ÚTMUTATÓ PRODUCT OWNEREKNEK ÉS BUSINESS ANALYSTOKNAK

PO vagy BA? Mikor kell mindkettő?

Két különböző szakma, két különböző nézőpont — és ami akkor történik, ha valamelyik hiányzik.

Hibrid PO és BA tapasztalataim alapján készített összefoglaló azoknak, akiknek szintén ebben a két irányban kell gondolkodni és minőségi munkát végezni.

DORNYEIKATALIN.HU

Dörnyei Katalin

Product Owner · Business Analyst

dornyeikatalin.hu

MIELŐTT BELEKEZDENÉL

Bevezető

Ha megkérdezed tíz különböző cégnél, hogy mi a különbség a Product Owner és a Business Analyst között, tíz különböző választ kapsz. Néhol ugyanaz az ember tölti be mindkét szerepet. Máshol összemossák a két feladatot — és az eredmény általában ugyanaz: valami fontos kiesik a folyamatból.

Ez a dokumentum nem elméleti fejtegetés, hanem saját tapasztalatokból született, amelyek során mindkét szerepkörben dolgoztam. Tudom mi az, amit az egyik lát, a másik pedig nem. Nem azért fontos a különbség, mert az egyik szerepkör fontosabb a másiknál — hanem mert **más szemlélet, más fókusz és más nézőpont kell hozzájuk.**

Tartalom

01 Mi a Product Owner?

02 Mi a Business Analyst?

03 Hogyan működnek együtt ideálisan?

04 Ha egy ember csinálja mindkettőt

05 Ha valamelyik hiányzik

→ Esettanulmányok

SZEREPKÖR

01 Mi a Product Owner?

HIVATALOS MEGHATÁROZÁS — SCRUM GUIDE, 2020

"The Product Owner is accountable for maximizing the value of the product resulting from the work of the Scrum Team. The Product Owner is also accountable for effective Product Backlog management, which includes: Developing and explicitly communicating the Product Goal; Creating and clearly communicating Product Backlog items; Ordering Product Backlog items; and ensuring that the Product Backlog is transparent, visible and understood."

Forrás: Scrum Guide 2020 — Ken Schwaber & Jeff Sutherland (scrumguides.org)

Tehát a PO felelős azért, hogy a csapat munkájából a lehető legnagyobb értékű termék szülessen. Ő tartja kézben a backlogot — mi kerül bele, milyen sorrendben, és hogy mindenki értse miért.

> ***A PO fókusza: mélység. Az ő terméke, az ő felelőssége, az ő döntése.***

A gyakorlatban

A Product Owner a saját termékének legmélyebb ismerője. Napi szinten foglalkozik vele, ismeri az összes funkcióját, a mögöttes logikát, a felhasználói igényeket — és azt is, hogy egy-egy változtatás mit mozgat meg a rendszerben.

Amikor újabb projekt érkezik, a Product Owner részt vesz a kickoff meetingen, megkapja a projekt üzleti igényét (PRD, vagy BRS) véleményezésre. Mikor a dokumentum véglegessé válik, a saját termékét érintő részeket feldolgozza és user storykat készít a csapatnak. A backlogot ő rendezi, a haladásról ő tájékoztatja a projektet.

Amit a PO csinál — és amit nem

✓ PO feladata

Backlog priorizálás · User story-k írása · Sprint planning · Roadmap · Fejlesztések elfogadása · Felhasználó képviselete

✗ Nem PO feladata

E2E folyamatok leírása · Több rendszer összehangolása · Gap analízis · Üzleti eset készítése

SZEREPKÖR

02 Mi a Business Analyst?

HIVATALOS MEGHATÁROZÁS — IIBA BABOK® GUIDE V3

"Business analysis is the practice of enabling change in an organizational context, by defining needs and recommending solutions that deliver value to stakeholders. Business analysts work across all levels of an organization and may be involved in everything from defining strategy, to creating the enterprise architecture, to taking a leadership role by defining the goals and requirements for programs and projects."

Forrás: IIBA BABOK® Guide v3 — International Institute of Business Analysis (iiba.org)

Tehát a BA az a személy aki felméri hogy mire van szükség, és megmondja hogyan lehet ezt megvalósítani — úgy hogy az valódi értéket adjon az érintetteknek. Összekötő kapocs az üzlet és a technológia között.

> *A BA fókusza: szélesség. A teljes életút, az összes kapcsolódó rendszer, az egész flow.*

A gyakorlatban

A Business Analyst nagy általánosságban ismeri a rendszereket és folyamatokat — nem egy termék mélységeiben, hanem a teljes flow mentén. Egyben látja milyen lépések követik egymást. Magas szinten ismeri az egyes termékeket, valamint látja hol kapcsolódnak egymáshoz, mi triggereli őket, és mi lesz a végső kimenet.

Ha érkezik egy projekt, a BA megírja az üzleti igényeket az összes érintett területre, átbeszéli a beszállítóval, nyomon követi a haladást és a projekt felé kommunikál.

Amit a BA csinál — és amit nem

✓ BA feladata

E2E folyamatok leírása · Gap analízis · Adatfolyam több rendszeren át · Business case · Projekt felé kommunikáció

✗ Nem BA feladata

Backlog priorizálás · Sprint planning · Termék mély ismerete · Fejlesztőcsapat napi menedzsmentje

IDEÁLIS MŰKÖDÉS

03 Hogyan működnek együtt ideálisan?

A legjobb eredmények akkor születnek, amikor a PO és a BA nem párhuzamosan, hanem egymásra épülve dolgozik — mindenki a saját nézőpontját hozza be, a másikéra támaszkodva. A két szerepkör kiegészíti egymást: amit az egyik lát, a másik nem látja, és fordítva.

Az ideális folyamat

① Igény érkezik az üzleti területről vagy megrendelőtől

A BA az aki először körbejárja — megnézi hogyan érinti a teljes folyamatot, mi van előtte, mi van utána, milyen más rendszerek érintettek.

② BA és PO közösen átbeszélik

Amikor az igény eléri az adott alkalmazás szintjét, a BA leül a PO-val. Elmondja az igényt és amit a nagy egészből már tudni kell hozzá. A PO — aki mélyen ismeri a saját alkalmazását — kisebb darabokra tudja szedni. Közösen átbeszélik: mi logikus, mi megvalósítható, mi illeszkedik a kialakult user flow-ba, mi valósítható meg adott időn belül technikailag.

③ Mindenki a saját területén dolgozik tovább

A BA leírja az igényt részletesen a fő projekt dokumentációba (PRD vagy BRS). A PO user storykat ír a fejlesztőcsapatnak — ezeket a BA-val is átbeszélik, hogy a fejlesztői csapatnak is érthetők és megvalósíthatók legyenek.

④ PO rendezi és kommunikál

A PO rendezi a backlogot az igény és a projekt ütemezése szerint, és folyamatosan tájékoztatja a projektet: mivel hol tartanak, mikor várható az elkészülés.

A két szerepkör olyan, mint két különböző lencse ugyanarra a valóságra. **Egyikük sem látja a teljes képet egyedül** — de együtt igen.

KOMPROMISSZUM

04 Ha egy ember csinálja mindkettőt

A valóságban ez nem ritka helyzet. Kisebb szervezeteknél, erőforráshiány esetén vagy átmeneti időszakokban előfordul, hogy ugyanaz a személy tölti be a PO és a BA szerepkört egyszerre. Ez önmagában nem hiba — de fontos felismerni milyen kockázatokkal jár.

⚠ **A legfontosabb felismerés:** ne feltételezzük, hogy amit mi ismerünk, az az egész. Ez az a pont ahol a legtöbb hiba születik — nem tudatlanságból, hanem abból, hogy valaki nem tudja amit nem tud.

PO BA szerepkörben

A PO hajlamos az üzleti igényeket a saját terméke szemszögéből megközelíteni, és nem biztos, hogy optimális megoldást választ. Nem feltétlenül látja át hová jut az adat a rendszerben, mit triggerel, hogyan reagálnak más rendszerek.

Mit tehetsz? Keress fel aktívan üzleti területeket és IT szakembereket. Ők tudják megmondani hogyan megy végig a flow, honnan hová jut az adat, milyen más rendszerek érintettek.

BA PO szerepkörben

A BA — aki nem ismeri elég mélyen az adott alkalmazást — beleírhat olyan igényeket, amelyek technikailag nem megvalósíthatók, nem illeszkednek a kialakult user flow-ba, vagy szükségtelenül bonyolult megoldást javasolnak.

Mit tehetsz? Nyomkold sokat az alkalmazást, nézd meg minden ágát. Beszélj a tesztelőkkel és az IT szakemberekkel — ők értik a mögöttes logikákat.

Ez nem felkészületlenség kérdése — hanem szemléleté. **Két különböző szakma, két különböző nézőpont.** Ha mégis egy ember tölti be mindkettőt, a tudatos kiegészítés — az aktív egyeztetés azokkal, akik azt látják amit te nem — sokat enyhíthet a kockázatokon.

HIÁNY

05 Ha valamelyik hiányzik

Nem ritkák azon szervezeti felépítések, melyekben egyszerűen kihagyják a PO, vagy a BA szerepkört. Vagy egyszerűen csak nem kérnek ilyen jellegű erőforrást egy projekt során. Ezek hiánya különböző típusú problémákat okoz — de mindkét esetben a szállítás minősége sínyli meg.

Ha a BA hiányzik

Ha a PO látja el a BA feladatait is, a folyamat könnyen elaprózódik. A PO természetéből adódóan a saját termékére fókuszál — nem biztos hogy minden érintett területet és rendszert megfelelően körüljár.

Az igények kidolgozása során könnyen maradnak megválaszolatlan kérdések — nem azért mert valaki nem elég felkészült, hanem mert hiányzik az a nézőpont amely a teljes flow-t átlátja.

> Zsákutcák a fejlesztés közben, utólagos egyeztetési körök, és olyan problémák amelyek korábban kiderülhettek volna — ha valaki időben felteszi a megfelelő kérdéseket.

Ha a PO hiányzik

Ez talán a kevésbé látványos, de hosszú távon annál fájdalmasabb hiány. Ha nincs dedikált PO, az igények szűrő nélkül érkeznek a fejlesztőcsapathoz — mindenki azt kéri amit akar, anélkül hogy valaki megkérdezné: valóban szükséges ez? Megvalósítható? Illeszkedik abba amit a felhasználók megszoktak?

Nincs aki egyben látja a terméket. Nincs aki képviseli a felhasználót. Nincs aki megmondja ha valami logikátlan, gazdaságtalan vagy egyszerűen felesleges.

> A backlog prioritás nélküli kívánságlistává válik, a fejlesztőcsapat pedig folyamatosan változó irányok között próbál haladni.

Mindkét esetben ugyanaz a tanulság: **a hiányzó szerepkör nézőpontját valahogy pótolni kell** — aktív egyeztetéssel, bevont szakértőkkel, vagy tudatos folyamatokkal.

VALÓDI PÉLDÁK

Esettanulmányok

1. eset — BA van, PO nincs

HOGYAN MŰKÖDÖTT

Az igényeket az üzleti területek fogalmazták meg — ők döntöttek arról is, hogy mi kerüljön az alkalmazásba, hogyan nézzen ki, és hogyan haladjon a folyamat. A felhasználói viselkedés nem volt megkutatva. A termék dobozos megoldás volt, így a UX nagyrészt adott, de azt senki nem vizsgálta, hogy az valóban ideális-e a felhasználók számára. Az alkalmazás igényeit három BA írta, akik szakmailag felkészültek és jól dolgoztak — de az alkalmazásnak nem volt egyetlen gazdája sem, aki rendszerezte volna a backlogot, a szállítást és a fejlesztési iterációkat.

> **Mi lett belőle:** Túl sok igény zsúfolódott bele az alkalmazásba. A megjelenítés és a user flow nem volt egységes — mert minden igény a maga módján érkezett, és nem volt aki ezeket egy következetes terméklogika mentén szűrte és rendszerezte volna. A BA-k az üzlet minden elvárását igyekeztek kiszolgálni, de PO nélkül nem volt senki aki nemet mondott, priorizált, vagy megkérdezte: ez valóban a felhasználót szolgálja?

2. eset — PO van, BA nincs

HOGYAN MŰKÖDÖTT

A senior PO-k funkciók mentén írták le az igényeket. Minden funkcióhoz leírták a user flow-t, a megjelenítendő adatokat és a felületen végezhető műveleteket. A termék dobozos volt, a UX viszonylag kötött, a felhasználók teljes folyamata azonban nem volt megkutatva. Az igények önmagukban logikusak voltak — de mindegyik egy-egy funkciót fedett le, nem a teljes folyamatot. A szervezet BA csapata véleményezésre lett bevonva, ekkor derült ki, hogy a dokumentáció nem elégséges, így Üzleti Elemzői erőforrást kellett kérni az egész projektre visszamenőleg.

> **Mi lett belőle:** A leírások felszínesnek bizonyultak a fejlesztéshez — és ez éppen akkor derült ki, amikor már szállítani kellett volna. Nem foglalták magukban az összes érintett rendszert, és nem lehetett belőlük végigkövetni a teljes folyamatot. Olyan hiányosságok kerültek felszínre, amelyek korábban, egy BA korai bevonásával már a tervezési fázisban azonosíthatók lettek volna. Az eredmény: késések, utólagos egyeztetési körök és részleges újratervezés.

ZÁRSZÓ

A lényeg egy mondatban

A PO és a BA két különböző szakma, két különböző nézőpont — és a legjobb fejlesztési folyamatok ott születnek, ahol mindkettő jelen van, egymást kiegészítve.

Product Owner

Mélyen ismeri a saját termékét. Képviseli a felhasználót és a termék vízióját. Priorizál, dönt, rendszerez. Fő partnere: a fejlesztőcsapat.

Business Analyst

Látja a teljes folyamatot. Összeköti az üzletet és a technológiát. Leírja a nagy egészet. Fő partnere: a projekt és az üzleti területek.

Ha egy ember csinálja

Lehetséges, de kockázatos. A kulcs: ne feltételezd hogy mindent látsz. Pótold aktív egyeztetéssel azt a nézőpontot, amelyik nem a tiéd.

Ha valamelyik hiányzik

A hiányzó szerepkör nézőpontját valahogy pótolni kell — különben vagy a termék szenved, vagy a folyamat.