

ГРАБЛИ ЭКСПРЕСС-АНАЛИТИКИ

как не надо управлять требованиями



ПРО МЕНЯ

Тимлид отдела
консалтинга и внедрения



5 лет в
аналитике

15 аналитиков в
моей команде

> 20 000 проектных
часов



ПРО КОМПАНИЮ

12 лет на
рынке

2 000 + клиентов

1-е место самая внедряемая ВРМ-система
в России и СНГ

Проекты в России, Казахстане, Азербайджане, Китае,
Польше, Великобритании, Украине, Нидерландах и Гватемале



Истории которые я расскажу,
основаны на реальных клиентах

но перед этим сверим понятия



ЧТО ТАКОЕ ЭКСПРЕСС-АНАЛИТИКА

из википедии

Анализ требований — часть процесса разработки программного обеспечения, включающая в себя сбор требований к программному обеспечению (ПО), их систематизацию, выявление взаимосвязей, а также документирование.

Экспресс – сжатые сроки, ограниченная информация, фиксированное число контактов с Заказчиком.



ЧТО ТАКОЕ ЭКСПРЕСС-АНАЛИТИКА



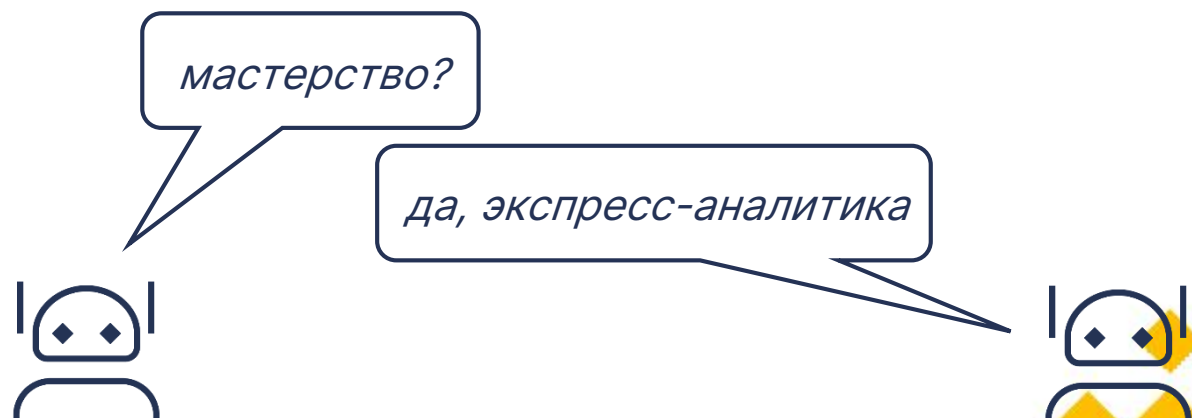
проанализировать ТЗ на 90 страниц за 1 день



сделать оценку по нему за пару часов



на звонке с заказчиком в риал тайме объяснить ему, реализуемы ли его пожелания



КОГДА ЭКСПРЕСС-АНАЛИТИКА ПРИМЕНИМА

Presales

*Помощь сейлу
в продажах*



Пред. проектное
обследование

*Очерчивание границ
проекта*

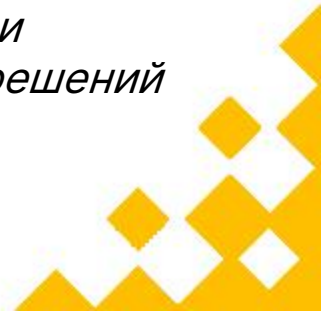
UpSale

*Работа с доп.
требованиями*



Этап инициации
и оценки

*Составление концепции
и принятие ключевых решений*



ВРЕДНЫЙ СОВЕТ №1

При старте проекта обязательно составьте реестр требований, куда перепишите **один в один** все пункты из ТЗ, которое вам отправил заказчик **в хронологическом порядке.**

Согласуйте его с заказчиком один раз и **никогда больше не открывайте.**



КАК МОЖНО УДОБНО ФИКСИРОВАТЬ ТРЕБОВАНИЯ?

реестр требований

всегда в комплекте с
реестром ограничений

метод фишбоун

пойти от проблемы



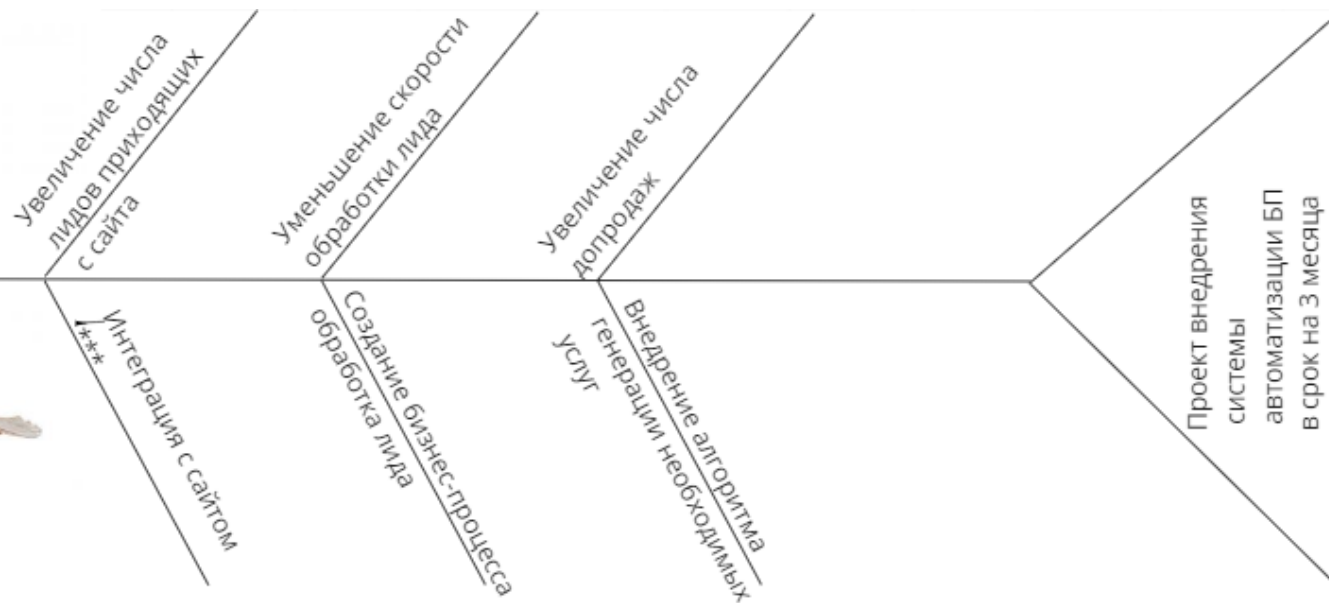
интеллект карта

быстро накидать
верхнеуровневую
структуру







МЕТОД ФИШБОУН

Увеличение количества продаж на 30% в месяц



СТРУКТУРИРУЕМ ПОТОК МЫСЛЕЙ ЗАКАЗЧИКА

-  разбиваем на смысловые группы по приоритетам и по функциям
-  отделяем бизнес-требования, от функциональных и нефункциональных
 - должна быть предусмотрена возможность массового занесения документов в систему
 - для дополнительной классификации документов должен использоваться специализированный справочник «Рубрики»
 - скорость выполнения отдельных операций должна соответствовать: для операций поиска информации в системе – не более 20 секунд
-  не забываем про трассировку требований
-  обязательно реестр ограничений, ссылающихся на требование

РЕЕСТР ТРЕБОВАНИЙ

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
ID требования	Требование	Источник требования	Раздел источника	Классификация требования	Приоритет	Включено в оценку	Требуется уточнение	Объем выполнения требования	Способ реализации	Описание реализации
Req39-B	Пользователь в зависимости от роли должен иметь возможность видеть предыдущие обращения персоны, их параметры (статусы, резолюции).	Отчет об обследовании системы компанией ***	п. 4.3.1	Настройка интерфейсов	Средний	Да	Нет	Полный	Стандартный функционал	Настройка пользовательских интерфейсов и прав доступа к объектам и разделам системы
Req39-F	Должна быть возможность настроить связь обращений, в т.ч. объединить и разделить	Отчет об обследовании системы компанией ***	п. 4.4.1	Объектная модель	Средний	Да	Да	Полный	Настройка конфигурации	Создание справочника Обращения, добавление необходимых полей и связей, настройка экранных форм
Req40-F	По итогам сессии все незакрытые обращения должны быть сохранены с соответствующим статусом	Отчет об обследовании системы компанией ***	п. 4.4.1	Электронный документооборот	Высший	Да	Нет	Полный	Стандартный функционал	Статус меняется в ходе бизнес-процесса, в случае, если пользовательская сессия была завершена, то статус Обращения сохраняется
Req41-B	Отчётность необходима итоговая и оперативная.	Отчет об обследовании системы компанией ***	п. 4.5.1	Отчеты	Высший	Да	Нет	Полный	Настройка конфигурации	Оперативная отчетность доступна в разделе Монитор процессов - отображает текущие процессы, их статусы, отклонения от SLA и пр. Итоговый отчет об исполнительской дисциплине отображает количество задач по сотрудникам за период времени, процент выполненных в срок. Отчет о деятельности отображает количество активностей сотрудников (задачи, звонки, встречи, создание сделок/контрагентов и пр.) за период времени
Req42-T	Работа системы с действиями: если при работе с системой есть необходимость в дальнейших действиях, то нужно предусмотреть возможность открыть карточку дальнейшего действия в новом окне малого формата, а не переводить пользователя в этом же окне на новый функционал.	Отчет об обследовании системы компанией ***	п. 4.5.2	Настройка интерфейсов	Высший	Да	Да	Частичный	Доп. разработка	Требование не понятно, требуется уточнение.

ВРЕДНЫЙ СОВЕТ №2

Если заказчик любимый - делайте то, что ему нужно.

Если заказчик нормальный - делайте то, что он хочет.

А если заказчик мерзкий - делайте то, что он написал в ТЗ.



ДОЙТИ ДО БОЛИ

Почему это важно?



Менеджер по продажам радостно сообщает что у нас новый проект, заказчиком которого выступает руководитель проектного офиса производственной компании, а проект посвящен CRM

Итог: Проект 1200 часов

Из них 400 в овертайме из-за переработки требований

В организации 500 человек

Системой пользуются 15

ДОЙТИ ДО БОЛИ

три главных вопроса



Чью проблему решаем - внешний или внутренний клиент?

Что будет если не решить ее прямо сейчас?

Какие цели не достигнуты?



ЕСЛИ ВЫ РЕШАЕТЕ ПРОБЛЕМУ ОРГАНИЗАЦИИ

Что является проблемой, негативно влияющей на организацию?

Где случается проблема (вся организация, отдельное подразделение, какой-то конкретный бизнес-процесс)?

Когда проблема впервые была обнаружена (год/месяц)?



Насколько масштабна проблема?

- для проблем с качеством — % несоответствия
- для поздней доставки — срок задержки
- для цены — перерасход ресурсов/материалов

ЕСЛИ ВЫ РЕШАЕТЕ ПРОБЛЕМУ КЛИЕНТА

Кто является вашим клиентом? - портрет
[если их несколько, нужно ответить на вопросы ниже
для каждой клиентской группы]

Что его не устраивает в текущей ситуации?

Где случается проблема?



УДАЧНЫЕ ВОПРОСЫ ПОЗВОЛЯЮТ ВЫЯСНИТЬ

- ➔ каково поведение сотрудника / клиента в контексте рассматриваемой ситуации – **описание сценария**
- ⊗ в чем суть проблемы
- ⊕ в чем заключаются цели компании/человека, почему они так важны
- ✓ как организация/клиент в настоящий момент решает проблему

отталкиваясь от этой информации, не нужно перерывать десятки документов и долго думать нужна ли клиенту фича



ВРЕДНЫЙ СОВЕТ №3

Если к вам пришли с пресейлом, посмотрите мельком требования, пообщайтесь с заказчиком, узнайте что надо делать, возьмите паузу на две недели и сделайте максимально подробный прототип. Покажите ЛПР.

Все понравилось, подписывайте договор скорее.

На вопрос откуда в календарном плане еще полгода на реализацию сильно хлопайте глазами и очень громко удивляйтесь.

Ничего не объясняя просто уходите в закат.

ЧЕМ МЕШАЕТ ПРОТОТИПИРОВАНИЕ?

Сложно понять, что окончательный проект не будет разработан ещё некоторое время

Используют опытный образец в реальной системе, потому что боятся «напрасно тратить время», начиная всё сначала

Опытные образцы не могут сказать, какими были первоначальные требования

Слишком сильно сосредоточиться на дизайне и слишком мало на производстве системы

Прототипы отлично подходят для пользовательских интерфейсов, но мало полезны для сложной обработки данных или асинхронных процессов, которые могут вовлечь сложные обновления базы данных и/или вычисления

ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО ПРОТОТИПА

Модели и представления должны существовать в тесной связи (параллели) с требованиями, чтобы гарантировать их общую совместимость, корректность, трассируемость и изменяемость (если последнее потребуется)



ПРИМЕР МАКЕТЫ С ПОМЕТКАМИ ПО РЕЕСТРУ ТРЕБОВАНИЙ

Личные данные

Роль в сделке: Отношение к заемщику:

ФИО: ФИО не изменялось

Предыдущее ФИО: Дата изменения:

Дата рождения: Место рождения: Пол: Мужской Женский

Гражданство: РФ Иное

Категория клиента:

Образование: Специальность:

Семейное положение: совместное проживание с: Наличие брачного контракта: Да Нет

Воинская обязанность:

Количество несовершеннолетних детей: Дата рождения ребенка: Дата рождения ребенка:

Кодовое слово:

Отображается, если выбрана роль участника, отличная от "Основной заемщик" **REQ54**

Вызов формы "Ручной ввод ФИО" **REQ33**

Вызов формы "Ручной ввод ФИО" **REQ33**

Отображается, если проставлен флаг "ФИО не изменялось" **REQ34**

Отображается если выбран вариант "Гражданство" - "Иное" **REQ34**

Вызов формы с результатами "Поиск Клиента" **REQ33**

Отображается в случае, если в поле "Образование" выбран один из вариантов:
• Высшее
• Неполное высшее
• Среднее специальное **REQ34**

Отображается в случае, если в поле "Семейное положение" выбран один из вариантов:
• Женат/Замужем
• Повторный брак **REQ34**

Отображается в случае, если в поле "Семейное положение" выбран один из вариантов:
• Женат/Замужем
• Повторный брак
• Гражданский брак **REQ34**

Отображается в случае, если число детей > 0.
Число строк равно числу детей **REQ34**

ВРЕДНЫЙ СОВЕТ №5

Ваш проект инициирован, требования все описаны и согласованы и тут заказчик сообщает, что **работать нужно на их оборудовании** и лучше бы приехать к ним в компанию

Ничего больше не спрашивайте, собирайте чемодан – путешествия, это ведь весело

Там на месте разберетесь, что у них там за проблема



« ЧТО ЕЩЕ НАМ НУЖНО О ВАС ЗНАТЬ? »

Обязательный анализ инфраструктуры и текущего состояния систем у заказчика

Составление карты экосистемы

Список событий (event list) перечисляет внешние события, которые могут инициировать определенное поведение в системе



ОТЧЕТ ОБ ИНФРАСТРУКТУРЕ

Чек лист анализа:

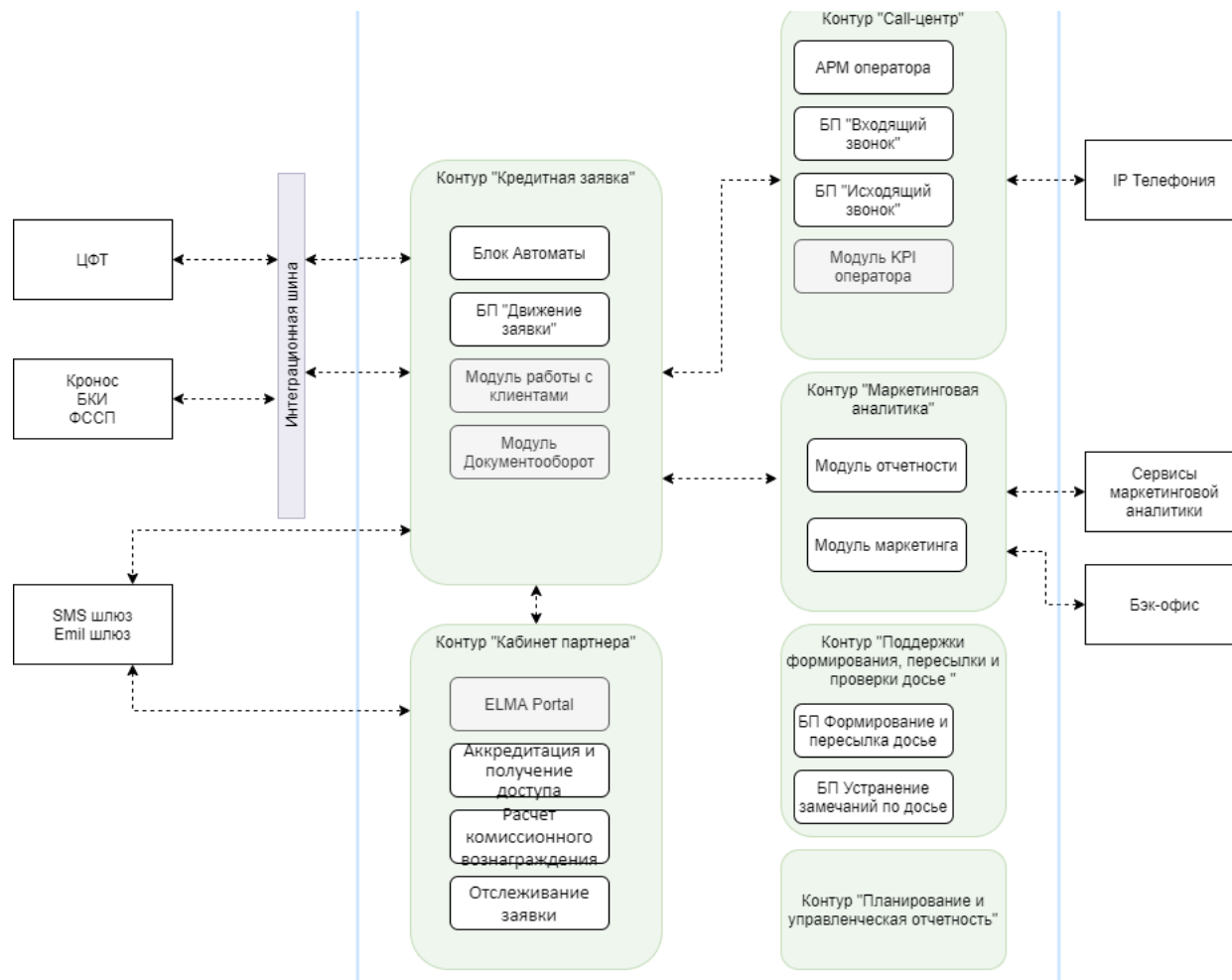
1. Объекты анализа
 1. Серверная инфраструктура
 2. Сетевая инфраструктура
 3. Базы данных и файловые хранилища
 4. Корпоративные информационные системы
 5. Помещения и оборудование

2. Выявленные проблемы
 1. Не оптимальность
 2. Эффективность использования ресурсов
 3. Организационные проблемы

3. Риски
 1. Краткосрочные
 2. Долгосрочные



КАРТА ЭКОСИСТЕМЫ



ВРЕДНЫЙ СОВЕТ №6

Если вам в письме заказчик написал «Мы на совещание позовем **25 человек** – они все владельцы процесса», то **конечно соглашайтесь**, так мы точно все узнаем

На самой встрече, **не встревайте в их беседу**, не мешайте им докопаться до истины и ни в коем случае **не вводите их в сторону** – это не уважение



УПРАВЛЕНИЕ ХАОСОМ СОВЕЩАНИЙ



Рисуем портрет стейкхолдера

В профиль каждого заинтересованного в проекте лица включается следующая информация: основная ценность или преимущество, которое продукт принесет заинтересованным лицам, и то, как продукт удовлетворит покупателей.



Совещание, где больше чем 5-7 человек являются стейкхолдерами одновременно – не управляемо



Разделяй и властвуй – составить план-график встреч, деля опрашиваемых на группы



За одну встречу выудить максимум информации

ПОРТРЕТ СТЕЙКХОЛДЕРА

ДОЛЖНОСТЬ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Руководитель ИТ-департамента Игорь, который работает в крупной компании (200+ чел). Его отдел **занимается обслуживанием нескольких автоматизированных систем**, которые есть в компании, учетом техники, выдачей прав доступа к внутренней ИТ инфраструктуре, отвечает за распределение активов компании (материальные, информационные), обеспечивает их работоспособность.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Игорь **должен обеспечивать ит-сервис** внутри компании, а также думать о стратегическом развитии ит-инфраструктуры внедрении новых систем, утилизации старых и т.д.





ОПЕРАТИВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Игорю **в день поступает** очень много различных звонков и заявок по вопросам начиная от починки принтера до возможности создать новую функцию в 1С.

ОКРУЖАЮЩИЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА

Компания Игоря предоставляет клиентам услуги, за качество которых отвечает Маша. Маша – сервис менеджер, она собирает вопросы и фидбек с клиентов, если возникает вопрос по предоставлению каких-то услуг или сложный вопрос по части ИТ Маша идет к Игорю спрашивать совет.

УПРАВЛЕНИЕ ХАОСОМ СОВЕЩАНИЙ

-  Цель совещания – возвращайтесь к ней каждый раз, когда уходите в балаган
-  Излишняя формализация – очень затягивает время
-  Задавайте вопрос конкретному человеку
-  Выберите и согласуйте методику:
доклад/обмен мнениями/мозговой штурм/обсуждение/интервью



ВРЕДНЫЙ СОВЕТ №7

Если менеджер по продажам просит вас оценить сколько будет стоить проект по внедрению кредитного калькулятора в банк X, ни в коем случае не берите готовую оценку для банка Y, там же может быть все иначе

Лучше **снова опросить клиента**, расписать все требования и **оценить с 0**.
Так вы точно не ошибетесь



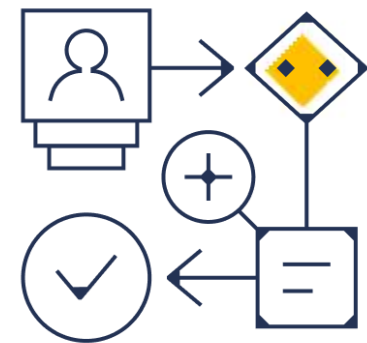
АГРЕГИРОВАНИЕ ЭКСПЕРТИЗЫ

Собирайте базу знаний и решений (этап по завершению любого проекта)

Включайте наиболее частые пункты в шаблон оценки

Проводите проектный комитет

Если требования повторяются, возможно, стоит сделать не проект, а продукт?



ШАБЛОН ОЦЕНКИ

Оценка трудозатрат



	Контрагент:	ООО "Тест"		
	Стоимость чел./ч.:	0		
№	Наименование работ	Состав работ	Объем работ (чел. часы)	Стоимость, руб
1	Инициация проекта		19	0
2	Инициация проекта	Развертывание инфраструктуры для разработки и тестирования; Развертывание инфраструктуры для Production-среды; Моделирование оргструктуры;	3	0
3	Детализация требований	Интервьюирование рабочей группы Заказчика; Детализация и фиксация требований; Промежуточные демонстрации рабочей группе Заказчика;	16	0
4	Реализация решения		79	0
		Создание и настройка приложений: "Договоры", "Доп. соглашения". "Сл. Записки". "Приказы". "Заявления на		

ШАБЛОН ОЦЕНКИ

10	Стабилизация и развертывание		46
11	Стабилизация решения	Разработка сценариев тестирования решения; Проведение тестирования решения тестовой группой Заказчика; Сбор и устранение замечаний; Перенос решения на Production-среду Заказчика; Обучение пользователей разработанному решению; Обучение администратора решения; Документирование разработки;	23
12	Развертывание решения	Запуск в Опытно-промышленную эксплуатацию; Сбор и устранение замечаний в ходе Опытно-промышленной эксплуатации; Запуск решения в продуктив;	8
13	Управление проектом	Управление проектной командой, коммуникациями, интеграция работ по контуру;	15

ВРЕДНЫЙ СОВЕТ №8

Спроектировали вы систему для работы с документами, а в ТЗ еще описаны отчеты для руководителя

Обязательно сделайте интерфейс с BI аналитикой, и выведите его на главный рабочий стол директору, пусть любит

[а руководитель хочет подписывать документы в системе по 1 кнопке, вот и все]



МОДЕЛЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ОЖИДАНИЙ

МИО — это возможность предугадать вопросы пользователя



проще всего зафиксировать
в виде двух списков



вопросы, на которые
человек хочет получить ответ



действия, которые
он хочет совершить



„ПРЕДСТАВЬТЕ, ЧТО ЕСТЬ“ „ДЕВОЧКА КАТЯ“

Сразу пишите тестовые сценарии с описанием портрета пользователя

Как кто-то (роль)
я хочу (цель/желание),
чтобы (выгода)

User Journey

Пользователь: Катя – сотрудник канцелярии

Проблема: сломалась мышка

Пользовательский сценарий:



Захожу в телеграм - ищу бота SD

Пишу “Сломалась мышка”

Получаю ответ от бота - “Создам запрос на выдачу новой? Какая модель нужна?”

Отвечаю на вопрос

Получаю номер обращения за которым могу следить

Отслеживаю статус и получаю уведомления в телеграм

Получаю новую мышку

Ставлю оценку сервису после того как подтвердила получение мышки

СЦЕНАРИЙ В ПМИ

Этапы сценария

№	Исполнитель	Действие	Ожидаемый результат	Отметка о прохождении (да/нет)	Примечания
1.	Запуск процесса				
1.1	Инициатор	На главной странице нажать «Запустить процесс». В появившемся окне выбрать процесс «Заявка на предоставление скидки».	Открылось окно запуска процесса с кнопками «Старт» и «Отмена». В окне будет необязательное поле для заполнения «Номер бронирования». При заполнении, автоматически проверяется количество символов в данном поле. По умолчанию – 6 символов. Данные в поле перенесутся в задачу «Заполнить заявку»	Да	
1.2		Нажать кнопку «Старт»	Инициатору поставлена задача «Заполнить заявку»	Да	Задача пришла с задержкой
2	Заполнить заявку				
2.1	Инициатор	Заполнить поле «Должность» - выбор из выпадающего списка	На форме поле «Должность» пред заполнено первой должностью из списка	да	
2.2		Заполнить поле «Номер бронирования»	При заполнении поля «Номер бронирования», автоматически		

ВРЕДНЫЙ СОВЕТ №9

На любых демонстрациях **радостно кивайте головой** вместе с сейлом на вопрос, о возможностях вашего продукта и говорите **«МЫ ВСЕ МОЖЕМ»**, ведь он всемогущий и безграничный

Да и главное чтоб купили, что потом будет не важно



ФОРМИРОВАНИЕ ПРАВИЛЬНЫХ ОЖИДАНИЙ У ЗАКАЗЧИКА

ЗНАТЬ НЕ РАВНО ДЕЛАТЬ

«Нет, мы это не умеем»

Выбирать максимально понятные формулировки

Плохо: наличие документации, доступной пользователям, имеющей понятное описание функционала и возможностей

Хорошо: создание двух видео-инструкций по обзору архитектуры системы. Написание пошаговой инструкции пользователя по работе с бизнес-процессом

Чек лист - проверить формулировку требований

Границы проекта



ЧЕК-ЛИСТ ПРОВЕРКИ ТРЕБОВАНИЙ

Полнота – Ничего не забыли?

Однозначность – Трактуются одинаково, нет слов типа «быстро», «понятные» и т.д

Непротиворечивость – Одно требование только в одном месте

Необходимость – Приближает к цели?

Осуществимость – На сколько будет сложно и дорого?

Тестируемость – Как будем проверять что сделали?

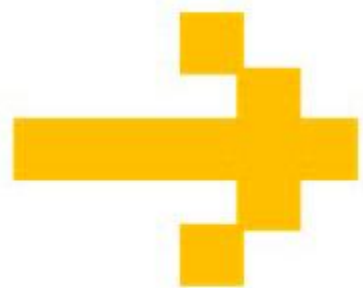
Если этого мало, то проверяем по CIRCUS MATTA

БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!

Рукам никогда нигде
Не трогай ничего.
Не впутывайся ни во что
И никуда не лезь.
В сторонку молча отойди,
Стань скромно в уголке
И тихо стой, не шевелься,
До старости своей.

Г.Остер





ВОПРОСЫ?



Долженкова Наталия
Skype|Telegram

сайт компании

<https://www.elma-bpm.ru/>

