

### **33. PM Műhely : A business analyst (BA) - a hiányzó láncszem**

A komplex, üzleti projektek menedzselésének kritikus kérdése a stratégiai célokhoz illeszkedő mérhető- és megvalósítható projekt célok megfogalmazása, ahol fontos elvárás megvalósítást követő üzleti siker elérése. Ebbe a folyamat kapcsolódik be a projekt szponzor és a projektmenedzser közé egy, az utóbbi időben jelentőséget kapott szereplő az üzleti elemző (business analyst-BA). Az új szereplő befogadása minden szervezetnek problémát jelent, mert egyrészt a feladatok, felelőségek megosztása sokféle lehet, másrészt az együttműködéshez kölcsönös bizalomra, azaz egymás kompetenciáinak elismerésre van szükség. A hazai tapasztalatok, problémák megértését és a jó megoldások megtalálását kívánja elősegíteni a Műhely beszélgetés. Köszönet Fodor Andrea coach-nak, hogy tapasztalataira építve vállalta a téma végiggondolását, feldolgozását és mediátorként a Műhely munka támogatását.

A **2017. május 11-i 33. PM Műhely** (időpont : 16:00-18.00, helyszín : Bp. XI. Magyar Tudósok krt 2. BME I.ép. B.110 terem) a business analyst projektbeli működését vizsgálja, nemzetközi- és hazai tapasztalatok alapján, azzal a céllal, hogy a Műhely beszélgetés hozzájáruljon a kölcsönös megértéshez és a szakmai közvélemény eredményességet elősegítő befolyásolásához. A témát a Műhely résztvevői választották ki és a bevezető blog megírására illetve bevezető előadás megtartására **Fodor Andreát** kérték fel.

## **CÍMKÉK**

business analyst, üzleti elemző, üzleti igény, projekt fázisok (előkészítés, tervezés, megvalósítás, ellenőrzés), portfólió-menedzsment, priorizálás, értékelés, validáció, vállalati projekt kultúra, projekt iroda (PMO).

## **BLOG tartalom**

### **Fodor Andrea : A business analyst (BA) – a hiányzó láncszem**

#### **Bevezetés**

Projektek kapcsán általában a projektmenedzsmentről beszélünk. Azonban a projektvezető legtöbbször már „készen” kapja a projektet, meghatározott céllal. A projektmenedzser a projekt leszállítására koncentrál, azt, hogy a projekt által létrehozandó termék, szolgáltatás vagy folyamat valóban az elvárt üzleti hasznot fogja-e eredményezni, általában nem vizsgálja. Szintén nem szerepe vizsgálni, hogy az üzleti résztvevők által megfogalmazott követelmények mennyire illeszkednek a szervezet, illetve a projekt céljába, csak azzal foglalkozik, hogy a megfogalmazott, egyeztetett követelményeket mikorra lehet leszállítani. Az erőforrások viszont végesek, a változások állandóak, a vezetőség gyors reakciókat vár. Soha ekkora szükség nem volt még az erőforrások megfelelő helyre történő fókuszálására.

#### **A business analyst szakma előretörése**

A business analyst, mint szakma ugyan relatíve új, de a feladatai nem újak, szétszórva eddig is jelen voltak a projekteknél. Termékmenedzserek, értékesítők, tanácsadók, a feladatok jó részét pedig a projektmenedzserek látták/látják el. Önálló szakmaként való megjelenését az indokolja, hogy a projektek környezete egyre

bonyolultabb, minden mindennel összefügg. Már nem csak egy üzleti megrendelő van, hanem sok: egy igény megoldása az igénylő üzleti területe(ke)n kívül még több területet is érinthet (számvitel, kontrolling/jelentésszolgálat, HR, jog, stb.). A követelmények gyakran nem konzisztensek, sőt, esetleg ellentmondanak egymásnak. A cégek növekednek, a sok különböző érdek miatt a projektvezetők munkáját egyre inkább a szervezeti politikában való lavírozás teszi ki. Ez teljesen más készségeket igényel, mint ami a szakmai specifikációs, elemzési munkához szükséges. Ezen változások szükségessé tették a szerepkörök kettéválását.

A BA szerepkör körül még rengeteg a félreértés, a legtöbb szervezet még nem érti a munkakör célját, és a business analyst-ként meghirdetett pozíciók is sokszor csak részfeladatokat érintenek. A business analyst egy önálló szakma, amihez a módszertani ismeretek mellett speciális készségek is kellenek. De az üzleti elemzés leginkább egy szemléletmód, ami létfontosságú nem csak a projektekben, de az üzleti életben, és akár a magánéletben is.

### **Mi valójában a business analyst szerepe, feladata?**

A business analyst szerepe az üzleti igények és követelmények megértése, elemzése, konszolidálása annak érdekében, hogy a szervezet a rendelkezésre álló erőforrásait a számára leoptimalisabb mértékben tudja felhasználni. A projektek feladata üzleti értéket teremteni, de hogy mi és mekkora ez az üzleti érték, a business analyst szerepkör feladata feltárni és menedzselni.

Fontos megérteni, hogy a business analyst (általában, hacsak erre nincs külön felhatalmazva) nem felelős a szakmai tartalomért és a döntéshozatalért. Azért felelős, hogy a döntéshozatal releváns és érvényes információk alapján, transzparensten történjen, és ehhez pontosan meg kell értenie a kérések, követelmények mögötti üzleti igényeket, nagyságrendeket, és a projektben érdekelt (stakeholderek) preferenciáit. Biztosítani kell, hogy fontos információk (stakeholderek, kapcsolódások) ne maradjanak rejtve, illetve ki kell szűrnie az ellentmondásokat. Javaslatával biztosítani kell az üzleti célok felé való fókusztartást.

A business analystnek a projektek különböző szakaszaiban az alábbi feladatai vannak (illetve ezek mind BA feladatok lennének, de sokszor nem egy munkakör látja el őket, illetve sok feladat el is maradhat):

#### **1. A projektek előkészítő fázisában:**

- a. Üzleti kérés mögötti probléma, és annak nagyságrendjének megértése: a kérés leggyakrabban „megoldás” formájában érkezik; az első feladat a valós üzleti igény vagy probléma feltárása, megértése. Meg kell érteni, mekkora a valós üzleti probléma nagyságrendje, hogy mik azok a tényezők, gyökér okok, amik az adott üzleti problémát okozzák, kiket és hogyan érint még a probléma. Üzleti probléma (gap) analízis elvégzése, ha szükséges.
- b. Megoldási lehetőségek, irányok feltárása, elemzése: megoldási lehetőségek (IT és nem IT!) feltérképezése, mérlegelése a probléma nagyságrendjéhez igazodva.

- c. Döntéselőkészítés: a javasolt megoldási lehetőségek becslése, erőforrásigénye, a projektek közti prioritizáláshoz szükséges információk összegyűjtése, üzleti probléma megfogalmazás (business case), projekt hatókör (scope) meghatározás

Szolgáltató cég esetén az előkészítő fázis az értékesítést megelőző (presales) szakaszt jelenti, annyiban módosul, hogy a megoldási lehetőségeket a szállító a saját keretein belül vizsgálja. Nem business case, hanem ajánlat készül.

## 2. A projektek tervezési szakaszában:

- a. Üzleti követelménygyűjtés és elemzés: a megoldással szembeni követelmények összegyűjtése, elemzése: teljes körűség biztosítása, ellentmondások kiszűrése, strukturálás, dokumentálás. A tartalom és a döntési felelősség az üzleti területeknél marad.
- b. Kapcsolódó attribútumok dokumentálása: elfogadási kritériumok, kapcsolódások, elfogadáshoz szükséges tesztesetek, stb.
- c. Üzleti követelmények prioritizálása, vagy a prioritizálás elősegítése: a termék scope kialakítása, a korlátokhoz (idő, erőforrás, esetleg pénz) igazítása. Maximális üzleti érték szem előtt tartása.
- d. Értékelés (validáció): annak ellenőrzése, hogy a követelmény kielégítése valóban megoldja-e az üzleti problémát

## 3. A projektek során:

- a. Követelmények változásmenedzsmentje: a követelmények folyamatosan változhatnak a projekt során, de a változásokat kontrollálni kell, hatásvizsgálatnak kell alávetni.
- b. Teszt eredmények ellenőrzése, go-no go döntés támogatás: a business analyst ellenőrzi, hogy a megoldás a követelményeknek megfelelően működik-e (itt általában a projektek már csak azt nézik, hogy a kialakított megoldás működik-e, annak tesztelése, hogy az üzleti problémákat is megoldottuk-e, általában elmarad).

## 4. A projekteket követően:

- a. Megoldás értékelés: az éles indulást megelőzően sokszor még nincs lehetőség ellenőrizni, hogy az érintett üzleti probléma megoldódott-e, illetve a megoldással valóban sikerült-e elérni a vágyott üzleti célt. Ezért szükséges az utókövetés, ebben van szerepe a business analyst-nek.

## A business analyst helye a szervezetben

A business analyst szerep létrejötte és szervezeti helye nagyban függ az adott szervezet projekt kultúrájától. A zavaros üzleti elképzelésektől leginkább az informatika (IT) szenved, így legtöbbször IT oldalon alakul ki business analyst csapat. Ebben az esetben nehezebb tisztán üzleti fejjel gondolkodni. Sok helyen a projekt iroda (PMO) alatt alakul ki a business analyst-ek helye. A business analyst-eket összefogó szervezeti egység ott jelenik meg, ahol már működik projekt portfólió management, így felmerül az igény, hogy a projekt előkészítések egységes elvek mentén és minőségben készüljenek el, annak érdekében, hogy a javaslatok összehasonlíthatóak legyenek. Ilyenkor a portfólió management folyamatba épül be

a BA projekthez rendelése (a gate döntés után a PMO által kijelölésre kerül a BA). A business analyst funkció ez esetben tudja a legnagyobb hozzáadott értéket termelni a cég számára (természetesen egységes módszertannal, és képzett kollégákkal).

Ha nincs még kialakult portfólió-menedzsment a vállalatnál, ott általában a business analyst később kapcsolódik a folyamatba. A projekt előkészítést legtöbbször maga az üzleti terület végzi (saját preferenciái alapján). Business analyst-ként vagy a témát leginkább ismerő szakember, külsős tanácsadó, vásárolt alkalmazás vagy külső fejlesztés esetén sokszor a szállító képviselője kerül kijelölésre a szponzor vagy a projektvezető által. Ilyenkor az előkészítő fázis információit ellenőrizni kell, a hiányzó információkat meg kell szerezni. Fontos hangsúlyozni, hogy minél messzebb van a BA a szervezettől, a közvetlen információktól (csak a projekttagokkal találkozik, vagy – ilyen is van szállítói BA esetén – csak az IT képviselőjével kommunikálhat), annál kevésbé tudja ellátni a tényleges szerepét.

Business analyst részfeladatokat sokan látnak el a szervezetben (termékfejlesztők, folyamatszervezők, business architectek, sokszor a system analystek is).

## **Összegzés**

A Műhely célja a business analyst szerepének és szervezeti helyének megvitatása, közös szakmai szemlélet kialakításának elősegítése, amihez világosan kell látni, hogy a projekt különböző szereplői hogyan segítik egymás munkáját és proaktív részvételükkel az üzleti siker elérését.

**A 33. PM Műhely** (2017. május 11. 16:00-18:00, BME Infopark I. B. 110) témájához kapcsolódó, **megbeszélendő kérdések** :

1. Mi a business analyst szerepe, feladata? Hol, hogyan értelmezik?
2. Hol van a business analyst megfelelő helye a szervezetben?
3. Mennyire láthatja el a business analyst szerepet külsős?
4. Business analyst és a projektmenedzser kapcsolata, együttműködése ?
5. Kell-e, hogy a projektvezető egyben szakember is legyen?