service strategy

Obsah

[service strategy 1](#_Toc174714176)

[úvod 2](#_Toc174714177)

[Long-term improvement 2](#_Toc174714178)

[Primary Breakdown – základné rozdelenie 2](#_Toc174714179)

[Strategy management 3](#_Toc174714180)

[Service Portfolio Management 3](#_Toc174714181)

[Financial Management for IT Services 5](#_Toc174714182)

[Demand management 5](#_Toc174714183)

[Business Relationship Management 6](#_Toc174714184)

[Zhrnutie 7](#_Toc174714185)

úvod

Cieľom stratégie služby je objasnenie a priorizovanie investícií poskytovateľa služieb do služieb. Inými slovami, poskytovateľ služby – naša spoločnosť – chce mať jasno v investíciách do existujúcich alebo nových služieb a chce priorizovať tieto investície na základe dôležitosti, finančného výsledku a iných faktorov.

Predstavte si situáciu mobilného komunikačného operátora: existuje neustály vývoj rýchlejších a lepších komunikačných protokolov, ale tieto niekedy potrebujú veľké investície do infraštruktúry, ako postavenie sieťových veží alebo umiestnenie káblov. Bez týchto investícií, nové technológie nemôžu byť použité zákazníkmi, a zároveň, ak operátor prejde na novú technológiu príliš skoro, náklady na predošlú zmenu ešte nemusia byť ešte celkom uhradené. Operátori musia starostlivo zvážiť, kedy by bol najlepší čas na prechod na novú technológiu.

Long-term improvement

Stratégia služieb pomáha poskytovateľom IT služieb dlhodobo sa zlepšovať a rozvíjať. Keďže stratégia služieb sa zameriava na jasné a dobre priorizované investície, musí uvažovať v – porovnateľne – väčších blokoch, čo následne vedie k dlhodobému účinku týchto rozhodnutí.

Okrem toho, keďže stratégia služieb sa zameriava na investície, je to časť životného cyklu, ktorá je najviac prepojená s trhom a ako taká sa do značnej miery spolieha na trhom riadený prístup.

Primary Breakdown – základné rozdelenie

Stratégia služieb obsahuje päť hlavných procesov:

* **Strategy Management for IT Services** – Manažment stratégie pre IT služby
* **Service Portfolio Management** – Manažment portfólia služieb
* **Financial Management for IT Services** – Finančný manažment pre IT služby
* **Demand Management** – Manažment dopytu
* **Business Relationship Management** – Manažment obchodných vzťahov

Strategy management

Strategy Management for IT Services posudzuje ponuku našej služby a naše možnosti, vyhodnocuje ponuku konkurencie, ako aj súčasné a potenciálne trhové priestory. Tieto hodnotenia sú potrebné na vypracovanie stratégie pre obsluhu zákazníkov. Po definovaní stratégie je tento proces zodpovedný za jej implementáciu.

Na dosiahnutie týchto cieľov je tento proces podporovaný tromi podprocesmi:

1. **Strategic Service Assessment** (strategické hodnotenie služieb alebo analýza prostredia), ktoré sa zameriava na hodnotenie situácie na trhu a schopností a ponúk našej spoločnosti, ako aj konkurencie, zisťuje, aké faktory ovplyvňujú súčasnú stratégiu a aké sú potenciálne riziká a príležitosti.
2. **Service Strategy Definition** (definícia stratégie služieb alebo návrh stratégie), ktorá zoberie výsledky hodnotenia a rozvíja celkovú stratégiu služieb. Stratégia musí zahŕňať rozhodnutia o tom, ktoré služby budú poskytované, akým spôsobom a pre koho.
3. **Service Strategy Execution** (implementácia stratégie) rozdelí predtým definovanú stratégiu na iniciatívy, ktoré ju uskutočnia, a potom zabezpečí ich implementáciu. Cieľom je ubezpečiť sa, že stratégia je úspešne uvedená do praxe a prináša očakávané výsledky.

Priamym výsledkom Strategy Management for IT Services sú aktualizácie existujúcich služieb, definovanie nových služieb ako aj rozhodnutia o ukončení ponuky zastaraných služieb. Všetky tieto aspekty sú priamym vstupom pre Service Portfolio Management, ktorý je druhým hlavným procesom stratégie služieb.

Service Portfolio Management

Service Portfolio Management (Manažment portfólia služieb) spravuje portfólio služieb, čo je katalóg alebo databáza všetkých služieb, ktoré poskytovateľ spravuje v priebehu ich životného cyklu.

To zahŕňa:

1. Service Pipeline – služby v návrhu, pripravované služby,
2. Service Catalogue – služby v prevádzke, aktuálne služby,
3. Retired Services – služby, ktoré sú vyradené alebo ukončené.

Účel: Slúži na strategické riadenie všetkých služieb. Pomáha poskytovateľovi služieb rozhodovať, ktoré služby budú ponúkané, ktoré budú vyraďované, a aké zmeny sú potrebné na zlepšenie alebo inovácie.

Cieľom tohto procesu je zabezpečiť, aby sme mali správnu kombináciu služieb na splnenie našich obchodných cieľov pri primeranej úrovni investícií (hodnota za peniaze).

Na dosiahnutie tohto cieľa je proces rozdelený do 3 podprocesov:

1. Proces definovania a analýzy nových alebo zmenených služieb (**Defining and Analyzing new or changed services**). Tento proces definuje, čo bude výsledkom novej alebo zmenenej služby, a potom analyzuje, ako to ovplyvní existujúce služby a aké prostriedky budú potrebné na poskytovanie takejto služby. Keďže sme stále v stratégii služieb, tieto aktíva sa zvyčajne neurčujú ako špecifické technologické komponenty; namiesto toho sú definované svojou funkciou, ako napríklad „budeme potrebovať databázu“.
2. Druhý čiastkový proces nám potom umožňuje schváliť nové alebo zmenené služby (**Approve new or Changed Services**). Tento proces pripraví a predloží formálny návrh zmeny (**Change Proposal**) do manažmentu zmien (**Change management**). O Change Managemente si povieme oveľa neskôr. Okrem toho, ak je návrh zmeny prijatý a autorizovaný, potom tento proces spustí fázu Service Design - návrh pre túto službu.

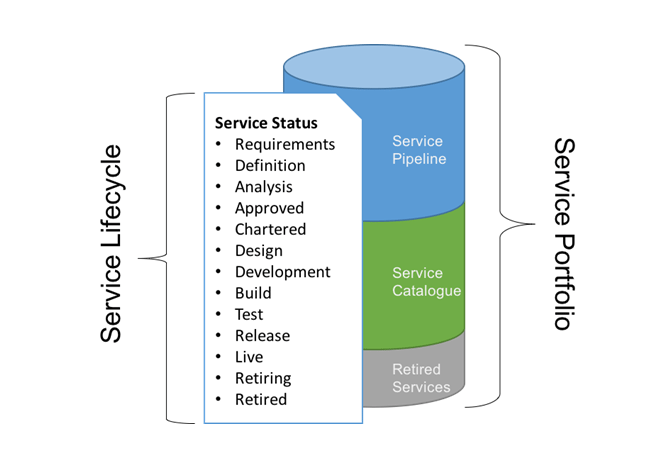
Inými slovami, toto je čiastkový proces, ktorý umožňuje službe prejsť zo stratégie služby do fázy návrhu služby – Service Design.

1. Posledným čiastkovým procesom v správe portfólia je kontrola portfólia služieb (**Service portfolio review**). Ako už názov napovedá, tento proces sa zaoberá pravidelným hodnotením celého portfólia služieb, aby sa zabezpečilo, že sú ekonomicky životaschopné a že stále zodpovedajú našej celkovej stratégii služieb. Tento proces tiež zabezpečuje aktuálnosť portfólia.

Service portfolio management používa dve definície, ktoré je potrebné vysvetliť.

**Service model** je high-level popis služby a komponentov, ktoré sú potrebné na jej poskytovanie. Tieto modely pomáhajú porozumieť službám a ich vzájomnej interakcii a sú veľmi dôležité na pochopenie vplyvu, ktorý môže mať každá nová alebo zmenená služba na iné služby.

**Service charter** je premostenie medzi stratégiou a dizajnom služieb. Je to high-level popis novej alebo zmenenej služby a tiež prístupu k vybudovaniu tejto služby. Určuje jej účel, rozsah, ciele a zainteresované strany, ktoré sú do poskytovania služby zapojené. Obsahuje aj kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPIs), ktoré slúžia na meranie úspechu poskytovanej služby. Service Charter tiež zahŕňa riziká spojené s poskytovaním služby a podpisy schvaľovateľov, ktorí zodpovedajú za jej realizáciu. Slúži na to, aby všetci zúčastnení rozumeli, čo presne služba pokrýva a aké sú očakávané výsledky.



Obr. Obsah portfólia služieb

Financial Management for IT Services

Žiadna stratégia sa nedá realizovať bez finančných zdrojov, preto ITIL definuje aj proces finančného riadenia.

Cieľom finančného manažmentu pre IT služby je riadiť rozpočtovanie, účtovníctvo a požiadavky poskytovateľa služieb na účtovanie.

Pre tieto účely finančný manažment definuje 3 hlavné čiastkové procesy, ktoré sa zaoberajú finančným plánovaním **(Financial Planning)**, finančnou analýzou a reportovaním **(Financial Analysis and Reporting)** a fakturáciou služieb **(Service Invoicing)**.

Tieto procesy sú mimo rámca stanovených osnov, takže len pre úplnosť ide o plánovanie rozpočtu služby, pravidelnú analýzu výkonu služby a praktickú stránku fakturácie zákazníkom za dodávku a využívanie služby.

Demand management

Pre úspešnú ponuku a poskytovanie služby musí existovať dopyt po takejto službe a musíme pochopiť, ako sa dopyt v priebehu času mení. Z týchto dôvodov ITIL definuje proces riadenia dopytu – Demand management.

Demand management má za cieľ pochopiť, predvídať a ovplyvňovať dopyt zákazníkov po službách. Demand management spolupracuje s riadením kapacity (Capacity management), aby sa zabezpečilo, že poskytovateľ služieb má dostatočnú kapacitu na uspokojenie požadovaného dopytu.

Riadenie dopytu definuje pojem vzorec obchodnej činnosti (**Pattern of Business Activity**), ktorý si zaslúži osobitnú zmienku.

Vzorce obchodnej činnosti sú profily zaťaženia a typu využívania služby v priebehu času. Napríklad typická reštaurácia bude mať v ranných hodinách málo návštevníkov (preto je väčšina reštaurácií ráno zatvorená), potom vrchol nastane okolo obeda. Nasleduje obdobie nízkej aktivity, keď ľudia, ktorí cestujú alebo boli príliš zaneprázdnení počas obeda, idú na neskorý obed.

Keď sa blíži večer, nastáva druhý vrchol. Tento má však iné charakteristiky ako vrchol obeda: v čase obeda sa väčšina zákazníkov zdrží len tak dlho, kým skonzumujú svoj obed. Vo večerných hodinách sa medzi zákazníkmi nájdu oslávenci, ktorí si chcú užiť dlhšie posedenie pri zákuskoch či nápojoch a vo všeobecnosti sa zákazníci skôr zdržia dlhšie a vyžadujú pozornejšiu obsluhu.

Všetky tieto skutočnosti sa dajú zistiť alebo predvídať a popísať pomocou čísel a komentárov. Demand management spolu s Capacity managementom, o ktorom si povieme neskôr, musia zabezpečiť, aby zákazníci dostali službu, ktorú očakávajú. Ide o prispôsobovanie ponuky služieb tak, aby lepšie vyhovovali potrebám zákazníkov. Tým sa optimalizuje využitie zdrojov a efektivita poskytovaných služieb.

Business Relationship Management

Piatym procesom v rámci stratégie služieb je riadenie obchodných vzťahov.

Cieľom procesu Business Relationship Management je vytvárať a udržiavať pozitívny vzťah so zákazníkmi (ale aj inými obchodnými partnermi). Na tento účel identifikuje, čo existujúci a potenciálni zákazníci potrebujú, a potom to transformuje na funkcie služby (service features) alebo úplne nové služby, ktoré sa majú vyvinúť a implementovať.

Tento proces a jeho podprocesy udržiavajú zákaznícke portfólio (**Customer portfolio**), identifikujú, čo zákazníci skutočne chcú, a ak je to možné, spájajú týchto zákazníkov s vhodnými službami.

Predstavte si návštevu reštaurácie – niekedy presne viete, čo by ste si dali, no inokedy zatúžite „vyskúšať niečo pikantné“. V tomto bode by mal byť personál dobrej reštaurácie schopný podrobnejšie preskúmať vaše želania a potom navrhnúť konkrétne jedlo, ktoré by malo vyhovovať vašim želaniam.

Business Relationship Management má tri podprocesy – proces pre prieskum spokojnosti zákazníkov (**Customer Satisfaction Surveys**) a proces spracovania (**Handling Customer Complaints**) a monitorovania sťažností zákazníkov (**Monitoring Customer Complaints**). Ak sa vás niekedy spýtali, ako ste spokojný s konkrétnou službou, alebo ak ste niekedy podali sťažnosť poskytovateľovi služieb, stretli ste sa s týmito procesmi alebo ich ekvivalentmi.

Poznámka:

Handling Customer Complaints (riešenie zákazníckych sťažností) a Monitoring Customer Complaints (sledovanie zákazníckych sťažností) by nemala vykonávať tá istá osoba.

Dôvody:

1. **Objektivita a nezávislosť**: Osoba, ktorá rieši sťažnosti, môže byť zaujatá alebo ovplyvnená vlastnými rozhodnutiami pri riešení konkrétnych problémov. Naopak, monitorovanie sťažností vyžaduje nezávislý pohľad, aby bolo možné objektívne posúdiť kvalitu riešenia a zistiť, či boli procesy dodržané správne.
2. **Zabezpečenie kvality**: Monitoring sťažností slúži na kontrolu efektivity a spravodlivosti riešenia sťažností. Ak tá istá osoba, ktorá rieši sťažnosti, bude zároveň monitorovať svoju prácu, môže to viesť k konfliktu záujmov a nižšej kvalite kontroly.
3. **Transparentnosť**: Rozdelenie týchto úloh zvyšuje transparentnosť a dôveru zo strany zákazníkov. Ak zákazníci vedia, že ich sťažnosti monitoruje nezávislá osoba, budú mať väčšiu dôveru v objektívnosť a nestrannosť celého procesu.
4. **Špecializácia úloh**: Riešenie sťažností a monitorovanie sú odlišné úlohy, ktoré si vyžadujú rôzne zručnosti a prístupy. Riešenie sťažností sa zameriava na praktické riešenie problémov, kým monitorovanie je viac analytické a zamerané na dlhodobé zlepšovanie procesov a prevenciu budúcich problémov.

Toto rozdelenie zvyšuje efektívnosť celého procesu riadenia sťažností a zabezpečuje spravodlivé a kvalitné výsledky.

Zhrnutie

Len krátke zhrnutie toho, o čom sme hovorili: Podľa ITILu ak chce poskytovateľ služieb vyvinúť úspešnú stratégiu, musí porozumieť svojim vlastným ponukám a schopnostiam, poznať situáciu na trhu a konkurentov v segmente. Táto stratégia zvyčajne pozostáva z viacerých vzájomne prepojených služieb, u ktorých musíme pochopiť dopyt po nich a ako sa tento dopyt mení v čase – tieto profily sa nazývajú vzorce obchodnej činnosti (Patterns of Business Activity). Finančný manažment zabezpečí potrebné finančné zdroje a bude riadiť fakturáciu za služby a Business Relationship Management zabezpečuje, že máme pozitívne spojenie s našimi zákazníkmi.

Service Charters, ktoré sú vyvinuté ako súčasť manažmentu portfólia služieb, sa predkladajú do fázy Service Design.

Obrázok: <https://advisera.com/20000academy/blog/2015/10/20/itil-service-charter-from-strategy-to-design-in-service-portfolio-management/>