

jo poslovno potrebo, izboljšajo in razjasnijo definicijo te potrebe ter določijo obseg rešitev, ki ga je mogoče vpeljati v organizacijo. To področje znanja obsega določanje in analizo poslovne težave, razvoj poslovnega primera, študije izvedljivosti in določanje obsega rešitve.

Analiza zahtev (6. poglavje) opisuje, kako poslovni analitiki določajo prioriteto in postopoma nadgrajujejo zahteve ključnih deležnikov ter rešitve, da lahko projektni skupini omogočijo uvajanje rešitve, ki bo zadovoljila potrebe stranke in deležnikov. Na podlagi analize potreb deležnikov opredelijo značilnosti in lastnosti, ki jih mora imeti rešitev.

Ocena in preverjanje veljavnosti rešitve (7. poglavje) opisuje, kako naj poslovni analitiki ocenijo predlagane rešitve, kako identifikirajo pomanjkljivosti mogočih rešitev in ugotovijo, katera rešitev najbolje ustreza poslovni potrebi.

## Skladnost slike

Področja znanj so med seboj vsebinsko in procesno povezana, kar pomeni, da aktivnosti izvajamo z enotnimi izhodišči in skladno ves čas, tj. od raziskovanja poslovnih potreb do oblikovanja rešitve zanje.

Povezanost področij znanj in aktivnosti ni pogojena samo z vhodi in izhodi, temveč tudi s sodelovanjem deležnikov (udeležencev) poslovnih področij, kjer poslovni analitik deluje, najprej z razumevanjem njihovih potreb in zahtev, nato s spodbujanjem njihovega usklajenega sodelovanja in sooblikovanja poslovne rešitve v povezavi s poslovnimi izzivi, poslovnimi priložnostmi in poslovnimi tveganji.

BABOK torej ne opisuje samo področij znanj in primernih tehnik za izvajanje poslovne analitike, temveč tudi njihovo medsebojno povezanost in dosežke, ki naj bi nastali z njihovo uporabo. Gre torej za veliko več kot le za modularni ali procesni pristop. V izhodišču so vedno poslovne potrebe in cilj v obliki rešitev, ki prinašajo poslovne koristi.

## Poslovna analitika je timsko delo

Za vpeljevanje poslovne analitike v posamezno organizacijo (podjetje) je potrebno vedeti, da en sam poslovni analitik težko pokriva vsa BABOK področja znanj in izvaja vse potrebne naloge. To pa še ne pomeni, da moramo uvesti novo delovno mesto poslovnih analitik ali na novo zaposlovati. Potrebujemo le široko razgledanega in dobro usposobljenega promotorja poslovne analitike, vse ostale sodelujoče pa le še dodatno usposobimo, da svoje siceršnje naloge opravijo tako, da upoštevajo pristope poslovne analitike. Po vodniku BABOK je poslovni analitik namreč lahko vsaka oseba, ki izvaja dejavnosti poslovne analitike, ne glede na naziv njenega delovnega mesta ali vlogo v organizaciji. ✕

BABOK področje znanj	Namen področja/Temeljno vprašanje/Pomen
Načrtovanje in nadzor poslovne analitike	Definiranje potrebnih aktivnosti poslovne analitike in definiranje deležnikov. Kaj moramo kot poslovni analitiki narediti in s kom? Razumevanje, kdo vse (kateri deležniki) mora biti vključen in kakšne so njihove potrebe; koordinacija in spremljanje napredka dela.
Analitika poslovnih sistemov	Razumevanje širše slike dejavnosti, ki jih izvajajo poslovni analitiki. Čemu to delamo? Razumevanje poslovne potrebe (problem, priložnost, tveganje) in obsega potrebne rešitve.
Izvajanje	Izvajanje informacij iz deležnikov. Kaj deležniki potrebujejo (kakšne so njihove resnične potrebe)? Poznavanje različnih tehnik in izbira pravih, ki bodo uporabljene za pridobivanje zahtev (iz potreb).
Analiza zahtev	Analiziranje podatkov in dejstev, ki so pomembni za globlje razumevanje potreb ter za oblikovanje ustreznih rešitev. Kaj mora rešitev omogočati? Opis karakteristik in lastnosti rešitve, ki bo v skladu s potrebami deležnikov, ter zmogljivosti, potrebnih za realizacijo tako opredeljene rešitve. (V svetu IT to npr. pomeni, da še nimamo izbrane konkretne aplikacije, definirano pa je, kaj morajo ustrezne aplikacije zagotoviti.
Ocena in preverjanje veljavnosti rešitve	Zagotovitev, da bo izbrana najboljša rešitev. Ali rešitev zagotavlja to, kar bi morala, glede na potrebe deležnikov predhodno definirane v obliki zahtev? Vzpostavitev postopka, ki bo pripeljal do prave rešitve za deležnike, in formalno validiranje ustreznosti.
Komunikacija in upravljanje zahtev	Zagotovitev komunikacije za opredelitev doseženega, prepoznavanje in upravljanje sprememb. Ali so vsi deležniki usklajeni in usmerjeni v ista izhodišča in cilje? Poenotenje deležnikov in njihovo strinjanje o potrebah, ki morajo biti zadovoljene.

## Temeljna načela delovanja poslovnega analitika so:

- **Resnično vživljanje v položaj drugih** – poslovni analitik lahko začuti prave poslovne potrebe le s pomočjo empatije in raziskovanja. Ker se zaveda, da je skupina sodelujočih močna toliko, kot je močan njen najšibkejši član, se potruzi razumeti okolje, vedenje, sposobnosti, prepričanja in vrednote vsakega sodelujočega. Razumeti si želi njegova izhodišča, poglede, mnenja, predloge in pomisleke pri (so)oblikovanju rešitve.
- **Razumevanje različnih pogledov in stališč** – poslovni analitiki ne verjamejo v obstoj ene same resnice in ene vseobsegajoče rešitve, saj je mogoče poslovni problem/priložnost obravnavati z več zornih kotov, pri čemer se v vsakem lahko skriva delček rešitve. Zato si najprej prizadevajo razumeti poglede in stališča vsakega posameznega poslovnega udeleženca in jih nato skupaj v konstruktivnem dialogu usmerjati do (so)oblikovanja najboljše skupne končne rešitve.
- **Svobodno izražanje mnenj** – poslovni analitik se zaveda, da lahko kakovostna rešitev nastane samo s sodelovanjem vseh, ki se jih rešitev tiče, zato ima vsakdo pravico povedati svoje mnenje in razložiti, kako bo njegov predlog prispeval k rešitvi.
- **Povezovanje** – poslovni analitiki spodbujajo sodelovanje vseh poslovnih enot in funkcij. Povezujejo od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor ter vodoravno. Povezujejo poslanstvo in strateške cilje, strateške cilje in poslovni model ter skladnost tega z organiziranostjo, zaposlenimi, s procesi in z IT-sistemi.
- **Ustvarjanje win-win sinergij** – če smo vsi skupaj boljši, je tudi vsak posamezni del celote boljši. Če pridobi vsak, pridobimo vsi. Zato si poslovni analitik prizadeva za tako sodelovanje, kjer so na koncu zmagovalci vsi.
- **Zagotavljanje učinkov in koristi** – poslovni analitik v službo ne hodi delat, temveč ustvarjat. Pri tem ne odpravlja le posledic težav, temveč slednje razpoznava in odpravlja ter preprečuje vzroke zanje. Poslovni analitik je podjetnež, ki s spodbujanjem ustvarjalnosti in inovativnosti išče nove poslovne priložnosti. Poslovni analitik želi biti vedno boljši, zato ga izpolnjujejo šele merljivi učinki njegovega dela.