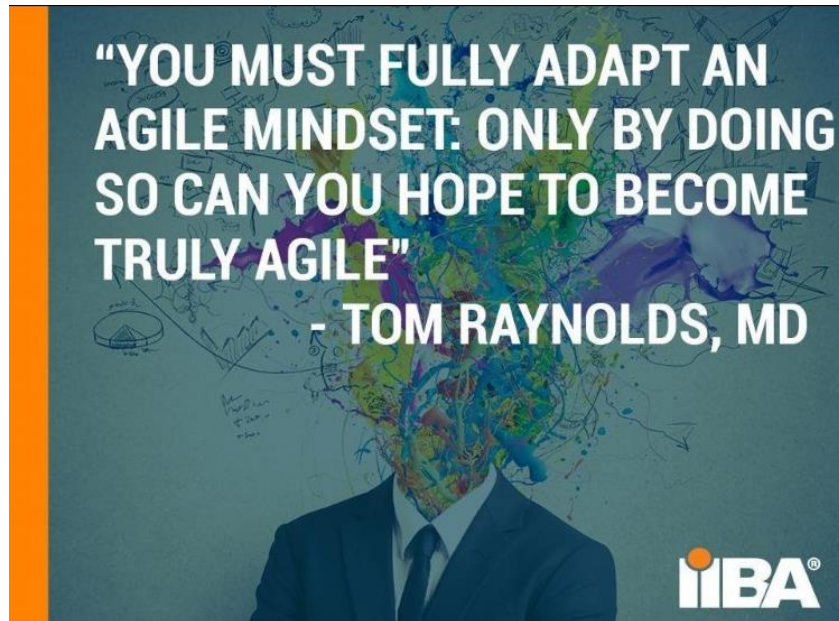


## Agile in IIBA poslovni analitiki – dodana vrednost za organizacijo in njene kupce



**Povzetek:**

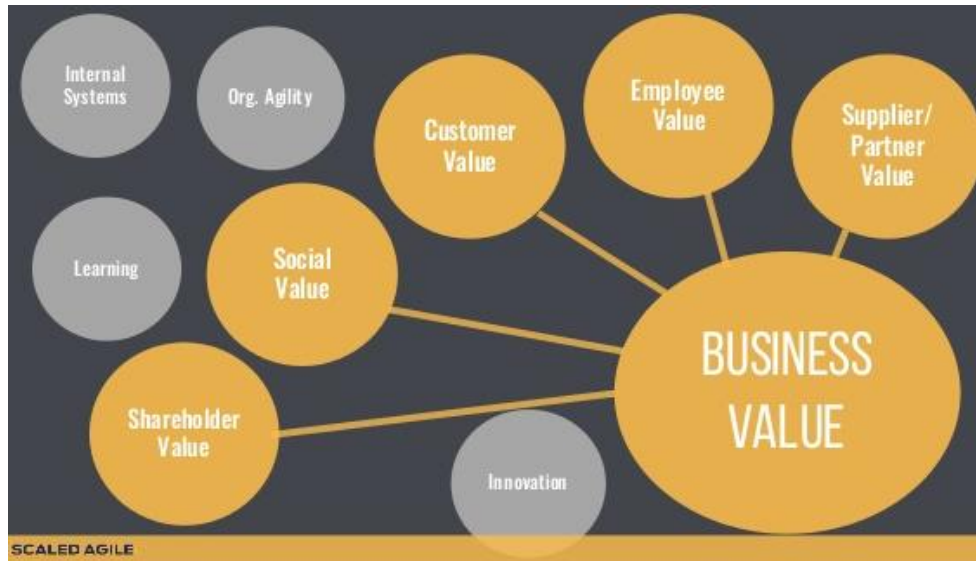
*Kaj je pravzaprav Agile? Je to metodologija za izvajanje projektov, je to tehnika in orodje za razvoj programske opreme, je to mindset in poseben pristop do dela, je to kreativna naravnost, je to kultura? Agile je vse to in še več! Ta več ...*

**Ključne besede:** dodana vrednost za kupca, spremembe, razumevanje, agile, partnerstvo, Agile Alliance

**Vloga:** AG, BA, PM, MNG, CIO, VEN

Ta več se skriva v **DODANI VREDNOSTI** za kupce (value). Vrednost se odraža v (poslovnih) koristih in učinkih. Vrednost nastane iz zadovoljevanja kupčevih lastnih potreb (needs) in/ali potreb njegovih najbližjih (stakeholders).

To velja tako za B2C, kot za B2B svet, kjer so najbližji njegovi kupci (od kupca kupci) ali njegovi zaposleni/sodelavci. V svetu B2B je dodana vrednost, ki se nanaša na notranje poslovanje kupčeve organizacije, pogosto povezana s **SPREMEMBAMI** njegovega poslovanja. Te spremembe niso lahke, organizacije jih le stežka izvedejo.



Primer je **transformacija v digitalno poslovanje**. Organizacije in njihovi vodje pri tem potrebujejo pomoč, kot jo potrebujejo tudi pri RAZUMEVANJU kupčevih potreb. Prva podlaga in pot do zadovoljitve kupca so namreč njegove potrebe in ne ponudba izdelkov ter storitev sama po sebi. Na žalost organizacije nemalokrat obrnejo vrstni red in izhajajo iz svoje ponudbe ter zanjo iščejo ustrezne kupce, ki jih vse težje najdejo, saj so se pravila igre obrnila.

Kupci namreč danes iščejo organizacije, ki so sposobne zadovoljiti njihove potrebe bolje od drugih, pri čemer jih zadovoljijo tako, da imajo kupci občutek, da so nekaj posebnega (personalizacija) in se **POČUTIJO** (Cx) zares zadovoljene/potešene.

V središču se morajo vedno nahajati kupčeve potrebe in ne naše rešitve (ponudba). To je dobro vedeti tudi, ko se lotevamo projektov na **agilni način**, npr. s scrumom kot najpogostejšo obliko agilnih pristopov (po raziskavi VersionOne kar 60% agilnih projektov poteka po scrum-u).

Agilni scrum projekti se tako ne začnejo s product backlogom (ki predstavlja rešitev – KAJ), temveč s potrebami in načrtovanimi učinki, ki naj bi jih projekt dosegel (**ZAKAJ**). Ob vsakem šprintu in ob zaključku agilnega projekta pa je poleg (uporabne in dodane) vrednosti potrebno posebno pozornost nameniti še izvedbi sprememb (**ZAKAJ-2**).

To vse so elementi agilnosti, kjer imajo organizacije velike težave in kjer potrebujejo pomoč. Ta pomoč prihaja z IIBA poslovnimi analitiki.

### **Strateško partnerstvo za agilnost projektov in organizacij**

**Agile Alliance** je neprofitna organizacija, namenjena promociji konceptov Agile, kot je opisano v Agile Manifesto. Ima okoli 38.000 članov po celem svetu. Agile

Alliance z **načeli Agile metodologije** prinaša vrednost razvijalcem, podjetjem in končnim uporabnikom. Agile Alliance organizira in podpira dogodke, s katerimi se agilna skupnost združuje na svetovni ravni.

**International Institute of Business Analysis™ (IIBA®)** je mednarodni poslovni inštitut za poslovno analitiko, ki razvija metodološke pristope za identifikacijo poslovnih potreb, kot pomoč podjetjem pri doseganju strateških ciljev in boljših poslovnih rezultatov (**Helping Business do BUSINESS BETTER**) skozi pozitivne spremembe: poslovnega modela, organizacijskih zmogljivosti, procesov, priprave in izvedbe projektov, razvojnih postopkov ipd.

IIBA je razvila svoj sistem izvajanja sprememb, ki ga je poimenovala »**Changing Change!**«. IIBA povezuje več kot 29.000 članov v 120 podružnicah in več kot 300 korporativnih članov po celem svetu

**Agile Alliance in IIBA sta sklenila strateško partnerstvo.** Plod njunega sodelovanja je dodatek BABOK-a za Agile, katerega prva verzija je izšla leta 2013, najnovejša verzija pa letos avgusta.

## **BABOK Agile Extension 2017**

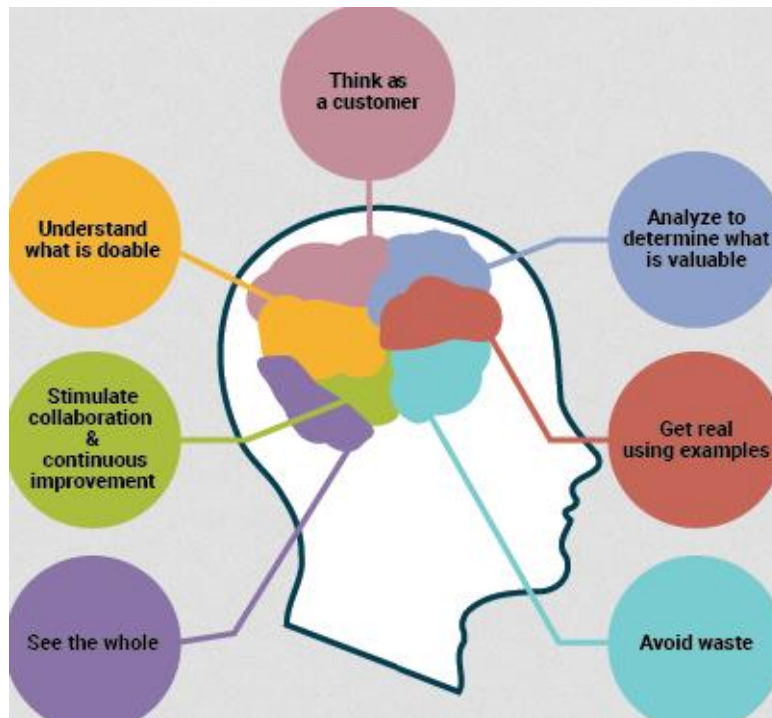
**A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge® (BABOK® Guide)** je IIBA temeljni standard, ki pomaga analitikom in drugim poslovnim deležnikom zagotavljati poslovno vrednost ter ustvariti boljše poslovne rezultate.

Že v samem BABOK-u se v poglavju »Perspectives« nahaja na prvem mestu prav Agilna perspektiva, ki jo je letos avgusta nadgradil še BABOK podaljšek »**Version 2 of The Agile Extension**«.

Agile Extension v2 prinaša okvir za izvedbo agilne poslovne analize in vsebuje nove ter posodobljene tehnike (npr. Impact Mapping, Value Modeling and Visioning), ki so namenjene agilnim praktikom, da bi lahko maksimizirali vrednost za kupce in poslovno vrednost na vseh ravneh organizacije.

Področje uporabe je razširjeno izven razvoja programske opreme, pri čemer je prikazano, kako se lahko Agilni način razmišljanja uporablja v Agile kontekstu za katero koli nalogo iz BABOK-a. Pri tem si Agilni poslovni analitiki lahko pomagajo s **7 načeli – principi agilnega poslovno analitičnega dela** (*See the Whole, Think as a Customer, Analyze to Determine What is Valuable, Get Real Using Examples, Understand What is Doable, Stimulate Collaboration and Continuous Improvement, Avoid Waste*) in **s tremi horizonti** (*Strategy, Initiative, Delivery*).





## Poslovni analitik v Agile projektih

Če smo rekli, da je osnovno Agile načelo **zagotavljati vrednost za kupca**, je zato tudi za poslovnega analitika prva usmeritev pomagati poslovnemu lastniku (business owner) in produktnemu vodji (product owner) pri ustvarjanju te vrednosti.

Poslovni analitik pri tem pride zelo prav, saj je ena od slabosti scruma, da je produktni vodja prepogosto preveč tehnično usmerjen, kar pomeni da so v ospredju predvsem funkcionalnosti izdelkov in funkcionalne zahteve, ne glede na to ali izvirajo iz potreb kupcev, ki naj bi jih izdelek – produkt, ki nastaja, zadovoljil. Če poznamo IIBA osnovni koncept delovanja – The Business Analyst Core Concept Model (BACCM), potem vemo, da je ravno trikotnik **potrebe – deležniki – vrednost** osnova vsaki iniciativi, projektu, izdelki, spremembi. Pri tem je zmotno mnenje, ki ga imajo pogosto agilci, da taka analiza traja dolgo, in da se bodo te zadeve odkrivale sprti.

Pravi agilni pristop se vedno začne s presojo **uskklajenosti s strategijo podjetja**, s **postavitvijo vizije** in dobro **definiranim virom vrednosti za kupce** (na podlagi česa bo kupec zaznal vrednost zase ali za svoje kupce). V skladu s temi nalogami je (strateški) poslovni analitik najprej desna roka produktnega vodje, nikakor pa ni njegov nadomestek ali kurir (proxy) med poslovnimi lastniki in člani tima.

Poleg tega poslovni analitik pomaga produktnemu vodji **prioritizirati** seznam zahtev (Product Backlog) na osnovi vrednosti za deležnike, oziroma prepreči, da bi bila ta prioritizacija izvedena le na osnovi točk obsega dela za posamezno zahtevo.

## Business Analyst as a....



Investigator –  
gathering the details

Strategist – looking long  
range, the big picture



Customer proxy



Evaluator  
– Does it make sense?  
– Did it make sense?



Razvoj programske opreme in tudi druge vsebine agilnih projektov so vsekakor povezani s **proces**i. Prvič zato, ker tudi v procesih leži vrednost za kupce, in drugič zato, ker rezultati agilnih projektov povzročajo spremembe v delovanju organizacije. V agilnih (scrum) timih pogosto ni nikogar, ki bi bil sposoben prevzeti vlogo procesnega analitika in pomagati produktnemu vodji pri komunikaciji s poslovnim lastnikom notranjih procesov ali razumeti procese, kot jim sledi kupec. Procesni analitik je pravzaprav poslovni analitik, spremembe pa so prav tako del BACCM.

Tradicionalna naloga (še iz prvega IIBA razvojnega obdobja) poslovnih analitikov je bila definiranje zahtev (requirements), kar pomeni, da najprej pomagajo bolje definirati **uporabniške zgodbe** (user stories) in nato tudi zapisati same **zahteve**, kar dvigne kakovost seznama zahtev.

Poslovni analitik tudi **validira rezultate** posameznega šprinta in končni rezultat agilnega projekta, vendar ne z vidika ali so bile realizirane - »odkljukane« vse načrtovane zahteve iz seznama zahtev (to je naloga produktnega vodje), temveč predvsem **ali so bile realizirane tako, da predstavljajo dejansko vrednost za kupce** in ali je morda med izvedbo agilnega projekta prišlo do **sprememb poslovnega okolja** v povezavi s pričakovanji kupca in njegovim razumevanjem ter koliko vrednosti mu bo prinesel rezultat agilnega projekta (kar je za produktnega vodje že precej težja naloga). To je vsekakor pomembnejše, kot pomoč pri testiranju, kar je na žalost še vedno največkrat primarna vloga poslovnega analitika, kadar je v pomoč agilnemu timu.

Poslovni analitik pomaga scrum mastru pri sodelovanju članov tima, predvsem na področju **soustvarjanja** in **inoviranja** načinov realizacije zahtev, ki bi lahko prinesle več vrednosti za kupce.

Roles and titles aren't the focus --  
where can you add value?

Poslovni analitik ima še eno pomembno vlogo - je nosilec **Systems Thinking**-a, kar pomeni, da vsem udeležencem pomaga razumeti široko sliko agilnega projekta in hkrati medsebojno odvisnost ter usklajenost njegovih posameznih delov.