

Kitörés az ördögi körből

Szolgáltatásmenedzsment projekt megtérülés számítása



2008. Október 30.

Suba Péter

ITSM Konzulens

iCore Limited

+44 (0)20 7464 8414

www.icore-ltd.com

iCore



+44 (0)20 7464 8414
www.icore-ltd.com

iCore

Service Management at its Best

Bemutakozás

- iCore Ltd: Angol székhelyű szolgáltatásmenedzsment konzulencia (kizárólagos profil)
- Kb. 50 konzulens (Anglia legnagyobb ITSM konzulens csapata egy cégen belül), több, mint 10 éves múlt
- Közepes és nagyvállalati ügyfelek (BP, Shell, Barclays...)
- Szolgáltatásmenedzsment stratégia, bevezetés, folyamattervezés, projekt támogatás, kihelyezés szervezése, operatív funkciók támogatása, minősítésre felkészítés, oktatás
- Suba Péter: 9 év operatív IT vezetés után 4 éve ITSM konzulens (ebből 2 Angliában), Informatikus mérnök, ITIL „Red Badge”, ISO 20000 konzulens, CobiT Foundation minősítések



+44 (0)20 7464 8414
www.icore-ltd.com

iCore

Service Management at its Best

Tartalom

- A téma háttéréről
- Ördögi kör?
- Járható utak
- The „F” word – használjuk!
- A teljes megtérülés számítási eljárás
- ITIL v3?
- Az ördög és a részletek
- Tapasztalati példák
- Veszélyek, csapdák



Háttér

Beszélgünk az ITIL történetéről!

- Eredetileg az angol kormányzati szektor indította a fejlesztését...
- A hasznosságát felismerve az ipar szereplői egyre inkább használni kezdték...
- Egyre nagyobb igény lett a vállalati szempontokhoz, módszertanokhoz illesztésre: ITIL V3
- Magyarországon az ITIL elsősorban a privát szférában terjed

**Az ITIL V3 nézőpontja Magyarországon
még relevánsabb lesz hamarosan**

Válogassuk ki ami nekünk kell belőle!



+44 (0)20 7464 8414
www.icore-ltd.com

Service Management at its Best

iCore

Milyen ördögi kör?

Az IT vezetés szempontjából:

- Szolgáltatásmenedzsment? Szép új világ...
- A cégvezetés fejlődést (megbízhatóbb, gyorsabban reagáló informatikát) vár
- A cégvezetés olcsóbb működést vár

Vezessünk be / fejlesszük a szolgáltatásmenedzsmentet!





Milyen ördögi kör?

A pénztárca őre szempontjából:

- Miért költsek több pénzt, ha kevesebbet szeretnék?
- Szűkösek a keretek, miért pont erre költsek?
- Szolgáltatásmenedzsment? Honnan tudom, hogy jobb lesz? Ha jobb is lesz, biztosan ez szolgálja legjobban a cég érdekét? lásd fentt
- Egyszer már adtam pénzt X eszköz bevezetésére (Y pozícióra, Z licenszre...), nem látom, hogy jobb lett volna tőle... Ez mind csak az informatikusok játékszere... mitől lenne ez más?



Üzleti szempontból a szolgáltatásmenedzsment

befektetés



Járható utak

- „Itt ez a nagy projekt, erre úgyis költünk, tuszkoljunk bele egy kis szolgáltatásmenedzsmentet”
- „Nem kell a cég egyéb területeit ezzel zaklatni, majd titokban csinálgatunk valamit ahogy tudjuk”
- „Jövőre audit lesz, ha már belenyúlunk a működésbe, csináljuk ITIL módra”
- „Van ez a csodaeszköz, azt mondják ez tud ITIL-t, az megfogható dolog, erre könnyebben kapunk pénzt”



Mindegyik működik!

De önmagában egyik sem visz ki az ördögi körből, sőt...

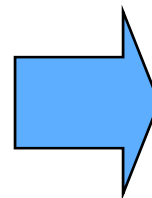


The „F” Word

- Mi informatikusok vagyunk... Vagy nem?
- Szolgáltatásmenedzsment bevezetés - informatikai projekt... Vagy nem?
- A vezetés támogatásához az üzleti nyelven kell beszélni!
- **Financials!**



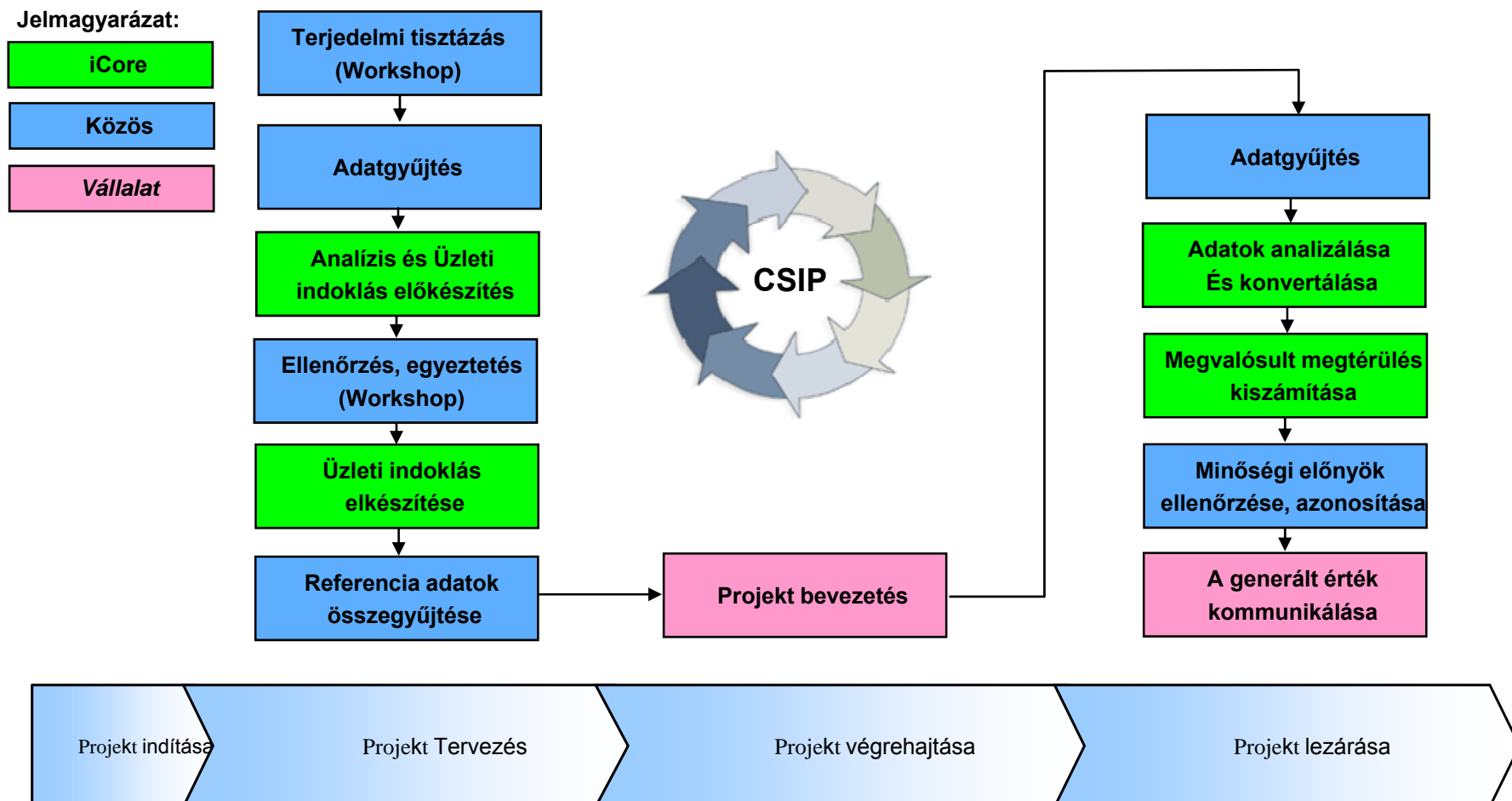
Szolgáltatásmenedzsment
fejlesztés = üzleti befektetés



Megtérülés számítás (ROI)



Megtérülés számítás ITSM-re





ITIL V3 – hogyan válogattunk?

A fenti módszer ITIL v3-on nyugszik:

Szolgáltatásstratégia (SS):

- Pénzügyi menedzsment (befektetés megtérülés, befektetés érték, belső megtérülési ráta...)
- Befektetés előzetes indoklása
- Befektetés ténylegesen előállított értékének ellenőrzése

Állandó szolgáltatásfejlesztés (CSI):

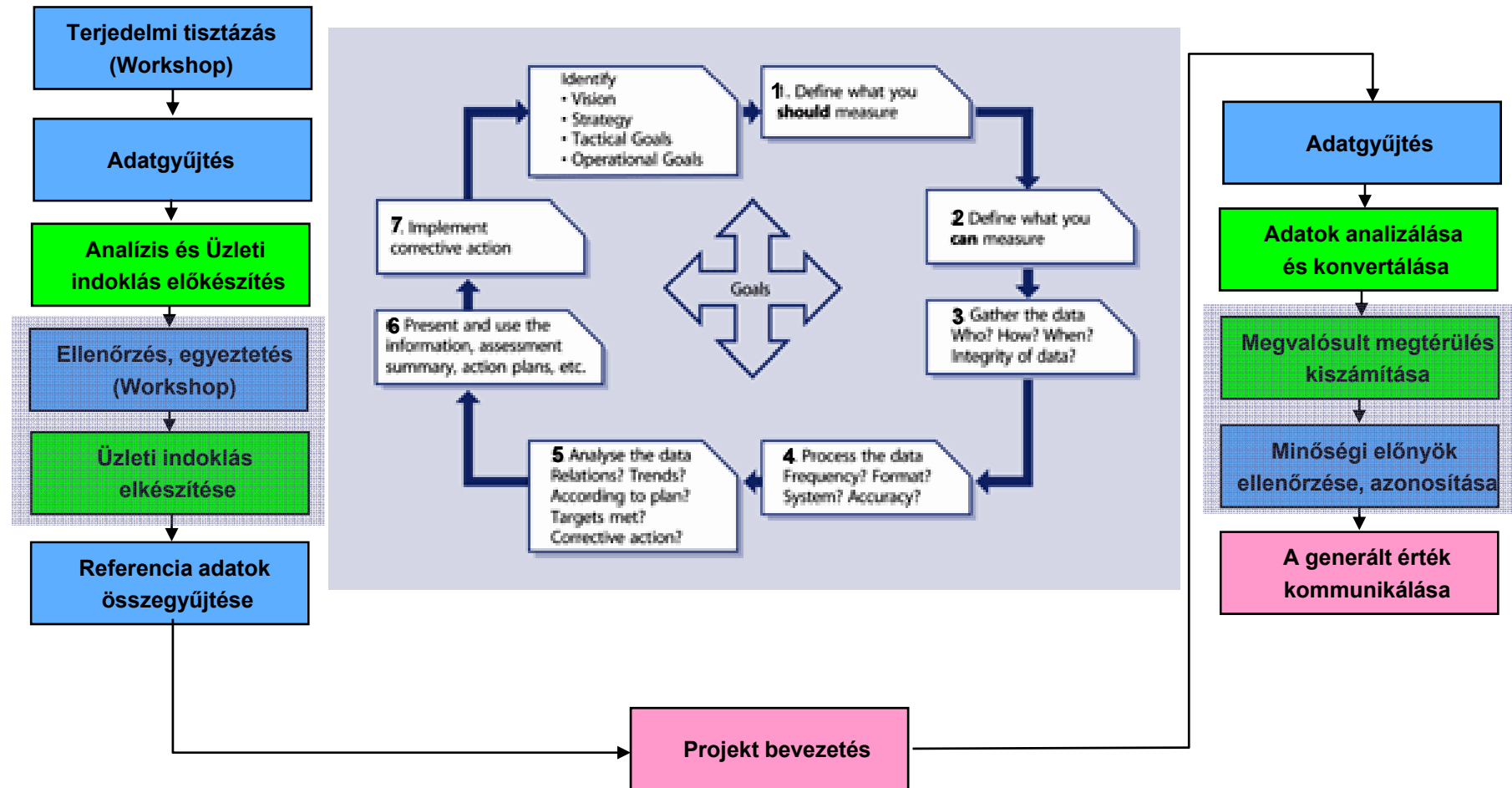
- Kiegyensúlyozott mérőszámrendszer (Balanced Scorecard)
- Fő teljesítménymutatók (KPI)
- Teljesítményalap (Baseline)
- Megtérülés számítás (mindkét kiadványban szerepel)
- A fejlődés hét lépése

Nincsenek csodák – de minden célhoz a megfelelő eszközöket kell összeválogatni





A fejlődés 7 lépése





Honnan szerezzünk adatokat?

Felhasználható adatok

- Meglevő vagy tervezett SLA-k, OLA-k, különös tekintettel büntetési tételekre, szolgáltatás vizsgálati feljegyzések, kifizetett büntetések
- Meglevő vagy tervezett szolgáltatási szerződések
- Szervezet méretére és felépítésére vonatkozó adatok
- Jellemző bérköltség csoportonként (mind IT, mind üzleti oldalon)
- Operatív feladatok és azok mennyisége, illetve mely informatikai részleg végzi őket
- Service Desk (vagy hasonló funkciójú) rendszerben meglévő adatok, különösen incidensek, problémák, változások, azok mennyiségi és trend adatai
- Rendelkezésre állási és kiesési adatok (kiváltó okokkal)
- Változások sikertelenségének következményei, megismételt munkamennyiség (túlóra, elvesztett munkaidő, elvesztett üzleti lehetőségek)
- Beszerzési eljárások
- Üzleti tervek és stratégia, könyvelési eljárások és alapelvek
- Vonatkozó szabályozók és megfelelési jelentések
- Képességérettségi jelentések

Források: Dokumentumok, interjúk, megfigyelés



Az ördög és a részletek

Mivel számolhatunk?

- Szolgáltatáskiesések. Koncentráljunk a nagy és közepes hatású incidensekre: Mi volt az elvesztett produktivitás, bevételkiesés?
- Eredmény: üzleti hatás (nem IT költség!)

B1. Savings due to avoiding lost productivity and sales during outages

Area	Data source and description	length of impact	frequency pa	productivity drop %	affected workforce as a % of the total	lost revenue pa	lost productivity pa	business impact pa	
Major incident	XXX	12	0.5	100%	25%	£31,350	£ 42,805	£ 74,155	
Significant incident	XXX	7.5	12	20%	25%	£235,125	£ 128,416	£ 363,541	
Request and incident chasing reduced	Service Desk, Call system	<i>Amount of time spent on chasing the issues assumed to be the half as the time spent by SD employees dealing with them (based on the SD spending 50% talking to the end user and 50% taking the issue up with other groups to get an update)</i>						£ 23,862	£ 23,862

B1. Business savings per year

Service Improvement	1st	2nd	3rd	4th	5th	total over 5 years
	50%	60%	80%	80%	80%	
Major incident	£37,078	£44,493	£59,324	£59,324	£59,324	£259,544
Significant incident	£181,771	£218,125	£290,833	£290,833	£290,833	£1,272,395
Request and incident chasing reduced	£11,931	£14,317	£19,089	£19,089	£19,089	£83,516
Annual Totals	£230,779	£276,935	£369,247	£369,247	£369,247	£1,615,455



Az ördög és a részletek...

A projekt bevezetése előtt:

- Jellemzően kevés a használható konkétum, dolgozzunk abból ami elérhető – a becslés jó, ha a fő szereplők komfortosan kezelik őket
- A várható javulás megbecsléséhez segíthet: a bevezetendő módszerek, eszközök hatását ismerő szakértők, iparági átlagok, végrehajtott tesztek

Bevezetés közben és után:

- Az előkészítés során, a projekt céljainak megfelelően felállított mérőszámrendszer segítségével konkrét adatokat gyűjtünk
- A fejlődés így végigkövethető és igazolható
- Így elkerülhető a spanyol kisváros óramesterének meglepetése



Az ördög és a részletek

Mivel számolhatunk?

- Szolgáltatáskiesések. Koncentráljunk a sok kis incidensre: Mi volt az elvesztett produktivitás?
- Eredmény: üzleti, és IT költség megtakarítási hatás

Konkrét példa:

- Nem következetes incidens regisztráció
- Jelentős ismételt megoldáskeresés
- Csak Citrix jelszó visszaállítás évi 109.920 angol font értékben
- Helpdesk rendszerben 10 perc egy 1 perces megoldás regisztrációja

Sok kicsi sokra megy...



+44 (0)20 7464 8414
www.icore-ltd.com

iCore

Service Management at its Best

Az ördög és a részletek

Mivel számolhatunk?

- Változások. Hány sikerült félre? Mi a velük járó túlóraköltség? Mi a költsége a megismételt élesindításnak?
- Eredmény: IT költség megtakarítás

Konkrét példa:

- Tudás-transzfer, szolgáltatás alapú priorizálás, változások összehangolása segítségével évi kb. 37.000 angol font megtakarítás csak a túlóra kifizetéseken



+44 (0)20 7464 8414
www.icore-ltd.com

iCore

Service Management at its Best

Az ördög és a részletek

Mivel számolhatunk?

- Alvállalkozói, licenz és szolgáltatói költségek. Valóban szükséges a meglévő szerződés? Esetleg más kondíciókkal? (Csak akkor felmérhető, ha tudjuk, melyik licenz és alvállalkozó melyik szolgáltatást támogatja és mivel – Szolgáltatásiszint-menedzsment)
- Eredmény: IT költség megtakarítás
- Elsősorban közepes- és nagyvállalatnál jelentős



Az ördög és a részletek

Mivel számolhatunk?

- Szolgáltatási szint megsértése miatti büntetések. Akár bekövetkezett, akár potenciális szolgáltatási szint sértések valószínűségét figyelembe véve számolhatunk.
- Eredmény: IT költség megtakarítás
- Ügyfél irányába vállalt (vagy vállalni tervezett) kötelezettségek esetén alkalmazható

Konkrét példa:

- Kiindulási állapot: A szolgáltatási szerződés büntette a szolgáltatót minden ismételt szolgáltatáskiesésért. (De az infrastruktúra nem a szolgáltató tulajdona volt!)
- Változtatás: A szolgáltatási szerződés a Problémamenedzsment célokhoz és rendelkezésreállítás célokhoz kötötte a büntetést. Ezek sokkal jobban kézbe tartható célok.



Az ördög és a részletek

Mivel számolhatunk?

- Nagy mennyiségű változtatás esetén kiadásmenedzsment bevezetése csökkenti jelentősen csökkenti a regresszió, integráció, teljesítmény tesztek számát és az ezzel kapcsolatos adminisztrációt.

Konkrét példa:

- Az IT az üzleti döntéshozók szerint nem tudja tartani a tempót az üzleti körülmények változásával
- Az IT vezetés szerint a változások szűk keresztmetszete a tesztelésnél volt

B2. Additional business opportunities realised as a result of increased change

Area	5 year value generated by projects pa	Business value increase relative to capability increase
Development of new functionalities	£13,212,207	50%

Due to lack of actual data on project business benefit, this number is based on the assumption that the development team's and project teams 1 year costs is expected to yield an 18% ROI, as otherwise it may be decided that it is not worth investing in the development



+44 (0)20 7464 8414
www.icore-ltd.com

iCore

Service Management at its Best

Példa a kiegyensúlyozott mérőszámrendszerre

Balanced Scorecard (BSC)

- Az alábbi példa gyakorlatban is bevetett (de nem a fenti módszertan keretében készült)
- Legfőbb pozitívum: a megléte
- A kiegyensúlyozott negyedek testre lettek szabva
- Jellemző a közepesen érett informatikai menedzsment esetére



BSC - Ügyfél negyed

CUSTOMER QUADRANT					
Business Area	Department	Status		Major Events this Month	Commentary
		Last Month	This Month		
RLG	Corporate Governance				
	Facilities				
	Finance/Actuarial/Tax				
	Group Communications				
	HR				
	Group IT				
	Procurement Learning & Development				
RLI	Scottish Life Pensions				
	Scottish Life International				
	Bright Grey				
	Scottish Life Admin Services				
RLS	Customer Services Premium Operations				
RLR	Consultancy Service/Sales Force				
	Marketing				
	Scottish Life Mortgages				



BSC – Operatív (Belső) negyed

KÖLTSÉGVETÉS

BIZTONSÁG

BESZÁLLÍTÓK

EMBEREK

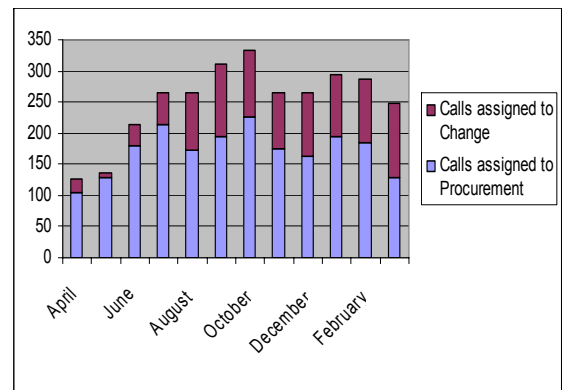
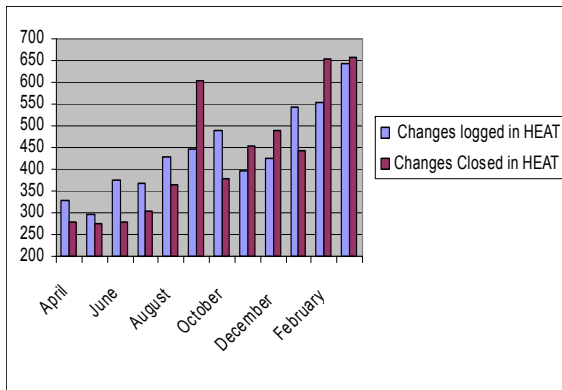
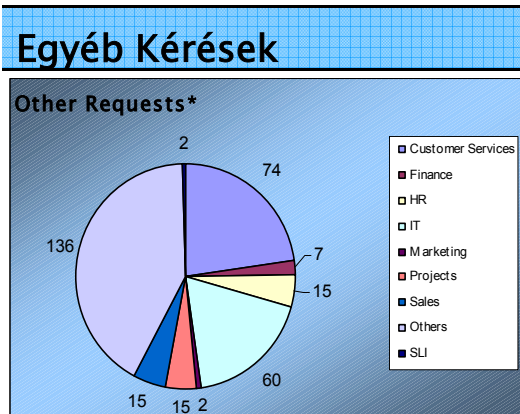
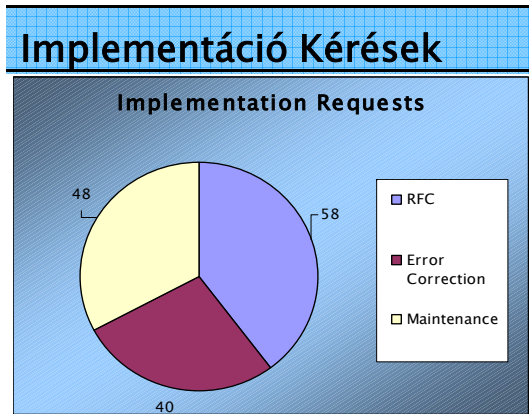
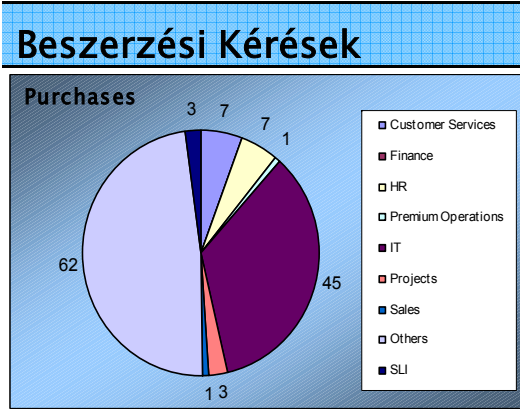
Measure	Current	Target
Staff Turnover		
Staff Turnover		
Key Man Dependencies		

Supplier	Service	Service levels achieved during March (Yes/No)	Commentary
Bottomline Technology	Support of Cheque Production System	Yes	
British Telecom	Featurenet System support	No	Major incident at Manchester Exchange resulted in disruption to Wilmslow telephone service over 5 days.
Bull	Support & maintenance of Bull Mainframe	Yes	
Crusader	Support of Unisys mainframe system print software	Yes	
Datel	Support of Sage Accounting system	Yes	
DST		Yes	
Fujitsu	Support & maintenance of Bull Mainframe	Yes	
IBM	Support & maintenance of IBM Mainframe	Yes	
Kavanagh	Support of HP Unix systems	Yes	
MBA	Provision of printing services for Wilmslow mainframe systems	Yes	
Midland	Support of Trent Group HR System	Yes	
Oakwood	Support of Group HR E-volution system	No	Oakwood has again failed to achieve service levels for resolution of system faults following major changes to the company structure. We now plan to initiate discussions with Oakwood to assess the feasibility of bringing support of the system in house.



BSC – Változások negyed

- Megjegyzés: ilyen a hivatalos BSC-ben nincsen!





Egy átlagos ügyfél...

Accumulated Savings over 5 years

	1st	2nd	3rd	4th	5th
B1. Business savings per year	£ 230,779	£ 507,714	£ 876,961	£ 1,246,208	£ 1,615,455
B2. New Functionality Business Benefits	£ 297,275	£ 759,702	£ 1,255,160	£ 1,552,434	£ 1,651,526
IT1. Realignment of support activity benefits	£ 38,934	£ 86,211	£ 141,832	£ 197,452	£ 253,072
IT2. Productivity Savings	£ 52,188	£ 115,560	£ 190,115	£ 264,670	£ 339,224
IT3. Avoided Overtime Costs	£ 26,014	£ 57,603	£ 94,766	£ 131,929	£ 169,092
Totals	£ 645,191	£ 1,526,791	£ 2,558,834	£ 3,392,693	£ 4,028,370

Meglepőek-e a számok?

- Kb. 250.000 font beruházás megtérülését kellett igazolni
- 4.000.000 fontot találtunk... Hogy is van ez?
- A megtérülés nagy része az üzleti oldalon realizálódik!
- Kényelmetlenül nagy összeg? IT szempontból mindenképpen...
- ... de az üzleti tervnek csak 0.5%-a!



Hogy volt ez azzal az ördögi körrel...?

- Fő probléma: A költségcsökkentéshez (szolgáltatásmenedzsment) pénz kell...
- Az üzleti döntéshozók az „informatikára” kevésbé hajlandóak áldozni

Miért működik a fenti módszertan?

- Valódi beszélgetés kezdődik az informatika és az üzleti döntéshozók között, olyan nyelven amit mindenki megért
- A teremtett érték üzleti értékben kifejezve, cégspecifikusan jelenik meg
- Rendszeres a kommunikáció



Ennek következtében nagy a támogatottság

A megtérülés megvalósulásától függetlenül is nő a bizalom!



Veszélyek, csapdák

- Kiindulási adatok hiánya
- A tippelés megengedett, de többször ellenőrizzük azok valószerűségét, főleg ha kulcs helyet foglalnak el a számításokban
- Kinek készítjük a megtérülésszámítást? Ha költség megtakarítás az elsődleges cél, az üzleti szempont háttérbe szorul
- A látható teljesítmény és a beígért javulás szorongást válthat ki azokban, akik ezt nem szokták meg... („Tényleg több millió forint kiesést okozott az a múltkori leállítás?...”)
- Nem minden javulás a szolgáltatásmenedzsmentnek köszönhető!
- A ló túloldala: nem csak a pénzügyi adatok számítanak...



Knowledge, Track Record, Trust and Delivery



60 Lombard Street
London
EC3V 9EA

E: enquiries@icore-ltd.com

+44 (0)20 7464 8414
www.icore-ltd.com

iCore