



Kako aktivno vključiti poslovne nosilce v IT/Digital projekte?

Pristopi in orodja za spodbujanje odgovornosti skozi življenjski cikel projekta

Aleš Štampihar, Peter Dolenc, Andrej Guštin, Katarina Veselič

23. marec 2023

Palsit d.o.o. & IIBA Slovenia

International Institute of Business Analysis™ (IIBA®)



Kanada 2003

www.iiba.org

29,000+
Members Worldwide

2,000+
European Members

300+
Corporate Members

Helping Business do
BUSINESS BETTER

Walmart, IKEA, Visa, T-Mobile, Deutsche Bank, Rolls-Royce, Boeing, General Motors, British Gas, Orange, ...

NLB, Abanka (NKBM), Petrol, Salus, Turna, Comtrade, Genis, Adacta, CRMT, Dinit, Nektar natura, Eles, MJU, MDDSZ, ...

124+
Chapters Globally
in 40+ Countries

18
European
Chapters

8500+
CBAP® Recipients
600+
CBAP® Recipients



V iniciative **pozitivnih sprememb** poveže trende, pričakovanja kupcev, strategijo, poslovne modele, projekte, procese, digitalne rešitve in kompetence zaposlenih.



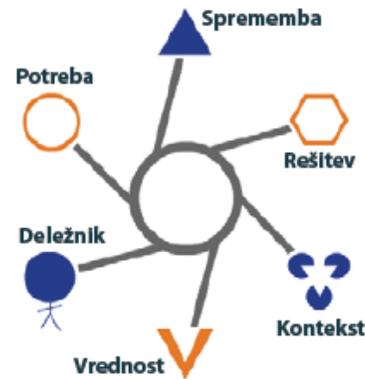
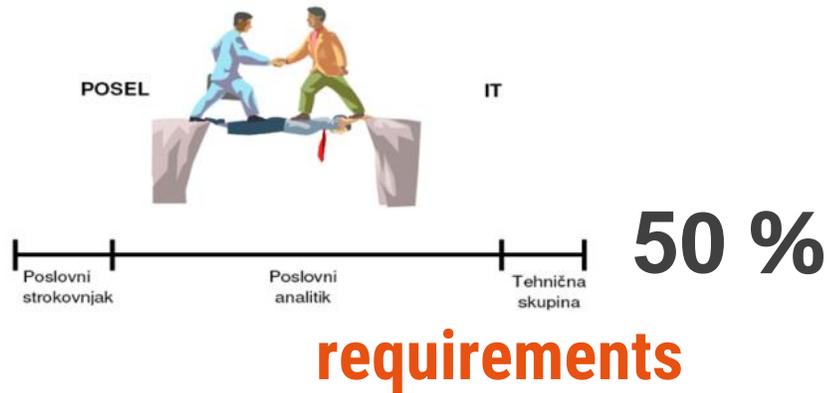
Razvojna obdobja

IIBA

Kje vse najdemo

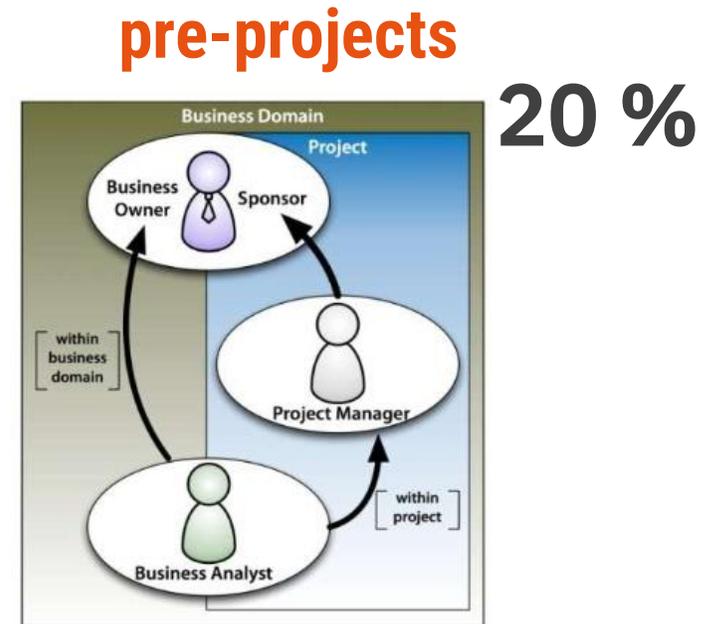
IIBA poslovne

analitike



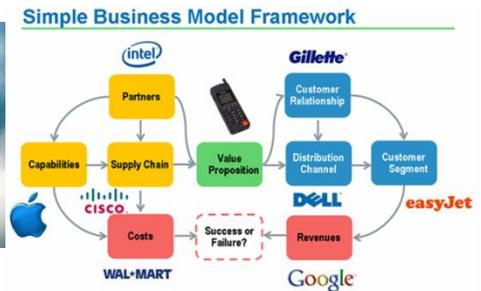
agile & changes

40 %



design, digital transformation

40 %



Agenda

Cilji

- ✓ *Nabor priložnosti*
- ✓ *Odpiranje tem*
- ✓ *Razumevanje*
- ✓ *Motiviranje*

- 1. Izzivi poslovnih nosilcev in IT**
- 2. Temeljni koncepti in modeli**
- 3. Zasnova projekta - POTREBE**
- 4. Poslovna analiza - ZAHTEVE**
- 5. Design projekta - načrt REŠITVE**
- 6. Izvedba - razvoj REŠITVE**
- 7. Uvedba / Go Live – SPREMEMBA**
- 8. Manifesto poslovnega IT-jevca**
- 9. Q&A**

1. Izzivi

1.1. Izzivi poslovnega dela (odločevalcev)

1.2. Izzivi IT

1.3. Izzivi poslovnega dela – IT

1.4. Obvladovanje izzivov

1.1. Izzivi poslovnega dela (poslovnih odločevalcev)

- Ne znajo točno povedati, kaj bi radi. Pogled iz svoje funkcije.
- Povedo prepozno. Ne dajo informacij pravočasno ali ne dajo vseh informacij.
- Zasedenost svojih ljudi.
- Obvladovanje stroškov.
- Nemotivirani za spremembe.
- Uvedba IT rešitev prinaša težave in krade čas.
- Nimajo dovolj analitičnega znanja. Predpostavijo, da jih vsak razume.
- Osredotočeni predvsem na dnevne probleme, manj naprej. Ne vidijo celote. Ne vidijo, kako bo nekaj vplivalo nanje.
- Imajo prav tako preveč zadolžitev.
- Pod pritiskom vodstva.
- Spremembe jemljejo čas in stabilnost.
- Imajo take izkušnje ali slišijo to od drugih.

Odgovornost prenesejo na IT!

Vidijo KAJ pred ZAKAJ. IT rešitve vidijo tehnološko.

1.2. Izzivi IT

- Percepcija vodstev – IT dodeli vlogo izvajalca in ne so-odločevalca.
- Tehnološka usmerjenost. Usmerjenost v IT rešitve.
- Vse hitrejši tehnološki napredek. Pomanjkanje časa.
- Stroškovni pritiski.
- Dodelitev tehnološke in s tem izvedbene vloge.
- Dana vloga. Inženirski mindset. Svet v katerem živi 90% časa.
- Potrebno vedno več časa za osnovni strokovni napredek..
- Zaradi izziva poslovnih nosilcev.

IT odgovornost sprejme!

Mu ne preostane drugega.

(Sicer včasih res tudi zaradi svojih interesov.)

1.3. Izzivi poslovne funkcije - IT

- Ločene strategije (poslovna in IT / digital).
- Poslovni vs inženirski mindset
- Okvirno razmišljanje - biti povsem dorečen (0,1)
- Nedefinirani in nedogovorjeni prelomi odgovornosti.

- Usmerjenost v rešitev (KAJ) pred potrebo (ZAKAJ)

- Pogosto skupni prenos odgovornosti na zunanji IT.

Napačno razdeljena odgovornost!

Projekti trajajo dlje in prinesejo manj koristi kot bi lahko.

1.4. Obvladovanje izzivov – začnimo pri sebi - dobro je govoriti oba jezika

10 things CIOs wish they knew from the start

Feature

Mar 22, 2023 • 7 mins

It's not (just) about tech

CIOs were at pains to stress they sometimes overly focused on the tech aspects of the job.

Richard Steward, CTO of UAE real estate company Nakheel, offered a simple formula. “Think and talk business first, technology second,” he says. “There are thousands of technology investments that can be applied to improve a business, but to make the right decisions, you need to understand what your business really needs next and get aligned with your CXO colleagues on that.”

“Make a concerted effort to meet the business stakeholders on day one,” he says. “Show them you aren’t just a techie but someone who can make technology work for them. Read the business strategy, understand it, and make it your mission to help deliver it. Focus on how technology can work better for external and internal customers.”

1.4. Obvladovanje izzivov - Formula zaupanja

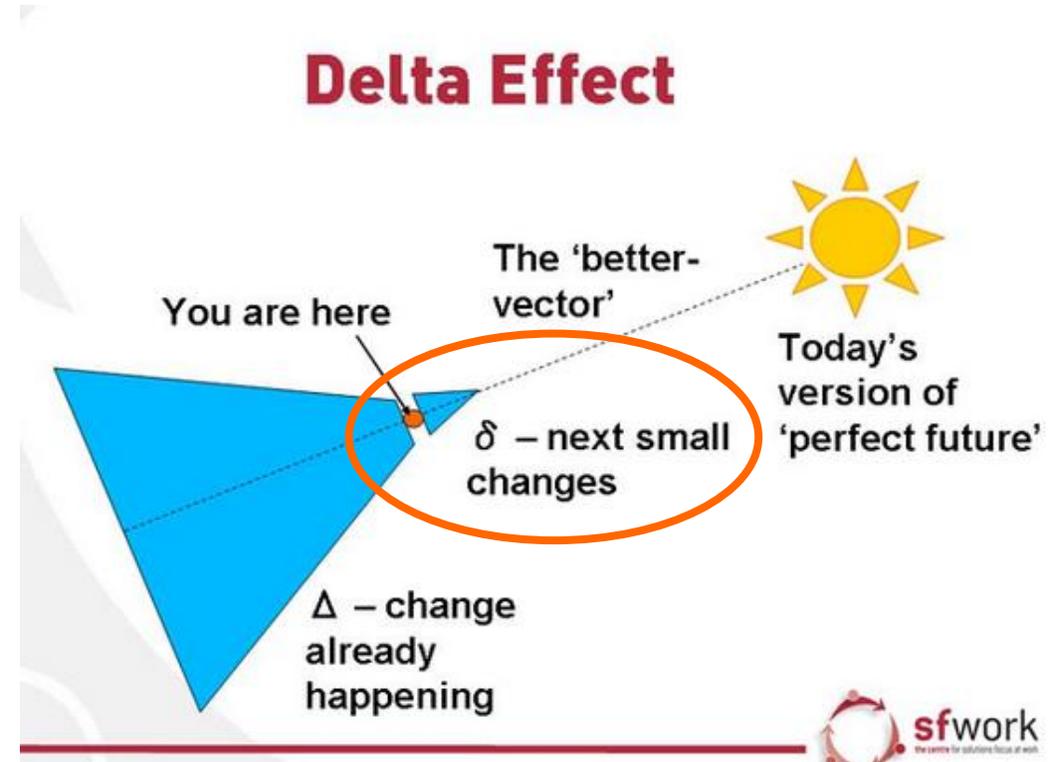
$$\text{ZAUPANJE} = \frac{\text{strokovnost} * \text{zanesljivost} * \text{transparentnost}}{\text{lastni interesi}}$$

$$\text{Trust} = \frac{\text{competency} * \text{reliability} * \text{transparency}}{\text{own interests}} * \text{benefits}$$


1.4. Obvladovanje izzivov – najprej en korak v pravo smer



We see the world as we are, not as it is.



Prvi korak na poti sprememb je najtežji, zato naj ne bo prevelik in naj bo najprej en sam.

1.4. Obvladovanje izzivov - Aktivno poslušanje

4 STEPS TO ACTIVE LISTENING

Active listening is key to getting the best quality and highest quantity of information to add to the information pool

1. FOCUS

Listen and watch for clues to identify the meaning behind the words

Avoid distractions like a mobile phone, computer screen or mentally disengaging to think about your response

2. MIRROR

Use appropriate facial expressions that correspond emotionally. Head nodding and verbal cues like 'uh, huh' let the speaker know you are listening and engaged.

Avoid overly dramatic expressions. Be aware of head nodding might indicate you're in agreement even if it was meant only to indicate comprehension.

3. PARAPHRASE/ PROVIDE FEEDBACK

Check for understanding and Empathize

Do not say, "I understand."
Do use phrases like, "What I hear you saying is..," "It sounds like you..," "It can be difficult..," and "it must be so exciting..."

4. RESPOND APPROPRIATELY

Encourage respect and understanding with the wording you use.
Add information if you have information to add.

leadershipooligans.com

Aktivno poslušanje je praksa priprave na poslušanje, opazovanje, katera verbalna in neverbalna sporočila se pošiljajo, in nato **zagotavljanje ustrezne povratne informacije zaradi izkazovanja pozornosti na predstavljeno sporočilo**. Ta oblika poslušanja izraža **medsebojno razumevanje** med govorcem in poslušalcem.

<https://www.verywellmind.com/what-is-active-listening-3024343>

1.4. Obvladovanje izzivov - Kiplingova in Sokratova vprašanja/dialog



*I keep six honest serving men
(They taught me all I knew);
Their names are What and Why and When
And How and Where and Who.*

https://changingminds.org/techniques/questioning/kipling_questions.htm

THE 6 TYPES OF SOCRATIC QUESTIONS

Socratic questions can be used in influencing, leading and coaching to stimulate critical thinking

- CLARIFYING THINKING & UNDERSTANDING**
Can you give me an example?
Could you explain further?
Are you saying ... ?
What is the problem you are trying to solve?
- CHALLENGING ASSUMPTIONS**
Is that always the case?
Are you assuming ... ?
How could you verify or disprove that?
What would happen if ... ?
- EXAMINING EVIDENCE & RATIONALE**
Why do you say that?
How do you know?
Why?
What evidence is there that supports ... ?
- CONSIDERING ALTERNATIVE PERSPECTIVES**
Are there any alternatives?
What is the other side of the argument?
What makes your viewpoint better?
Who would be affected and what would they think?
- CONSIDERING IMPLICATIONS & CONSEQUENCES**
What are the implications/consequences of ... ?
How does that affect ... ?
What if you are wrong?
What does our experience tell us will happen?
- META QUESTIONS**
Why do you think I asked that question?
What does ... mean?
What is the point of the question?
What else might I ask?

FOR MORE INFORMATION VISIT WWW.JAMESBOWMAN.ME

THE 5 STAGES OF THE SOCRATIC DIALOG

1. WONDER

Receive what the other person has to say, listen to their view or premise.

2. REFLECT

Sum up the person's viewpoint and clarify your understanding of what you have heard.



3. REFINE AND CROSS-EXAMINE

Ask the person to provide evidence that supports their view. Discover the thoughts, assumptions and facts underlying their beliefs. Challenge these assumptions to test their validity.

4. RESTATE

Note the new assumption resulting from the inquiry.

5. REPEAT

Start back at the beginning with the new assumptions. This process helps drill down to the core issues to arrive at the best version of whatever you're looking for.

<https://management30.com/blog/socratic-dialog-method/>

<https://www.jamesbowman.me/post/socratic-questions/>

2. Temeljni koncepti in modeli

2.1. BACCM

2.2. PCT

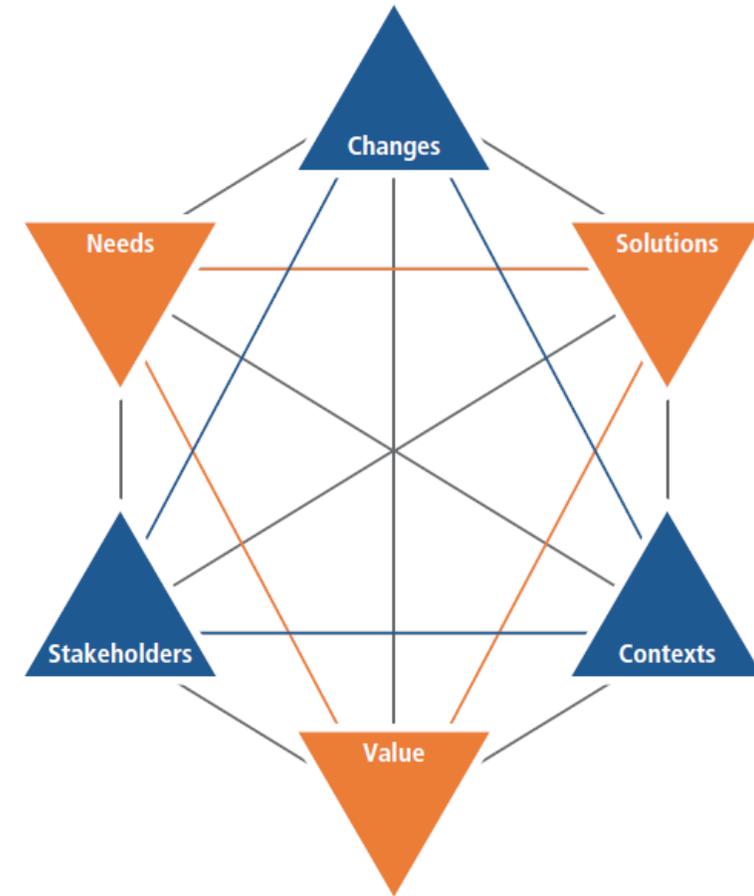
2.3. ADKAR

2.4. JTD (job to be done)

2.5. Razlika IT - digital projekti

2.1. BACCM - The Business Analysis Core Concept Model™

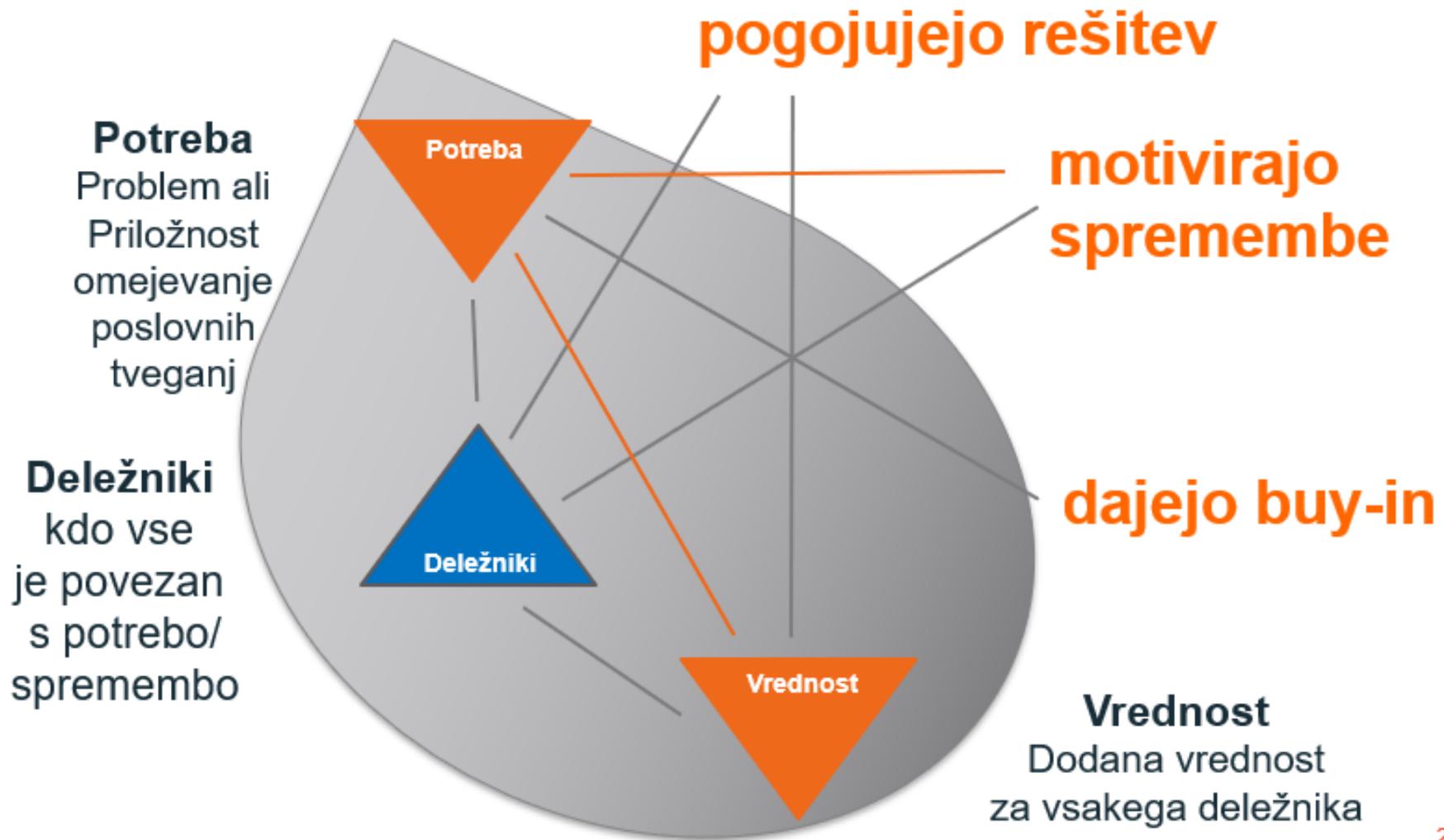
the practice of
enabling **change**
in an organizational **context**
by defining **needs**
and recommending **solutions**
that deliver **value**
to **stakeholders**



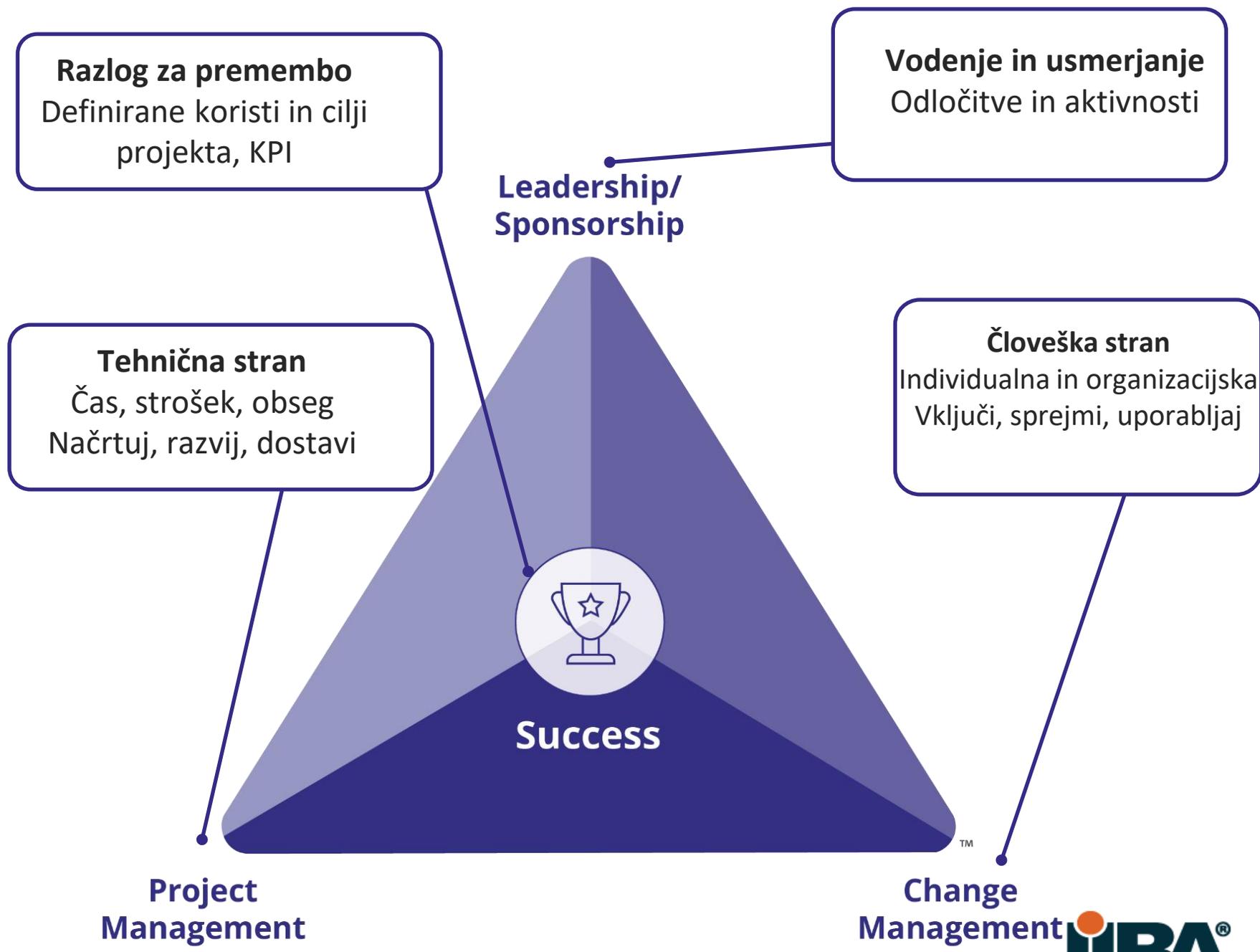
<https://www.iiba.org/professional-development/knowledge-centre/ba-connection/baccm-overview---the-core-concepts-business-analysis-core-concept-model/>

https://www.iiba.org/professional-development/knowledge-centre/ba-connection/creating-the-baccm-business-analysis-core-concept-model/?gclid=EAIaIQobChMIjaGmw4ns_QIVOIxoCR1SNAmFEAAAYASAAEgKAOfD_BwE

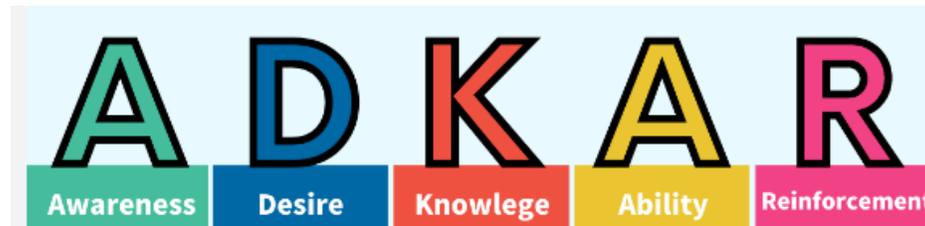
2.1. BACCM in povezava z izzivi (1.1. – 1.3.)



2.2. PCT - Prosci Change Triangle



2.3. ADKAR



Prosci
PEOPLE. CHANGE. RESULTS.™

ADKAR element:	Definicija:	Kaj slišimo:	Sprožilci
A Zavedanje	Zakaj je sprememba potrebna	“Razumem zakaj...”	Zakaj? Zakaj sedaj? Kaj se zgodi, če ne?
D Želja	Da podpremo spremembo in v njej sodelujemo	“Odločil sem se, da...”	WIIFM Osebni motivatorji Organizacijski motivatorji
K Znanje	Kako se spremeniti	“Vem kako...”	Kaj rabim vedeti prej Kaj rabim vedeti med Kaj rabim vedeti potem
A Zmožnost	Da delujem/se obnašam/uporabim znanje	“Zmorem...”	Velikost razkoraka K – A Ovire, zmogljivost Vaja, coaching
R Utrditev	Da se sprememba obdrži	“Nadaljeval bom...”	Mehanizmi Meritve Vzdržnost spremembe

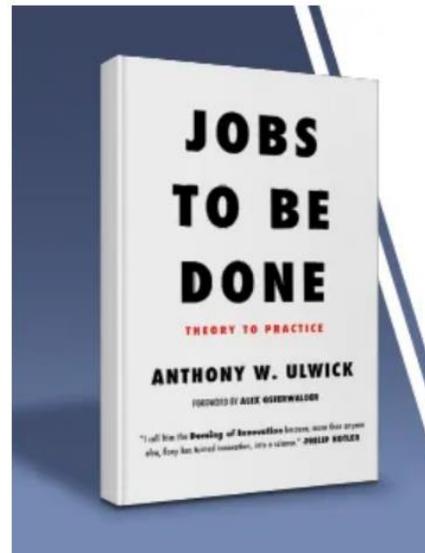
2.3. ADKAR in deležniki

Vloge, ki naslavljajo ljudi	Vloge, ki omogočajo spremembo
 <p>Sponzor</p> <ul style="list-style-type: none">• Avtoriteta za spremembo• Izpolnjuje tri vloge: (ABCs)<ul style="list-style-type: none">• Aktiven in viden ves čas projekta• Gradi sponzorsko koalicijo z drugimi managerji• Komunicira direktno z zaposlenimi	 <p>Vodja sprememb</p> <ul style="list-style-type: none">• Zagotovi strukturo in namen spremembe• Omogoča in opolnomoči druge vloge• Sodeluje pri enotnem pristopu k spremembi s projektnimi vodji
 <p>Vodje</p> <ul style="list-style-type: none">• Podpira direktno podrejene pri prehodu skozi spremembo• Izpolnjuje 5 ključnih nalog: (CLARC)<ul style="list-style-type: none">• Komunicira• Povezuje• Zagovarja• Upravlja odpor• Trenira	 <p>Projektni vodja</p> <ul style="list-style-type: none">• Dizajnira, razvija in dostavi tehnično rešitev z mislijo na cilje spremembe, ki vključujejo tudi sprejetje in uporabo rešitve s strani uporabnikov/prejemnikov rešitve.• Sodeluje pri enotnem pristopu k spremembi z vodjo sprememb.

2.4. JTD - Job to be done

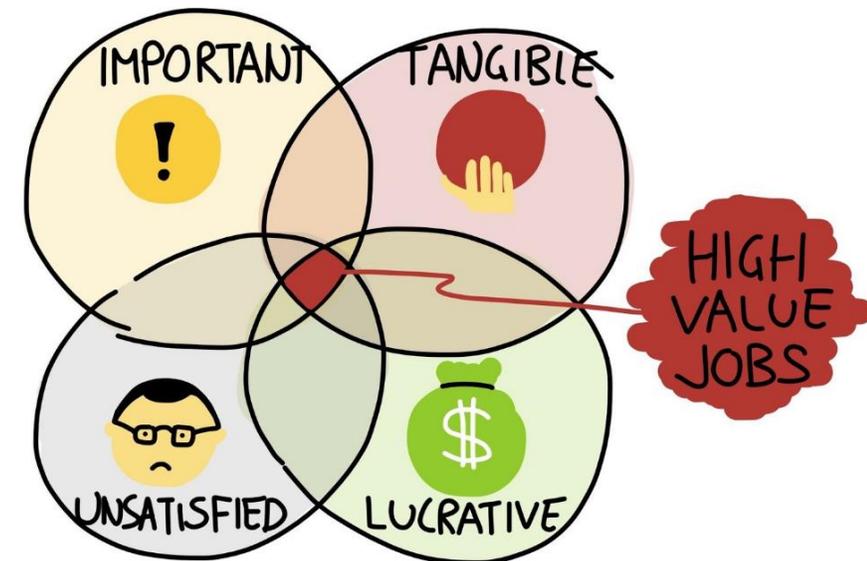
(več metodologij)

Poslovni odločevalci
kot vaši notranji kupci



<https://jobs-to-be-done.com/jobs-to-be-done-a-framework-for-customer-needs-c883cbf61c90>

Vsaka (IT) rešitev bi
morala upoštevati

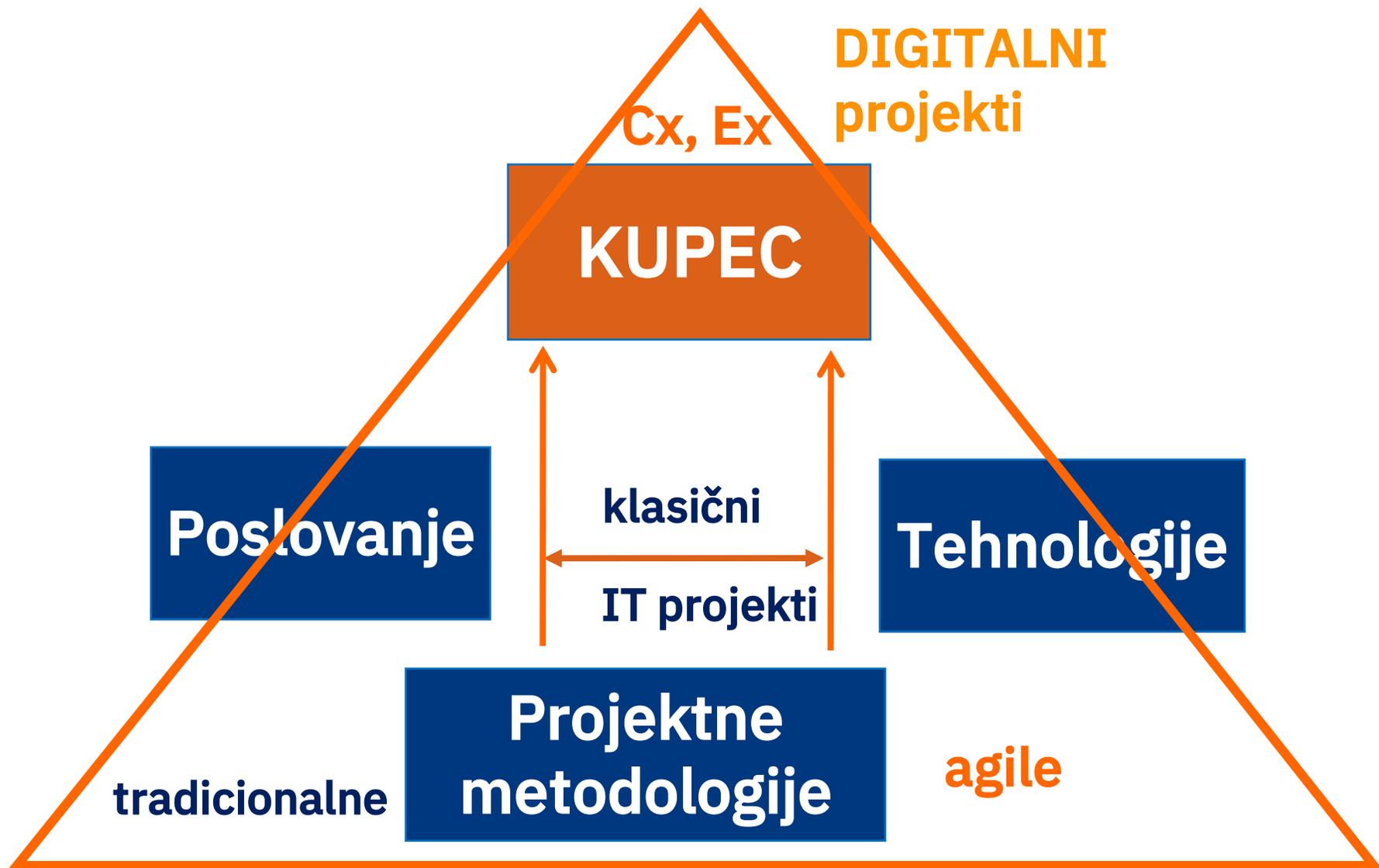


Strategyzer

<https://www.strategyzer.com/blog/the-high-value-customer-jobs-you-need-to-focus-on>

People don't simply buy products or services, they
'hire' them to make progress in specific
circumstances. #JobsToBeDone

2.5. Razlika IT - digital projekti



3. – 7. Življenjski cikel projekta

- 3. Zasnova projekta - POTREBE**
- 4. Poslovna analiza - ZAHTEVE**
- 5. Design projekta - načrt REŠITVE**
- 6. Izvedba – razvoj/impl. REŠITVE**
- 7. Uvedba / Go Live – SPREMEMBA**

1.4. Obvladovanje izzivov – Razdelitev odgovornosti

- a. IT (tehnološki) projekti
- b. Digital (poslovni) projekti

PO – poslovni odločevalec
BA – IIBA poslovni analitik
PM – projektni vodja
CM – change manager
VEND – IT dobavitelj

Zasnova projekta (POTREBE)

- a. CIO – npr. neprekinjeno poslovanje, PO – npr. CRM, MES, BI
- b. CIO – npr. kibernetška varnost
CEO, PO (+BA) – npr. digitalni marketing, dvig Cx, AI - odločitve

Poslovna analiza (ZAHTEVE)

- a. CIO + BA + PO
- b. PO + BA + CIO

Načrt / design REŠITVE

- a. CIO + VEND + BA
- b. PO + BA + CM + VEND + CIO

Izvedba (delujoča REŠITEV)

- a. CIO + PM + BA + PO
- b. PO + PM + BA + VEND + CM + CIO

Uvedba (SPREMEMBA)

- a. CIO + CM + VEND + BA + PO + PM
- b. PO + CM + BA + CIO + VEND + PM

3. Zasnova projekta - POTREBE

3.1. Vrste potreb

3.2. Pogled od zunaj na noter: PESTLE: primerjava s konkurenti; Kaj pravijo KUPCI

3.3. Poslovanje: Odločitve – rezultati (KPI)

3.4. Poslovanje: Predvidevanje bodočih sprememb in nevtraliziranje (PROSCI, Kotter)

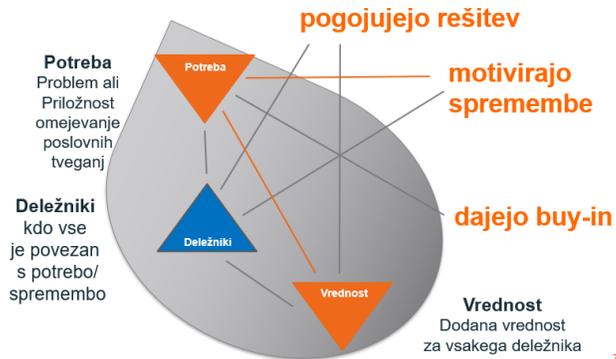
3.5. Koncept: CJM, CX, procesne kritične točke - točke potenciala izboljšav

3.6. Kompetence: Kritično in Sistemsko razmišljanje, Poslovna analiza, Aktivno poslušanje

3.7. Tehnika: Intervjuji (postavljanje vprašanj)

3.8. Tehnika: Root cause analiza

3.1. Vrste potreb



Vrednost izhaja iz potrebe in ne iz rešitve !

- **trendi**
- **potrebe kupcev -> kreiranje vrednosti za kupce**
- **strateške usmeritve**
- **pred/odgovor na konkurenco**
- **dvig ugleda (branding)**
- **poslovne težave, problemi, izzivi**
- **nove poslovne priložnost**
- **omejitev poslovnih in operativnih tveganj**
- **zakonodajne spremembe**
- **procesi nenehnih izboljšav in optimizacije (virov, projektov, procesov,)**
- **potrebe družbe (razvoj, kultura, identiteta,...)**
- **potrebe posameznikov**

3.2. Pogled od zunaj na noter – PESTLE, kaj pravijo (pravi) kupci

P olitical <ul style="list-style-type: none">• Political Stability• Corruption• Foreign Trade Policy• Tax Policy• Funding Grants	E conomic <ul style="list-style-type: none">• Economic Growth• Interest Rates• Inflation• Disposable Income of Consumers• Labour Costs	S ocial <ul style="list-style-type: none">• Population Growth• Age Distribution• Cultural Barriers• Consumer Views• Workforce Trends
T echnological <ul style="list-style-type: none">• Emerging Technologies• Maturing Technologies• Copyright and Patents• Production and Distribution• Research and Investment	L egal <ul style="list-style-type: none">• Regulation• Employment Laws• Consumer Protection Laws• Tax Policies• Anti-trust Laws	E nvironmental <ul style="list-style-type: none">• Climate• Environmental Policies• Availability of Inputs• Corporate Social Responsibility



Potreba – kaj si želi kupec, dobavitelj



Zanesljivost, strokovnost, dobro organiziranost, odzivnost, stabilnost.

Farmacevtsko dušo.

Vidnost vseh potrebnih podatkov za naročanje (slab rok). Prihranek časa.

Še: podaljšan čas naročanja, dobava pred odpiranjem, originalne škatle, ...

Več kot le željo po dvigu prometa z nami –zares razumeti značilnosti in prihodnost našega posla -> prepoznavanje skupnih priložnosti.

<https://www.youtube.com/watch?v=GFVKKTwkANY&t=20s>



Andrej Hočevar
CIO - Salus, Veletrovina, d.o.o.

3.2. Primer iz prakse – prenova ERP

Uspeli smo motivirati poslovne nosilce na vseh nivojih za njihovo aktivno vključitev v projekt in vzpostavili tudi enakopravno sodelovalni odnos z IT dobaviteljem.

To nam je uspelo s pomočjo upoštevanjem IIBA poslovno analitičnih pristopov, v okviru katerih smo:

- Povezali poslovno strategija – procesi - IT -> pokazali strateško vlogo IT,
- Za lastnike Izdelali Business case projekta (v2 tudi po zaključku)
- Izpostavili mnenja naših kupcev in s tem vplivali na vodje.
- Izvedli procesne delavnice s transparentnim prikazom kritičnih točk poslovanja in temeljnih vzrokov njihovega nastanka.
- Izdelali dokument poslovno analitičnih zahtev za RFI, RFP in izbor najboljšega ponudnika.
- Definirali E2E testne scenarije.

3.3. Potrebe poslovnih nosilcev: odločitve, KPI kartica

Formalizacija odločitvenih vprašanj – kaj se odločamo (dnevno, mesečno, kvartalno)?

Kartica KPI – standardizacija kazalnikov

Navezava na BSC (finance, stranka, procesi, notranji)

Spremljava realizacije in napredka – analiza scenarijev, možnosti detekcije izzivov (EWS)

Odločitve na osnovi pravih podatkov in KPI

Kategorija	Vrsta in nivo (1..3)	Enota	Šifra indikatorja
<ul style="list-style-type: none"> • kreditna izpostavljenost • finance • likvidnostna tveganja • bančne operacije • obrestne mere • kapitalaska ustreznost 	indikator; metrika, meritev	<ul style="list-style-type: none"> • številka • odstotek - % • denarna vrednost • čas, količina 	
Ime indikatorja			
Opis indikatorja	<i>Opis indikatorja, formule</i>		
Namen indikatorja	<i>Kaj je cilj, namen, zakaj potrebujemo ta indikator.</i>		
Lastnik indikatorja	<i>za uspešnost je odgovoren: lastnik procesa za učinkovitost je odgovoren: vodja OE</i>		
Povezani indikatorji	<i>seznam s tem indikatorjem povezanih indikatorjev</i>		
Izračun – metrike uporabljene v izračunu	<i>seznam metrik oz meritev uporabljenih v izračunu</i>		
Formula	<i>formula za izračun z uporabljenimi elementi iz zgornje vrstice</i>		
Trend je dober, če vrednost	<i>raste/pada</i>		
Procesi, v katerih se indikator uporablja	<i>Seznam procesov ali ime procesa</i>		
BSC vidik	<i>finančni, vidik stranke, notranji procesni vidik, ljudje in izobraževanje</i>		
Tip	<ul style="list-style-type: none"> • učinkovitost: notranja procesna učinkovitost obravnavanega end-to end procesa • uspešnost: zunanja uspešnost, torej uspešnost procesnega izhoda za stranko, trg • operativna tveganja: indikator opredeljuje nivo operativnih tveganj 		
Frekvenca merjenja:	urno, dnevno, tedensko, mesečno, četrtletno, letno	Frekvenca poročanja:	dnevno, tedensko, mesečno, četrtletno, letno
Podatkovni vir za izračun	naslovi podatkovnih virov		
Ciljne vrednosti	rdeče:	rumeno:	zeleno:
Opombe			

3.4. Predvidevanje bodočih sprememb in nevtraliziranje

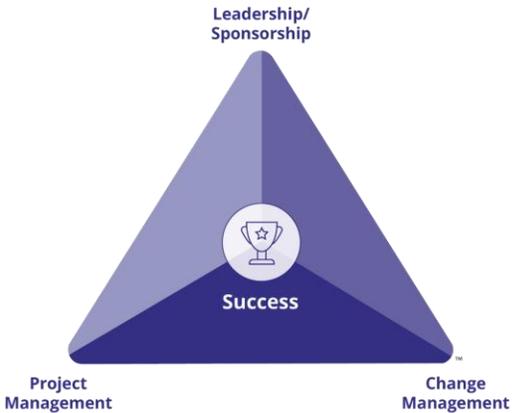
Dvomite in razjasnite:

Kaj je poslovni cilj spremembe?

Pripravite ustrezna merila za spremljanje napredka in dosego ciljev!

Pomagajte pri spremljanju ciljev in predlagajte korekcije!

Upajte si izzivati slabo zamišljene spremembe in sprašujte neprijetna vprašanja!

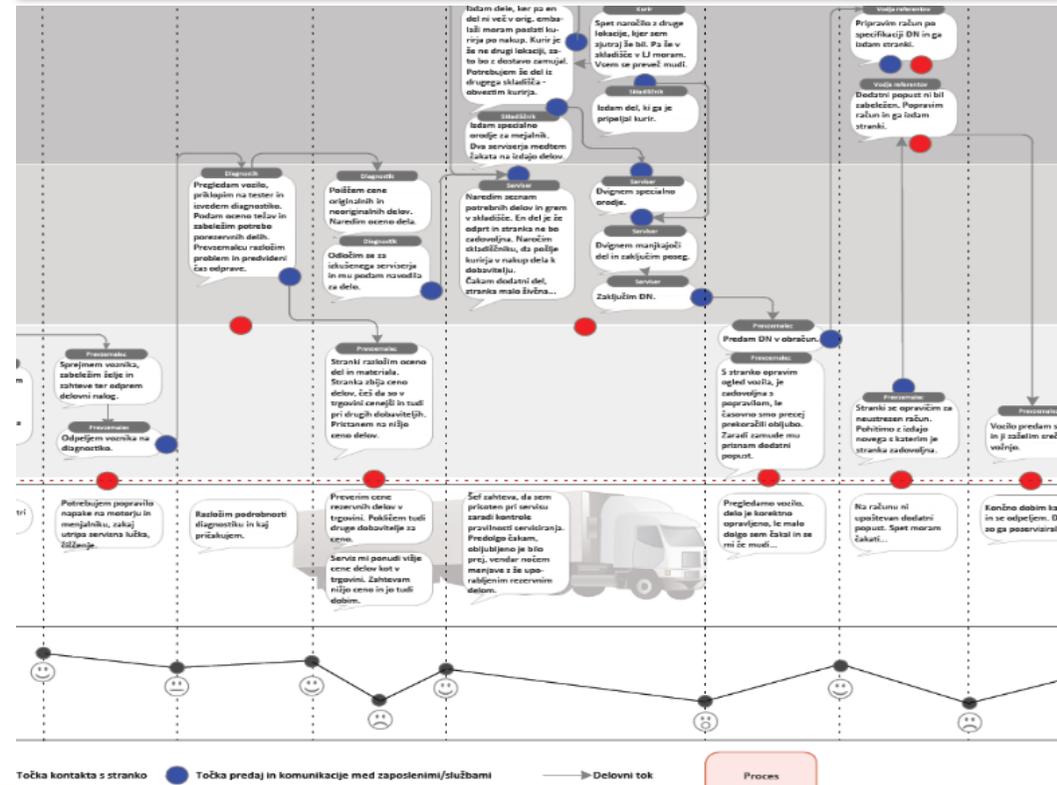
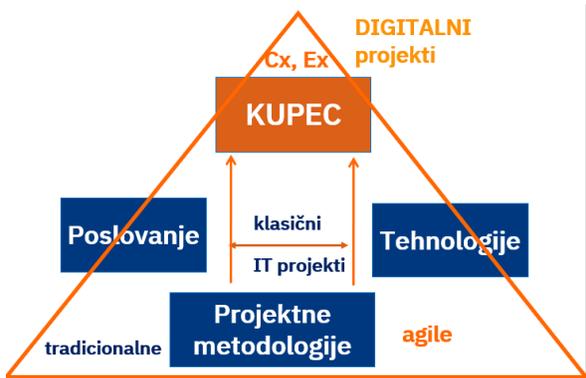


Adapted from Dr John Kotter
<http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps/cnangesteps>

<https://www.kotterinc.com/>

3.5. Koncept: CJM, CX, procesne kritične točke - točke potenciala izboljšav

1. Pogled od zunaj, interes stranke, vrednost za stranko povezati s notranjimi procesi.
2. Boljše razumevanje zahtev (od stranke do procesa), zakaj v resnici izvajamo določeno stvar – od IT do biznisa
3. “kritičen” pogled na izzive v procesu, možnosti izboljšav, CX, EX, LEAN, 6SIGMA...
4. Kritične točke:
 - Predaje
 - Pravila
 - Prelomi



3.6. Kompetence: Aktivno poslušanje, Kritično in Sistemsko razmišljanje, Posl.Analiza /

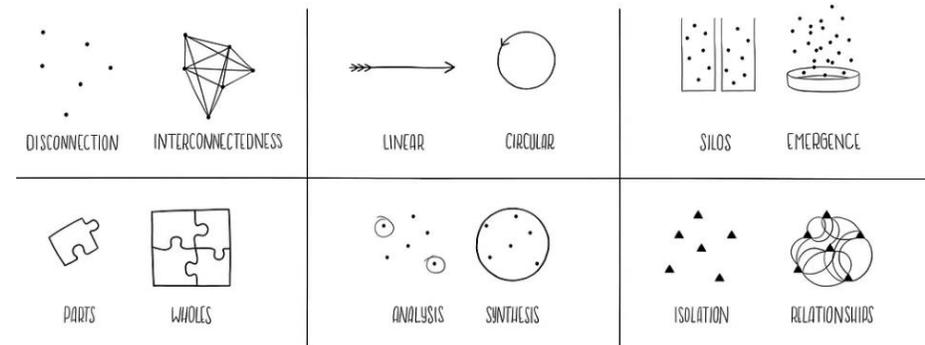


Kritično razmišljanje je sposobnost natančnega preučevanja nečesa, npr. težave, podatkov, besedila. Je tudi sposobnost presoje oziroma vrednotenja trditev in spoznanj ter iskanja globlje resnice.

[48 Critical Thinking Questions For Any Content Area \(teachthought.com\)](https://www.teachthought.com/48-critical-thinking-questions-for-any-content-area/)

<https://www.youtube.com/watch?v=HnJ1bqXUnIM>

TOOLS OF A SYSTEM THINKER



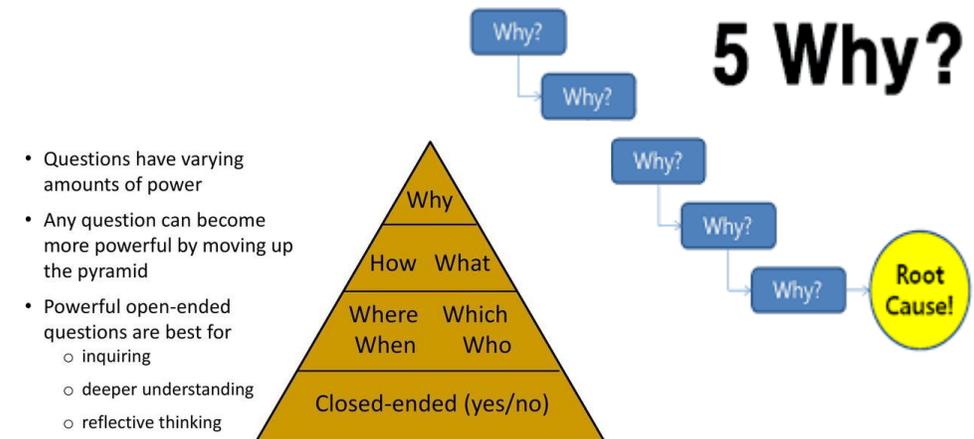
Sistemsko razmišljanje je sposobnost celovitega pogleda na sistem, posamezne elemente sistema ter njihove soodvisnosti in medsebojne vplive. Hkratno razumevanje celote in njenih posameznih delov.

<https://medium.com/disruptive-design/tools-for-systems-thinkers-the-6-fundamental-concepts-of-systems-thinking-379cdac3dc6a>

3.7. Tehnika: Intervjuji (postavljanje vprašanj)

- Intervjuji – osnova izvabljanja zahtev
- Pravilno postavljanje vprašanj
- Raziskovalna vprašanja
- Metodološka vprašanja
- Kontrolna vprašanja
- Priporočeno se je držati nekaterih smernic:
 - Razgovor je potrebno organizirati
 - Na razgovor se je potrebno pripraviti
 - Sproti zapisujemo, ali po potrebi snemajmo (redko)
 - Zapiske ali posnetek razgovora čim prej uredimo
 - Povzetek pošljemo intervjuvancu v pregled in potrditev

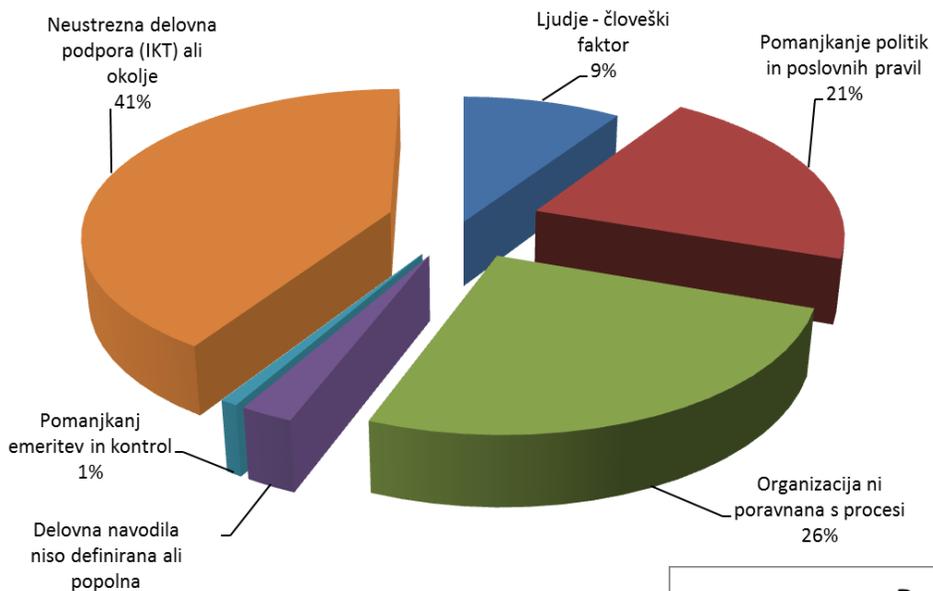
	Odperta	Zaprta
+	<ul style="list-style-type: none">- Lahko odkrijemo pomembne informacije, ki bi nam ostale prikrile- Običajno pozitivno vplivajo na uporabnike, saj imajo občutek, da lahko odgovarjajo kot sami želijo in jim nihče ne vsiljuje odgovorov	<ul style="list-style-type: none">- Čas potreben za odgovore na vprašanja je relativno kratek- Omogoča nam da postavimo več vprašanj in pokrijemo več področij- Z njimi potrjujemo pravilnost razumevanja problematike
-	<ul style="list-style-type: none">- Odgovori na odprta vprašanja so lahko zelo dolgi in časovno potratni- Zahtevno jih je zapisovati in kasneje smiselno urediti	<ul style="list-style-type: none">- Lahko se zgodi, da nam nekatere pomembne informacije ostanejo prikrile. Uporabnik se namreč trudi, da bi našel odgovor v enem od definiranih odgovorov



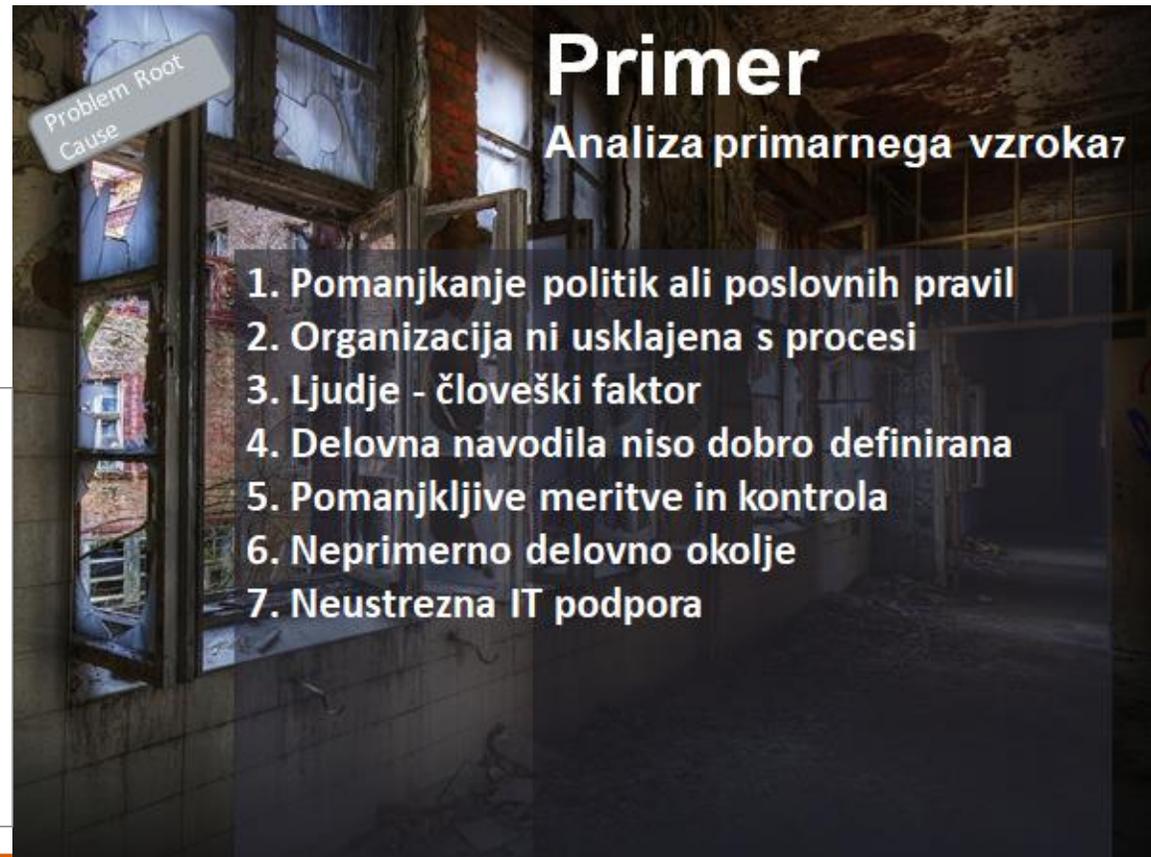
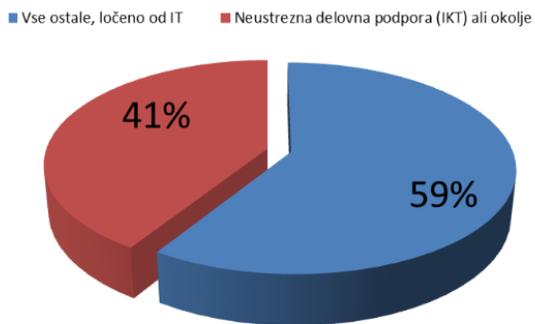
3.8. Tehnika: Analiza primarnih vzrokov (Root cause analysis)

Proces -> Kritične točke -> Analiza primarnega vzroka -> Ocena posledic

Primarni vzrok kritičnih točk



Razmerje IT / ne IT



4. Poslovna analiza - ZAHTEVE

- 4.1. Vrste zahtev (po IIBA in Info -Tech)
- 4.2. Razlika potreba - zahteva - dizajn
- 4.3. Priporočila za izdelavo RFI, RFP

4.1. Vrste zahtev (po IIBA)

Requirements Classification Schema

For the purposes of the *BABOK® Guide*, the following classification schema describes requirements:

- **Business requirements:** statements of goals, objectives, and outcomes that describe why a change has been initiated. They can apply to the whole of an enterprise, a business area, or a specific initiative.
- **Stakeholder requirements:** describe the needs of stakeholders that must be met in order to achieve the business requirements. They may serve as a bridge between business and solution requirements.
- **Solution requirements:** describe the capabilities and qualities of a solution that meets the stakeholder requirements. They provide the appropriate level of detail to allow for the development and implementation of the solution. Solution requirements can be divided into two sub-categories:
 - **functional requirements:** describe the capabilities that a solution must have in terms of the behaviour and information that the solution will manage, and
 - **non-functional requirements or quality of service requirements:** do not relate directly to the behaviour or functionality of the solution, but rather describe conditions under which a solution must remain effective or qualities that a solution must have.
- **Transition requirements:** describe the capabilities that the solution must have and the conditions the solution must meet to facilitate transition from the current state to the future state, but which are not needed once the change is complete. They are differentiated from other requirements types because they are of a temporary nature. Transition requirements address topics such as data conversion, training, and business continuity.

Digital



Klasični

4.1. Vrste zahtev

Vir: Info-Tech



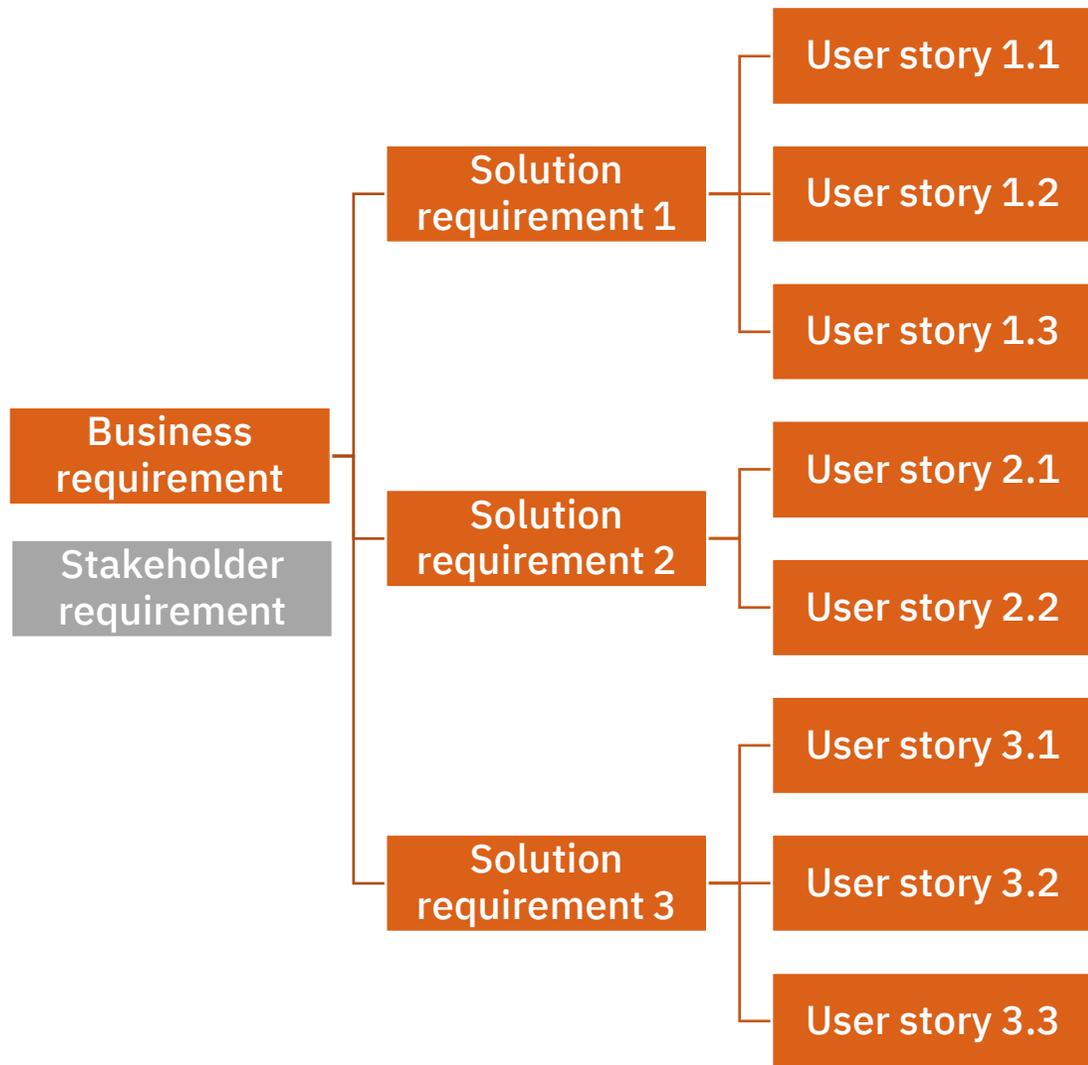
- Higher-level statements of the goals, objectives, or needs of the enterprise.
- Business requirements focus on the needs of the organization, and not the stakeholders within it.

- Statements of the needs of a particular stakeholder or class of stakeholders, and how that stakeholder will interact with a solution.

- Describes the characteristics of a solution that meets business requirements and stakeholder requirements. Functional describes the behavior and information that the solution will manage. They describe capabilities the system will be able to perform in terms of behaviors or operations. Non-functional represents *constraints* on the ultimate solution and tends to be less negotiable.

4.1. Vrste zahtev - matrika sledljivosti

Vir: Info-Tech



A **traceability matrix** helps clearly connect and maintain your requirements.

Business requirements describe what a company needs in order to achieve its goals and objectives. Solution requirements describe how those needs will be met. User stories are a way to express the functionality that a solution will provide from the perspective of an end user.

To connect business requirements to solution requirements, you can start by **identifying the specific needs that the business has and then determining how those needs can be met through technology or other solutions**; or **what the solution needs to do to meet the business need**.

Once you have identified the solution requirements, you can then use those to create user stories. A user story describes a specific piece of functionality that the solution will provide from the perspective of a user.

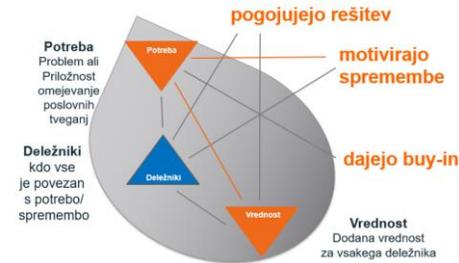
Tracing from User Story back up to Business Requirement is essential in ensuring your solutions support your organization's strategic vision and objectives.

4.2. Razlika potreba - zahteva – dizajn (po IIBA BABOK)

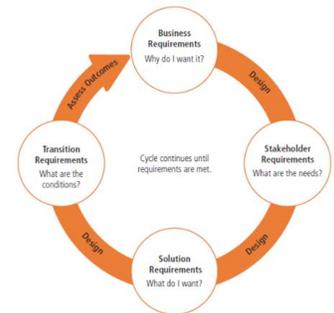
Need: a problem, opportunity, or constraint, with potential **value** to a stakeholder.

Identify and define **why a change** to organizational systems or capabilities is required.

- trendi
- potrebe kupcev -> kreiranje vrednosti za kupce
- strateške usmeritve
- pred/odgovor na konkurenco
- dvig ugleda (branding)
- poslovne težave, problemi, izzivi
- nove poslovne priložnosti
- omejitev poslovnih in operativnih tveganj
- zakonodajne spremembe
- procesi nenehnih izboljšav in optimizacije (virov, projektov, procesov, ...)
- potrebe družbe (razvoj, kultura, identiteta,...)
- potrebe posameznikov



A **requirement** is a usable representation of a **need**. Requirements focus on understanding what kind of value could be delivered if a requirement is fulfilled.



A **design** is a usable representation of a **solution**. Design focuses on understanding how value might be realized by a solution if it is built.



4.3. Priporočila za izdelavo RFI, RFP

Priporočila:

- **RFI in RFP kot pomoč pri aktiviranju poslovnih nosilcev**
- **Ločimo** poslovno vsebino in zahteve od procedure in postopkov
- Ločimo potrebe (**NEED**) od zahtev (**REQUIREMENTS**)
- Oblikujemo jasna merila za vrednotenje „pokrivanja“ potreb
- Uporabimo **procesni pogled za arhitekturo zahtev**
- Opisujemo od splošnega v globino
- RFP – vključiti vsaj 3 pomembne primere uporabe, da jih lahko preverimo v predstavitvi/demo IT ponudnikov kot “hiter test” prvega koraka izbire
- Namenimo enako časa (zahteve vs. kriteriji uspešnosti izpolnjevanja).

A. Uvod – ZAKaj ta DOKUMENT	3
A.1 Predmet povpraševanja	3
A.2 Postopek izbora izvajalca	3
A.3 Pogoji sodelovanja – temeljna pričakovanja in zahteve za ponudnike in rešitve	3
A.3.1 Pričakovanja do ponudnikov	3
A.4 Uporabljena metodologija dela	3
A.5 Določila o zaupnosti / odgovornosti	3
B. potrebne dodatne informacije od ERP ponudnikov	5
B.1 Izjava zavezanosti ponudnika k poslovnim učinkom	5
B.2 Izjava zavezanosti ponudnika k ravnotežju vseh delov rešitve	5
B.3 Usposobljenost ponudnika, kompetence in reference svetovalcev	5
B.4 Stopnja ujemanja SH zahtev in ERP rešitve	5
Prosimo vas, da izpolnite priloženo Excel datoteko v vseh njenih delovnih listih (vir je Poročilo Analize), in sicer navedite ali vaša rešitev pokriva (DA/ NE) navedena področja/ vsebine (S ČIM) iz zavihkov:	5
1. Temeljne poslovne potrebe	5
Opomba: predlagamo, da se tega lotite pravočasno, ker nekateri zavihki vsebujejo tudi veliko vrstic na katere je potrebno odgovoriti.	5
B.5 Vrednost ponudbe	5
B.5.1 Tehnologija	5
C. Navodilo ERP PONUDNIKOM	6
C.1 Za pripravo predstavitve	6
C.2 Za pripravo ponudbe	6
C.2.1 Rok za oddajo	6
C.2.2 Finančna struktura informativne ponudbe	6
C.3 Obveščanje ponudnika	7
C.4 Zaupnost in odgovornost	7
Zaupnost	7
Odgovornost	7

5. Design

projekta - načrt

REŠITVE

5.1. Kontekstni diagram

5.2. Use case / User stories / Testni scenariji

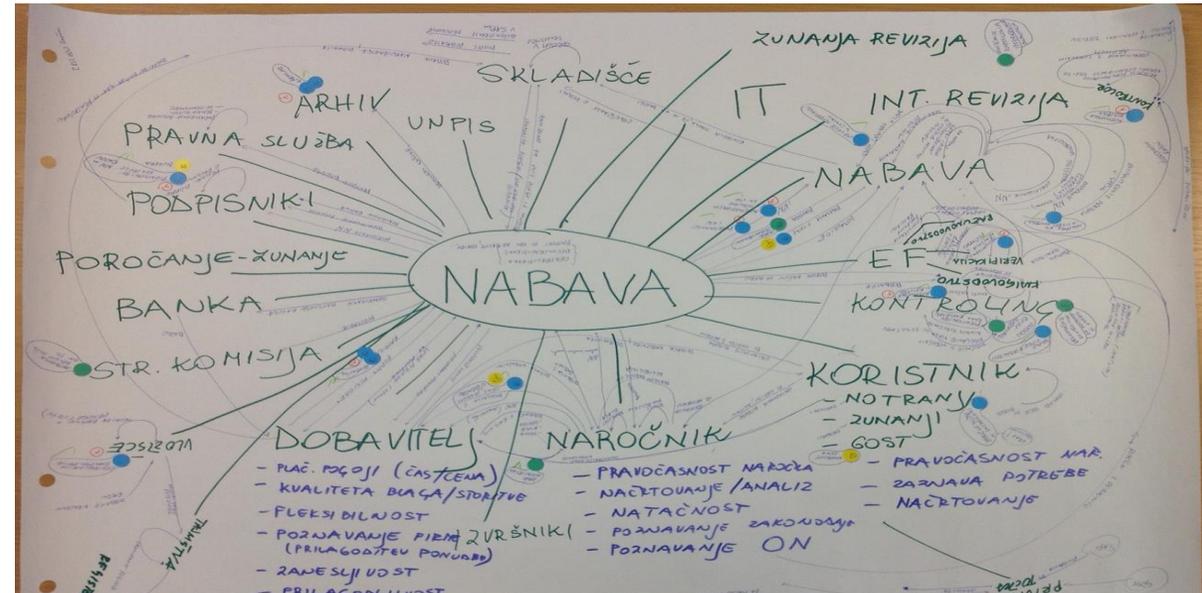
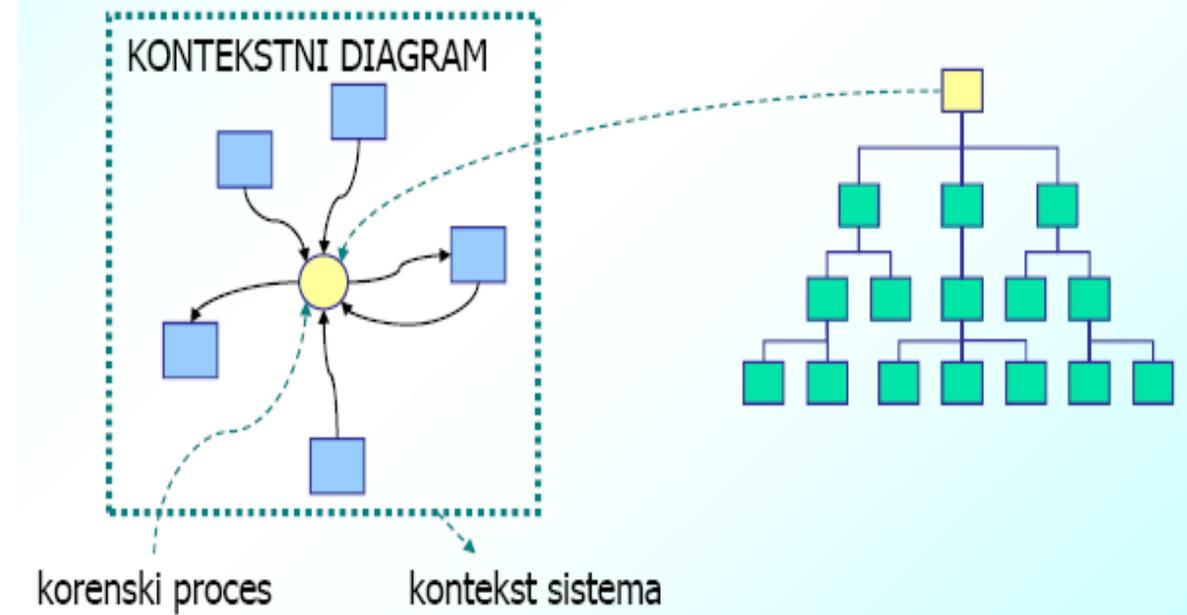
5.3. E2E procesi (delavnica TO BE)

5.4. Pogled podatkov

5.5. Primer iz prakse: Priporočila za SAP
Business Blueprint

5.1. Kontekstni diagram

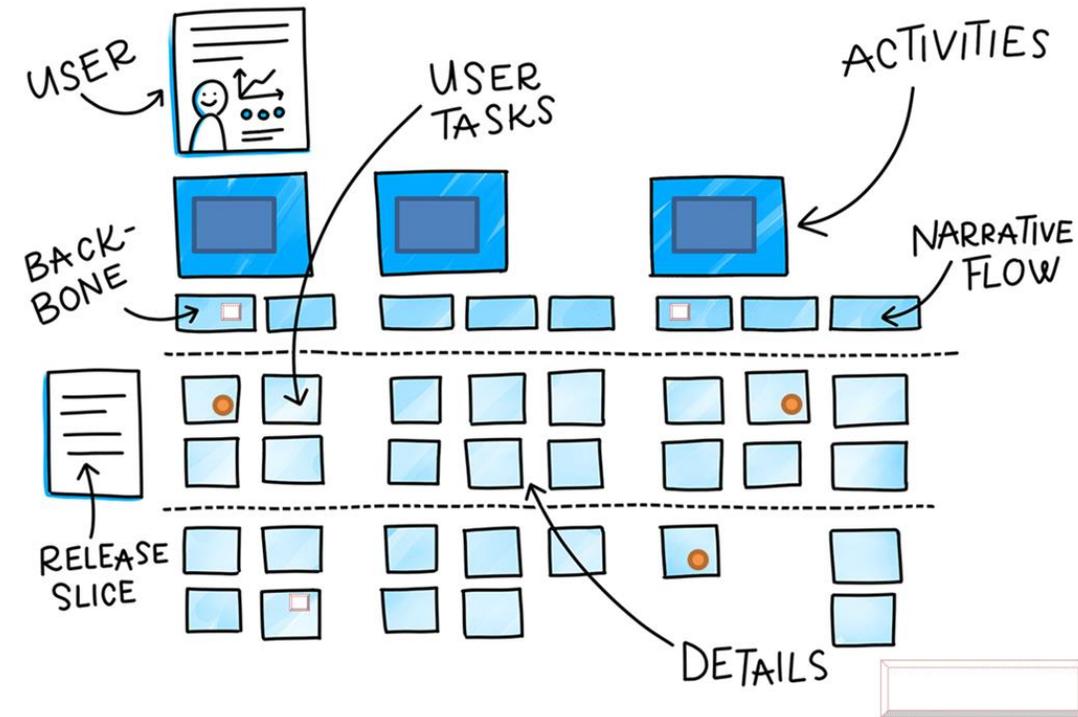
- Opis širše slike (konteksta) projekta/rešitve.
- Da izpostavi vse dimenzije in zameji obseg projekta/rešitve.
- Da omogoča enostavno orientacijo med deležniki, rešitvami/sistemi ter njihovo interakcijo.
- Nadzor nad predajami med deležniki ali elementi (sistemi in integracije)
- Primeren za vse nivoje organizacije
- Enostavno razumljiv in predstavljen
- Všečen, storytelling...



5.2. Use case / User stories / Testni scenariji

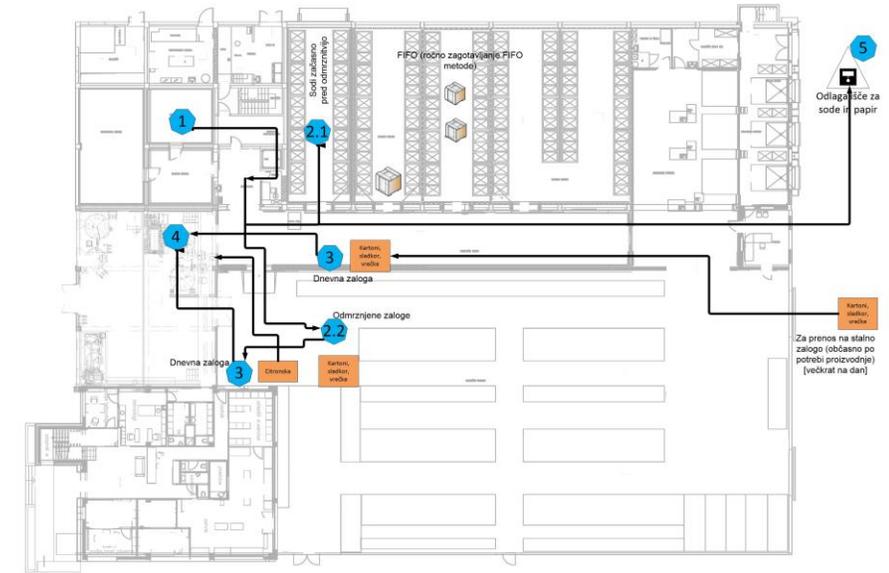
- Zapis zahtev kot komplementarna oblika funkcionalnim zahtevam.
- Poudarek na cilju, kaj želi uporabnik doseči in ne na tem, kaj naj rešitev omogoča.
- Dodatni kriteriji prevzema (acceptance criteria) omogočajo zelo lahko obliko testa in kontrole delovanja.
- Omogoča lažjo definicijo posameznih faz ali korakov implementacije skozi postopno izgradnjo, ki ne ogroža bistva “zgodbe”

USER STORY MAPPING



5.2. Use case / User stories / Testni scenariji

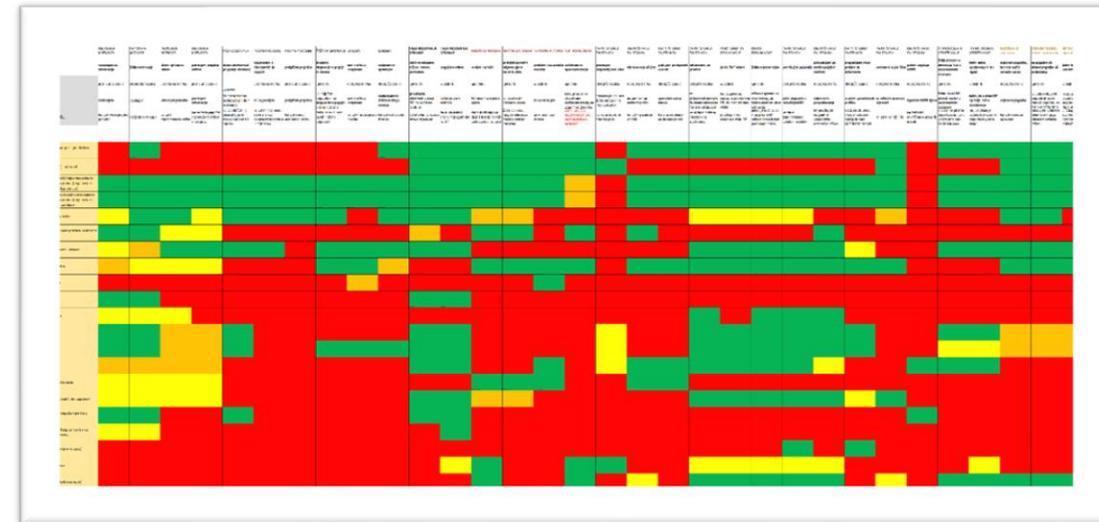
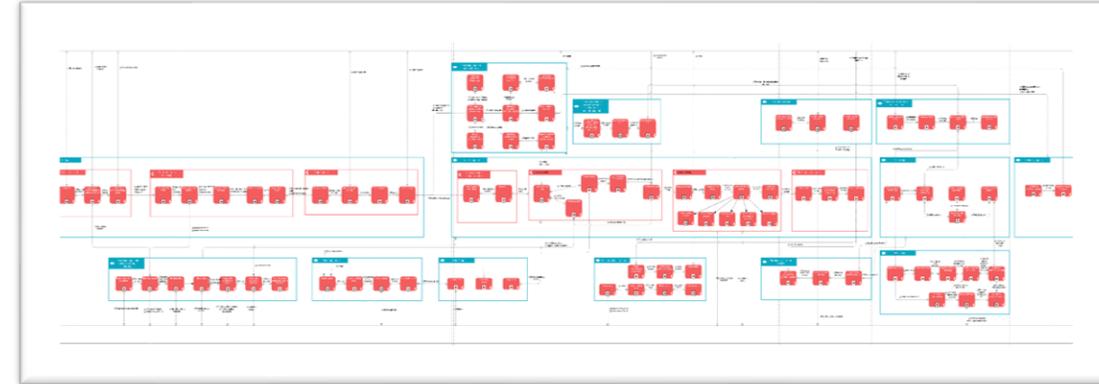
- Navezava na E2E process in primer uporabe
- Preverjanje zahtev in skladnosti rešitve z inicialnimi zahtevami
- Odkrivanje napak ali funkcionalnih težav
- Zmanjšanje tveganj pred samo uporabo rešitve
- Preverjanje uporabniške izkušnje z namenom boljšega UX
- Preverjanje skladnosti s standardi ali zakonodajo, če so le ti kritični za delovanje rešitve
- Sledljivost napredka, kakovosti in upravljanja projekta
- KPI kakovosti in uspešnosti realizacije zahtev



Test Plan t_1	Test Case key t_2	Summary	Status
SAMPLE-97	SAMPLE-146	Generating confirmation - PDF file	Open
SAMPLE-97	SAMPLE-145	Generating confirmation - Printable file	Open
SAMPLE-97	SAMPLE-144	Generating confirmation - E-mail	Open
SAMPLE-119	SAMPLE-141	Launch the accessibility mode	Open
SAMPLE-119	SAMPLE-140	Generating confirmation - E-mail	Open
SAMPLE-119	SAMPLE-136	Generating confirmation - PDF file	Pass
SAMPLE-119	SAMPLE-125	Convert the currency into another one PLN to EUR	Pass
SAMPLE-119	SAMPLE-124	Launch the accessibility mode	Fail
SAMPLE-119	SAMPLE-123	Search for the nearest bank branches	Fail
SAMPLE-119	SAMPLE-122	Search for the nearest ATM	Pass
SAMPLE-119	SAMPLE-121	Login with unregistered fingerprints	Pass
SAMPLE-119	SAMPLE-120	Login with registered fingerprints	Pass
SAMPLE-97	SAMPLE-115	Three attempts to log in with incorrect data - PIN	In Progress
SAMPLE-97	SAMPLE-114	Three attempts to log in with incorrect data - login and password	Pass
SAMPLE-97	SAMPLE-103	Login using the incorrect PIN number	Pass
SAMPLE-97	SAMPLE-102	Login using the correct PIN	Pass
SAMPLE-97	SAMPLE-101	Login using only Login of the registered User's data	Fail
SAMPLE-97	SAMPLE-100	Login using the incorrect password	Fail
SAMPLE-97	SAMPLE-99	Login using the unregistered User's data	Fail

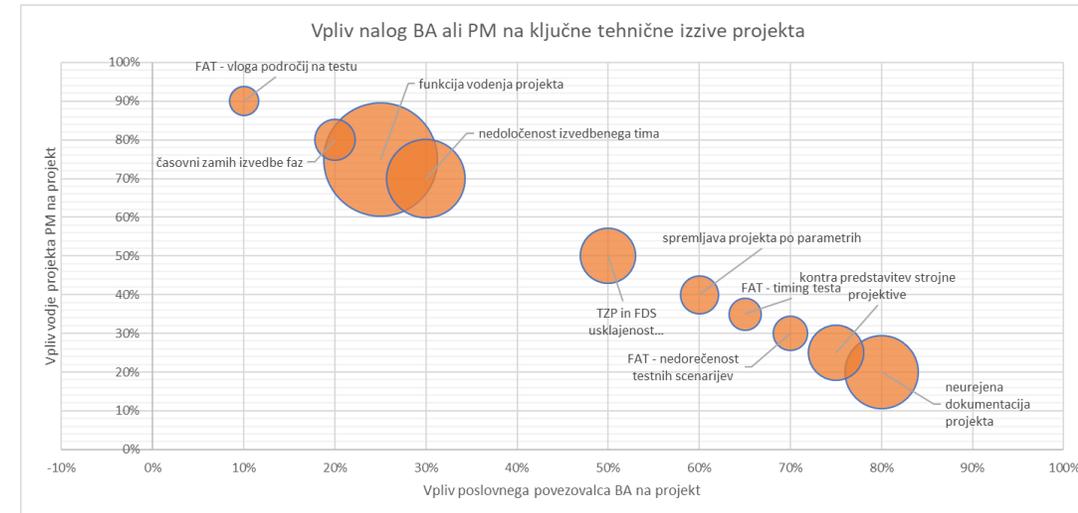
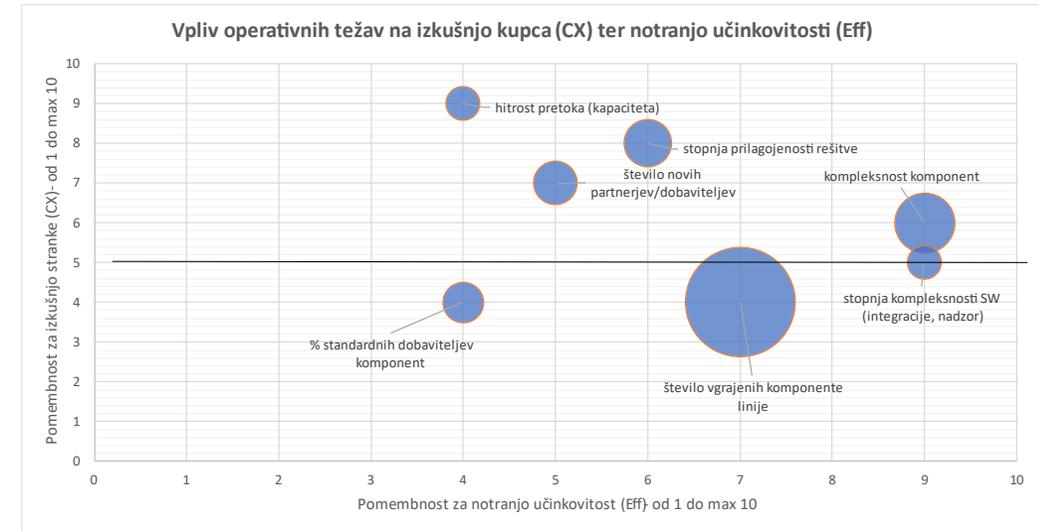
5.3. E2E procesi (delavnica T0 BE)

- E2E proces je vsota vseh aktivnosti/podprocesov ali opravil, ki nam pomaga opisati celoten poslovno scenarij kupca (od začetka do končnega rezultata “successful customer outcome”).
- Od uporabniških zgodb in pogleda stranke (CJM) do scenarijskih korakov E2E procesa.
- Vodilo pri nadzoru izvajanja sprememb in kontrole uspešnosti realizacije celotnega poslovnega primera skozi procesni pogled.



5.4. Pogled podatkov

- Ažuren pogled na izvajanje in uspešnost
- Zgodnje opozarjanje na težave projekta (CMM matrika) – potrebne prave odločitve v pravem času
- Ocena vplivov sprememb (notranje, zunanje) na elemente uspešnosti, izkušnje, učinkovitosti ter vodenja
- Sledenje spremljanju učinkov in dodane vrednosti projekta/rešitve – navezava na KPI projekta





Tomaž Skaza
CIO – Steklarna Hrastnik d.o.o.

5.5. Primer iz prakse – projekt(i) SHine & SAP BBP

SHINE vključuje: ERP, MES, CRM, BI, DMS, Projekti, Vzdrževanje

V projekte smo vključili poslovno analizo in s tem:

- ✓ jasno povezavo SHine na strateške in poslovne cilje podjetja
- ✓ neprestano usmerjenost na pogled/zahteve naših kupcev
- ✓ povezavo na KPI-je na različnih nivojih in področjih
- ✓ delavnice E2E procesov, modeliranje AS IS in TO BE proc. arhitekture
- ✓ stalno spremljanje pokrivanja procesnih kritičnih točk in zahtev
- ✓ potrjevanje rešitev vodij preko njihovih in skupnih primerov uporabe, ki so dali vpogled tudi v predvidene spremembe poslovanja (CM)
- ✓ krovni SAP BBP, povezanost posameznih BBP SAP modulov.

Kar je rezultiralo v:

- ✓ močni vključenosti najvišjega vodstva
- ✓ zelo dobri prisotnosti posl. vodij na delavnicah
- ✓ povečani medsebojni koordinaciji poslovnih nosilcev zaradi zavedanja E2E soodvisnosti
- ✓ več strokovnih „pritiskov“ na IT ponudnike
- ✓ potrjevanje zahtev in SAP BBP s strani PO.

**Višja stopnja
vključenosti,
povezanosti
s PO in VEND**

6. Izvedba - razvoj REŠITVE

- 6.1. Razlika projektni sestanki - delovni sestanki
- 6.2. Validacija in verifikacija
- 6.3. Priprava na go live (procesi, rešitev)
- 6.4. Priprava na spremembe

6.1. Razlika projektni sestanki - delovni sestanki

Delovni sestanek

- vsebina
- specifikle
- **za posamezne člane**
- **problem solving**



Projektni sestanek

- stanje – napredek - projektni načrt
- odprte zadeve / issues / tveganja
- **za vse člane**
- **project health**



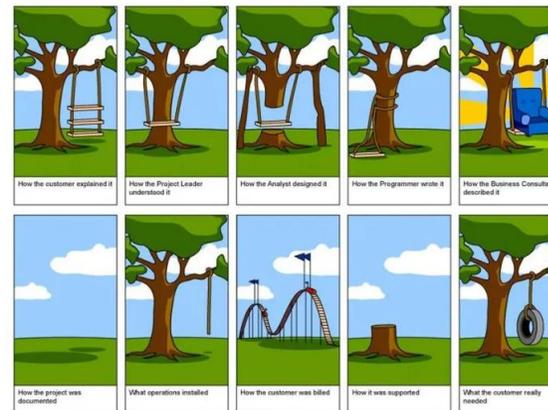
6.2. Verifikacija in Validacija

Verifikacija

- pravilnost definicije
- slovar, zapis posebnosti
- **izjeme, predpostavke**
- **omejitve, zamejitve**
- **kakovosti zapisa**

Validacija

- poslovno smiselnost v dodajanju vrednosti
- učinkovitost in uspešnost
- **poravnano s poslovnimi potrebami**
- **usklajenost s potrebami deležnikov**



Verification

- Product meets the given requirements or not ?
- Internal process; Done by Quality control dept.
- Done in Control Quality Process.
- If product meets requirements, it doesn't matter if it is not suitable for customer needs.

Validation

- Product meets the customer needs or not ?
- External Process; Done by the customer
- Done in Validate Scope process
- Suitability to customer needs is important.

6.3. Priprava na go live (procesni, rešitev)

Procesi

- opredelitev scenarijev in validacij
- vključitev lastnikov procesov in ključnih uporabnikov
- komunikacija, change management

Rešitev

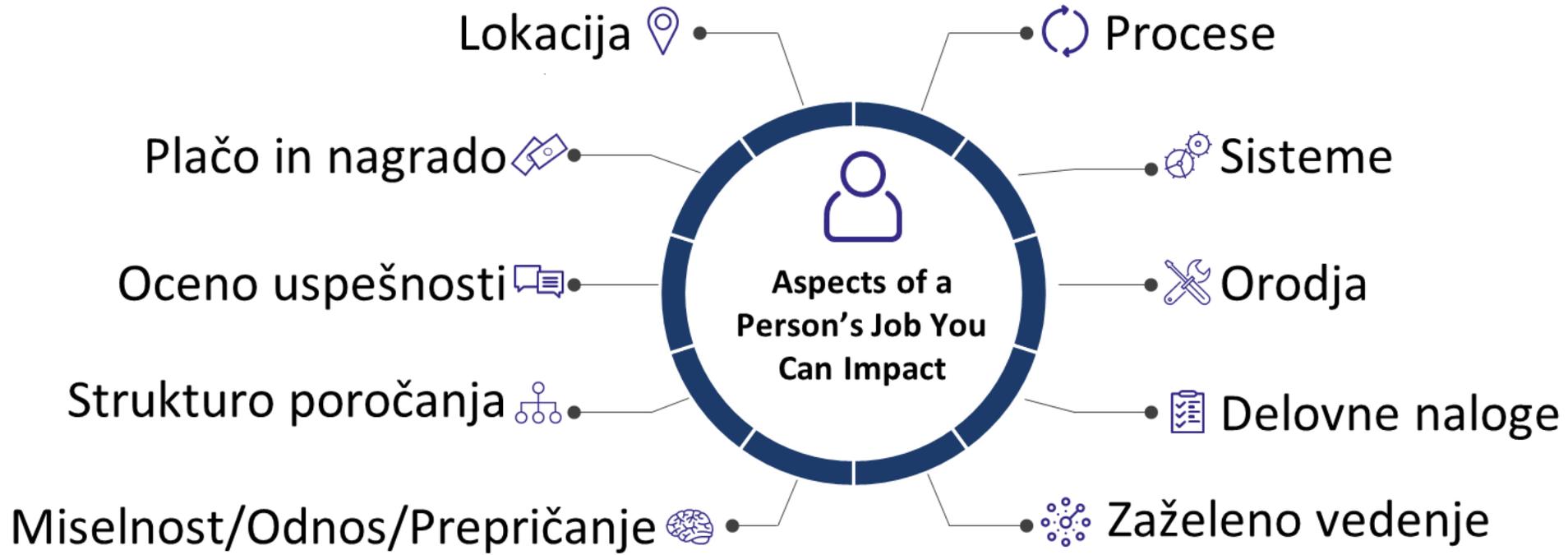
- testiranje, obremenitve, recovery plan
- usposabljanja, šolanja, podpora
- migracije in integracije, inicialni set-up

Spoj

- pokritost scenarijev E2E procesov
- MoSCoW kriteriji go-live
- ROI, post Business Case
- Izboljšave, baza znanja



6.4. Priprava na Spremembe – kaj sploh spreminjamo?



7. Uvedba / Go

Live –

SPREMEMBA

7.1. Utrjevanje sprememb

7.2. Spremljanje realizacije poslovnih rezultatov (koristi) po go-live

7.1. Utrjevanje sprememb – Kje smo in kje bi bilo dobro da smo?



Kaj bi sprememnili?

1. Zgodnejši pričetek aktivnosti
2. Bolj specifičen in ciljno usmerjen plan
3. Učinkovitejša vključitev deležnikov
4. Prenos lastništva na vodstvo

© 2018 Prosci Inc., *Reinforcing and Sustaining Change Outcomes*

7.2. Spremljanje realizacije poslovnih rezultatov (koristi, KPI)

ZAPISNIK PROJEKTNEGA SVETA

Povzetek



- Kritične točke in KPI so pregledani v skladu z dogovorom iz prejšnjega PS:
 - Kritične točke rešene na 90%
 - KPI so izpolnjeni

Poslovni primer – Skupina

Prva evalvacija za obdobje oktober 2016 - marec 2017
Projekt optimizacije procesov in prenove IS (ERP NAV)



		Ocena potenciala				
		5	4	3	2	1
Procesi						
Ocena realizacije (zmožnost)	100%	13%	6%	42%	23%	
	80%	27%	25%	6%	38%	
	60%	13%	6%	6%	0%	
	40%	27%	13%	8%	15%	
	20%	20%	50%	39%	23%	

Povzetek za vodstvo

1	ZAKAJ smo šli v projekt - razlogi za projekt (Business Need)	4
1.1	Razlogi (potrebe) pred projektom	4
1.2	Razlogi v času izvedbe in evalvacije	4
2	Cilji – vrednost projekta (Value)	5
3	Omejitve in predpostavke	7
3.1	Omejitev tržišča	7
3.2	Predpostavke povečanja prodaje	7
4	Cost / Benefit, ROI, Payback, Dodana vrednost / zaposlenega	8
4.1	Stroški (COST)	8
4.2	Koristi (BENEFITS)	9
4.3	Prispevek k uresničitvi strategije	11
4.4	ROI (poslovno finančna uspešnost)	12
4.5	Doba povračila (Pay back)	12
4.6	Dodana vrednost na zaposlenega	12
5	Omejevanje poslovnih tveganj	13
6	Uspešnost in učinkovitost projekta	14
6.1	Merjeno z rezultati mednarodne študije	14
6.2	Merjeno s pogodbeno definirano uspešnostjo zunanjega IT izvajalca	16
7	Podpora nadaljnemu poslovnemu razvoju	17
8	Zaključek – povzetek	18

8. Manifesto poslovnega IT

**Načela in principi za
boljše sodelovanje s
poslovnimi nosilci!**

Manifesto poslovnega IT-jevca

We see the world
as we are,
not as it is.

Načela

Ne obsojaj, razumi.
Ne čakaj, pristopi.
Ne pametuj, občuti.
Ne govori, aktivno poslušaj.

Principi

- Gradi zaupanje.
- EGO -> ECO (system).
- Širi obzorja.
- Ne odstranjuj samo posledic, odpravljaj vzroke.
- Pokaži vrednost - za druge.
- Pokaži vrednost sebe (skozi vrednost za druge).



LinkedIn

<https://www.linkedin.com/pulse/reality-our-brains-pa...>

Reality and Our Brains. Part 1 - Dr. Nikolaos Dimitriadis



9. Q&A

Vaša vprašanja

Materiali in viri

Viri, materiali



<https://iiba.si/workshops/gradiva-za-udelezence-palsit/>

Kako aktivno vključiti poslovne nosilce v IT/Digital projekte?

*Pristopi in orodja za
spodbujanje odgovornosti
skozi življenjski cikel
projekta*

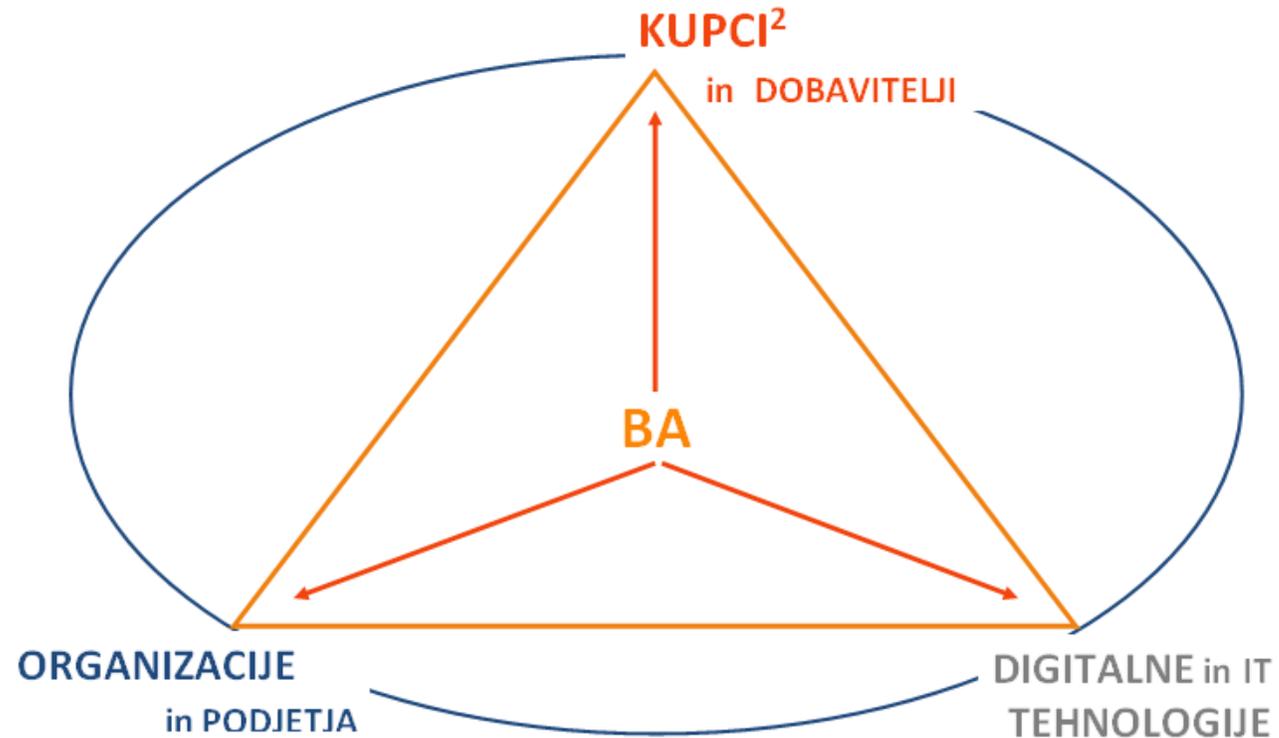
Hvala!



IIBA poslovni pristopi

Povezujejo in združujejo

- potrebe kupcev (B2B) in njihovih kupcev (B2C) => KUPCI²,
- poslovanje organizacij/podjetij in
- zmožnosti digitalnih tehnologij/rešitev



O IIBA Slovenija

Smo ena od 120 IIBA podružnic po celem svetu, po nastanku 7. podružnica v EU (leta 2009).

Naš slogan: Poslovanju dodajamo vrednost / Adding value to business outcomes.

Poslanstvo

Pomagamo organizacijam, da bodo z uporabo IIBA poslovnih pristopov razpoznale in uresničile poslovne priložnosti z uvajanjem pozitivnih sprememb v poslovanju.

Kot podružnica IIBA skrbimo za razvoj in rast članstva v Sloveniji.

Omogočamo pridobivanje BA kompetenc in certificiranih znanj ter izmenjavo izkušenj s področja IIBA poslovne analize, pri čemer se osredotočamo najprej na IIBA člane.

Povezave

 <https://slovenia.iiba.org/sl>

 <https://iiba.si/>

IIBA mesečnik



Kontakti

 info@slovenia.iiba.org

 040 799 285

Sledite nam na



[LinkedIn](#)



[Twitter](#)



[Facebook](#)



[Instagram](#)

About International Institute of Business Analysis

International Institute of Business Analysis™ (IIBA®) is a professional association dedicated to supporting lifetime learning opportunities for business and professional success. Through a global network, IIBA connects with over 29,000 Members and more than 300 Corporate Members and 120 Chapters. As the recognized voice of the business analysis community, IIBA supports the recognition of the profession and discipline and works to maintain the global standard for the practice and certifications.

For more information visit iiba.org