соответствует цели
 - Временной интервал
 - Простые и понятные вопросы
- Закрытые вопросы
 - Автоматизация полученных результатов
- Открытые вопросы
 - Можно узнать новое, прояснить понимание проблемы
 - Трудно автоматизировать
- Важно участие руководителей



Опросы: Google Forms + Flubaroo

Кто является **непрямым конкурентом университета?***

Укажите одного такого конкурента

Двумя стратегиями поведения на конкурентном рынке являются расширение и ...*

- Перераспределение
- Экспансия
- Дискаунт
- Франчайзинг
- Монополия

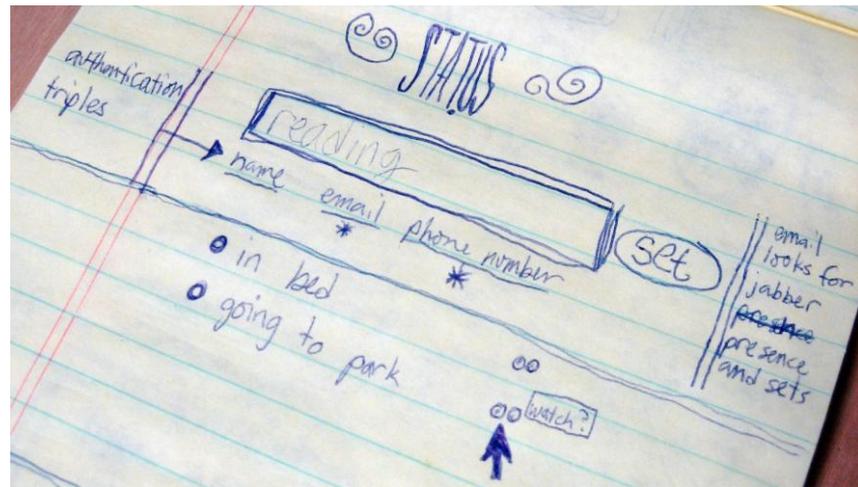
Укажите виды **продуктовых компаний***

- Фриланс
- Сервис
- Аутсорсинг
- Консалтинг
- B2B

Summary:		TO ENSURE FLI		
Points Possible	56			
Average Points	33.83			
Counted Submissions	23			
Number of Low Scoring Questions	18			
Submission Time	Ваша фамилия	Ваше имя	Total Points	Percent
03/16/2016 18:25	Заморникова	Наталья	43	76.79%
03/16/2016 18:34	Филиппович	Павел	36	64.29%
03/16/2016 18:36	Ткачев	Александр	38	67.86%
03/16/2016 18:42	Томашева	Елизавета	36	64.29%
03/16/2016 18:43	Смирнова	Виктория	33	58.93%
03/16/2016 18:43	Степанова	Варвара	20	35.71%
03/16/2016 18:44	Воропаев	Олег	30	53.57%
03/16/2016 18:44	Реентович	Евгений	29	51.79%
03/16/2016 18:46	Воробей	Владислав	31	55.36%
03/16/2016 18:46	Павлюченко	Егор	28	50.00%
03/16/2016 18:47	Бурковский	Алексей	37	66.07%

Прототипы

- Наглядность и понятность
- Фокус на конкретных характеристиках системы
- Должен демонстрировать реализацию идей и провоцировать обсуждение
- Не должен быть “слишком крутым”
- Статические и динамические
 - HTML, Bootstrap
 - Balsamiq, Visio, Excel
 - Axure
- Может занять уйму времени, если сосредоточиться на “как” вместо “что”



Интересно про бизнес-аналитиков

- А. Байкин. [Введение в профессию аналитика](#)
- Б. Шлаин. [Бизнес-аналитик – свой человек за линией фронта](#)
- [Ключевые качества бизнес-аналитика в ИТ](#)
- [Становление аналитика](#)
- [PM и BA — эти «тонкие» различия...](#)
- [Полезные навыки аналитиков. Как стать профессионалом](#)
- [Fundamental Skills for Business Analysts](#)

Полезные ссылки

- [10 Requirement Elicitation Techniques for Business Analysts](#)
- [Илья Корнипаев. Креативные техники сбора требований](#)
- [Александр Байкин. Введение в профессию аналитика](#)
- [Откровения продакт-менеджера](#)
- [Методы выявления вариантов использования](#)
- [Inbox Zero: Action-Based Email](#)
- [Inbox Zero: How to Become an Email Ninja](#)