

Egységes IT Működési Modell: Digitális Termékek & IT Szolgáltatások

Az előadásról

40-45 perc

- Miért fontos a termék és a szolgáltatás megértése?
- Egy kis történelem
- Hogyan beszélünk el egymás mellett?
- Az egységes IT működési modell alapjai
 - Akkor ez az izé most termék vagy szolgáltatás?
 - A “Service Wrap” lényege és használata
 - Folyamattervezés az egységes modellhez



Suba Péter

Informatikus Mérnök
Szenior ITSM tanácsadó

Introduction - iCore

- Nearly 30 years of experience in helping organisations embed modern, effective approaches to IT Service Management, Service Delivery and Service Integration & Management good practices.
- Extensive experience in developing Modern approaches to help our clients evolve to meet the challenges of a digital, agile world.

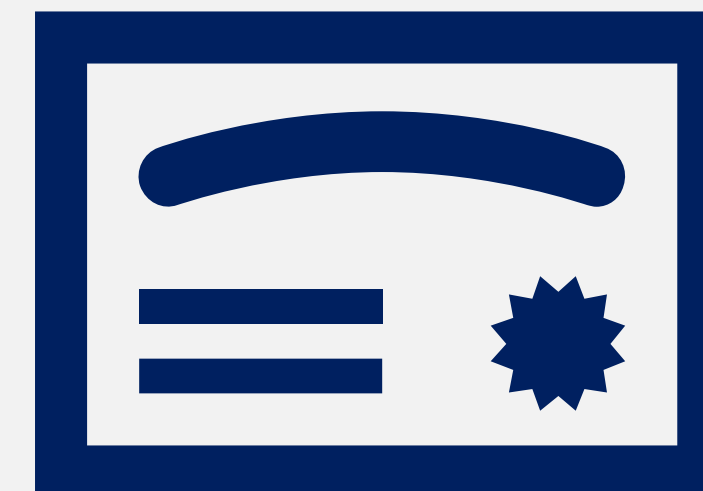
Digital
Transformation
Consultancy



Strategic
Advisory
Services



Transition
Readiness and
Assessment



Traditional to
Modern
Service
Management



Szolgáltatás vagy Digitális Termék? ITIL szemszögből

Termék: “Egy szervezet erőforrásainak olyan konfigurációja, amelyet úgy terveztek meg, hogy az igénybevevő számára értéket kínáljon.”

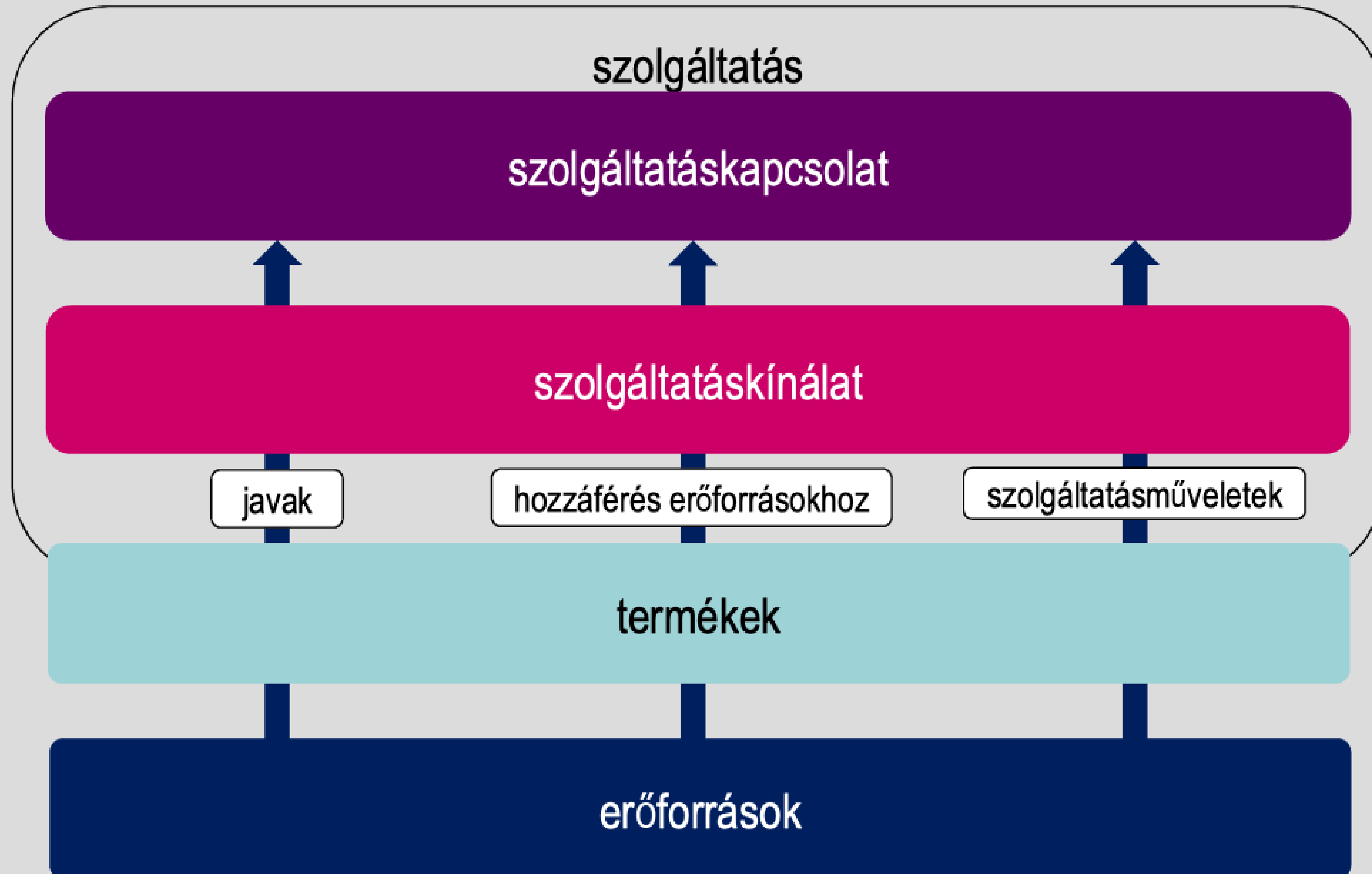


Céges bérszámfejtő rendszer

Szolgáltatás: “Az együttes értékteremtés lehetővé tételének az a módja, amely az igénybevevő által elérni kívánt eredményeket anélkül segíti elő, hogy az igénybevevőnek bizonyos költségekkel és kockázatokkal foglalkoznia kellene.”

(Szolgáltatáskínálat (offering)...?)

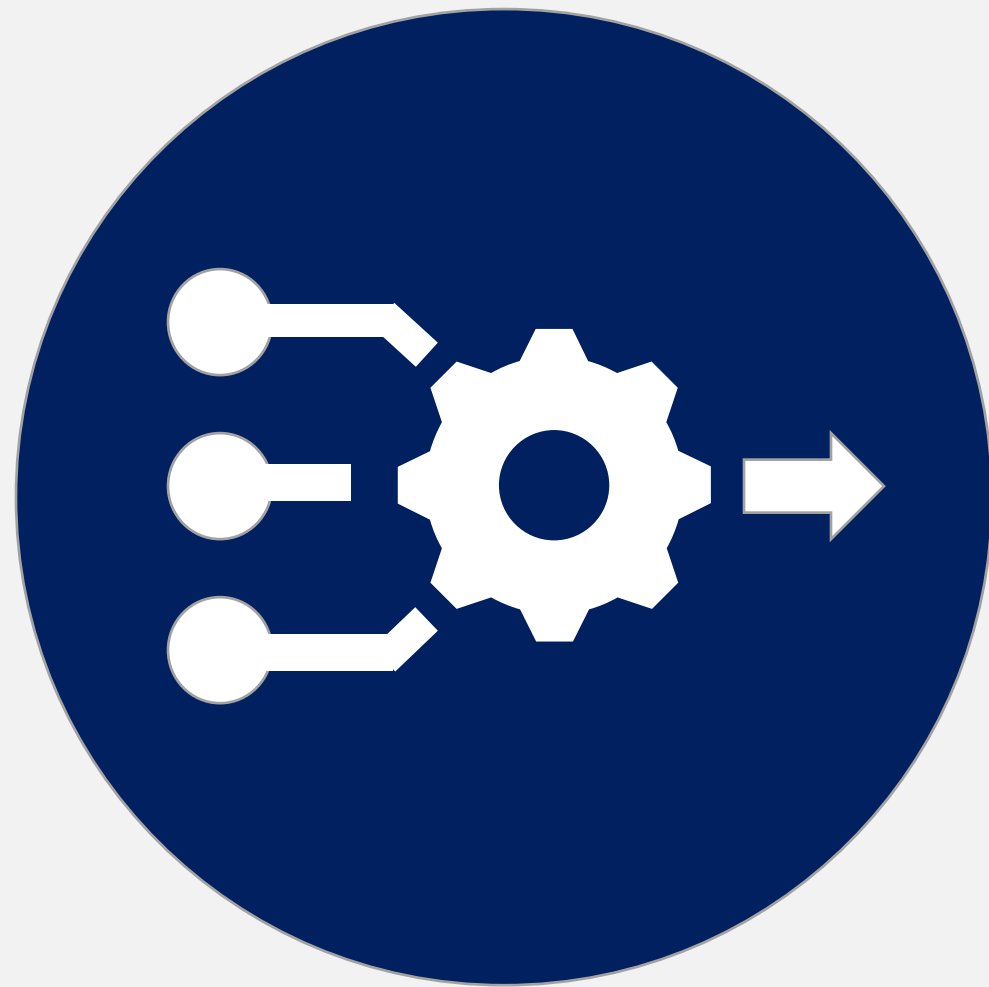
Szolgáltatás és a komponensei



Számít ez?

Miért is kell minél hamarabb tisztáznunk a témát?

10 év távlatában mennyire lesz szükség hagyományos IT üzemeltetési tudásra?



Platformkonszolidáció & modernizálás

Rohamosan csökken a technológiailag elavult rendszerek száma



Gyorsuló AI & automatizáció

- *Hamarabb állnak működésbe az új rendszerek*
- *Tradicionális rendszerfejlesztés helyett egyre több, AI ágens alapú hálózat kap feladatot*



Változás igazgatósági szinten

Egyre több helyen a kérdés már nem elsősorban az IT költség, hanem a cég digitális vagyonának értéke – az IT osztályvezető nem vesz részt a beszélgetésben

Első fejezet – Utazás a múltba

Hogyan jutottunk idáig?

Lássunk bele mindkét oldal történetébe, mielőtt belemennénk, mit tehetünk a belső feszültségekkel

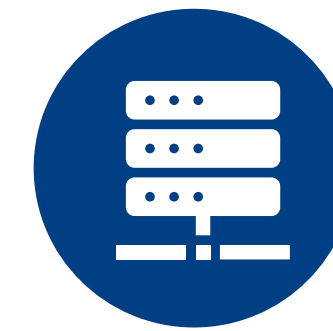
ITSM eredetileg a megvásárolt, telepített és üzemeltetett IT eszközökről szólt

Az 1980-as évektől a 2000-es évekig a vállalati informatika olyan eszközökről szólt, amelyet vásároltunk, nem készítettünk

- Hardware, ERP, csomagolt szoftver: a gyártótól
- A(z IT) szervezet feladata az, hogy ezeket megbízhatóan telepítse, konfigurálja és üzemeltesse
- A változás lassú; az eszközkészlet képessége rövid távon nagyjából ugyanaz
- Az infrastruktúra teljes szervezethez eljuttatása komoly felügyeleti feladatokat jelentett

Az IT szolgáltatásmenedzsment “DNS”-e a megbízhatóságról szól – minthogy valaki más által gyártott terméket üzemeltetünk, az egyetlen dolog, amire hatásunk van az az, hogy azt hogyan nyújtjuk a felhasználóhoz.

VÁSÁROLT eszközpark, nem saját fejlesztésű eszközök
Az ITSM “belülről kifelé” épült, ezen eszközök köré



Szerverszoba

ITSM folyamatokkal menedzselve



Gyártói Software

ITSM folyamatokkal menedzselve



Segélyszolgálat (Telefonos)

A felhasználók és a “gépház” összeköttetéséhez

Az eszközök bonyolódtak - az ITSM folyamatosan alkalmazkodott

Az ITSM nem maradt változatlan. Minden nagyobb változáshoz alkalmazkodott – de a fókusza a megbízhatóság maradt.

1. Hullám

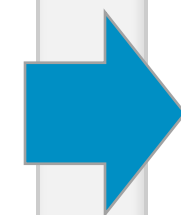


Testreszabás

~1995–2005

Az előregyártott szoftver részletes konfigurációt igényelt és testreszabást tett lehetővé.
A "vásárolt - fejlesztett" határa kezdett elmosódni.

ITSM válasza: a változásmenedzsment és kiadásmenedzsment fejlődött és elkezdte felügyelni a testreszabással kapcsolatos feladatokat.



2. Hullám



Integráció

~2005–2015

A nagyvállalatok összekapcsolták a különböző ERP, CRM rendszereiket, közvetítő réteggel összekötötték ezeket egymással és más vállalatokkal, portálokkal, komplex függési rendszerek jöttek létre.

ITSM válasza: CMDB, CMS és a Konfigurációmenedzsment feladata lett kezelni a szolgáltatások függőségi térképét.



3. Hullám



Felhő & Virtualizáció

~2015–Ma

Az infrastruktúra kilépett a fizikai világból és "software-defined" lett. Az eszközszám és a változások sebessége kilőtt. Széles körben terjednek az egyedi fejlesztésű digitális termékek.

ITSM válasza: a felhő felügyelete, automatizált monitorozás és hibrid szolgáltatáskatalógus.

A “digitális termékmenedzsment (DPM)” az egyedi digitális képességfejlesztés kiszolgálására fókuszál

Az 1990-es évektől, a versenyképességük érdekében a szervezetek egyedi fejlesztésekbe kezdtek. Olyan eszközöket kellett fejleszteni, amit nem lehetett készen beszerezni.

- A “Fejleszd le és add át az üzemeltetésnek” nem jól működött – a szoftver szerves része volt az üzemnek
- Agile, majd DevOps, majd Platform Engineering az “előállítás” és a “futtatás” közötti fal eltüntetését célozta
- A termékmenedzsment a szoftverszolgáltatás felől lépett be: a képességet termékként, s nem projektként kezelte
- Az elvárások megváltoztak: ne csak üzemeltessünk, hanem tartsuk meg a versenyképességünket

A DPM “DNS”-e az értékről és fejlődésről szól – ha valami egyedit készítettél, a felelősséged az, hogy az továbbra is számítson a versenyképesség megőrzésében

*ÉPÍTETT eszközpark, nem vásárolt eszközök
A DPM “kívülről befelé” épült, ezen eszközök fejlesztéséhez*



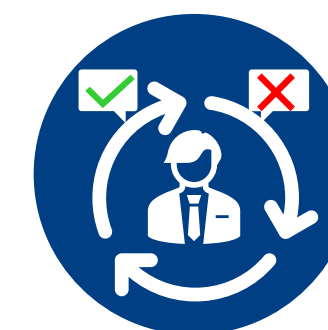
Egyedi kód & komponentárház (repository)

Házon belül vagy partnerekkel épített



Innovációs tölcsér & agilis sprintszervezés

Continuous delivery & iteráció



“Stakeholder” visszajelzések

Ügyfélérték alapján épített stratégiai ütemterv (Roadmap)

Ahol a két világ találkozott: hasonló scope, eltérő nyelvezet

Ahogy a digitális termékek felnőttek, pontosan arra volt szükségük, amit az ITSM évtizedeken át kifejlesztett. Amikor az ITSM-szakemberek találkoztak a termékcsapatokkal, eltérő kultúrával, működési ritmussal és szókinccsel szembesültek.

Az ITSM-szakemberek nyelvezete... “Everything as a Service (EaaS)”	A Product / DevOps szakemberek nyelvezete... “Everything is a Product”
Változásmenedzsment	Kiadáskezelés / szoftvergyártósor (CI/CD Pipeline)
Incidensmenedzsment	Incident Response / Swarming / megfigyelhetőség / káosztechnológia
problémamenedzsment	Pártatlan utóvizsgálat / hibavadászat / várólista kisöprés
szolgáltatáskatalógus / portfóliómenedzsment	Fejlesztői portál / innovációs tölcser
konfigurációmenedzsment	Kódalapú infrastruktúra / repository
Folyamatos szolgáltatásfejlesztés	retrospektívek / OKR felülvizsgálati ciklusok / UX Engineering

A tevékenységek gyakran nagyon hasonló célokat szolgálnak. A felelősség, a kultúra és a nyelvezet azonban nem. Az egymás melletti elbeszéléssel szervezetek időt, pénzt és tisztánlátást veszítenek.

Egyik oldal sem tévedett. Mindkét nézőpont csak része az egésznek.

1. lépés: megértés



A termékkel foglalkozó vezetőknek...

"Az ITSM-szakemberek nem azért hozták létre a folyamatokat, mert élvezték a bürokráciát.

Azért jöttek létre, mert a komplex, megosztott technológia vállalati léptékű üzemeltetése nélkül kiesésekhez, biztonsági incidensekhez és audit-hibákhoz vezet.

A stabilizálásra való törekvésük jogos igény."

Az ITSM-szakembernek...

"A termékcsapatok nem azért kerülték ki a szabályokat, mert felelőtlenek voltak.

Azért gyorsítottak, mert az üzlet ezt követelte, és az általuk megtapasztalt irányítási modell nem tudott lépést tartani a változás szükséges ütemével.

Az egyszerűsítésre való törekvésük is jogos igény."

2. lépés: empátia



3. lépés: használjuk ki ezt stratégiai feszültséget tudatosan az IT-működési modellünkben

Második fejezet – Diagnózis

A zűrzavar valós és költséges

Mindkét modell valódi hiányosságokhoz vezet – a legtöbb szervezet pedig két tűz közé került

Amikor egy szervezet elkötelezi magát: a következmények

A legtöbb szervezet elkezdett a két modell között ugrálni, így mindkét modell működési hiányosságaiért megfizet.

A "minden szolgáltatás" csapdája („EaaS”)

- Az IT-t minimalizálандó költségként kezelik
- A digitális eszközök kihasználatlanok — nincs világos befektetési koncepció
- Az innováció lassú, a beruházások átláthatatlanok
- Biztonságos és szabványosított — de a növekedéstől függetlenített
- Az ITSM-et inkább rezsiköltségnek tekintik, nem értékteremtésnek

A "minden termék" csapdája

- Az árnyék-IT és a technológiai átfedések elszaporodnak
- Nincs vállalati szintű költségoptimalizálás
- A „haladj gyorsan, törj át” elv aláássa a vállalati bizalmat
- Erős csapatok - de széttöredezett vállalat
- Az ITSM-et megkerülendő akadállynak tekintik

A probléma nem az, hogy valamelyik modellt választotta a szervezet. A problém az, hogy egyáltalán választásra kényszerült.

A keveredés fő oka: a napi tevékenységek átfedik egymást

... de a **felelősség** nem egyezik!

Tevékenység	ITSM-felelősség	Digitális termékmenedzsment-felelősség
Változástervezés	A stabilitás védelme, a kockázat kezelése megosztott rendszerkörnyezetben	A képességek fejlesztése, s fejlesztési terv (roadmap) kötelezettségeinek teljesítése
Teljesítményfigyelés	SLA-betartás, rendelkezésre állás, MTTR — a működés fenntartása	Értékteremtés, felhasználói elfogadás, üzleti eredménymutatók
Visszacsatolás	Incidenstrendek, problémák ismétlődése, auditmegállapítások	Felhasználó kutatás, backlog-priorizálás, OKR-követés
Erőforráselosztás	A szolgáltatási kötelezettségek teljesítéséhez szükséges kapacitás fenntartása, a kapacitás korlátozása a költségoptimalizálás érdekében	Beruházás a termékérték és a fejlesztési sebesség maximalizálása érdekében

Az IT-működési modell határozza meg a felelősséget és az ösztönző rendszert. Ezeknek a döntéseknek stratégiai következményeik vannak - akkor is, ha a mindennapi feladatok azonosnak tűnnek.

A termék: beruházás. A szolgáltatás: kötelezettségvállalás.

A felelősségek igazítása az IT-rendszerkörnyezethez: mi van nálunk?

DIGITÁLIS TERMÉK (Katalógus)

Beruházás

Hosszú élettartamú digitális eszköz, amelyet a folyamatos fejlődés és a versenyelőny érdekében menedzselnek.

Az üzleti innováció motorja.

Kulcskérdés: „Mivé kell válnia ennek a dolognak?”



Vállalati
érték

IT-SZOLGÁLTATÁS (Katalógus)

Kötelezettségvállalás

Stabilitást, támogatást és irányítást biztosító eszköz annak érdekében, hogy az üzleti oldal biztonságosan, nagy léptékben használhassa a termékeket.

A bizalom őrzője.

Kulcskérdés: „Hogyan lesz ez megbízható?”

Gyorsteszt: „Megjelenne ez egy M&A átvilágítási jelentésben önálló digitális eszközként?” → Digitális termék.
„Kockázatot jelentene a napi üzleti tevékenységre, ha hiányozna?” → IT-szolgáltatás.

Harmadik fejezet – A megoldás

Egyesített IT üzemeltetési modell

Architektúra kompromisszumok nélkül – nem kérünk az ideológiai harcokból...

Szolgáltatás vagy Digitális Termék?

1

Önkiszolgáló pénztárkészülék

2

Biztosító berendezés ellenőri app

3

Céges API gateway

4

Cég nyilvános weboldala

5

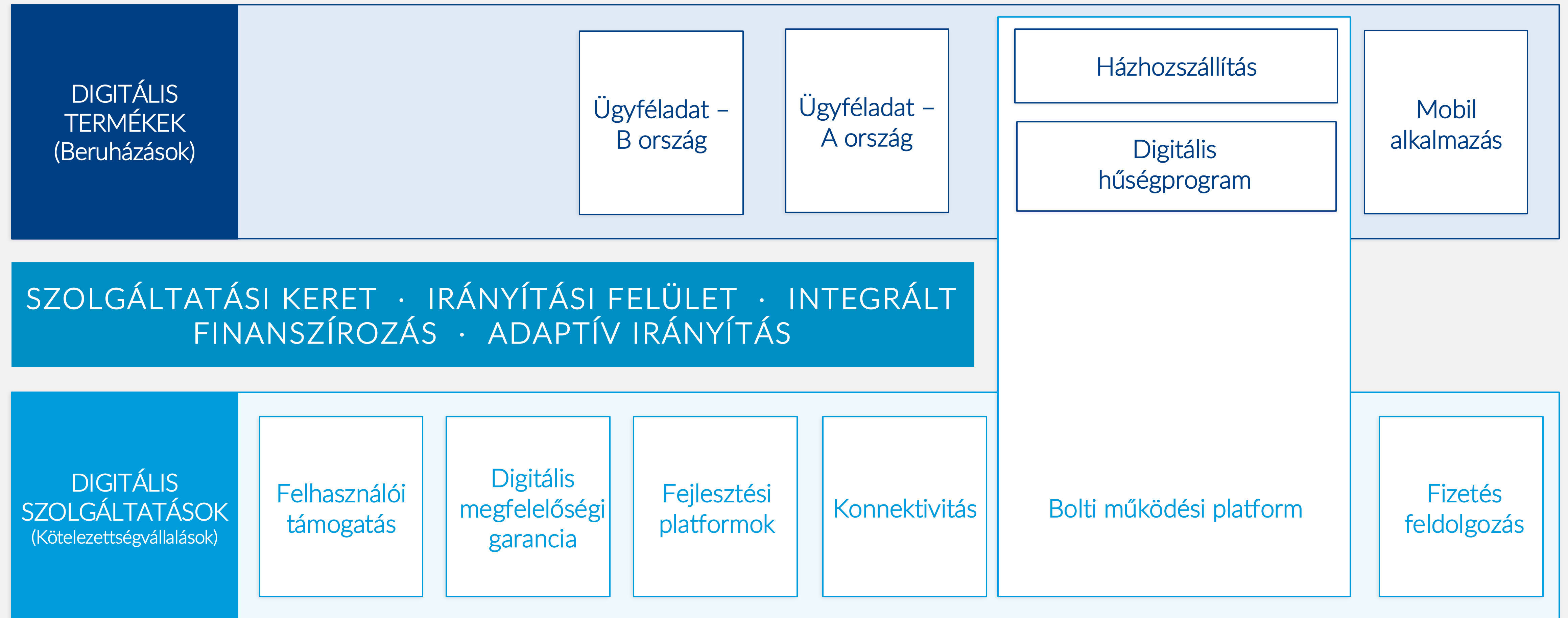
VIP támogatás

6

Fizetés feldolgozás

Az egységes működési modell: architektúra, nem kompromisszum

... de a **felelősség** nem!



Megjegyzés: Időhiány miatt NEM tárgyaljuk az IT-működési modell minden aspektusát. A digitális termék és az IT-szolgáltatás koncepciójára összpontosítunk.

A határvonal: ez a dolog termék vagy szolgáltatás legyen?

Diagnosztika szempont	Inkább TERMÉK, ha	Inkább SZOLGÁLTATÁS, ha
Eredet	A szervezet építi vagy jelentősen testre szabja	Beszállítótól vagy szolgáltatótól kerül beszerzésre; konfigurálják, nem készítik
Értékmechanizmus	Versenyelőnyt vagy egyedi képességet teremt	Lehetővé teszi, hogy az üzlet megbízhatóan használja a képességet
Fejlődés mozgatórugója	A stratégia és a felhasználói igények alapján fejlődik – az üzleti célokhoz kapcsolódó fejlesztési terv van	Az operatív igények és a technológiai frissítések alapján fejlődik
Összetétel	Egyedi digitális entitás, amelyet konfigurálnak és összeállítanak (pl. szoftver, adat), egyedi szellemi tulajdon	Tevékenységek gyűjteménye, amelyet széles körben elérhető erőforrásokra támaszkodva nyújtunk (pl. emberek, dobozos hardver vagy nyilvános SaaS-platform)
Felelősség	Üzleti tulajdonost igényel, akinek befektetési koncepciója van	Szolgáltatástulajdonost igényel, SLA-val és költségmodellel
Önálló érték	M&A esetében önálló entitásként értékelhető, eladható vagy leválasztható	Pótlás nélküli megszüntetése kötelezettséget vagy kockázatot jelentene az üzleti tevékenységre

■ **A „mindkettő” esete:** Egyes képességek valóban mindkét területre tartoznak – pl. egy adatplatform saját ütemtervvel ÉS megosztott, más termékek által használt szolgáltatásként üzemeltetve. Ilyenkor kerüljük a különböző nézőpontok felelősségeinek összevonását, a feszültség tudatos kihasználása érdekében.

A határvonal meghúzása: ez egy dolog vagy több?

A megfelelő részletességi szint nem technikai döntés – hanem stratégiai. A vállalat stratégiája a végső döntőbíró.

1

Megkülönböztető tényező vagy közmű

A megkülönböztető tényezőket szétválasztjuk; a közműveket konszolidáljuk. A szétválasztás nagyobb rezsiköltséggel jár. A megkülönböztető tényezők összevonása rombolja a felelősségeket.



Ki a felelős a célok teljesítéséért?

2

Finanszírozási és befektetési függetlenség

Ha két képesség eltérő kockázati profillal rendelkező, független befektetési döntéseket igényel – külön entitásként kell szerepelniük a “könyvelésben”.



Ki kezeli a költségvetést / ki birtokolja az eszközt a mérlegfőkönyvben?

3

Felhasználói és az érdekeltek egysége (stakeholder cohesion)

Ha egy katalógusbejegyzés leírásához három bekezdésnyi „attól függ” szükséges, akkor azt célszerű részekre bontani. Egy egységes felhasználói közösség = egy entitás.



Mennyire sokszínű az a közösség, amely megítéli a felhasználói élményt?

Terméskálázás adaptív szolgáltatási keretekkel

A szolgáltatási keret biztosítja, hogy a digitális termék elterjedésével vállalati szintű képességgé válhasson

1

Támogatási modell

Ki kezeli a termékhez kapcsolódó incidenseket, kéréseket, eszkalációt? Hogyan és mikor integrálódnak a termék- (DevOps-) csapatok a vállalati folyamatokba?

2

Irányítási védőkorlátok (guardrails)

Hogyan kapcsolódik a változáskezelés, a kockázat és a megfelelőség a termékhez, ahogy annak nő a hatása és terjed a használata?

3

Megfigyelhetőség

Hogyan figyeljük az adatok bizalmasságát, az integritást és a rendelkezésre állást, és hogyan észleljük a problémákat?

4

Pénzügyi felelősség

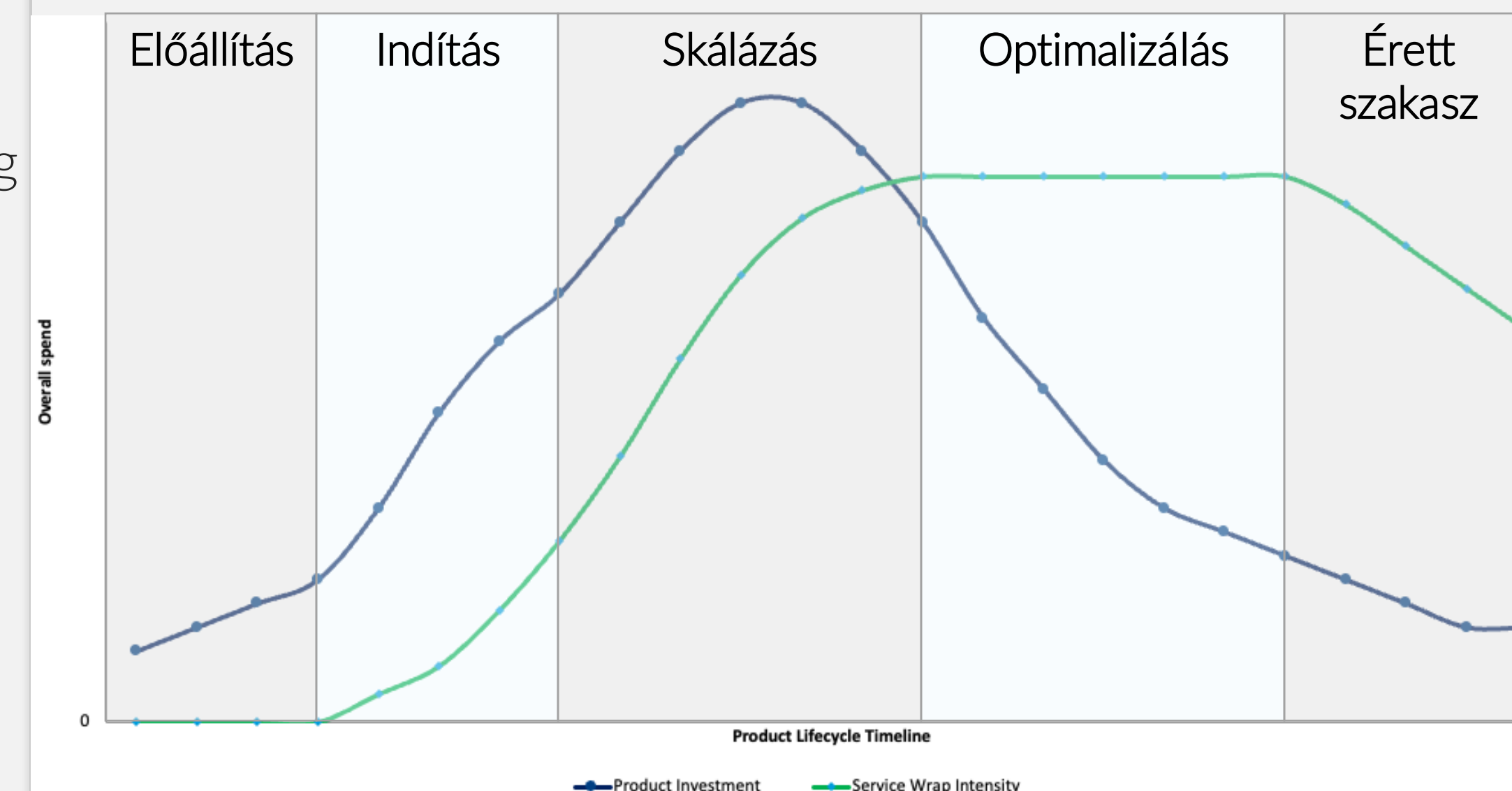
Mekkora az üzemeltetési költség, és hogyan választható el az előállítási költségtől? Hogyan befolyásolják az üzemeltetési költségtényezők a fejlesztési ütemtervet?

5

Életciklus-irányítás

Hogyan vált a termék a skálázási és érettségi szakaszok között? Mikor kezdenek érvényesülni a közös szabványok és térünk át a közös alapszolgáltatások használatára (pl. SSO, hosting-szolgáltatás stb.)

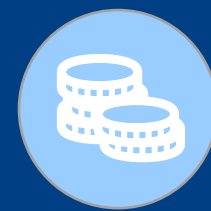
Termékéletciklus és a szolgáltatási keret intenzitása



Ahogy egy termék skálázódik és érlelődik, a szolgáltatási keret egyre nagyobb arányt visz a ráfordításokból.

A viselkedés legerősebb ösztönzője: finanszírozás

Két párhuzamos finanszírozási modell kell létezzen, egyértelmű felelősséggel – és ezeket külön kell egymástól kezelni.



TERMÉKBERUHÁZÁS FINANSZÍROZÁSA



Az ütemterv mérföldköveihez és az érték realizálásához kapcsolódik



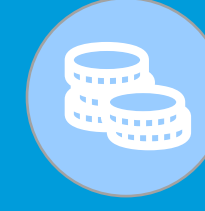
Befektetési koncepcióval rendelkező üzleti szponzor feladata



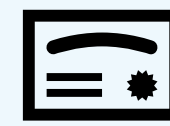
Előrettekintő; Kockázatokkal tudatosan kalkulál



Üzleti eredmények és létrehozott eszközérték alapján értékelt



SZOLGÁLTATÁSI KÖTELEZETTSÉGVÁLLALÁS FINANSZÍROZÁSA



Az üzemeltetési költséghez, az SLA-kötelezettségekhez és a kockázatcsökkentéshez kapcsolódik



Költségmodell-felelősséggel rendelkező szolgáltatástulajdonos feladata



Operatív szempontból stabil; tervezetten kockázatkerülő



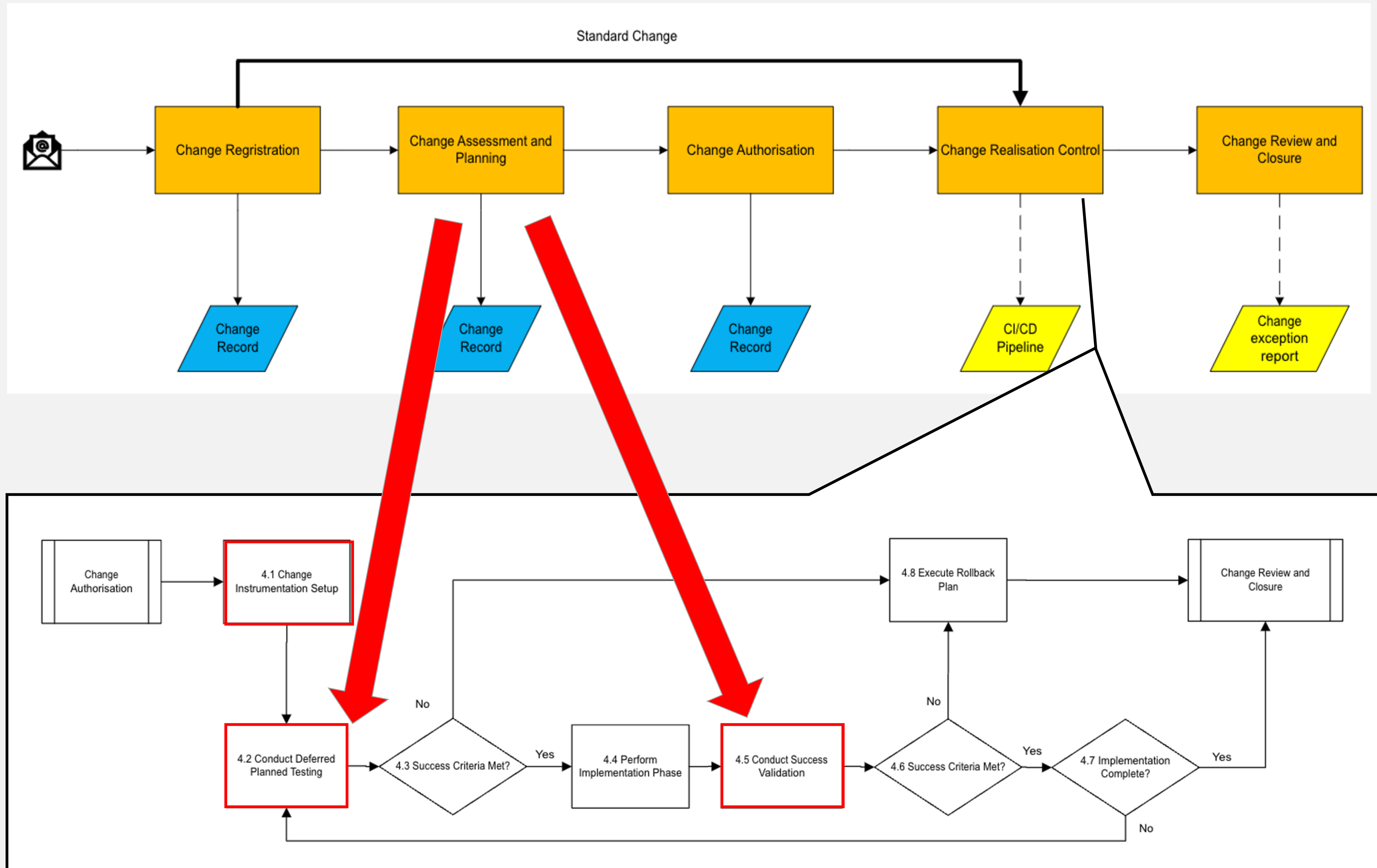
Megbízhatóság, rendelkezésre állás és egységnyi szolgáltatásra jutó költség alapján értékelt

■ **A „mindkettő” esetében:** Ha szolgáltatási kerettel rendelkező termékről van szó – mindkét aspektus finanszírozandó a megbízható képesség kialakításához. A finanszírozás származhat eltérő forrásokból és költségvetésekből. A termék- és a szolgáltatástulajdonos feladata közösen az, hogy az eltérő nézőpontok alapján biztosítsa a megfelelő finanszírozást. Ha a beruházás már nem indokolt, a megbízhatóság fenntartása akkor is jelentős finanszírozást igényelhet.

A szolgáltatásirányítás mint stratégiai védőkorlát (nem akadály)

Irányítási terület	Hagyományos ITSM-modell	Adaptív szolgáltatásirányítás
Technológiai változások	Heti változásfelügyeleti (CAB) jóváhagyásra várakozva. A kiadáskezelés a változásokat egy csomagba szervezi.	Automatizált pipeline-ok beépített megfelelőségi ellenőrzésekkel, előre egyeztetett minőségi és elfogadási kritériumokkal; dinamikus CAB a pipeline-felhasználók segítésére és a pipeline-fejlesztések tervezésére fókuszál. A pipeline-ellenőrzések alkalmazkodnak a termék skálázódásához és kockázatához
Incidensek és végfelhasználói támogatás	Reaktív, jegyalapú reagálás és besorolás	Teljes körű megfigyelhetőség prediktív riasztással, még mielőtt a felhasználók jeleznének. A támogatási szolgáltatás elemei (nyelv, interakciós érintkezési pontok) a bevezetéssel összhangban bővülnek, a UX-mérések a komplexitás növekedésével túlmutatnak a felhasználói felület témakörén.
Megfelelőség (Compliance)	A megfelelőséget projektkapuknál és auditokon vizsgálják felül	"Compliance-as-code" közvetlenül a CI/CD-pipeline-ba ágyazva. A pipeline-ellenőrzések alkalmazkodnak a termék skálázódásához és kockázatához A közös, megfelelés biztosítási szolgáltatások kötelező használata és beágyazása
Kockázat	A kockázatot program mérföldköveknél értékelik	Folyamatos kockázati profilozás a termék- és szolgáltatásportfólió egészén. Kockázatcsökkentés a megosztott szolgáltatások kötelező használatával, ahogy a termék skálázódik és a kockázati profil bővül.

Folyamat tervezés mindenkinek (példa: változásfelügyelet)



Reaktív költséghely helyett: a digitális termékek őre

Nem az ITSM átcímkezése a cél – az elvárásoknak való megfelelésről.

EDDIG

"Hibajegyeket kezelünk az SLA-t megcélózva "



EZUTÁN

"A vállalat legértékesebb digitális eszközeit védjük és optimalizáljuk"

EDDIG

"Incidensekre reagálunk"



EZUTÁN

"Olyan megfigyelhetőségi és ellenállási képességeket teremtünk, amellyel a digitális termékeket befektetésre alkalmas állapotban tartjuk és azok felső vezetői szinten is bemutatathatók maradnak"

EDDIG

"Költséghely vagyunk"



EZUTÁN

"Mi vagyunk az IT befektetés és az üzleti eredmény között meglevő kockázat kezelői és az értékteremtés biztosítói"

Our Perspective



Real-world delivery



Pragmatic change



Outcome-focused



iCore - Contact us



info@icore-ltd.com



0203 821 1252



www.icore-ltd.com



[Linkedin.com/company/icore-ltd](https://www.linkedin.com/company/icore-ltd)