

**Příručka k souboru
znalostí pro analýzu
byznys požadavků**

Verze 2.0 Rámec

ÚVOD

Cíl

Tento dokument si klade za cíl poskytnout rámcový pohled o Souboru znalostí pro analýzu byznys požadavků verze 2.0 (Business Analysis Body of Knowledge™ - BABOK™),

Klíčové koncepty

Byznys analýza

Business analýza je soubor úkolů a technik používaných, jako zprostředkující nástroj při práci se zúčastněnými stranami k práci, který umožňuje pochopit strukturu, politiky a činnosti organizace, a doporučit řešení, která umožní organizaci dosažení jejích cílů.

Smyslem BABOKu není definovat odpovědnosti osob ve funkci byznys analytiků (které se mohou od organizace k organizaci významně měnit), ale spíše popsat a definovat byznys analýzu jako disciplínu. Byznys analýzu mohou mezi jinými provádět lidé ve funkcích, jako jsou systémoví analytici, procesní analytici, projektový manažer, produktový manažer, vývojář, analytik kvality, byznys architekt nebo konzultant.

Řešení

Řešení splňuje potřeby byznysu jednak řešením problému, jednak tím, že organizaci umožní využití potenciálu. Řešení lze rozdělit na složky, včetně podpůrných informačních systémů, procesů, kterými se to řídí a lidí, kteří to provádějí. Byznys analýza pomáhá organizacím definovat optimální řešení jejich potřeb při daných omezeních (včetně času, rozpočtu, předpisů a dalších), za kterých organizace působí.

Požadavky

Požadavek je:

- 1) Podmínka nebo schopnost, které potřebuje zúčastněná strana k vyřešení problému nebo dosažení cíle
- 2) Podmínka, která se musí splnit nebo schopnost, kterou musí řešení nebo jeho složka mít, aby byla splněna smlouva,

dodržený standard, specifikace nebo jiné formálně platné dokumenty

- 3) Dokumentované znázornění stavu nebo schopností jako v (1) nebo (2).

Jak z definice vyplývá, může být požadavek nevyřešený, vyplývající z jiných požadavků, nebo přímo uvedený a řízený. Hlavním úkolem byznys analýzy je zjistit, analyzovat a komunikovat požadavky tak, aby byly srozumitelné a pochopitelné pro všechny zainteresované strany.

Struktura BABOK 2.0

Úkol

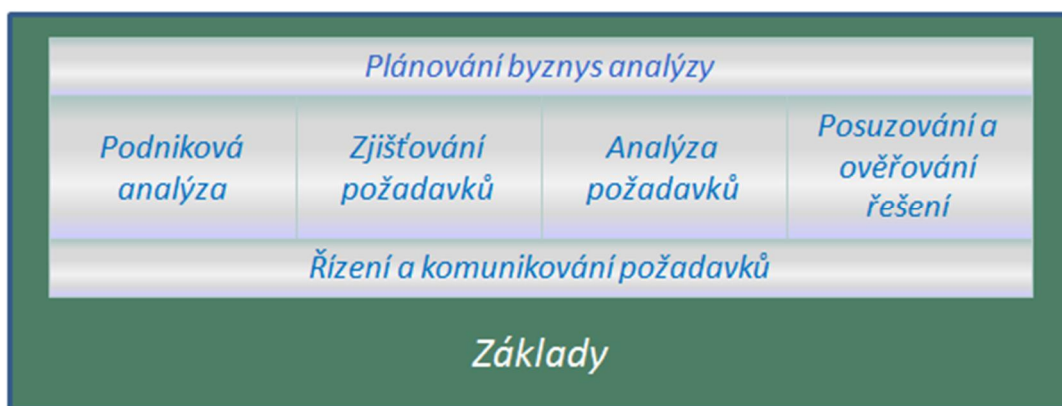
Úkol je základní podíl práce, která se musí provést jako součást byznys analýzy. Úkoly se mohou plnit formálně nebo neformálně. Definice úkolu by měla být univerzálně použitelná na veškeré snažení v rámci byznys analýzy, bez ohledu na to o jaký druh iniciativy se jedná. To neznamená, že se to dělá často nebo že v tízina BA bude nutné plnit úkoly.

Úkol musí mít tyto vlastnosti:

- Úkol dosahuje výsledku výstupem, který tvoří hodnotu, tzn., že pokud budeme úkol provádět, znamená to, že jsme se dohodli na tom udělat něco užitečného.

BAP & M . Business Analysis Planning and Monitoring
EA . Enterprise Analysis
E . Elicitation
RA . Requirements Analysis
SA & V . Solution Assessment and Validation
RM & C Requirements Management and Communication

Znalostní oblasti BABOK™ v.2



© 2007 International Institute of Business Analysis

- Úkol je splněn . v principu by měla být možná, aby následné úkoly, které využívají jeho výstup, byla schopna provádět jiná osoba.
- Úkol je nezbytnou součástí úlohu znalostní oblasti (ZO), do které patří.

Jak je vidět z následujícího diagramu, nemusí se úkoly provádět v konkrétním okamžiku časového cyklu projektu. Dokonce i životní cykly s jasně definovanými fázemi budou vyžadovat v každé fázi úkoly z určitého, pokud ne ze všech ZO. Iterativní nebo agilní životní cykly mohou vyžadovat, aby se tyto úkoly ve všech KA prováděly častěji nebo méně často. Úkoly se mohou provádět v libovolném pořadí, pokud mají k dispozici potřebné vstupy.

Techniky

Vztah k úkolům

Techniky popisují, jak se úkoly za určitých okolností provádějí. Technika se musí týkat alespoň jednoho úkolu.

Techniky popsány v BABOKu mají v komunitě byznys analýzy dojíti nejbohatšího a nejchudšího využití. Od byznys analytiků se očekává, že uplatní své zkušenosti a znalosti při rozhodování, které techniky jsou v dané situaci vhodné, a mohou to být i techniky, které v BABOKu nejsou zmíněny ani popsány. S rozvojem v této oblasti očekáváme, že se budou techniky přidávat, měnit nebo odstraňovat.

Techniky sdílené více ZO

Techniky se často používají ve více ZO:

- Pokud se technika používá u významné části po tu úkol jedné ZO nebo v ostatních, měla by být její popis v ní.
- Pokud se používá u podobného po tu úkol , objeví se popis v té ZO, ve které se vyskytne poprvé.

Vstup/Výstup

Vstup představují informace nutné k tomu, aby úkol začal. Vstupy by neměly být nepovinné (alespo v základní definici) . pokud je něco jen užitečné, nebudeme to definovat jako vstup.

Vstupy mohou být:

- Explicitně generované mimo rámec byznys analýzy (např. plán projektu)
- Vytvořené úkolem byznys analýzy.
V takovém případě udržuje tento vstup BABOK úkol, který ho vytvořil.

Výstup je nezbytným výsledkem práce popsané úkolem. Výstupy vytváří a udržuje jeden a pouze jeden úkol, přičemž úkol může mít více výstupů.

Výstupy se mohou vytvářet na libovolné úrovni formálnosti, od slovních diskusí se zúčastněnými stranami po zachycení v softwarovém nástroji pod přísnou kontrolou změn. Forma výstupu závisí na typu iniciativy, standardech platných v organizaci a na posouzení byznys analytika tak, aby vhodným způsobem sdělila informace potřeby zainteresovaných stran.

Přítomnost vstupu nebo výstupu neznámá, že je poskytnutý výstup kompletní a/nebo dokončený. V/V jen potřebuje být dostatečně úplný, aby mohla začít následující práce.

Znalostní oblast

Je to seskupení souvisejících úkolů a technik.

Metodologie

Metodologie určuje které úkoly a techniky byznys analýzy se použijí při řešení byznys

problému. Na rozdíl od techniky, používané při provádění pouze na kterých úkolů, metodologie obecně ovlivní všechny úkoly, které se v průběhu projektu provádějí.

Metodologie spadají obecně mimo rámec BABOKu. Uvědomujeme si jejich existenci a mohou poskytnout určitá vodítka ohledně toho, jak ovlivní BABOK jako celek, ale jejich žádné vymezení by mělo být ponecháno jejich autorům.

Plánování a monitoring byznys analýzy

Popis

Plánování a monitoring byznys analýzy popisuje činnosti, které je nezbytné provést k tomu, aby byla byznys analýza úplná. Zahrnuje to identifikaci zainteresovaných stran, volbu technik byznys analýzy, procesy, které použijeme k řízení nazích požadavků a způsob posuzování postupu práce, abychom mohli provádět v práci nezbytné změny. Plánování byznys analýzy je klíčovým vstupem do plánu projektu a k zodpovědnostem vedení projektu

patří organizování a koordinace činností byznys analytiků s potřebami zbytku projektového týmu.

Účel

- Naplánovat provedení úkolů byznys analýzy
- Aktualizovat nebo změnit přístup k byznys analýze jak je pořadováno
- Zhodnocení účinnosti a neustálého zlepšování postupu byznys analýzy

Úkoly	Účel	Vstupy	Výstupy
Provést analýzu zainteresovaných stran	Identifikovat zainteresované strany, kterých se může navrhovaná aktivita dotknout nebo které mají stejnou byznys potřebu. Tento úkol zahrnuje stanovení příslušných zainteresovaných stran projektu nebo jeho fáze, a analýzu vlivu zainteresované strany, pravomoci (schvalovat, podepisovat, vetovat), a postoj k projektu.	<ul style="list-style-type: none">• Organizační normy• Definovaný byznys problém/příležitost	<ul style="list-style-type: none">• Seznam zainteresovaných stran

Úkoly	Ú el	Vstupy	Výstupy
Naplánovat innosti byznys analýzy	<p>Ur it, které innosti jsou zapot ebí k definování ezení byznys problému, jak se budou provád t, práce, které to vyžaduje a odhad, jak dlouho budou tyto innosti trvat.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifikovat výstupy byznys analýzy • Ur it rozsah práce inností byznys analýzy • Stanovit úkoly pro innosti byznys analýzy ve znalostních oblastech (ZO): Podniková analýza, Zjiz ování požadavk , Analýzy požadavk , Posuzování a ov ování ezení. V jednotlivých ZO se budou detaily lizit. • Identifikovat závislosti a rozhraní mezi úkoly • Odhadnout pracnost BA (as, úrove dovedností, složitost úkol atd.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Seznam zainteresovaných stran • Stanovení rolí a odpovědností zainteresovaných stran • Organiza ní normy 	<p>Plány byznys analýzy pro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podnikovou analýzu • Plánování a monitorování byznys analýzy • Zjiz ování požadavk • Analýzu požadavk • Posuzování a ov ování ezení • ízení a komunikaci požadavk
Naplánovat komunikaci byznys analýzy	<p>Zjistit, jaké informace o výsledcích byznys analýzy pot ebují jednotlivé zainteresované stany dostávat a v jaké form (ústní, písemné atd.). Pat í sem zváoení výhod i omezení, dopady, životnost i nutnost kompromis jednotlivých forem komunikace.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seznam zainteresovaných stran • Stanovení rolí a odpovědností zainteresovaných stran • Plány byznys analýzy 	<p>Komunika ní plán byznys analýzy</p>

Úkoly	Ú el	Vstupy	Výstupy
Naplánovat proces ízení po0adavk	Popisuje jak ur ít p ísluzný proces po0adavk pro konkrétní aktivitu. Popisuje, jak jsme zjistili, co se pou0ívá a jak proces vytvo ít, jestli0e neexistuje. Pat í sem stanovení, zda a jak se po0adavky m ní, které zainteresované strany to musí schválit (namísto schválení skute ných po0adavk), i koho je t eba konzultovat nebo informovat o zm nách atd. Zahrnuje to rovn 0 p ístup k sledovatelnosti po0adavk a ur ení, které atributy budeme evidovat.	<ul style="list-style-type: none"> • Organiza ní normy • Plány byznys analýzy 	Plán ízení po0adavk
Plánování monitorování a reportování o pr b hu byznys analýzy	Ur ení metrik, které se budou pou0ívat k m ení práce provedené byznys analytiky. To zahrnuje zp sob sledování, hodnocení a reportování kvality práce, kterou byznys analytici vykonali a provedení nápravných krok p í výskytu problém . Pokud se zjistí n jaké problémy, ur í se p ísluzná nápravná opat ení (která lze vyu0ít p í formulaci budoucích plán tohoto, nebo jiných projekt).	<ul style="list-style-type: none"> • Výkonové standardy organizace • Metriky skute né výkonnosti • Plán byznys analýzy • Plán ízení po0adavk 	<ul style="list-style-type: none"> • Hodnocení výkonnosti BA • Pou ení • Doporu ení na zlepšení procesu

Podniková analýza

Popis

Podniková analýza popisuje, jak chápeme byznys potřeby, jak upesujeme a vyjasujeme definici potřeby, a dále definuje rozsah řešení, které dokáže byznys snadno implementovat. To zahrnuje definici a analýzu problému, zpracování v rámci zjednotněné (business

case)FF, studii proveditelnosti a definici rozsahu řešení.

Účel

Identifikovat a navrhnout projekty, které splňují strategické potřeby a cíle.

Úkoly	Účel	Vstupy	Výstupy
Identifikovat potřeby byznysu	<ul style="list-style-type: none"> • Posoudit vnitřní i vnější prostředí <ul style="list-style-type: none"> ▣ Vnitřní: <ul style="list-style-type: none"> → Definovat/vylepžit stávající/budoucí byznys architekturu → Zhodnotit současný stav techniky (infrastruktura a aplikace) ▣ Vnější: <ul style="list-style-type: none"> → Srovnávací analýza (benchmark) → Studie konkurenceschopnosti • Předefinovat byznys problém/potřebu 	<ul style="list-style-type: none"> • Byznys architektura • Byznys cíle 	Definovaný byznys problém/potřeba
Určit přístup k řešení	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikace možných řešení • Analýza proveditelnosti variant • Doporučení životaschopného byznys řešení • Ověření s rozhodovacími orgány 	<ul style="list-style-type: none"> • Byznys architektura • Definovaný byznys problém/potřeba 	Přístup k řešení
Definovat rozsah řešení	<ul style="list-style-type: none"> • Kontextový diagram • Vlastní struktury produktu 	<ul style="list-style-type: none"> • Byznys architektura • Definovaný byznys problém/potřeba • Přístup k řešení 	Rozsah řešení

Úkoly	Ú el	Vstupy	Výstupy
Zpracovat V cné zd vodn ní (Business Case)	<ul style="list-style-type: none"> Definovat cíle a o ekávané p ínosy projektu Formulovat rozsah projektu Odhadnout as, náklady, zdroje Analýza náklad a p ínos Zhodnocení rizik 	<ul style="list-style-type: none"> Byznys architektura Byznys cíle Definovaný byznys problém/p íle0it ost Rozsah ezení 	V cné zd vodn ní

Analýza požadavků

Popis

Analýza požadavků popisuje, jak postupně vytváříme definici ezení tak, aby umožnila projektovému týmu navrhnout a sestavit ezení, které vyhoví potřebám byznysu a zainteresovaných stran. Musíme proto analyzovat požadavky, uvedené zainteresovanými stranami kvůli zajistění jejich správnosti, vyhodnotit souasný stav byznysu a doporučit zlepšení a nakonec ověřit a potvrdit výsledky.

Ú el

- Postupně rozpracovat zadané požadavky na dostatečnou úroveň podrobnosti, která, ve vymezeném rozsahu přesně definuje byznys potřeby.
- Ověřit, zda požadavky vyhovují potřebám byznysu
- Zkontrolovat, zda mají požadavky přijatelnou kvalitu.

Úkoly	Ú el	Vstupy	Výstupy
Uspořádat požadavky	Strukturovat a uspořádat sadu požadavků do logických skupin. Uspořádání lze založit na definování více srovnávacích požadavků, seskupení souvisejících funkcí atd.	<ul style="list-style-type: none"> V cné zd vodn ní Rozsah ezení Požadavky 	Strukturované požadavky
Nastavit prioritu požadavků	Stanovit byznys prioritu požadavků (včetně způsobů hlasování, pořadí, analýzy p ínos atd.). Identifikovat logické mezi požadavky a balíky požadavků.	<ul style="list-style-type: none"> Požadavky V cné zd vodn ní 	Prioritizované požadavky
Uvědomit a namodelovat požadavky	Popište standardní postupy psaní textových požadavků a vytváření modelů nebo diagramů. Konkrétní modely se eží technikami. Patří sem i zaznamenání všech atributů požadavků	Požadavky	Uvědomené nebo namodelované požadavky

Úkoly	Ú el	Vstupy	Výstupy
Zjistit předpoklady a omezení	Při analýze požadavků zainteresovaných stran zjistíme, které z jejich požadavků nejsou žádné požadavky, ale vycházejí spíše z předpokladů o tom, co je tím schopen dodat. I ty by se měly zaznamenat a vyhodnotit, ale nejsou to žádné požadavky.	Sdělení zainteresovaných stran	Předpoklady a omezení
Ověření požadavků	Zjistit, zda jsou požadavky správné a úplně definovány	Upravené nebo namodelované požadavky	Ověřené požadavky
Potvrzení požadavků	Potvrdit, že požadavky uspokojí potřeby byznysu.	Ověřené požadavky	Potvrzené požadavky

Posouzení a potvrzení řešení

Popis

Posouzení a potvrzení řešení popisuje, jak posuzovat navržená řešení, aby se zjistilo, které z nich nejlépe splňuje potřeby byznysu, identifikovat mezery a nedostatky řešení a určit potřebná náhradní řešení, nebo změny v řešení. Popisuje také, jak hodnotíme nasazená řešení, aby bylo vidět, jak dobře splňují požadavky a byznys mohl hodnotit výkonnost a efektivitu projektu.

Účel

Posoudit řešení s cílem zajistit dosažení strategických cílů a uspokojení požadavků.

Úkoly	Účel	Vstupy	Výstupy
Posoudit pokrytí požadavků	Zjistit, jak dobře budou možná řešení splňovat požadavky. Hodnocení může obsahovat doporučení konkrétního řešení, odmítnutí všech řešení, nebo posouzení možných kompromisů. Příklady: <ul style="list-style-type: none"> • Odpovědi na RFI/RFP • Interní návrhy • Manuální procedury 	Variety návrhu řešení	<ul style="list-style-type: none"> • Posouzení návrhu řešení
Přiznat požadavky	Přiznat požadavky k release a/nebo komponentám řešení. Tento úkol zajistí, že možná řešení jsou navržena tak, aby maximalizovaly možnou byznys hodnotu daných variant a alternativ, které vytvořil návrhový tým. <ul style="list-style-type: none"> • Přiznat požadavky na hardware, software, manuální procedury atd. • Doporučit strategii release/dodání • Pochopit kompromisy mezi různými přístupy k implementaci 	<ul style="list-style-type: none"> • Návrh řešení • Potvrzené požadavky 	Přiznané požadavky

Úkoly	Ú el	Vstupy	Výstupy
Zjistit organiza ní p ipravenost	<p>Zjít ní organiza ní p ipravenosti na efektivní provozování nového ezení</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provést zhodnocení organiza ní p ipravenosti • Doporu it zp soby jak optimalizovat nasazení v organizaci 	<ul style="list-style-type: none"> • Byznys architektura • Návrh ezení 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyhodnocení organiza ní p ipravenosti • Doporu ené organiza ní zm ny
Potvrzení ezení	<p>Potvrdit, že ov ené a nasazené ezení vyhovuje pot ebám byznysu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definovat akcepta ní kritéria (v etn toho, jaká úrove souladu s požadavky je p ijatelná) • Definovat vady/nedostatky (toto by se m lo odlížit od funk ního testování) • Analyzovat dopady • Definovat nápravná opat ení • Potvrzení nápravných opat ení <p>Stanovit nejvhodn jí reakci, pokud se zjistí problém u nasazeného ezení (tj. nespln ní požadavku bez ohledu na to zda byl i nebyl správn zadán)</p>		
Vyhodnocení ezení	<p>Vyhodnocení hodnoty ezení, tak jak bylo v byznysu nasazeno (zjistit, zda byly spln ny p vodní cíle). Porovnání o ekávaných a skute ných náklad a p ínos .</p>	Nasazené metriky m ení výkonnosti	Analýza náklad /p ínos

Řízení a komunikace požadavků

Popis

Řízení a komunikace požadavků popisuje, jak zvládat konflikty, problémy a změny a jak zajistit, aby zainteresované strany a projektový tým zůstaly ve shodě ohledně rozsahu řešení. V závislosti na složitosti a metodologii projektu, si to může vyžadovat zajistění formálních schválení, uložení a zmrazení výchozího stavu a sledování různých verzí požadavkových dokumentů a sledování požadavků od vzniku až po implementaci.

- Uvědomit si, že komunikace probíhá ve všech znalostních oblastech a že je pro řízení požadavků důležitá
- Řídit schválený rozsah řešení a požadavků
- Zajistit vzem zainteresovaným stranám přístup k pracovním materiálům byznys analýzy
- Připravit a komunikovat požadavky na zainteresované strany
- Podpořit konzistenci a efektivitu podniku operativním použitím požadavků všude, kde je to možné.

Účel

Úkoly	Účel	Vstupy	Výstupy
Řízení rozsahu řešení a požadavků	<p>Uložit a zmrazit výchozí stav a řídit změny v průběhu řešení a požadavků</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schválení požadavků (podle schvalovacích kompetencí, uvedených v Plánu řešení požadavků) • Zmrazení požadavků • Formální a neformální řízení změn v požadavcích • Řízení více verzí požadavkových pracovních materiálů • Řízení konfliktů a problémů v požadavcích 	<ul style="list-style-type: none"> • Určené role a odpovědnosti zainteresovaných stran • Požadavky • Plán řešení požadavků 	<ul style="list-style-type: none"> • Schválení požadavky • Záznam rozhodnutí

Úkoly	Ú el	Vstupy	Výstupy
ízení sledovatelnosti po0adavk	<ul style="list-style-type: none"> • Sledování po0adavk (aktualizace a udržování vztah mezi komponentami po0adavk) • Provedení analýzy dopadu u po0adovaných zm n a dodání t chto informací procesu ízení zm n (v p edchozím úkolu) • Podpora p íazení po0adavk k ezení v Hodnocení a potvrzení ezení 	<ul style="list-style-type: none"> • Po0adavky 	<ul style="list-style-type: none"> • Sledované po0adavky
Údržba po0adavk pro opakované pou0ití	<ul style="list-style-type: none"> • Vybrat implementované po0adavky, které se budou udržovat • Jmenovat odpov dnou stranu, která bude po0adavky udržovat (tj. správce po0adavk , správce knihovny) • Umo0nit následné vyu0ití po0adavk pro analýzu dopadu a údržbu ezení • Umo0nit opakované vyu0ití po0adavk u souvisejících projekt s cílem podpo it konzistenci byznys model podniku 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementované po0adavky 	<ul style="list-style-type: none"> • Udržované/opakovan pou0ité po0adavky
P ípravit balí ek po0adavk	<ul style="list-style-type: none"> • Ur it vhodný formát po0adavk (úkol v1.6) • Vytvo it balí ek po0adavk (úkol v1.6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Po0adavky • Komunika ní plán byznys analýzy 	<ul style="list-style-type: none"> • Balí ek po0adavk (nap . mana0erské shrnutí, formální dokumentace, RFI, RFP atd.)

Úkoly	Ú el	Vstupy	Výstupy
Komunikovat po0adavky	<ul style="list-style-type: none"> • Interakce se vzemi zainteresovanými stranami p ed, v pr b hu a po ukon ení projektu • Každá ZO zahrnuje komunikaci, kterou je třeba zde uvést • Interakce s ezitelským týmem, aby se zajistilo správné chápání a implementace po0adavk 	<ul style="list-style-type: none"> • Balí ek po0adavk • Komunika ní plán byznys analýzy 	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikované po0adavky

Techniky byznys analýzy

neuvezené, techniky mohou být zahrnuty v rámci konkrétního úkolu. Zejména technikou, která má jediný úkol, se bude zabývat tento úkol.

Dále následující techniky budou podrobně popsány v *BABOKu* verze 2. Ostatní, zde

Technika	BAP & M	EA	E	RA	SA & V	RM & C
Brainstorming		X	X			
Podniková pravidla				X		
Systémy řízení změn	X					X
Analýza komunikací potřeb a médií	X					X
Konfigurace řízení/Repository	X					X
Matice pokrytí					X	X
Datový model		X		X		
Rozhodovací analýza		X			X	
Dekompozice	X	X		X		
Analýza dokumentů			X			
Posouzení prostředí (vnitřní/vnější)		X			X	
Model událostí/stavů		X		X		
Finanční analýza (náklady/příjmy, ROI, atd.)		X			X	
Cílené skupiny		X	X			
Rozdílová analýza				X	X	
Analýza cílů (Strategické mapy atd. . . dekompozice cílů na SMART cíle)		X				
Analýza rozhraní				X		
Identifikace rozhraní			X	X		
Interview		X	X			
Hlášení problémů a vad					X	X
Metriky a hlášení	X	X		X	X	
Nefunkční požadavky				X		

Technika	BAP & M	EA	E	RA	SA & V	RM & C
Pozorování		X	X			
Organizační modelování		X		X		
Profily osob a uživatel	X			X	X	
Procesní model	X	X		X		
Prototypování			X	X		
Požadavkový workshop			X			
Retrospektiva	X				X	
Reverzní inženýrství			X			
Scénáře a use case		X		X		
Definice rozsahu (kontextové diagramy, use case diagramy atd.)		X				X
Strukturovaná prvky				X	X	X
Průzkum			X			
Matice sledovatelnosti	X					X
Uživatelské akceptační testování					X	
Modelování uživatelského rozhraní				X		

Prispěvatelé

Na vývoji BABOKu se podíleli následující dobrovolníci jako autoři, odborníci na danou problematiku, recenzenti nebo v dalších funkcích. IIBA by jim rádo poděkovala za jejich velkorysou pomoc a podporu.

Sharon Aker	Karen Chandler	May Jim	Kent J. McDonald
Tony Alderson	Pauline Chung	Brenda Kerton	Rosina Mete
Scott Ambler	Joseph Czarnecki	Day Knez	Karen Mitchell
James Baird	Rafael Dorantes	Barbara Koenig	Bill Murray
Betty Baker, CBAP	Steve Erlank	Peter Kovaks	Mark McGregor
Finny Barker, CBAP	Malcolm Eva	Janet Lai	Dulce Olivera
Kathleen Barrett	Kiran Garimella	Gladys Lam	Meilir Page-Jones
Jo Bennett	Stephanie Garwood, CBAP	Robert Lam	Harish Pathria
Kevin Brennan, CBAP	Robin Goldsmith	Elizabeth Larson, CBAP	Laura Paton
Cathy Brunsting	Peter Gordon, CBAP	Richard Larson, CBAP	Debra Paul
Neil Burton	Mary Gorman, CBAP	Dean Leffingwell	Richard Payne
Barbara Carkenord, CBAP	Ellen Gottesdiener	Cherifa Liamani	Kathleen Person
Jake Calabrese	Paul Harmon	Karen Little, CBAP	Kelly Piechota
Gerrie Caudle	Kathleen B. Hass	Laura Markey	Cleve Pillifant
Bruce Chadbourne	Rosemary Hossenlopp	Patricia Martin	Howard Podeswa
Carrollynn Chang	Jessica Hoyt	Richard Martin	Leslie Ponder
Patricia Chappell, CBAP	Monica Jain	Chris Matts	Jason Questor
		Gillian McCleary	

IIBA, the IIBA logo, BABOK and Business Analysis Body of Knowledge are trademarks owned by the International Institute of Business Analysis.

CBAP is a certification mark owned by the International Institute of Business Analysis.

© Příklad itSMF Czech Republic, 2014