

Анализ бизнеса



Vision, стратегия, цели. SMART. SWOT-, GAP-анализ

Анализ бизнеса (Стратегический а-з, Discovery)

- Анализ текущего состояния
 - Определение Бизнес-потребности, Текущего состояния бизнеса, Базового уровня изменений
- Определение будущего состояния
 - Определение Бизнес-целей, Задач, Что нужно изменить в компании, чтобы достигнуть целей
 - Определение вариантов решения
- Анализ и оценка рисков
- Определение стратегии внедрения изменений
 - GAP-анализ, Возможные способы достижения будущего состояния

Анализ бизнеса

1. Анализ текущего состояния

Бизнес-потребность

Бизнес-потребности - это проблемы и возможности стратегической важности, с которыми сталкивается предприятие.

Бизнес-потребность

Бизнес-потребность может быть определена на разных уровнях предприятия:

- Сверху вниз: стратегическая цель, которую необходимо достичь.
- Снизу вверх: проблема с текущим состоянием процесса, функции или системы.
- От руководителей среднего звена: менеджер нуждается в дополнительной информации, для принятия обоснованных решений или должен выполнять дополнительные функции для достижения бизнес-целей.
- От внешних сил: спрос клиентов или конкуренция на рынке.

Бизнес-потребность

Бизнес-потребности часто определяются или выражаются вместе с предполагаемым решением.

Бизнес-потребность

Решение для набора бизнес-потребностей должно иметь потенциал для **создания выгод для предприятия или его заинтересованных сторон**, или **избежать потерь**, которые могли бы возникнуть в противном случае.

Бизнес-аналитик может рассмотреть следующие факторы:

- неблагоприятные воздействия, которые проблема вызывает в организации, и количественная оценка этих воздействий (например, потенциальный упущенный доход, неэффективность, недовольные клиенты, низкий моральный дух сотрудников),
- ожидаемые выгоды от любого потенциального решения (например, увеличение дохода, снижение затрат, увеличение доли рынка),
- как быстро проблема может быть решена или возможность и стоимость бездействия, а также
- основной источник проблемы.

Какие вопросы нужно задать?*

Какие есть сложности или проблемы, которые вы хотите решить?

Что будет, если ничего не делать?

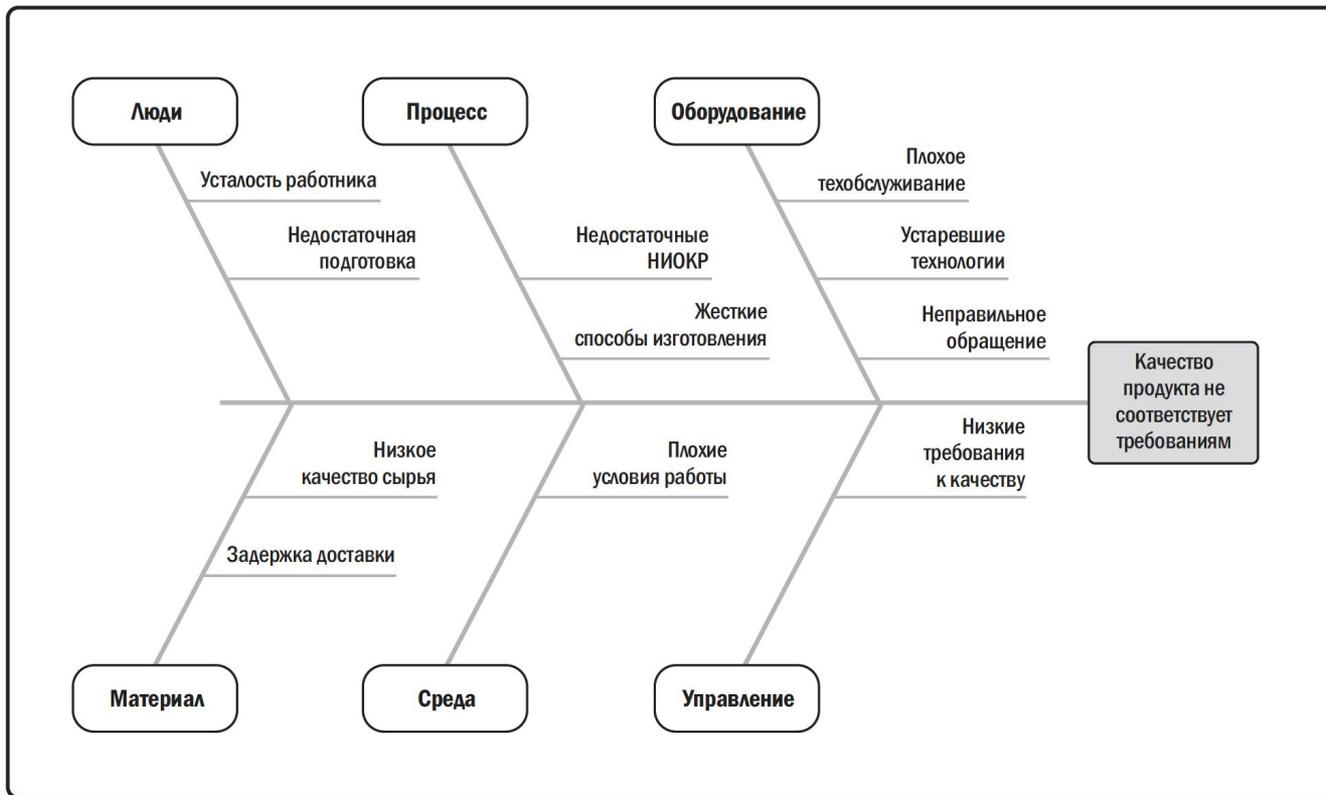
Что изменится в вашей компании, у ваших клиентов, если проект будет успешен?

Как вы поймете, что проект успешен?

Какие результаты в компании покажут, что мы все сделали правильно?

*Смотри расширенный список вопросов в отдельном файле к уроку

Техника “5 Почему” (5 Why, Ishikawa, Fishbone)



Доменная область

Аналитик должен изучить домен заказчика. Откуда брать информацию:

- Информация на сайте компании
- Google
- Youtube
- Коллеги
- СМЕ

Организационная структура и культура

Бизнес-аналитики проводят оценку культуры, чтобы:

- определить, требуются ли культурные изменения для лучшего достижения целей,
- определить, понимают ли заинтересованные стороны обоснование текущего состояния
- понять предприятие и ценность, которую оно обеспечивает, и
- выяснить, считают ли заинтересованные стороны текущее состояние удовлетворительным и необходимы ли изменения.

Возможности и бизнес-процессы

Бизнес-аналитики могут использовать:

- **Взгляд на предприятие, ориентированный на возможности**, полезен *при поиске инновационных решений*, которые объединяют существующие возможности *для получения нового результата*. Такой взгляд полезен, потому что возможности обычно организованы в функциональную иерархию с взаимосвязаны, что облегчает выявление пробелов.
- **Процессно-ориентированный взгляд** на предприятие *при поиске путей улучшения производительности текущей деятельности*. Процессно-ориентированное представление полезно в этом случае, потому что процессы организованы сквозным образом по всему предприятию для предоставления ценности клиентам.

Технологии и инфраструктура

Информационные системы, используемые предприятием, поддерживают людей при выполнении процессов, принятии решений, а также во взаимодействии с поставщиками и клиентами.

Инфраструктура описывает среду предприятия в отношении физических компонентов и возможностей. Инфраструктура может включать такие компоненты, как компьютерное оборудование, физические установки и логистика, а также их эксплуатация и обслуживание.

Политики (Инструкции)

Политики определяют сферу принятия решений на разных уровнях предприятия.

Как правило, они касаются рутинных операций, а не стратегических изменений. Они обеспечивают правильность принимаемых решений, служат руководством для персонала в отношении допустимого и надлежащего поведения и действий, поддерживают управление и определяют, когда и как могут быть приобретены новые ресурсы. Определение соответствующих политик может определять скоуп решения и может быть ограничением на действия, которые могут быть осуществлены.

Внутренние активы предприятия

Бизнес-аналитики определяют активы предприятия, используемые в текущем состоянии. Ресурсы могут быть материальными или нематериальными, такими как финансовые ресурсы, патенты, репутация и торговые марки.

Внешний анализ

Источники внешнего влияния включают:

- **Структура отрасли:** отдельные отрасли имеют различные способы создания стоимости в рамках данной отрасли. Это особенно важный фактор влияния, если предлагаемое изменение предполагает вхождение в новую отрасль.
- **Конкуренты:** характер и интенсивность конкуренции между предприятиями внутри отрасли могут быть значительными. Появление нового конкурента может также изменить характер отрасли или усилить конкуренцию.
- **Клиенты:** размер и характер существующих и потенциальных потребительских сегментов могут оказывать влияние, например, на переговорную силу и степень чувствительности к цене. Кроме того, появление новых альтернативных способов, с помощью которых клиенты могут удовлетворить свои потребности, может побудить предприятие к предоставлению большей ценности.
- **Поставщики:** разнообразие и многообразие поставщиков могут быть фактором влияния, как и может влиять власть, которую поставщики имеют над своими клиентами.

Внешний анализ

Источники внешнего влияния включают:

- **Политическая и нормативно-правовая среда:** влияние законов и нормативных актов на отрасль.
- **Технологии:** потенциал повышения производительности недавних и ожидаемых технологических инноваций могут повлиять на потребности.
- **Макроэкономические факторы:** ограничения и возможности в существующей и ожидаемой макроэкономической среде (например, торговля, безработица или инфляция) могут повлиять на потребность.

Внешний анализ

P

POLITICAL

E

ECONOMIC

S

SOCIOLOGICAL

T

TECHNOLOGICAL

L

LEGAL

E

ENVIRONMENTAL

Stability of government

Potential changes to legislation

Global influences

Economic growth

Employment rates

Inflation rates

Monetary policy

Consumer confidence

Income distribution

Demographic influences

Lifestyle factors

International influences

Changes in information technology

Take-up rates

Tax policies

Employment laws

Industry regulations

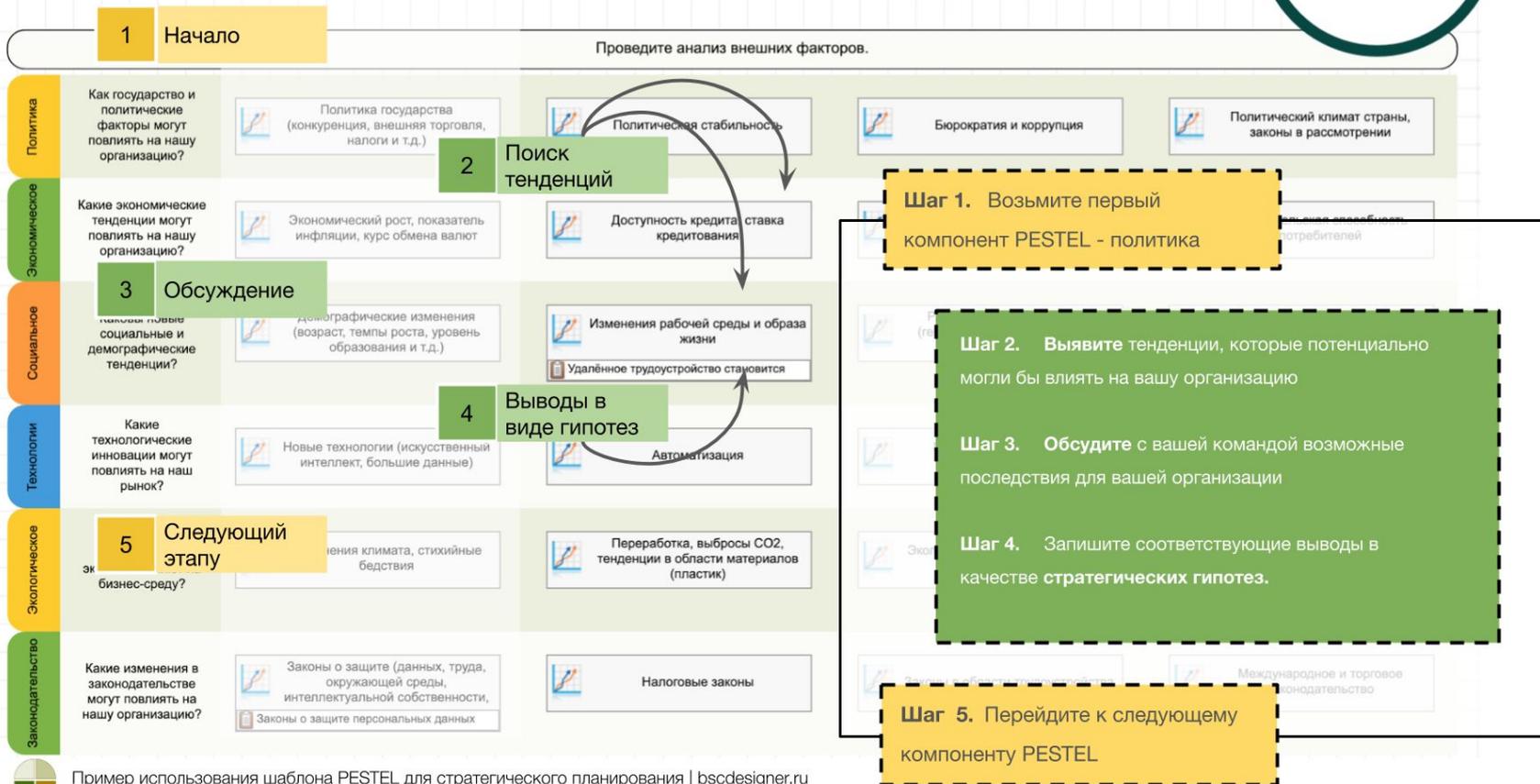
Health and safety regulations

Regulations and restrictions

Customer attitudes

Пять шагов анализа PESTEL

от BSC Designer



Анализ конкурентов

Непосредственно анализ включает в себя ряд взаимосвязанных стадий:

1. формирование списка всех организаций, которые в той или иной степени могут быть отнесены к числу конкурентов;
2. изучение деятельности каждой из конкурирующих организаций и их ранжирование – размещение в порядке убывания с точки зрения их опасности для организации;
3. определение главного конкурента или нескольких конкурентов и сопоставление возможностей своей организации с возможностями организаций-конкурентов;
4. предварительные выводы о перспективах развития конкурентной борьбы и целесообразной линии поведения на рынке.

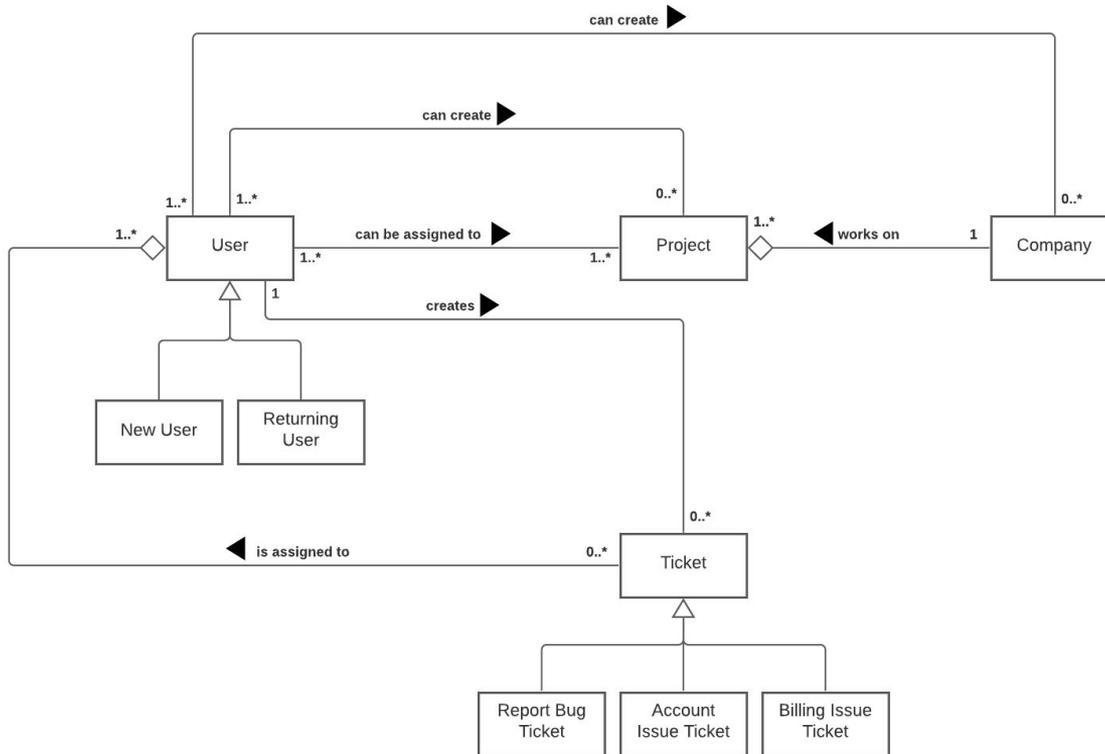
Маркетинговые исследования и Исследование рынка

Маркетинговые исследования - это структурированная деятельность с целью сбора информации о рынках или клиентах.

Одним из наиболее эффективных средств достижения конкурентного преимущества является анализ и исследование рынка.

Бизнес-аналитики должны быть знакомы с ним и уметь использовать его при планировании новых продуктов или улучшений в организационном процессе или производстве.

Диаграмма предметной области (модель бизнеса)



Идентификация стейкхолдеров

#	Stakeholder	Responsibilities
SH-1	HRD	- ЛПР
SH-2	Конечный пользователь	- Будет пользоваться системой
SH-3	Команда разработки	- Будет разрабатывать систему
SH-4	C-level	- Будет влиять на требования к системе
SH-5	Трудовой кодекс РБ, РП	- Будут влиять на настройки системы

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

On: Day Month Year

Iteration: #

Key Partners



Who are our Key Partners?
Who are our key suppliers?
Which Key Resources are we acquiring from partners?
Which Key Activities do partners perform?

KEY ACTIVITIES AND ACTIVITIES:
 - Distribution and logistics
 - Reduction of risk and uncertainty
 - Acquisition of strategic resources and activities

Key Activities



What Key Activities do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels?
Customer Relationships?
Revenue streams?

KEY ACTIVITIES:
 - Production
 - Platform design
 - Platform network

Value Propositions



What value do we deliver to the customer?
Which one of our customer's problems are we helping to solve?
What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment?
Which customer needs are we satisfying?

KEY ACTIVITIES:
 - Design
 - Production
 - Distribution
 - Platform design
 - Platform network
 - Platform design
 - Platform network
 - Platform design
 - Platform network

Customer Relationships



What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?
Which ones have we established?
How are they integrated with the rest of our business model?
How costly are they?

KEY ACTIVITIES:
 - Distribution and logistics
 - Reduction of risk and uncertainty
 - Acquisition of strategic resources and activities

Customer Segments



For whom are we creating value?
Who are our most important customers?

KEY ACTIVITIES:
 - Distribution and logistics
 - Reduction of risk and uncertainty
 - Acquisition of strategic resources and activities

Key Resources



What Key Resources do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels?
Customer Relationships?

KEY ACTIVITIES:
 - Distribution and logistics
 - Reduction of risk and uncertainty
 - Acquisition of strategic resources and activities

Channels



Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?
How are we reaching them now?
How are our Channels integrated?
Which ones work best?
Which ones are most cost-efficient?
How are we integrating them with customer routines?

KEY ACTIVITIES:
 - Distribution and logistics
 - Reduction of risk and uncertainty
 - Acquisition of strategic resources and activities

Cost Structure

What are the most important costs inherent in our business model?
Which Key Resources are most expensive?
Which Key Activities are most expensive?

KEY ACTIVITIES:
 - Distribution and logistics
 - Reduction of risk and uncertainty
 - Acquisition of strategic resources and activities



Revenue Streams

For what value are our customers really willing to pay?
For what do they currently pay?
How are they currently paying?
How would they prefer to pay?
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?

KEY ACTIVITIES:
 - Distribution and logistics
 - Reduction of risk and uncertainty
 - Acquisition of strategic resources and activities



Модель Canvas

8. Ключевые партнеры.

Кто наши ключевые партнеры?
Кто наши ключевые поставщики?
Какие ключевые ресурсы мы от них получаем?
Какие мероприятия они для нас делают?

7. Ключевые действия

Какие ключевые действия нам необходимы для работы?
Для каналов сбыта?
Для выстраивания отношений с клиентами?
Получения и учета потоков доходов?

6. Ключевые ресурсы

Какие ключевые ресурсы нам нужны для создания ключевых ценностей?
Наши каналы распространения?
Отношения с клиентами?

2. Ключевые ценности

Какие проблемы клиента мы решаем?
Что ценного наше предложение?
Какие услуги мы можем предложить каждому из клиентов?

4. Взаимоотношения с клиентами

Какие у нас отношения с каждым из них?
Как они интегрированы?
Насколько дороги для нас?

3. Каналы

Через какие каналы наши клиенты получали наши ценности?
Через какие каналы они их получают сейчас?
Какие наиболее эффективны?

1. Сегменты потребителей

Для кого работаем?
Кто самый важный клиент для нас?

9. Структура расходов

Каковы наиболее важные затраты, связанные с бизнес-моделью?
Какие ключевые ресурсы являются самыми дорогими?
Какие основные действия являются самыми дорогими?

5. Потоки доходов

За что наши клиенты готовы платить?
За что они платят сейчас?
Как они платят?
Какова доля каждого из потоков в общей сумме доходов?

Анализ бизнеса

2. Анализ будущего состояния

Бизнес-цели

Цели - это долгосрочные, непрерывные и качественные утверждения о состоянии или условиях, которые организация стремится установить и поддерживать. Примеры бизнес целей:

- Создание новых возможностей, таких как новый продукт или услуга, устранение конкурентных недостатков или создание нового конкурентного преимущества.
- Повысить доход за счет увеличения продаж или снижения затрат.
- Повысить удовлетворенность клиентов.
- Повысить удовлетворенность сотрудников.
- Соответствовать новым нормативным требованиям.
- Повысить безопасность.
- Сократить время доставки продукта или услуги.

Какие вопросы нужно задать?

Как вы поймете, что проект успешен?

Какие результаты в компании покажут, что мы все сделали правильно?

Какие цели вы ставите перед проектом, компанией, собой?



S

Specific

- State what you'll do
- Use action words



M

Measurable

- Provide a way to evaluate
- Use metrics or data targets



A

Achievable

- Within your scope
- Possible to accomplish, attainable



R

Relevant

- Makes sense within your job function
- Improves the business in some way



T

Time-bound

- State when you'll get it done
- Be specific on date or timeframe

S.M.A.R.T.-критерии

Цели должны быть:

- конкретными (Specific).

Цель должна быть четко сформулирована. Иначе может быть достигнут результат, отличающийся от запланированного;

- измеримыми (Measurable).

Если у цели нет каких-либо измеримых параметров, то будет невозможно определить, достигнут ли результат;

S.M.A.R.T.-критерии

- достижимыми (Achievable).

Нужно ставить сложные цели, предполагающие значительные усилия, но при этом они должны быть достижимыми.

- ориентированными на результат (Result oriented).

Цели должны характеризоваться исходя из результата, а не выполняемой работы. Так обеспечивается эффективность. Можно поставить себе цель работать на два часа больше, но если не определен конкретный ожидаемый результат такой «цели», то эффективность этого дополнительного времени вызывает большие сомнения;

S.M.A.R.T.-критерии

- имеющими конкретный срок достижения (Timed).

Любая цель должна быть выполнима в определенном временном измерении.

Пример бизнес-целей

Business Need	Business Goal	Project Objective	Project Success Criteria
Сократить время закрытия вакансий	Сократить время закрытия вакансии на 30% в 2023 году	<ul style="list-style-type: none">- Создать процесс четкого разделения вакансий между рекрутерами- Создать прозрачный процесс контроля вакансий- Автоматизировать процесс создания и контроля вакансии	<ul style="list-style-type: none">- Каждый день каждый рекрутер знает актуальный список его вакансий- Ни одна вакансия не потерялась за месяц- Ведется автономная статистика по вакансиям- Вакансия закрывается в среднем за 2 месяца (Middle).
Повысить качество рекрутинга	Снизить количество жалоб от новых сотрудников до 1 в квартал в 2023 году	<ul style="list-style-type: none">- Создать единое место хранения информации о HR процессах компании и назначить ответственного за его ведение- При генерации оферта или вакансии автоматически подтягивать соц программы компании из единого места хранения	<ul style="list-style-type: none">- Вся информация о соц и HR политике компании находится в одном месте и ее легко получить

Метрики успеха

Метрика - показатель бизнес-процесса, по которому можно оценить качество и эффективность его работы.

Примеры:

- Период закрытия вакансии - количество дней от даты создания вакансии до дня выхода сотрудника на работу.
- Лояльность сотрудников - рейтинг в корпоративном опроснике.
- Средний чек в долларах на одного пользователя.

Организационная структура и культура

Элементы организационной структуры и культуры могут потребовать изменений для поддержки будущего состояния. Описание компонентов будущего состояния дает представление о потенциальных конфликтах, влиянии и ограничениях.

Возможности и бизнес-процессы

Определите новые виды деятельности или изменения в том, как будет выполняться деятельность для реализации будущего состояния.

Новые или измененные возможности и процессы будут необходимы для предоставления новых продуктов или услуг, для соответствия новым нормативным требованиям или для улучшить работу предприятия.

Технологии и инфраструктура

Если текущие технологии и инфраструктура недостаточны для удовлетворения потребностей бизнес-потребностей, бизнес-аналитик определяет изменения, необходимые для желаемого будущего состояния состояния.

- Существующая технология может накладывать технические ограничения на дизайн решения.
- Это могут быть языки разработки, аппаратные и программные платформы, а также прикладное программное обеспечение, которое должно быть использовано.
- Технические ограничения могут также описывать такие ограничения, как использование ресурсов, размер и время передачи сообщений, размер программного обеспечения, максимальное количество и размер файлов, записей и элементов данных.
- Технические ограничения включают любые стандарты ИТ-архитектуры, которым необходимо следовать.

Политики (инструкции)

Политики предприятия могут предписывать, какие решения могут быть реализованы при наличии определенных уровней согласования, процесса получения согласования и необходимых критериев, которым должно соответствовать предлагаемое решение, чтобы получить финансирование.

В некоторых случаях изменение существующей политики может открыть альтернативные решения, которые в противном случае не были бы рассмотрены.

Активы предприятия

При анализе ресурсов бизнес-аналитики изучают ресурсы необходимые для поддержания текущего состояния и реализации стратегии изменений, а также определяют, какие ресурсы могут быть использованы в рамках желаемого будущего состояния.

Оценка существующих и необходимых ресурсов учитывается при проведении анализа осуществимости возможных подходов к решению стратегии изменений

Анализ бизнеса

3. Определение стратегии изменения

Возможные варианты решения

Возможные варианты включают:

- Настроить/доработать существующее решение для достижения бизнес-цели
- Приобрести существующий сервис/систему
- Создать продукт с нуля
- Интеграция с другими системами для достижения быстрого выхода на рынок.

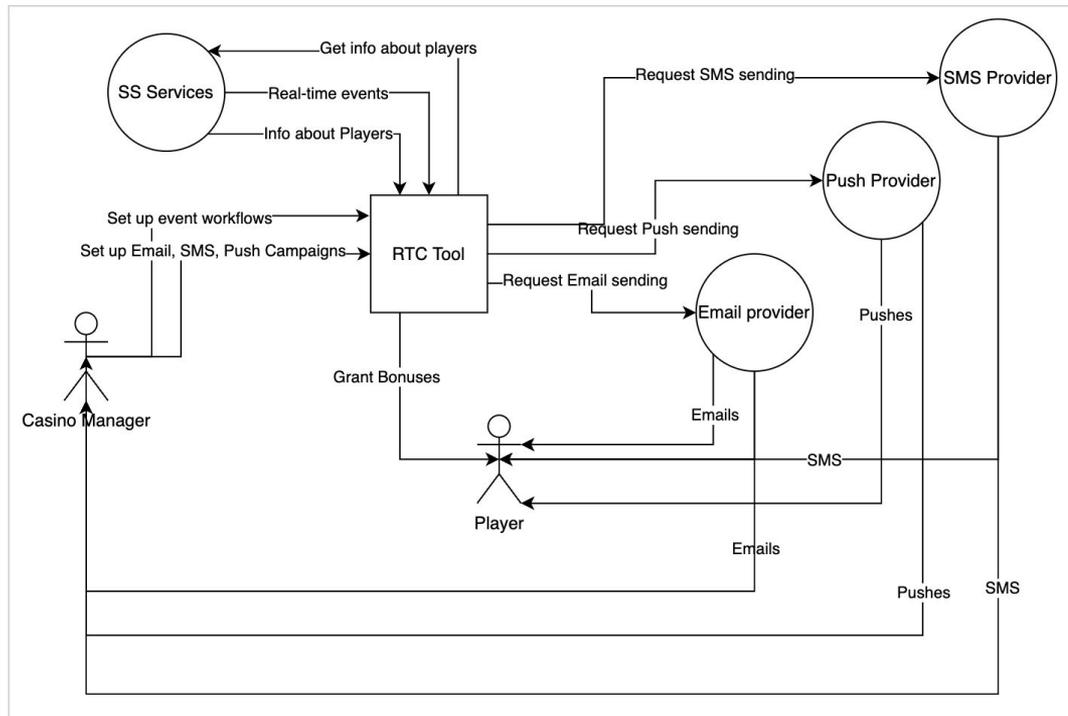
Сужение списка вариантов - сужение возможностей от большого списка до короткого списка жизнеспособных вариантов

Скоуп (границы) решения. Solution Scope

Скоуп решения - содержание решения, выраженное в его возможностях и свойствах, которые помогут реализовать бизнес-потребности.

Скоуп решения. Границы решения.

Контекстная диаграмма



Скоуп решения. Содержание решения

- Features
- Use Cases
- User Stories

Ограничения

Ограничения могут отражать любое из следующего:

- бюджетные ограничения,
- временные ограничения,
- технологии,
- инфраструктура,
- политики,
- ограничения по количеству доступных ресурсов,
- ограничения, основанные на навыках команды и заинтересованных сторон,
- требование, чтобы определенные заинтересованные стороны не были затронуты внедрением решения,
- соответствие нормативным требованиям, и
- любые другие ограничения.

Предположения

Большинство стратегий основываются на ряде предположений, которые определяют сможет ли стратегия быть успешной или нет, особенно при работе в условиях высокой неопределенности.

Стратегии изменений в неопределенной среде могут быть построены таким образом, чтобы проверить эти предположения как можно раньше, чтобы поддержать перенаправление инициативы или прекращение инициативы.

Потенциальная ценность

Потенциальная ценность будущего состояния - это чистая выгода от решения после вычета операционных расходов.

При определении будущего состояния бизнес-аналитики учитывают увеличение или снижение потенциальной ценности:

- внешних возможностей, выявленных при оценке внешних воздействий,
- неизвестных сильных сторон новых партнеров,
- новых технологий или знаний,
- потенциальной потери конкурента на рынке, и
- обязательного принятия компонента изменений.

GAP-анализ

GAP-анализ призван понять разницу между текущим состоянием организации и желаемым состоянием.

Результаты GAP-анализа позволяют понять работу, которая должна быть выполнена, чтобы привести организацию к желаемому состоянию, которое определяется миссией и целями.

Gap Analysis



GAP-анализ

1. Отправной точкой для анализа недостатков является установление текущего состояния организации, включая понимание бизнеса, видения, миссии и целей, бизнес-процессов, бизнеса, технологий и культурных условий, определяющих деятельность организации.
2. Следующим шагом является установление желаемого будущего состояния (TO BE) организации.
3. Текущие возможности организации должны быть затем сопоставлены с желаемыми бизнес-целями и потребностями. Результат оценки определит, может ли организация в настоящее время удовлетворить определенные бизнес-потребности.

STEPS IN A GAP ANALYSIS



IDENTIFY
THE CURRENT
STATE



IDENTIFY
WHERE YOU
WANT TO GO



IDENTIFY
THE GAPS



BRIDGE THE
GAP

PROJECTMANAGER

Пример

Desired State	Current State	Identified Gap	Action Plan
Закрывать вакансии в среднем за месяц	Вакансия закрывается за квартал	30%	<ul style="list-style-type: none">- Создать процесс четкого разделения вакансий между рекрутерами- Создать прозрачный процесс контроля вакансий- Автоматизировать процесс создания и контроля вакансии
Повысить качество рекрутинга	Новые сотрудники жалуются, что информация от рекрутера не совпадает с реальностью	[Gap]	<ul style="list-style-type: none">- Создать единое место хранения информации о HR процессах компании и назначить ответственного за его ведение- При генерации оферта или вакансии автоматически подтягивать соц программы компании из единого места хранения

SWOT-анализ

SWOT: анализ, используемый для определения сильных и слабых сторон деятельности организации (решения), а также для выявления возможностей и опасностей в виде слабых мест, а также внутренних и внешних угроз.

Четыре атрибута SWOT: сильные и слабые стороны, возможности, угрозы.

STRENGTHS

WEAKNESSES

SWOT

OPPORTUNITIES

THREATS

SWOT-анализ

В результате анализа определяется, чем сильна организация и чего она может достигнуть, используя эту силу; параллельно анализируются слабые стороны организации и угрозы, которые могут возникнуть в связи с этими слабостями, что позволяет сделать вывод, как минимизировать слабости и противодействовать угрозам, с одной стороны, и использовать свою силу и реализовать возможности – с другой.

SWOT-анализ

Этап 1. Оценка возможностей и угроз, исходящих из внешней окружающей среды организации.

1. Комплексный анализ всех внешних факторов и идентификация возможностей и угроз по каждому из них.
2. Определение силы (мощности) конкретных возможностей и угроз.
3. Оценка вероятности возникновения конкретных возможностей или угроз.

SWOT-анализ

Этап 2. Оценка сильных и слабых сторон, определяемых ресурсным потенциалом организации.

1. Оценка собственного ресурсного потенциала предполагает изучение и оценку таких компонентов внутренней среды, как организационная структура управления, кадровый и технологический потенциалы предприятия.
2. Оценка операционного потенциала предполагает выяснение того, насколько правильно построена операционная работа в организации, т.е. деятельность по производству основных товаров или услуг и по доведению их до потребителей.

SWOT-анализ

Этап 3 Оценка полей

- Поле СИБ показывает, какие сильные стороны необходимо использовать, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде.
- Поле СЛВ показывает, за счет каких возможностей внешней среды организация сможет преодолеть имеющиеся слабости.
- Поле СИУ показывает, какие силы необходимо использовать для устранения угроз.
- Поле СЛУ показывает, от каких слабостей необходимо нависшую угрозу.

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	СИБ	СИУ
Слабые стороны	СЛВ	СЛУ

Пример

НАША СИЛА

- Сила бренда (был первый на рынке, хорошая репутация, любовь и доверие народа)
- Большая база апартamentos/отелей
- Сильная компания: команда, культура, стандарты
- Хорошая служба поддержки пользователей (владельцев и путешествующих)
- Инновационная бизнес модель (shared economy)
- Качественный продукт (сайт/приложение)

НАША СЛАБОСТЬ

- Бизнес-модель сильно зависит от "человеческого фактора"
- Бизнес-модель легко копируемая
- Низкая диверсификация текущего бизнеса
- Высокая зависимость от регуляционных политик государств



ВОЗМОЖНОСТИ

- Глобальный рост рынка путешествий и с ними связанных услуг
- Миллениалы/GenZ как новая самая активная прослойка
- Рост рынка "не стандартных" путешествий (живем как местные/изучаем изнутри)
- Возможность предлагать много сопутствующих путешествиям вещей для существующей аудитории (улучшать постоянно свой value proposition)
- Экспоненциальный рост за счет network effect

УГРОЗЫ

- Большие игроки рынка (Booking, Expedia etc), которым становится эта модель/вид бизнеса интересен и они ее начинают копировать
- Лоббирование интересов отелей и ограничения на сдачу апартamentos на государственном уровне
- Сильная зависимость от людей (так как люди - основной актив компании)
- Используемая бизнес-модель (shared economy) - новая, и в процессе ее развития возникают новые не ожидаемые случаи

Анализ рисков

Риски

- ВАВОК

Риск — это влияние неопределенности на ценность изменения, решение или на компанию

- РМВОК

Риск — это неопределенное событие или условие, которое может повлиять как положительно, так и отрицательно на результаты и цели проекта

Какие вопросы нужно задать?

Видите ли вы какие-либо риски? Какие?

Как вы будете действовать, если эти риски возникнут?

Что будет, если проект провалится?

Что самое плохое может случиться?

Пример реестра рисков

ID	Категория	Риск	Последствия	Ответ на риск	Действия в ответ на риск	Вероятность	Влияние	Приоритет риска	Владелец риска
R-Lgslv-1	Законодательство	Изменение закона требует изменения продукта	Увеличение бюджета на У%	Передача	<ol style="list-style-type: none">1. На старте проекта БА должен изучить наличие регуляторов как источника требований2. Если требуется соответствовать требованиям регуляторов, БА должен запросить у заказчика эксперта	Редко (<5%)	Высокое	1	Заказчик
R-Cult-1	Культура	Длительные выходные и национальные праздники на стороне заказчика	Сдвиг сроков проекта на X недель	Принятие	<ol style="list-style-type: none">1. Узнать о возможных праздниках и выходных в начале проекта2. Спланировать работу так, чтобы во время отсутствия заказчика у команды были утвержденные требования3. Спланировать отпуска команды в это же время, что и заказчик	Редко (<5%)	Низкое	3	ПМ

Vision and Scope (Документ о концепции и границах)

Что такое **Vision and Scope**?

Документ о Концепции и Границах системы - включает требования к проекту в единый документ, который создает основу для последующей работы по разработке.

Структура **Vision and Scope?**

- **Business requirements**

- Background
- Business Opportunity
- Business Objectives and success criteria
- Product Vision
- Business Risks

- **Scope and Limitations**

- High-level features
- Scope of initial release
- Assumptions and dependencies (including business assumptions and dependencies)
- Boundaries

- **Business Context**

- Stakeholders profiles
- Project priorities

1. Business Requirements

- Бизнес-требования служат основой для разработки всех подробных требований.
- В разделе описаны основные преимущества, которые новая система предоставит клиенту.
- Бизнес-требования напрямую влияют на то, какие пользовательские требования реализовать и в какой последовательности.

1.1 Background

- В этом разделе дается краткое описание нового продукта
- Дается общее описание ситуации, которая приводит к необходимости того, что этот продукт должен быть построен

1.2 Business Opportunities

- Раздел предназначен для описания существующих возможностей или бизнес-проблем, которые можно решить.
- Нам необходимо описать рынок, на котором будет конкурировать коммерческий продукт, или среду, в которой будет использоваться информационная система.
- Это может включать в себя краткую сравнительную оценку существующих продуктов и потенциальных решений, показывающую, почему предлагаемый продукт является привлекательным.
- Важно определить проблемы, которые в настоящее время не могут быть решены без продукта, и то, как продукт соответствует рыночным тенденциям или корпоративным стратегическим направлениям.

1.3 Business Objectives and Success Criteria

- Важно понимать бизнес-цели продукта
- Описывать их количественно и измеримо
- Мы должны сосредоточиться на ценности, предоставляемой бизнесу

В этом разделе определяется, как будет определяться и измеряться успех этого проекта, и описаны факторы, которые могут иметь наибольшее влияние на достижение этого успеха.

Установленные измеримые критерии помогут оценить, были ли достигнуты бизнес-цели.

1.3 Business Objectives and Success Criteria

- **Финансовые:**

- Достигнуть X% рентабельности инвестиций в течение Y месяцев
- Достигнуть позитивного денежного баланса по продукту в течение Y месяцев
- Снизить издержки на поддержку с \$X до \$Y в течение Z месяцев

- **Нефинансовые:**

- Достижение показателя удовлетворенности потребителей не менее X в течение Y месяцев после выпуска продукта
- Развивать конкретные ключевые технологические компетенции
- Разработать расширяемую платформу для семейства родственных продуктов.

1.4 Product Vision

Раздел используется для описания потребностей типичных клиентов или рыночных сегментов, включая потребности, которые еще не удовлетворены рынком или существующими системами.

For *(target customer)* _____

Who *(statement of need or opportunity)* _____

The *(product name)* _____ **is a** *(product category)* _____

That *(key benefit, reason to buy)* _____

Unlike *(primary competitive alternative)* _____

Our product *(statement of primary differentiation)* _____

1.4 Product Vision

Vision Statement  Help organisations create great products			
Target group  Product managers and product owners Entrepreneurs	Needs  Share canvas with distributed team members Have always access to the canvas Get help creating the canvas Reuse of electronic artefacts	Product  Electronic canvas Templates, samples, online help, tutorials Canvas is protected Community function Is accessible from different devices	Value  Strengthen our brand(s) Increase website traffic New revenue stream
	Barrier  Intellectual property concerns		Barrier  High running cost

1.5 Business Risks

- Раздел используется для обобщения основных бизнес-рисков, связанных с разработкой этого продукта, таких как конкуренция на рынке, проблемы со сроками, принятие пользователями, проблемы с внедрением или возможное негативное влияние на бизнес
- Необходимо оценить серьезность рисков и определить действия по снижению рисков, которые можно было бы предпринять

2.1 Scope and Limitations. Major features

- Раздел должен включать в себя список основных (высокоуровневых) функций нового продукта.
- Эти функции **будут охвачены** конкретными требованиями пользователей и функциональными требованиями.
- Основные функции представлены в виде таблицы или нумерованного списка с идентификационным номером для каждой функции

2.2 Scope of Initial Release

- Объем проекта определяет концепцию и диапазон предлагаемого решения
- Также важно определить, что **НЕ** будет включено в продукт.
- Уточнение объема и ограничений помогает установить реалистичные ожидания многих заинтересованных сторон.
- Обеспечивает основу для оценки предлагаемых изменений, функций и требований.

2.2 Scope of Initial Release

Functionality	Description
Content management	The content management is used to providing public information on the portal. The content is shared with permissions.
<i>News and Announcements</i>	News and Announcements web parts should be on the start portal page and should not look as standard SharePoint web part. The content is shared with permissions and can be differ for customers.
<i>Frequently asked questions section</i>	The FAQ section is a part of portal (set of pages) where the Client address common concerns, questions or objections that customers have. FAQ page can also act as the first point of contact for customers looking for answers before they reach out to Client directly with their questions. FAQ pages are static here.
<i>Media content management</i> <ul style="list-style-type: none">• Pictures• Video	Media content includes pictures and video content. The user should have capability to view images with enlarging to better view image details. The solution should have capability to view video inside portal. Employees can upload media content, set tags and description for content. Content is shared with permissions
Authorization	Login and Password. User identification and welcoming message upon login should be
Document management	Document Management System is metadata based document library where users can upload and tag documents
<i>Structured document libraries</i>	The information should be provided with structured document libraries.
<i>Share documents</i>	The system should allow sharing content with customers or vendors
<i>Document security</i>	Documents are shared with permissions. Each document(s) can be restricted according to permissions for it.
<i>Internal notifications</i>	It allows create notification is a system-generated email that notifies an employee of an activity occurring in a process they take part.

2.3 Assumptions and dependencies

Многие проекты зависят от внешних факторов, как внутри организации, так и за ее пределами, таких как следующие:

- С другим проектом существуют отношения предшественника или преемника
- Смежный проект ожидает от нашего проекта результата
- Наш проект ожидает получить результат от смежного проекта
- Наш проект предоставляет продукт, услугу или результат, который будет или должен быть выпущен вместе с другим новым продуктом, услугой или результатом

2.3 Assumptions and dependencies

Dependency - Работа проектной группы может начаться только после завершения работы заказчика (согласования проекта). Последующая деятельность проектной группы «Зависит» от деятельности заказчика (Утверждение проекта).

2.4 Boundaries

- Очерчивают основные действия, необходимые для успешного завершения проекта, и описывают каждое действие таким образом, чтобы указать, что входит в проект, а что не входит.
- Определяют действия, выходящие за рамки. Они используются для уменьшения двусмысленности. (Важно для проектов, которые являются многоэтапными)
- Инструменты: контекстная диаграмма, диаграмма экосистемы, дерево функций, impact map

2.4 In Scope and Out of Scope

- **In Scope**

- Разработать онлайн-каталог услуг
- Разработать новый пользовательский интерфейс для решения
- Разработка структурированных библиотек документов

- **Out of Scope**

- Создание интерфейсов с корпоративными приложениями
- Коммуникация с внешними клиентами
- Услуги перевода

3.1 Business Context. Stakeholder profiles

Stakeholder	Major Value	Attitudes	Major Interests	Constraints
Corporate Management	Improved employee productivity; cost savings for cafeteria	Strong commitment through release 2; support for release 3 contingent on earlier results	Cost and employee time savings must exceed development and usage costs	None identified
Cafeteria Staff	More efficient use of staff time throughout the day; higher customer satisfaction	Concern about union relationships and possible downsizing; <u>otherwise</u> , receptive	Job preservation	Training for staff in Internet usage needed; delivery staff and vehicles needed
Patrons	Better food selection; time savings; convenience	Strong enthusiasm, but might not use it as much as expected because of social value of eating lunches in cafeteria and restaurants	Simplicity of use; reliability of delivery; availability of food choices	Corporate intranet access, Internet access, or a mobile device is needed

3.1 Business Context. Project Priorities

Раздел предназначен для описания приоритетов для требований, графика и бюджета проекта

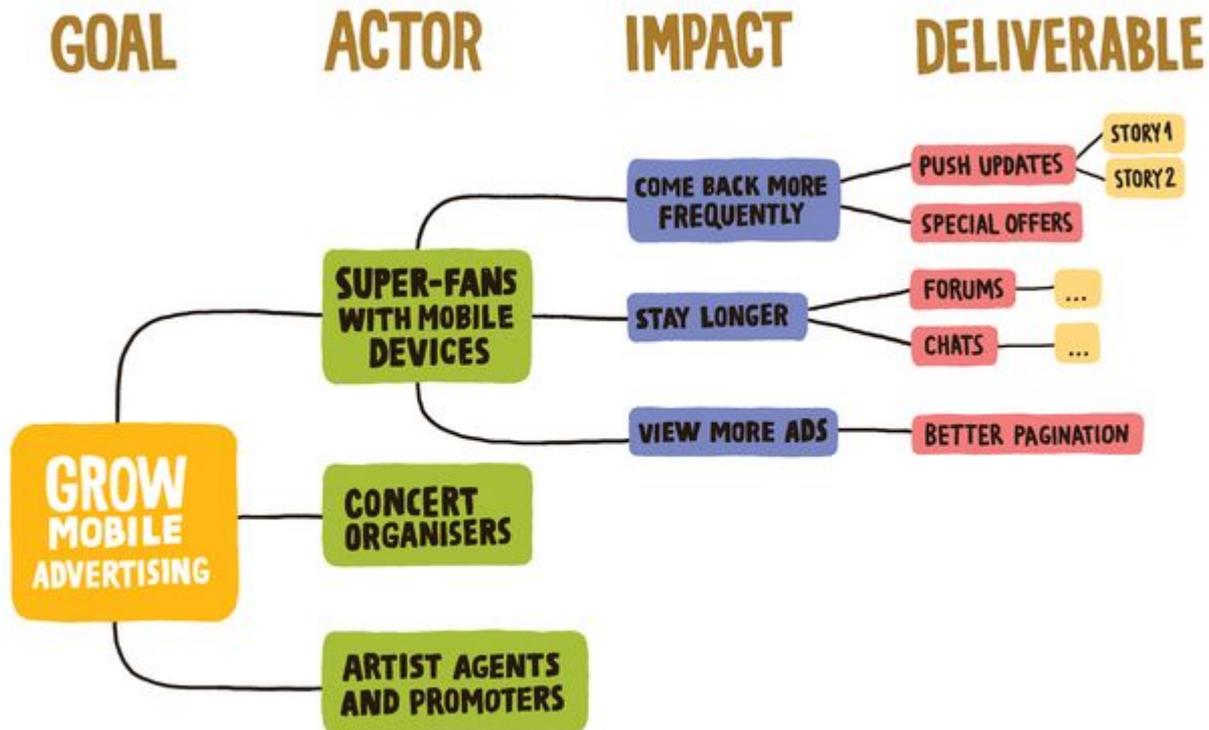
Dimension	Driver (state objective)	Constraint (state limits)	Degree of Freedom (state allowable range)
Schedule	Release 1.0 to be available by 2019/10, release 1.1 by 2020/6		
Features			70-80% of high priority features must be included in release 1.0
Quality			90-95% of user acceptance tests must pass for release 1.0, 95-98% for release 1.1
Staff		Max team size is 6 developers + 4 testers	
Cost			Budget overrun up to 15% acceptable without executive review

Аджайл техники

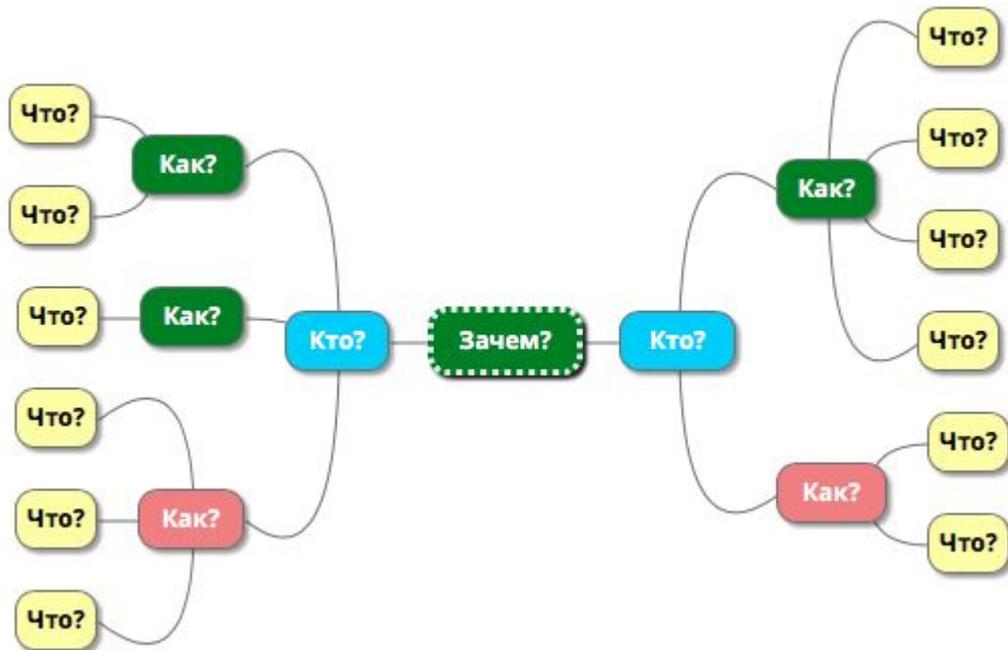
Lean Canvas (по-русски)

<p>ПРОБЛЕМА <i>Перечислите 3 главных проблемы.</i></p> <p>2</p> <p>СУЩЕСТВУЮЩИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ <i>Как решается проблема(ы) сейчас?</i></p>	<p>РЕШЕНИЕ <i>Опишите возможные решения для каждой из проблем (3 ключевых фичи).</i></p> <p>4</p>	<p>УНИКАЛЬНАЯ ЦЕННОСТЬ ПРЕДЛОЖЕНИЯ <i>Одним предложением опишите, чем вы отличаетесь, и почему на вас вообще стоит обратить внимание.</i></p> <p>3</p>	<p>НЕРЫНОЧНОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО <i>Не может быть легко скопировано или куплено (ваш супер секретный соус).</i></p> <p>9</p>	<p>СЕКМЕНТЫ КЛИЕНТОВ (ПОТРЕБИТЕЛЕЙ) <i>Перечислите ваших целевых клиент/потребителей и пользователей.</i></p> <p>1</p>
	<p>КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ <i>(Привлечение) Acquisition (Активация) Activation (удержание) Retention (доход) Revenue (Рекомендация) Referral</i></p> <p>8</p>		<p>КАНАЛЫ <i>Как клиент о вас узнает (путь до клиента).</i></p> <p>5</p>	<p>РАННИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛИ <i>Опишите вашего идеального клиента/потребителя</i></p>
<p>СТРУКТУРА РАСХОДОВ <i>Статьи расходов Стоимость привлечения Клиента (CAC) Расходы на персонал и пр.</i></p> <p>7</p>		<p>ПОТОКИ ВЫРУЧКИ <i>Как вы делаете деньги Жизненная ценность клиента (LTV) Выручка Маржинальность</i></p> <p>6</p>		

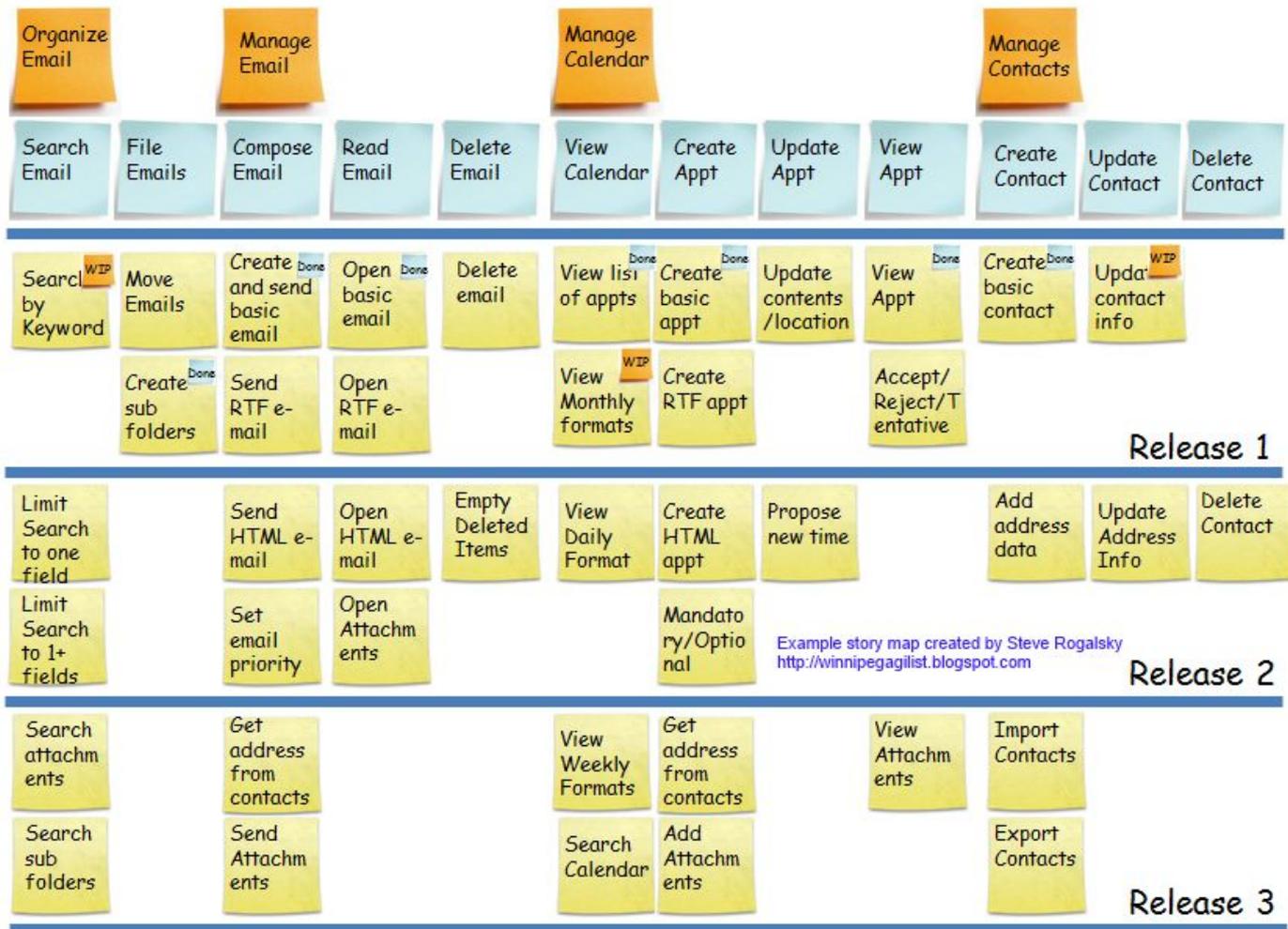
IMPACT MAP



IMPACT MAP



USER STORY MAP



А может, **Mind Map?**

