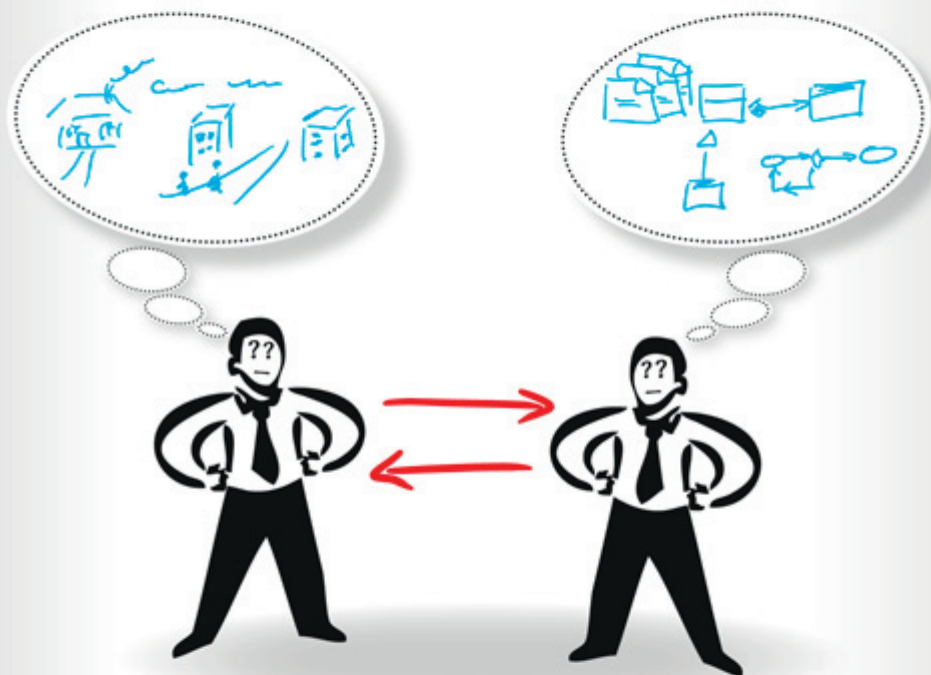


Oprogramowanie szyte **na miarę**



Jak rozmawiać z klientem, który nie wie, czego chce

Jeśli zapytasz stu ludzi, jak wyobrażają sobie piłkę, każdy powie Ci co innego. Ile osób, tyle różnych spojrzeń na każdy temat. Dlaczego więc zakładasz, że dokładnie wiesz, czego potrzebuje Twój klient? Dlaczego zakładasz, że Twój klient wie, co masz na myśli, gdy proponujesz mu wizję nowego systemu informatycznego?!

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon
Projekt okładki: Jan Paluch

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: helion@helion.pl
WWW: <http://helion.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
<http://helion.pl/user/opinie?opzmi>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-3932-8

Copyright © Michał Bartyzel 2012

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Podziękowania	9
Rozdział 1. Między biznesem a IT	11
Dla kogo jest przeznaczona ta książka?	12
Ile zarządzania jest w zarządzaniu wymaganiami?	15
Klient, który wie, czego chce	17
Podsumowanie	20
Rozdział 2. Co to znaczy „myśleć biznesowo”?	21
Nonszalancja programistów	21
Podsumowanie	25
Rozdział 3. Wspólna wizja	27
Czym jest wizja?	27
Wizja a zakres systemu	29
Formułowanie wizji	31
Nazwa jest ważna	33
Kiedy wizja bywa niebezpieczna?	35
Podsumowanie	36
Rozdział 4. Rozpoznanie procesu biznesowego	37
Proces biznesowy, czyli co się dzieje u klienta?	38
Podsumowanie	43
Rozdział 5. Sztuka zadawania pytań	45
Kto prowadzi rozmowę?	45
Podstawowa struktura rozmowy	46
Konkretyzowanie	51
Uogólnianie	89
Pełen cykl konkretyzowania i uogólniania	105
Podsumowanie	108

Rozdział 6. Techniki rozszerzające	
 podstawowe algorytmy rozmowy	113
Więcej na temat pytań	113
Parafrazowanie	129
Technika pozytywnej intencji	136
Przejmowanie kierunku rozmowy	141
Ramy odniesienia i zmiana ram	144
Podsumowanie	156
Rozdział 7. Ustalanie priorytetów wymagań	157
Pytanie i eliminowanie	158
Ważność a pilność	163
Excelowe czary-mary	171
Podsumowanie	174
Rozdział 8. Spotkania	177
Efektywne spotkania i te, podczas których tylko tracisz czas	179
Przygotowanie spotkania	181
Prowadzenie spotkania	191
Podsumowanie końcowe	197
Zamykanie spotkania	198
Formuły spotkań na różne okazje	200
Podsumowanie	207
Rozdział 9. Techniki prowadzenia rozmowy	
 na temat wymagań w pigułce	209
Wizja	210
Konkretyzowanie	210
Technika skrzynki	212
Ekran użytkownika	213
Uogólnianie	214
Powiększanie przestrzeni możliwych rozwiązań	215
Różne rodzaje pytań	215
Parafrazowanie	217
Technika pozytywnej intencji	218

Przejmowanie kierunku rozmowy	219
Zmiana ram odniesienia	220
Ustalanie priorytetów za pomocą pytań	221
Spotkania	222
Rozdział 10. Kiedy techniki przedstawione w tej książce NIE zadziałają?	225
Lektura uzupełniająca	227

Rozdział 3.

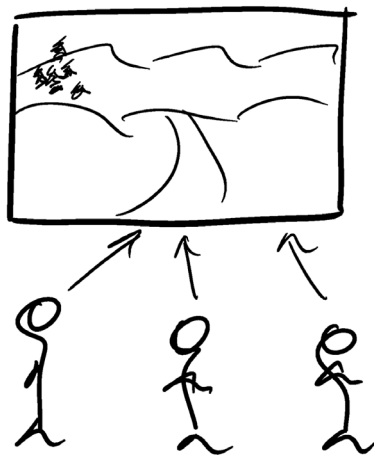
Wspólna wizja

Wyobraź sobie okno z przyciskiem *Zamknij*. Jak wygląda Twoje wyobrażenie? Jaki kolor ma okno? Po której stronie umieszczony jest przycisk? Czy przycisk ma obrazek, czy nie? Czy napis *Zamknij* ma aktywny znak? Z pewnością Twoje wyobrażenie jest różne od wyobrażeń innych czytelniczek i czytelników. To naturalne, że każdy z nas ma indywidualne preferencje i wyobrażenia. Każdy z nas jest inny. Poszczególne elementy naszej osobowości powstały w wyniku rozwoju społecznego lub, jak chcą niektórzy, są w jakiejś części uwarunkowane genetycznie. Skądkolwiek pochodzą, stanowią ważny składnik naszej osobowości. Naprawdę zaczyna być zabawnie, gdy kilka chodzących oryginalnych osobowości spotyka się przy jednym stole i ma za zadanie wymyślić COŚ (z uwagi na różne oblicza tego CZEGOŚ nazywajmy to *produktem programistycznym* lub w uproszczeniu *aplikacją, oprogramowaniem* albo *systemem*).

Czym jest wizja?

Podobnie jak z wyobrażeniem sobie okna z przyciskiem, tak w przypadku nowego systemu informatycznego opinie każdego z członków zespołu na temat tego, co należy zrobić, mogą być bardzo zróżnicowane. Tyle że w przypadku projektów informatycznych już nie chodzi o zabawę w wyobrażenia, lecz o bardzo wymierne korzyści

lub straty liczone w twardej walucie. Z tego względu pierwszą rzeczą, którą należy zrobić podczas przygotowań do projektu, jest ustalenie ze wszystkimi zaangażowanymi osobami, do czego należy zmierzać. Innymi słowy: ustalenie wizji nowego systemu, którą będą współdzielić wszystkie osoby zaangażowane w projekt (rysunek 3.1).



Rysunek 3.1. Wspólna wizja

Kto jest odpowiedzialny za wizję?

Wizja oczywiście pochodzi od biznesu, gdyż to cele biznesowe system ma realizować. Jednak za ustalenie wizji, a następnie za jej realizowanie odpowiedzialna będzie osoba, która otrzymała zadanie zdefiniowania, czego biznes potrzebuje, i ma na tej podstawie określić zakres prac dla IT. Najczęściej ta osoba nazywana jest „analitykiem”. Jeśli więc odgrywasz rolę analityka, szczególnie uważnie przeczytaj ten rozdział.

Ustalenie wizji systemu z biznesem to pierwszy krok w pracach nad nowym oprogramowaniem, jego kolejną wersją lub nad nowymi modułami.

Wizja jest po prostu „wyciągnięciem na wierzch” tego, co Ty, Twój klient i inne osoby, które są zaangażowane w przedsięwzięcie, myślicie, gdy zastanawiacie się nad pytaniem: *Jaki/Czym będzie ten system?* Wyciągamy wszystkie warianty rozwiązań na wierzch, a potem ustalamy wspólną odpowiedź na wspomniane pytanie.

Wizja a zakres systemu

Po pierwszym kontakcie z wizją może nam się wydawać, że to nic nieznaczące sformułowanie, które zniknie gdzieś w odnętach ogromnego dokumentu SRS (ang. *Software Requirements Specification*). Coś, co w dokumencie musi być, bo jest wymagane, ale nie warto przywiązywać do tego większej wagi. Nic bardziej mylnego! Wizja to niezwykle prosty i użyteczny sposób precyzowania zakresu systemu.

PRZYKŁAD

Wyobraź sobie następującą sytuację: ustaliłeś z klientem, że celem projektu będzie system do zarządzania kontaktami z klientami, nazywany skrótowo CRM (ang. *Customer Relationship Management*). Podczas jednego ze spotkań rozmowa przebiega jak poniżej.

[Klient]: *Chciałbym, żeby doszła tu funkcjonalność raportowania sprzedaży kwartalnej.*

[Ty]: *Ale przecież nie mówiliśmy o tym wcześniej...*

[Klient]: *Oczywiście, że tak. Wspominałem o raportach sprzedaży.*

[Ty]: *Tak, ale półrocznych i rocznych. O kwartalnych nie.*

[Klient]: *No, raport to raport. Chyba nie będzie z tym kłopotu?*

[Ty]: *Hmm...*

Przedstawiony dialog w takiej czy innej wersji powtarza się w naszej pracy wyjątkowo często. Z grubsza rzecz biorąc: chodzi o to, **czy zgłaszana funkcjonalność mieści się w obszarze kontraktu i kto za jej wykonanie zapłaci**. Chodzi więc, ni mniej ni więcej, o **zakres systemu, zakres prac, do wykonania których się zobowiązujesz**.

PRZYKŁAD

Założmy, że wizja systemu została zdefiniowana następująco: *CRM sprzedażowy to oprogramowanie webowe dla przedstawicieli handlowych, które pozwoli na bieżące wyznaczanie zadań sprzedażowych i uprosi generowanie raportów w związku z zamykaniem roku obrotowego*.

Podczas wspomnianego spotkania rozmowa mogłaby przebiegać następująco:

[Klient]: *Chciałbym, żeby doszła tu funkcjonalność raportowania sprzedaży kwartalnej.*

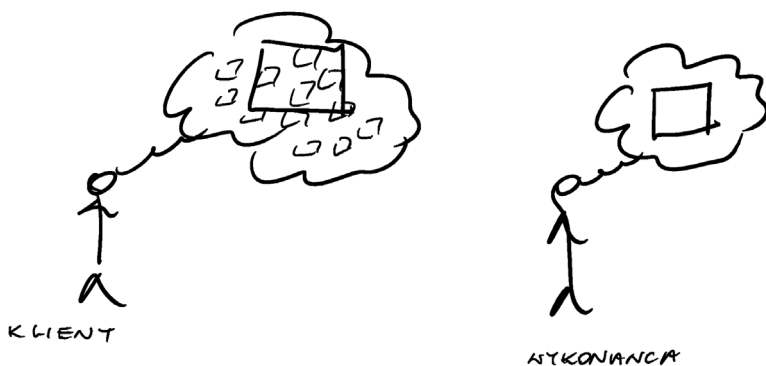
[Ty]: *Ale przecież nie mówiliśmy o tym wcześniej...*

[Klient]: *Oczywiście, że tak. Wspominałem o raportach sprzedaży.*

[Ty]: *Tak, lecz czy to mieści się w ustalonym zakresie prac, w którym CRM „upraszcza generowanie raportów na zamknięcie roku obrotowego”?*

[Klient]: *Hmm...*

Posługując się wizją, mogłeś bez problemu ustalić, czy nowe wymaganie należy do zakresu prac, czy nie. Podkreślmy wyraźnie: nie chodzi tu o wyprowadzenie klienta na manowce. Chodzi przede wszystkim o szybkie, jednoznaczne i nienaruszające relacji interpersonalnych określenie, czy nowa funkcjonalność mieści się w ustalonym wcześniej zakresie prac, czy nie (rysunek 3.2). Chodzi o jasną odpowiedź na pytanie: *Kto zapłaci za Twoją pracę?*



Rysunek 3.2. Które wymagania wchodzą do zakresu prac?

Nawet najciekawsze technicznie systemy tworzone są z założeniem, że „zarobią na sobie”. Każda aktywność podjęta w projekcie jest w konsekwencji i tak przeliczana na pieniądze. Pieniądże, które musisz wydać Ty lub Twój klient. To, że wizja pozwala w prosty sposób, bez zbędnych konfliktów, zaliczyć zlecone prace na Twoje konto lub na konto Twojego klienta, czyni z niej praktyczne i potężne narzędzie współpracy z biznesem.

Formułowanie wizji

Zgodnie z naszą definicją: wizja jest wspólną odpowiedzią wszystkich zaangażowanych osób z biznesu na pytanie: *Jaki/Czym będzie ten system?* W tej definicji istotne jest słowo *wspólna*. Wizja powinna być wypracowana *wspólnie* z klientem (z kluczowymi decydentami). Może się odbyć w trakcie moderowanego przez Ciebie spotkania. Wtedy powstaje wizja marzenie, do którego wszyscy będą od tej chwili zmierzać.

Kolejnym naturalnym krokiem jest **komunikowanie wizji** reszcie zespołu i decydentów, aby dosłownie każdy zaangażowany w projekt dokładnie tak samo rozumiał efekt końcowy.

Wizja jako krótki opis

Najprostszym sformułowaniem wizji jest krótki opis w postaci zdania:

*System <NAZWA> jest to <PRZEZNACZENIE,
GŁÓWNE FUNKCJONALNOŚCI>.*

PRZYKŁAD

System CRM sprzedażowy to narzędzie CRM dla sprzedawców, które ujednolici sposób przechowywania informacji na temat klientów.

Arkusz wizji

Szczegółową metodę konsolidowania wizji zaproponował Karl Wiegers w *Software Requirements* w postaci siedmiopunktowego arkusza wizji, który zamieszczam w tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Arkusz wizji

Element wizji	Przykład
Jak się nazywa produkt?	<i>System „CRM sprzedażowy”</i>
Jakiej kategorii/klasę jest to produkt?	<i>jest aplikacją webową klasy CRM</i>
Dla kogo jest przeznaczony?	<i>przeznaczoną dla sprzedawców i marketingowców,</i>
Jakie potrzeby zaspokaja? Jakie możliwości wykorzystuje?	<i>którzy potrzebują wsparcia procesu sprzedaży usług szkoleniowych.</i>

Tabela 3.1. Arkusz wizji — ciąg dalszy

Element wizji	Przykład
Jakie przynosi korzyści, za które klient zechce zapłacić?	<i>CRM sprzedażowy przeprowadza sprzedawcę i marketingowca przez pełen proces sprzedaży, w którym to klient jest centrum procesu, dzięki czemu oszczędzimy użytkownikom konieczności pamiętania o terminach i etapach procesu.</i>
Jakie są alternatywy?	<i>W przeciwieństwie do obecnej sytuacji, w której każdy z naszych sprzedawców ma własną metodę działania, co powoduje sporo zamieszania,</i>
Co odróżnia produkt od konkurencyjnych alternatyw?	<i>CRM sprzedażowy ujednolica cały proces sprzedaży. Pozwala również zintegrować się z systemem organizacji szkoleń.</i>

Nazwa jest ważna

Jeden z moich klientów nazwał kiedyś system, nad którym wspólnie pracowaliśmy, *Zintegrowanym systemem informatycznym (ZSI)*. Ta z pozoru neutralna nazwa spowodowała sporo zamieszania. Byłem niemal zmuszony do godzenia się na wszystkie kolejne funkcjonalności.

[Klient]: *Jakże by ich mogło zabraknąć w Zintegrowanym systemie informatycznym?*

[Ja]: *Ale przecież to się nie uda!*

Nic z tego. *ZSI to ZSI* i musi mieć wszystkie funkcjonalności, których klient od niego oczekiwał.

Zrozumiałem potem, jaki błąd popełniłem. Gdy nadajesz czemuś nazwę, to ta nazwa zaczyna budować Twoje oczekiwania w stosunku do nazwanej tak rzeczy. Gdy nazwiesz buty *butami sportowymi*, to będziesz oczekiwał, że będą wygodne podczas biegania. Gdy nazwiesz

buty *butami wizytowymi*, to będziesz oczekiwał, że będą się dobrze prezentować w zestawieniu z garniturem. Jeśli zatem nieopatrznie nazwiesz tworzony system nieadekwatną nazwą, to klienci będą oczekiwać od systemu innych funkcjonalności, niż powinni.

W opisanym przykładzie *Zintegrowanego systemu informatycznego* **nazwa była zbyt ogólna**, w związku z tym niemal każda funkcjonalność pasowała do zakresu tak nazwanego systemu.

Jeśli nadamy nazwę konkretną, np.: *System obiegu dokumentów*, *System zarządzania produkcją rowerów*, *System katalogowania produktów w hurtowni*, to **nazwa ta przekazuje w miarę jednoznaczną informację o tym, które funkcjonalności mieszczą się w zakresie**

Nowemu produktowi nadawaj konkretne nazwy, związane z rzeczywistością (dziedziną) informatyzowanego procesu.

prac nad systemem, a które nie. Odpowiednia nazwa powinna ogniskować oczekiwanie klientów na tym, czym w istocie jest tworzony system, oraz pomagać odrzucać zbędne funkcjonalności,

zwane potocznie *wodotryskami*. Jest przecież oczywiste lub łatwe do wykazania, że *odgrywanie plików mp3* nie jest typową funkcjonalnością *Systemu księgowego*. Trudno jednak będzie przeprowadzić podobne rozumowanie w przypadku *Zintegrowanego systemu informatycznego* — skoro *zintegrowany*, to dlaczego nie mp3?

Dobra nazwa powinna odwoływać się do tego, co klienci już znają — do rzeczywistości (dziedziny) informatyzowanego procesu. Jeśli tworzysz oprogramowanie wspierające dział HR, to oczywiście można mu nadać nazwę *Szybki Lopez*, ale czy to komukolwiek cokolwiek mówi? Klienci będą musieli nauczyć się odpowiedniego rozumienia sformułowania *Szybki Lopez*, a to zabierze nieco czasu. Lepiej odwołać się do doświadczenia zaangażowanych osób i nazwać oprogramowanie *Kadry i płace*.

Nic nie stoi na przeszkodzie, aby stosować również nazwy łączone, np.: *Szybki Lopez — kadry i płace*. W ten sposób wszyscy zaangaż-

zowani w projekt zaczną dość szybko posługiwać się krótką nazwą *Szybki Lopez*, lecz przypiszą tej nazwie to samo znaczenie, co nazwie *Kadry i płace*, a o to przecież chodziło.

Kiedy wizja bywa niebezpieczna?

Czy po wszystkich zaletach wizji, które wymieniliśmy, można zastanawiać się nad tym, czy wizja jest niebezpieczna? Oczywiście, że można. Każde narzędzie czy metoda ma ograniczony zakres stosowania. Wizja również.

Wizja staje się niebezpieczna, kiedy służy do wyciągania wniosków na temat systemu, który opisuje.

PRZYKŁAD

Powiedzmy, że tworzysz system, którego wizja została określona następująco:

- *SuperTest jest systemem do przeprowadzania badań satysfakcji klienta banku.*

Wyobraź sobie, że w ramach Twojej organizacji powstała koncepcja innego systemu określonego wizją:

- *T-Expert jest systemem do przeprowadzania badań potrzeb szkoleniowych wśród programistów.*

Wśród klientów, zwłaszcza tych, którzy są daleko od zagadnień technicznych, mogą się pojawić wnioski oparte na następującym rozumowaniu:

- *Skoro SuperTest służy do przeprowadzania badań oraz T-Expert będzie służył do przeprowadzania badań, zatem do budowy systemu T-Expert można użyć już istniejących*

*modułów systemu **SuperTest**. Tworzenie **T-Experta** będzie więc trwało krócej i kosztowało mniej.*

Z pewnością widzisz ogrom zagrożenia powstałego z powodu nieprawidłowego wnioskowania, które opiera się na sformułowaniach wizji. Takie wnioskowanie było możliwe, ponieważ wizja została użyta niezgodnie z jej przeznaczeniem. Zamiast wskazywać cel, do którego zmierzamy, stała się podstawą wnioskowania. Raczej nie powstrzymasz klientów przed wyciąganiem tego typu ogólnych wniosków. Jedyne co możesz zrobić, to być na nie wyczulonym i w porę interweniować.

Podsumowanie

Z tego rozdziału dowiedziałeś się, czym jest wizja oraz jak duży ma wpływ na zakres tworzonego oprogramowania. Rozmawialiśmy o dwóch sposobach definiowania wizji:

- **poprzez krótki opis,**
- **z użyciem arkusza wizji.**

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**



Między biznesem a IT



W wynikach badań na temat przyczyn porażek projektów IT najczęściej przewijają się trzy czynniki: problemy komunikacyjne, niekompletne wymagania i brak zaangażowania użytkowników. Projekty nie udają się nie dlatego, że temat jest trudny, i nie ze względu na kłopoty techniczne czy finanse. Najwięcej problemów powstaje wtedy, gdy klient i usługodawca nie są w stanie się porozumieć.

Punktem wyjścia dla każdego systemu są wymagania klientów i użytkowników. Wiele już napisano o zarządzaniu wymaganiami, klasyfikowaniu wymagań, diagramach i niezliczonych narzędziach informatycznych. Jednak aby wymaganiami zarządzać, trzeba je najpierw zebrać. Ta książka koncentruje się na etapie kompletowania wymagań. Podsuwa sposoby takiego zbierania informacji, aby w trakcie wywiadu z klientem lub użytkownikiem bardzo dokładnie zrozumieć ich problemy i potrzeby. To jedyny sposób, aby stworzyć dla nich oprogramowanie na miarę.

W branży IT jak dogmat powtarza się przekonanie, że „klient nie wie, czego chce”. Przyszedł czas, aby się z tym zmierzyć.

→ **Michał Bartyzel** — konsultant i trener w firmie szkoleniowo-doradczej BNS IT. Zajmuje się doskonaleniem programistów i zespołów programistycznych, wdrażaniem metodyki pracy oraz rozwijaniem kompetencji pracowników branży IT. Prowadzi szkolenia oraz konsultacje z zakresu inżynierii oprogramowania, zwiększania efektywności zespołów projektowych i zarządzania projektami programistycznymi.

Nr katalogowy: 8635



Księgarnia internetowa
<http://helion.pl>



Zamówienia telefoniczne:

0 801 339900



0 601 339900



Helion

Sprawdź najnowsze promocje:

• <http://helion.pl/promocje>

Książki najchętniej czytane:

• <http://helion.pl/bestsellery>

Zamów informacje o nowościach:

• <http://helion.pl/nawosci>

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel.: 32 230 98 63

e-mail: helion@helion.pl

<http://helion.pl>

helion.pl
księgarnia
internetowa

Cena 39,90 zł

ISBN 978-83-246-3932-8



Informatyka w najlepszym wydaniu