

www.pwc.com

Szolgáltatás menedzsment kihívásai napjainkban

Egy informatikai kiszervezés
sikertényezői és buktatói a
gyakorlatban

2014. március 28.

Témakörök

IT szolgáltatás szervezési tendenciák napjainkban

Gyakorlati tapasztalatok, kritikus pontok és tanulságok

1

A szolgáltatás menedzsment napjainkban is fontos kérdése: a belső informatika fejlesztése vagy a tevékenység kiszervezése a jobb megoldás

- *Az elmúlt évtizedben számos szolgáltató szervezet jött létre, a legtöbb vállalat igyekezett alaptevékenységére fókuszálni.*
- *Az informatika ezen hullámnak egyik éllovasa volt. A legtöbb nagyvállalat részben vagy egészben kiszervezte IT támogató területeit.*
- *Ma már a korai kiszervezések tapasztalatairól és azok sikerességének, esetleg sikertelenségének okairól érdemes beszélnünk.*



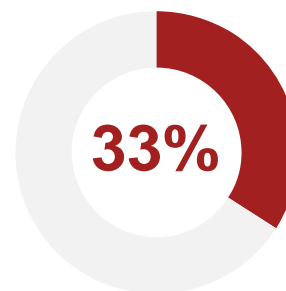
Merre tart a világ az informatikai szolgáltatások kiszervezése kapcsán, melyek voltak azok a tipikus pontok ahol elbukhattak ezek a kiszervezési projektek.

Magyarországon mind a kiszervezési, mind a beszerzési tevékenység súlya némileg csökkent az elmúlt két év során

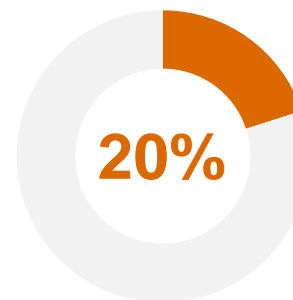
A PwC által 2013. decemberében készített 3. Magyarországi Vezérigazgató Felmérés keretében vezetőket kérdeztünk meg többek között a jelenleg tapasztalható szolgáltatás menedzsment tendenciákról, ennek eredményei egyértelműek:

- *Az IT szolgáltatások átszervezésének súlya a felsővezetők terveiben némileg csökkent az elmúlt két év során,*
- *Ennek egyik oka, hogy a költségcsökkentési hullám kapcsán már végrehajtották ezeket a lépéseket korábban.*
- *Másik ok, hogy vezetők újragondolják ezen átalakítások hatékonyságát, értékelik a tapasztalatokat.*

2012

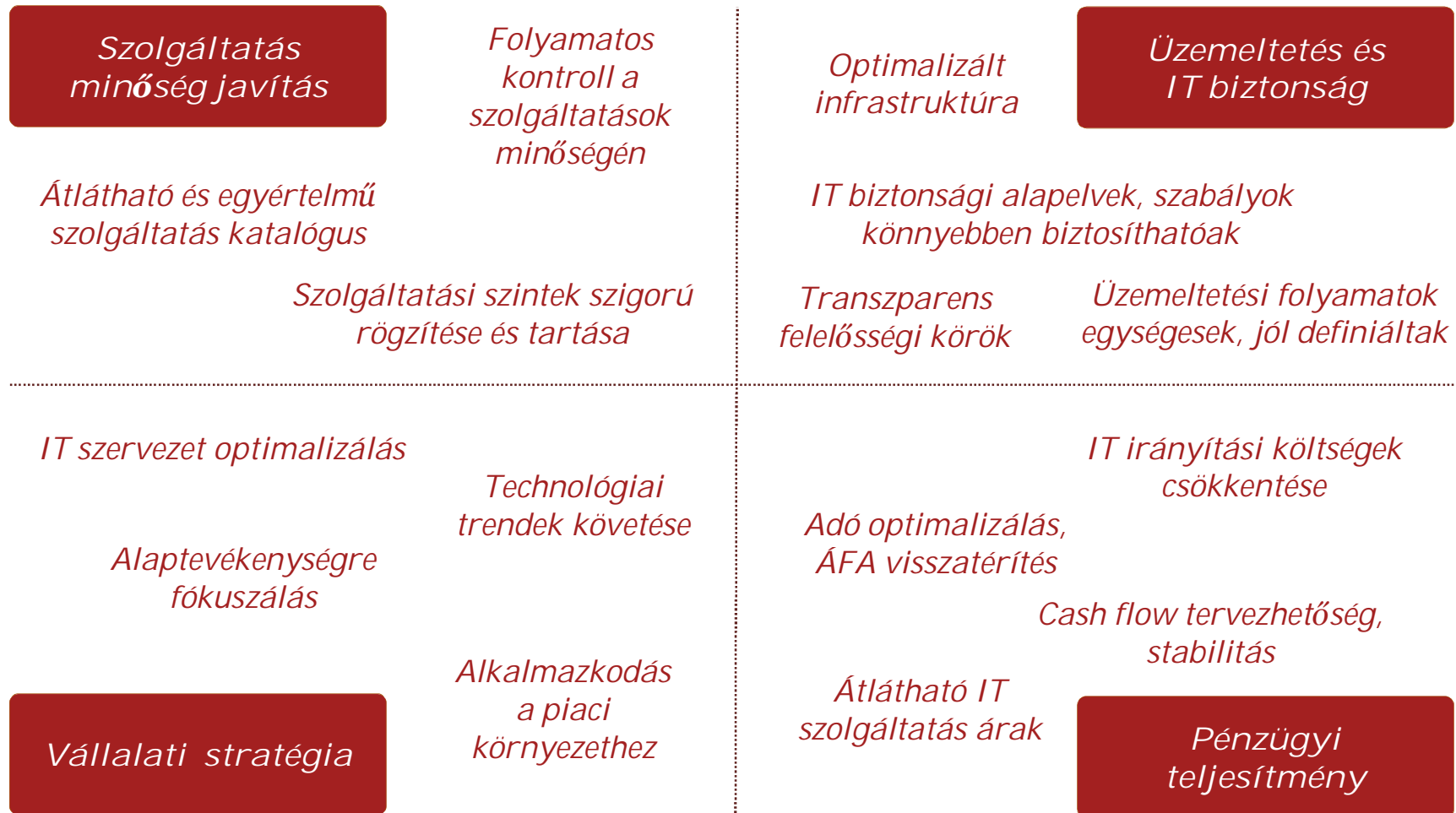


2013



„Míg korábban a vezetők harmada, 2013 végén már csak ötödük számolt be arról, hogy egy-egy üzleti folyamat vagy funkció kiszervezése mellett döntött.”

A trendek ellenére az informatika kiszervezésének indokai a mai piaci környezetben is fennállnak, továbbra is valóságok



A sikeres szolgáltatás menedzsment kialakítás érdekében figyelniük kell a korábbi sikertelen kiszervezések buktatóira

Felkészületlenség a kiszervezésre, nincsenek tiszta elképzelések, célok, nem megfelelő irányítás

A kiszervezést követően a szolgáltatások színvonala romlott és olcsóbb sem lett

A meglévő, felgyülemlett szakértelem, üzemeltetési gyakorlat elveszett

A két vállalat közötti kommunikáció nehezebb lett, a problémák megoldása lelassult

A részletesen definiált folyamatokat a külső szolgáltatói kisebb rugalmassággal végzi a mindennapokban

A költségcsökkentésre való rövidtávú fókuszt az eredményeként „fűnyíró elv” érvényesítése

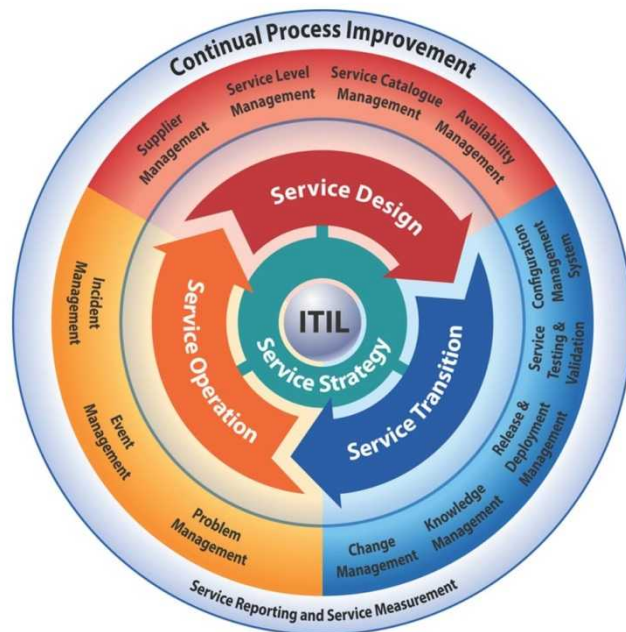
Témakörök

IT szolgáltatás szervezési tendenciák napjainkban

Gyakorlati tapasztalatok, kritikus pontok és tanulságok

2

A szolgáltatás menedzsment elmélete és gyakorlati megvalósítása eltér egymástól Magyarországon, ezt bizonyítják a kiszervezések tapasztalatai is



- *Egy megrendelő és egy informatikai szolgáltató vállalat közötti szolgáltatás menedzsment folyamatok felépítése részletesen megtalálhatóak az ITIL könyvekben, ajánlásokban.*
- *Vannak azonban olyan nehézségek, melyek csak a gyakorlati felépítésnél derülnek ki. Megoldásuk komplex feladat.*
- *Az újonnan induló szolgáltatás menedzsment projektek előkészítése során ezen kritikus pontokra fel kell készülni.*

A továbbiakban bemutatunk néhány tipikus problémát, amivel a kiszervezési, szolgáltatás menedzsment kialakítási projektjeink során találkoztunk.

Stratégiai fázis:

A ki- vagy beszerzés kapcsán számos stratégiai kérdés merül fel, amihez jó kiindulási alapot ad az ITIL ajánlása

Releváns folyamatok

Igény menedzsment

IT pénzügyi menedzsment

Szolgáltatás portfólió menedzsment

- *A kiszervezés során olyan szolgáltatási kereteket kell létrehozni, mely reflektál a megrendelő üzleti stratégiájára, igényeire.*
- *A pénzügyi keretek tervezése, későbbi módosítása vagy újragondolása kiemelten fontos mindkét fél számára.*
- *A szolgáltatás portfólió, a kiszervezés terjedelmének rögzítése elengedhetetlen.*
- *Az ITIL Szolgáltatás stratégia folyamatai ezen területeket lefedik.*

Stratégiai fázis:

A kiszervezéssel létrejövő két szervezet eltérő érdekekkel fog rendelkezni, eltérő irányítási struktúrával

- *Az informatikai szolgáltató és a megrendelő szervezet **stratégiai céljai eltérnek** egymástól, gyakran még akkor is ha közös a tulajdonosuk.*
- *A megrendelő oldalon **fokozatosan visszaépül az informatikai szervezet**, párhuzamosságok, „kibúvások” keresése folyik.*
- ***Vezetői támogatás hiányzik a végrehajtásnál**, az átalakítás nem rendelkezik **kellő felsővezetői támogatóval**, így a szükséges döntéseket nem lehet gyorsan és hatékonyan meghozni.*
- *A szervezeten belüli **érdekellentétek felszínre kerülnek**, kiéleződnek a nem megfelelő „stakeholder management” miatt.*

Megoldás lehet:

A közösen, felsővezetői támogatás mellett rögzített célrendszer, az elméleti szolgáltatás menedzsment koncepció illesztése a valósághoz

Stratégiai fázis:

A gyors és tartós költségcsökkentés, a szolgáltatási szintek romlása nélkül nem megvalósítható

- **A költségcsökkentési nyomás miatt rövidtávú megoldások választása, a megvalósítási projekt nem megfelelő előkészítése. A szolgáltatói portfólió cserélése, optimalizálása során rosszul teljesítő szállítók kiválasztása.**
- *A megrendelő szervezetnél remélt költségcsökkentések csak részben realizálhatóak, hiszen a szolgáltató vállalatnál új irányítási költségek merülnek fel.*
- *A szolgáltató vállalatnál jelentkező irányítási költségek megspórolása a szolgáltatási szintek csökkenéséhez fog vezetni.*
- **A szolgáltató** jövedelmezősége érdekében *külső megrendelőket is kiszolgál, így erőforrásai megoszlanak. A megrendelő igényeinek prioritása csökkenhet.*

Megoldás lehet:

A felsővezetés, érintettek számára egyértelművé kell tenni a változás valós következményeit, fel kell készíteni őket a kezdeti sikerek esetleges elmaradására.

Tervezési fázis:

A szolgáltatások részletes meghatározása, tervezése adja meg a szolgáltató működésének vázát

Releváns folyamatok

Információbiztonság menedzsment

Szolgáltatáskatalógus menedzsment

Szolgáltatási szint menedzsment

Rendelkezésreállítás-menedzsment

- *Az elméleti modellek pontosan rögzítik, hogy milyen folyamatok mentén szükséges elkülöníteni a megrendelői és szolgáltatói feladatokat, felelősségeket.*
- *Számtalan ajánlás, minta és benchmark áll rendelkezésre a szolgáltatások szintjeinek elsőkörös meghatározásához.*

Tervezési fázis:

A magyar informatikai területek méret és szervezési adottságai miatt torzulnak a folyamati ajánlások

- Gyakori probléma a **kiszervezett folyamat teljes megértésének hiánya** is, azaz a szolgáltatói oldalon nem érzékelik megfelelően az üzleti elvárásokat.
- A szétválással **a folyamatok bürokratikusabbá válnak**, a pontos szabályozottság elengedhetetlen a felelősségi körök, átadás-átvételi pontok rögzítéséhez.
- Az új folyamatok létrehozása során **szerepköri halmozódások léphetnek fel**, egy ember több folyamatban is kulcsszereplő lesz.
- A szerepköri változások miatt felmerült **töredék kapacitások** (eddig végzett maradék feladatok) **nem összevonhatóak** teljes mértékben.
- Nincsenek meg azok az **operatív egyeztetési fórumok**, melyeken a megrendelő és a szolgáltató vezetői szintjei kommunikálhatnának egymással.

Megoldás lehet:

A szolgáltatás menedzsment modell kidolgozása során figyelembe kell venni a szervezet adottságait, a meglévő erőforrások változását is.

Átadási fázis:

Nagyon fontos elem a szolgáltatások minőségi szintjének megőrzése érdekében a tudás menedzsment kiépítése

Releváns folyamatok

Tudásmenedzsment

Változásmenedzsment

Verzió- és élesítés menedzsment

- *A megszerzett üzemeltetési gyakorlatot a kiszervezés után formalizált módon is gyűjteni szükséges.*
- *A tudott hibákról, elkerülő eljárásokról szóló információk átadása kiemelt fontosságú az üzletmenet folytonosság érdekében.*
- *Az intézményesített kommunikáció jelenti a standard folyamatok előnyét, információk nem veszhetnek el.*

Átadási fázis:

A kiszervezés végrehajtása során a jól irányzott kommunikáció elengedhetetlen

- *A munkatársak felé történő **kommunikáció elmaradása vagy elégtelensége** miatt szervezeti ellenállás alakulhat ki. „Minden sokkal rosszabb lesz” hangulat terjed el.*
- *Az **átalakulás túlzott / elégtelen vezetői irányítása** megsokszorozhatja a teljesítéshez szükséges erőforrásokat.*
- *A **megvalósítási kockázatok beazonosításának elmaradása, vagy nem megfelelő kezelése**, illetve ezen kockázatok management felé történő jelzése gyakori ok a sikertelenségre.*
- *A kiszervezést követően a **személyes hozzáállás megváltozik**, egyik napról a másikra megváltozik a kollégák közötti viszony, „átül” a másik oldalra.*

Megoldás lehet:

Körültekintően fel kell mérni a felhasználók, üzleti vezetők tájékoztatásának lehetőségeit, a megvalósítás során folyamatosan információkat kell biztosítani.

Üzemeltetési fázis:

Az ITIL leginkább alkalmazott területe a szolgáltatások mindennapi üzemeltetése

Releváns folyamatok

Igénytjeljesítés-menedzsment

Hozzáférés-menedzsment

Problémamenedzsment

Incidensmenedzsment

- *Az ajánlásokban megfogalmazott eljárásokat követve részletes és pontos folyamatok építhetők fel egy új szolgáltatónál is.*
- *A leggyakrabban használt folyamatokról lévén szó egyértelműeknek kell lennie a felelőségeknek, szereplők közötti együttműködés határainak.*
- *Az ITIL jól szabályozza a Service Desk és a technikai megoldó team közötti átadásokat is, a kialakításnál ezek leképezhetők.*

Üzemeltetési fázis:

Az üzemeltetésben a kezdeti időszakban biztosan lesznek működési problémák

- A meglévő **üzemeltetési tapasztalat kulcsszereplőknél** található, az ő megtartásuk kritikus a kezdeti időkben. A mindennapi rutin megszakítása gyorsan a felhasználók elégedetlenségéhez vezet.
- Tipikusan az incidens menedzsment területén szükséges, de nem elég a folyamatok részletes meghatározása, hanem **az új működés előzetes tesztelését is érdemes elvégezni**. Ki, milyen módon kommunikál a másik féllel a mielőbbi megoldás érdekében.
- Az informatikai szolgáltató a kiszervezést követően általában saját működését optimalizálni kívánja. A **változásra a megrendelő oldal hatása már kisebb**, mint korábban volt. A változások kereteinek tisztázása szükséges még az üzemeltetés megkezdése előtt.

Megoldás lehet:

Az átmenetre fel kell készülni, a kulcsszereplőknél lévő tudást elérhetővé kell tenni. Érdemes a megalkotott működési folyamatokat tesztelni az éles indulás előtt.

Visszamérés és fejlesztési fázis:

A kiszervezés egyik legfontosabb pontja a díjazási feltételek, a nem teljesítésre vonatkozó büntetések meghatározása

Releváns folyamatok

Szolgáltatás mérése és jelentés

- *A megrendelő és a szolgáltató közötti elszámolások alapját jelentik az szolgáltatási szint szerződéseiben rögzített kulcsmutatók.*
- *Hogy mit, mikor és milyen gyakorisággal kell mérni megmutatják az esettanulmányok és az ITIL eszközrendszere.*
- *Az egyes mutatók elvárt értékeire benchmark adatok állnak rendelkezésre.*
- *A mérés és jelentés rendszerének kiépítése elméletben könnyen megvalósítható.*

Visszamérés és fejlesztési fázis:

A megrendelő legnagyobb félelme, hogy a szolgáltatási szintek teljesítése, a díjszabás számára átláthatatlan lesz

- *A szolgáltatási szinteket meghatározó **KPI-ok definiálása csak az árazási kérdések után történik meg**, ami vitára ad okot. Már a projekt kezdetén meghatározásra kell kerüljenek az alkalmazott képletek, számítási módszerek.*
- *A szolgáltatások létrehozása, módosítása és megszüntetése nehézkes, **a létrejött SLA szerződések rugalmatlanok**. Ez megoldható bizonyos volumen szabályozás beépítésével, mely tartalmaz átlépési kereteket is.*
- *A szolgáltatási szerződéseknek való megfelelés az első időszakban csak nagyon nehezen teljesíthető. **Érdemes türelmi időszakokat kijelölni**, hogy az üzemeltetési folyamatok működése stabilizálódjon.*

Megoldás lehet:

A szolgáltatások kapcsán egy pontos, közös megegyezésen alapuló mérési rendszert kell kialakítani. Az SLA-kban biztosítani kell bizonyos rugalmasságot.

A korábbi projektekből tanultakat használjuk a szolgáltatás menedzsment folyamatok, modellek fejlesztésénél

A ki-, illetve beszerzési projekteknél biztosítsuk a felsővezetői támogatást mind az előkészítési, mind a megvalósítási fázisban

A jó elvárás menedzsment megelőzheti a projektcélok torzulását, a sikertelenség érzését

Kerüljük azokat a koncepciókat, amik nem veszik figyelembe a társaságok valós képességeit

Kommunikáljunk folyamatosan a projektben résztvevőkkel, illetve a változás kapcsán érintettekkel

Építsünk a szakemberek meglévő üzemeltetési tapasztalataira, örökítsük át ezt a tudást az új szervezetbe

A szolgáltatás menedzsment kulcsfontosságú eleme a megfelelő mérési rendszer, az átlátható és rugalmas szerződéses viszonyok kialakítása

KÉRDÉSEK ÉS VÁLASZOK

A PwC folyamatszervezési csoportjának tagjai



Kerekes Antal, direktor

Szakterülete az informatikai stratégia, szolgáltatás menedzsment és IT teljesítmény menedzsment. Szerteágazó tapasztalatra tett szert többek közt folyamatszervezési és stratégiai témákban hazai és nemzetközi nagyvállalatoknál, ill. a közszolgálati szektor országos szereplőinél.

antal.kerekes@hu.pwc.com



Szabó András, asszisztens menedzser

Elsődleges szakterülete az IT Governance, informatikai projekt menedzsment és minőségbiztosítás, valamint az IT szolgáltatás menedzsment. ITIL szakértőként az elmúlt években számos témájú projektet vezetett a témában, illetve támogatott szakértőként.

andras.szabo@hu.pwc.com



Ertl Orsolya, munkatárs

Operatív projektmenedzsment területen nyert tapasztalatával támogatja a csoport által koordinált szolgáltatás-menedzsment munkákat. ITIL ismereteire alapozva IT tanácsadási és rendszer migrációs projektekből, valamint megfelelőségi megbízatásokban szerzett jártasságot.

orsolya.ertl@hu.pwc.com

Köszönjük a figyelmet!