

# Bussines Case pro investice do systému řízení IT

5. Výroční konference itSMF CZ

## Návratnost nákladů do zlepšování systému řízení IT

Jiří Skála

10.11.2010

## 2 Terminologie pro účely této přednášky

Terminologie

Ideální BC

Finanční přínosy

Vyčíslení přínosů

Jiné metody

Zásady pro BC

- Bussines Case
  - Dokument obsahující minimálně:
    - Finanční i nefinanční přínosy investice v porovnání s velikostí investice
    - Obchodní důvody pro vynaložení investice
      - Jak bude z výstupů/dodávek, jež budou výsledkem investice, profitovat podnikový business
      - Popis hodnoty („*value*“), kterou podnik touto investicí získává
  - Dokument obvykle obsahuje ještě:
    - Analýzu rizik, matici SWOT, kritické faktory úspěchu
    - Alternativy řešení, stručný popis projektu, manažerské shrnutí a další...
- Investice
  - Přímé finanční náklady (jak provozní, tak kapitálové)
  - Ostatní náklady včetně lidské práce interních zaměstnanců

# 3 Terminologie pro účely této přednášky

Terminologie

Ideální BC

Finanční přínosy

Vyčíslení přínosů

Jiné metody

Zásady pro BC

- **Systém řízení IT**
  - De-facto synonymum pro ITSM (IT Service Management)
  - Organizovaná množina procesů (a ostatních činností), podpůrných nástrojů a lidí, jejímž posláním je zajistit trvalou dodávku IT služeb pro jejich odběratele, a to v takové kvalitě, kterou odběratelé potřebují.
- **ITSM projekt**
  - Projekt, jehož cílem je dosáhnout zlepšení systému řízení IT
  - ITSM projekt může mít například tyto výstupy:
    - Implementaci/změnu procesů, činností či organizačně-pracovních pravidel
    - Implementaci/update nástrojů k automatizaci či podpoře výše uvedeného
    - Vytvoření dokumentace, přípravu a provedení školení apod.
- **IT projekt**
  - Projekt, jehož cílem je implementace nových či upgrade stávajících IT služeb

# 4 Ideální finanční business case

Terminologie

Ideální BC

Finanční přínosy

Vyčíslení přínosů

Jiné metody

Zásady pro BC

- ? **Otázka:** Co musí obsahovat ideální finanční business case, na základě kterého by CEO a CFO neváhali se schválením investice?
- ! **Odpověď:** Vyčíslení finanční návratnosti investice, tj. informaci, kdy prokazatelné finanční přínosy převýší výši vynaložené investice.
- ? **Otázka:** Jaké mohou být prokazatelné finanční přínosy ITSM investice?
- ! **Odpověď:** V principu existují jen 2 možnosti:
  1. snížit celopodnikové náklady
  2. zvýšit celopodnikové výnosy.

# 5 Ideální finanční business case

Terminologie

Ideální BC

Finanční přínosy

Vyčíslení přínosů

Jiné metody

Zásady pro BC

- Co konkrétně znamená „snížení nákladů“ a „zvýšení výnosů“?
  1. Snížení nákladů v IT, např.:
    - Snížení FTE
    - Snížení plateb externím dodavatelům
  2. Snížení nákladů v non-IT, např.:
    - Snížení objemu přesčasové práce
    - Zvýšení produktivity zaměstnanců (stávajícího objemu produkce lze dosáhnout s menším počtem zaměstnanců)
  3. Zvýšení výnosů podniku, např.:
    - Zvýšení produktivity zaměstnanců (stávající zaměstnanci vyrobí více)
    - Zamezení ztrát z titulu odchodu nespokojených zákazníků
    - Získání nových zákazníků
- Klíčová otázka: „Jak změřit/prokázat, že těchto čísel bylo dosaženo právě tímto ITSM projektem?“
  - Business case musí obsahovat i postup změření dosažení přínosů

# 6 Prokazatelné finanční přínosy ITSM

Terminologie

Ideální BC

Finanční přínosy

Vyčíslení přínosů

Jiné metody

Zásady pro BC

Anketa mezi účastníky konference (dvě dichotomické otázky):

**Kdo si myslí, že realizací ITSM projektů je možné dosáhnout prokazatelných finančních přínosů?**

**Kdo zná alespoň jeden ITSM projekt s prokazatelným finančním přínosem?**

# 7 Prokazatelné finanční přínosy ITSM

Terminologie

Ideální BC

Finanční přínosy

Vyčíslení přínosů

Jiné metody

Zásady pro BC

- Dnes již téměř legendární je projekt ve společnosti Procter & Gamble z přelomu století,
  - viz např. výňatek z článku na [www.computerworld.com](http://www.computerworld.com) z 1.10.2002: **„Procter & Gamble has saved about \$500 million across multiple departments since beginning to streamline processes with ITIL four years ago.“**
  - Na internetu lze najít mnoho článků a dokumentů k tomuto projektu (klíčová slova pro vyhledávač: *procter gamble itil*)
- Ukázka z dokumentu „Executive Briefing: The Benefits of ITIL“  
[http://www.best-management-practice.com/gempdf/ogc\\_executive\\_briefing\\_benefits\\_of\\_itil.pdf](http://www.best-management-practice.com/gempdf/ogc_executive_briefing_benefits_of_itil.pdf)



# 8 Jak spočítat finanční přínosy ITSM?

Terminologie

Ideální BC

Finanční přínosy

Vyčíslení přínosů

Jiné metody

Zásady pro BC

- Samotný ITIL nabízí návod, např. v publikaci Service Support, Appendix E „*Example cost-benefit analysis for Service Management processes*“
  - Příklad: zkrácení Ø délky trvání incidentů o 1 minutu / 1 uživatele / 1 den = roční finanční přínos ve výši počet uživatelů \* počet pracovních dní \* hodinová sazba na 1 uživatele \* 1/60 =  
**500\*200\*\$50\*1/60=\$83,300**
  - Hypotéza, že zvýšení produktivního času o 1 minutu na uživatele se nějak viditelně projeví ve výnosech firmy, je neudržitelná
  - Podobné je to u všech dalších příkladů uváděných v této příloze
- Závěr: tento návod je prakticky nepoužitelný



# 9 Jak spočítat finanční přínosy ITSM?

Terminologie

Ideální BC

Finanční přínosy

Vyčíslení přínosů

Jiné metody

Zásady pro BC

- Nicméně princip použitý v této publikaci má racionální základ:
  - Zkrácení doby trvání nebo počtu výpadků = zvýšení produktivity uživatelů
  - Zrychlení řešení incidentů, problémů, změn = snížení nákladů na podporu
  - Snížení chybovosti při implementaci releasů = zkrácení doby neplánovaných odstávek = zvýšení produktivity uživatelů
- Potíž je „pouze“ s finančním vyčíslením těchto přínosů
- Na dalších snímcích budeme hledat možnosti, jak takovéto finanční přínosy kvantifikovat

# 10 Možnosti finančního vyčíslení přínosů ITSM

Terminologie

Ideální BC

Finanční přínosy

Vyčíslení přínosů

Jiné metody

Zásady pro BC

1. Možnost = vyčíslit podnikové náklady na 1 hod. výpadku IT služeb
  - Zde velmi záleží na druhu obchodní činnosti.
  - Relativně dobře to lze vyčíslit v:
    - Průmyslovém podniku = výpadek výrobní linky
    - Obchodním podniku (retail nebo internetový obchod) = ztráta zákazníků
  - Relativně hůře to lze vyčíslit v:
    - Bankovníctví a pojišťovnictví
    - Státní správě
  - Samostatnou kategorií jsou provozy, kde „jde o život“ nebo kde výpadek či neplánovaná odstávka představují obrovské ztráty:
    - Letecký provoz, železnice, metro
    - Jaderné elektrárny, některé nemocniční provozy
    - Finanční clearingová centra, burzy, SWIFT apod.
  - ITSM projekt pak musí kvantifikovat cílové snížení výpadků IT služeb

# 11 Krok stranou: Dostupnost IT služeb vs. ITSM

Terminologie

Ideální BC

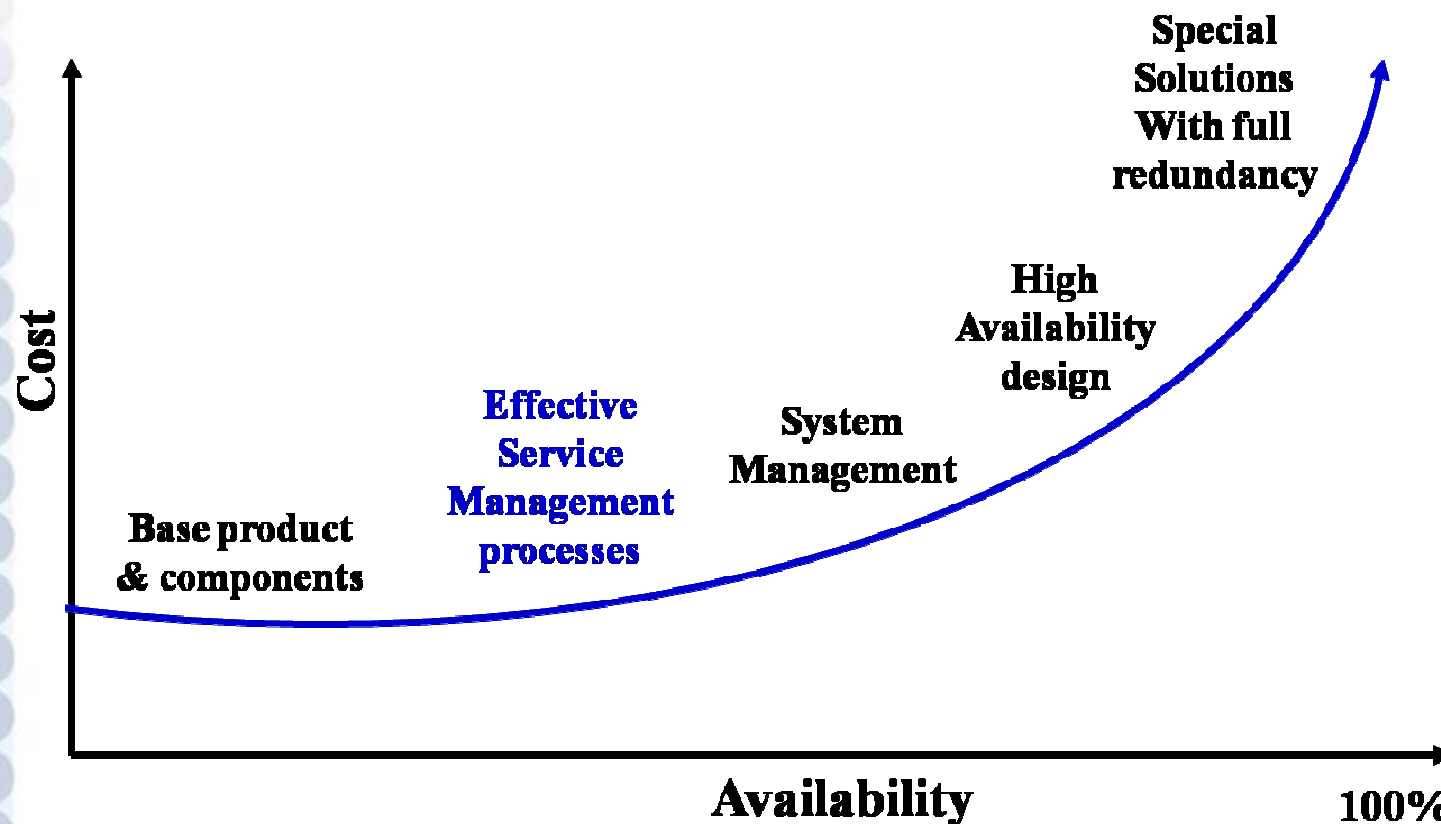
Finanční přínosy

Vyčíslení přínosů

Jiné metody

Zásady pro BC

- Jak spolu souvisí „dostupnost IT služeb“ a „ITSM“?
- Odpověď je v ITIL, v publikaci Service Delivery, diagram 8.6:

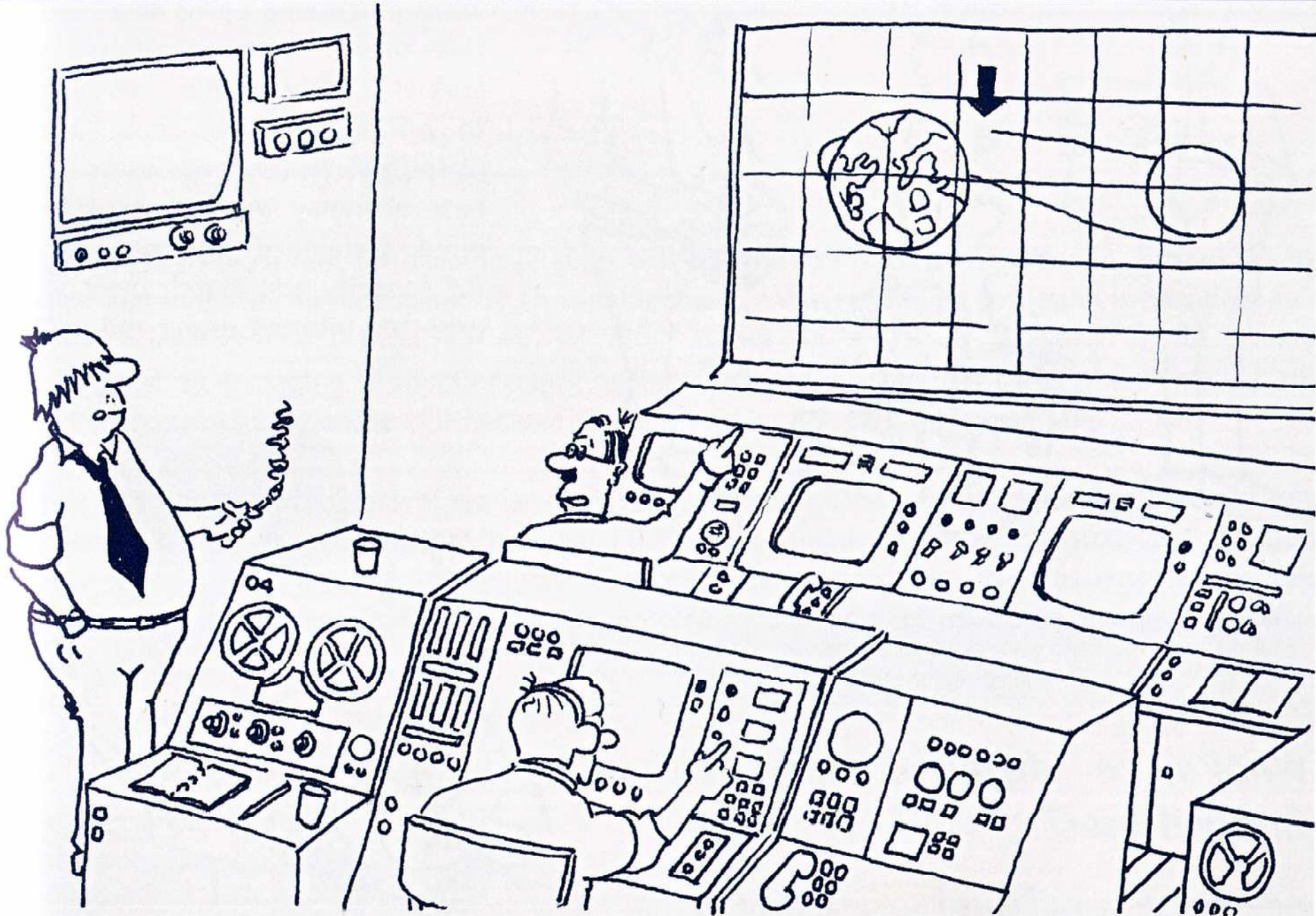


THE IT SERVICE MANAGEMENT FORUM CZECH REPUBLIC / [www.itsmf.cz](http://www.itsmf.cz)

**itSMF** Czech Republic  
The IT Service Management Forum



Apollo 13 approaches the Earth's atmosphere at a trajectory that means it will bounce off into space, lost forever unless an emergency change is made to the navigational software...



I don't care who you are Commander... you'll still have to submit a Request for Change..."

# 13 Možnosti finančního vyčíslení přínosů ITSM

Terminologie

Ideální BC

Finanční přínosy

Vyčíslení přínosů

Jiné metody

Zásady pro BC

## 2. Možnost = vyjít z analýzy rizik

- Rizika lze ohodnotit finančně
- Lze pracovat s riziky, které ohrožují jakákoli IT aktiva, nejen HW a SW, ale i data, informace, know-how...
- Lze velmi dobře použít v bankovníctví a pojišťovnictví
- ITSM projekt má pak za cíl snižovat či eliminovat tato finančně ohodnocená rizika
- To se týká především procesů (v pořadí důležitosti):
  - IT Service Continuity Management
  - Change Management a Release Management
  - Configuration Management



# 14 Možnosti finančního vyčíslení přínosů ITSM

Terminologie

Ideální BC

Finanční přínosy

Vyčíslení přínosů

Jiné metody

Zásady pro BC

## 3. Možnost = vyčíslit úspory FTE na straně IT

- Úspory FTE = propouštění stávajících nebo snížení nábory nových lidí
- Náklady na FTE lze vyčíslit snadno
- ITSM projekt má pak za cíl něco zrychlit, zefektivnit, zkrátit = ušetřit potřebu vynaložené lidské práce
- Potíž je, že potřeba FTE po implementaci ITSM je často větší
  - Zejména pokud je třeba se začít věnovat oblastem, kterým jsme se dosud nevěnovali
  - Příklady: zavedení role Servisních manažerů, vytvoření Service Desku s dedikovanými operátory, obsazení rolí procesních manažerů atd.

# 15 Možnosti finančního vyčíslení přínosů ITSM

Terminologie

Ideální BC

Finanční přínosy

Vyčíslení přínosů

Jiné metody

Zásady pro BC

## 4. Možnost = vyčíslit další finanční úspory na straně IT

- Příklady: optimalizace smluv s externími dodavateli, optimalizace SW nástrojů pro podporu ITSM
  - Může se jednat o jakýkoli ITSM projekt, přičemž business case bude postaven tak, že primárním cílem je ušetřit za licence a/nebo za externí podporu
  - Vedlejším efektem pak bude zlepšení ITSM procesů a IT činností
  - Nelze použít tam, kde dosud žádná nástrojová podpora neexistuje nebo kde je v péči externích dodavatelů jen malá část infrastruktury.
- Další příklad: snížení nákladů IT projektů
  - Lze dobře použít u projektů implementace CMDB, vytvoření testovacího prostředí a procesů z oblasti Service Transition
  - Business case je pak postaven tak, že každý další rozvojový IT projekt bude o x% levnější, protože bude využívat tyto procesy, resp. prostředí.
  - Nelze použít tam, kde je IT vývoj z velké části nebo zcela v odpovědnosti externích dodavatelů



# 16 Další možnosti prosazení ITSM projektu

Terminologie

Ideální BC

Finanční přínosy

Vyčíslení přínosů

Jiné metody

Zásady pro BC

## 1. Status „strategického projektu“

- Příklad (úmyslně nikoliv z IT prostředí):
  - Obnova střechy výrobní haly = investice desítky mio Kč,
  - Tato investice nepřinese žádné zvýšení výroby, tzn. neexistuje finanční vyčíslení přínosů v podobě zvýšení produktivity či objemu výroby.
  - Když se tato investice nevyvalí, tak do haly začne zatékat, stroje budou zničeny a firma utrpí velké ztráty.
- Nutnost investic do systému řízení IT je podobná výše uvedenému
  - V průběhu let každý IT projekt i každý jednotlivý Request for Change zvýšil složitost ICT infrastruktury
  - Nyní je nejvyšší čas postavit nad tím novou střechu, jinak již nebude dále možné IT řídit a spravovat
- Sem patří i ITSM projekty za účelem získání certifikace ISO/IEC 20000

# 17 Další možnosti prosazení ITSM projektu

Terminologie

Ideální BC

Finanční přínosy

Vyčíslení přínosů

Jiné metody

Zásady pro BC

## 2. Využít některý standardní IT projekt

- IT projekt, který má dobrý finanční business case, je možné rozšířit o prvky ITSM, jež budou následně využívány i mimo výstupy tohoto IT projektu
- Několik příkladů:
  - vzdělávání IT specialistů v oblasti ITSM,
  - implementace centrálního Service Desku a procesů okolo něho, zejm. procesů řízení servisních požadavků a incidentů
  - vybudování konfigurační databáze a pro udržení její aktuálnosti i procesu řízení změnových požadavků
  - vybudování znalostní databáze a pro její rozvoj i procesu Problem Management
- Potíž je, že sponzor tohoto IT projektu se tomu obvykle brání (z pochopitelných důvodů)

# 18 Další možnosti prosazení ITSM projektu

Terminologie

Ideální BC

Finanční přínosy

Vyčíslení přínosů

Jiné metody

Zásady pro BC

## 3. Najít celopodnikovou bolest

- Identifikovat a popsat něco, co trápí všechny uživatele, nikoliv to, co trápí jen IT. ITSM projekt má pak za cíl tuto bolest odstranit.
- Protože v ITIL jednotlivé disciplíny navzájem souvisejí, lze použít argumentaci, že za účelem odstranění celopodnikové bolesti je třeba implementovat mnoho disciplín (viz též snímek #17)
- Příklad první:
  - Bolest: Uživatelé si stěžují na úroveň komunikace s IT a nejsou spokojeni s kvalitou IT služeb.
  - ITSM projekt: Service Desk + Incident Management + CMDB + Change Management + znalostní DB + Problem Management
- Příklad druhý:
  - Bolest: nedostatečné zajištění IT služeb proti globálnímu výpadku (za předpokladu, že top management si existenci tohoto rizika uvědomuje)
  - ITSM projekt: IT Service Continuity Management + CMDB + Change Management

# 19 Zásady pro sestavování business case

Terminologie

Ideální BC

Finanční přínosy

Vyčíslení přínosů

Jiné metody

Zásady pro BC

1. Neslibovat nerealistické přínosy, zejména finanční
  - Důvod: i v případě, kdy ITSM projekt dopadne v zásadě dobře, bude managementem hodnocen jako neúspěšný jen proto, že nebylo dosaženo slibovaných přínosů
  - Rovněž je třeba stanovit metodu (postup) změření dosažení přínosů
2. Zahrnout do business case kromě finančních přínosů i všechny nefinanční přínosy, a to čím více, tím lépe.
  - Viz např. jejich generický výčet v dokumentu „Executive Briefing: The Benefits of ITIL“ a rovněž další příspěvky této konference
  - I nefinanční přínos by měl být změřitelný, resp. mělo by být explicitně ověřitelné jeho dosažení
  - Je lepší realistický a dobře popsáný nefinanční přínos než nerealistický finanční přínos (viz též předchozí pravidlo)

# 20 Zásady pro sestavování business case

Terminologie

Ideální BC

Finanční přínosy

Vyčíslení přínosů

Jiné metody

Zásady pro BC

## 3. Správně zvolit věcný obsah a rozsah ITSM projektu:

- Jedna z mnoha aplikací Paretova pravidla: 80% všech existujících potíží a problémů je způsobeno pouze 20% všech existujících chyb a neefektivit
- Je tedy vhodné zaměřit projekt na řešení takových chyb, jejichž odstraněním dosáhneme nejviditelnějších přínosů
- Pro ITSM projekt, který s rozumnými náklady vyřeší velké množství potíží, se sestavuje business case snáze

# 21 Zásady pro sestavování business case

Terminologie

Ideální BC

Finanční přínosy

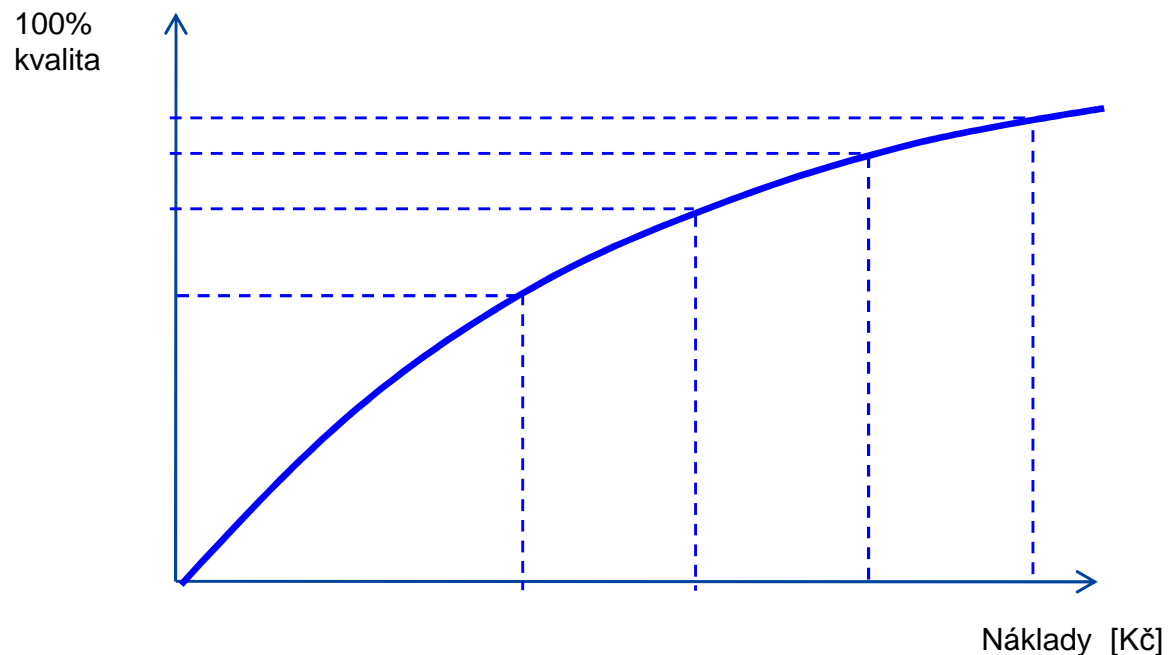
Vyčíslení přínosů

Jiné metody

Zásady pro BC

## 4. Stanovit si realistickou cílovou hodnotu kvality výstupů

- Není vždy efektivní snažit se za všech okolností o dosažení nulové chybovosti nebo 100% úspěšnosti, tedy 100% kvality
- Business case na dosažení vysoké kvality nemusí být sestavitelný, resp. obhajitelný





# 22 Tři doporučení na závěr

Terminologie

Ideální BC

Finanční přínosy

Vyčíslení přínosů

Jiné metody

Zásady pro BC

1. Velkou propast nelze překročit několika malými krůčky
  - Pokud chceme dosáhnout velkých přínosů (viz čísla v úvodních snímcích této přednášky), musíme hodně investovat
  - Velký projekt přináší velké změny s celopodnikovým dopadem
  - Realizace velkého projektu přináší velká rizika, klade velké nároky na všechny zúčastněné subjekty
  - Pro velký projekt musí být v podniku příznivé politické klima, podpora managementu všech úrovní, a to jak v IT, tak v non-IT útvarech
  - Je mnohem snazší připravit a zrealizovat skromnější ITSM projekt, jenž bude rovněž mít obhajitelný business case, avšak je třeba počítat s tím, že jeho finanční přínosy budou malé či nezměřitelné.



# 23 Tři doporučení na závěr

Terminologie

Ideální BC

Finanční přínosy

Vyčíslení přínosů

Jiné metody

Zásady pro BC

2. Čím složitější je prosazení ITSM projektu, tím větší očekávání ze strany managementu a tím horší důsledky při neúspěchu
  - Pokud bude ITSM projekt neúspěšný, může to znamenat do budoucna zavřené dveře pro jakýkoli další ITSM projekt, i kdyby měl „nejkrásnější“ business case, protože management ztratí v tento druh projektů důvěru
  - Pak zbývá jen možnost „Využít některý standardní IT projekt“ (viz snímek #17)
  - Pokud prosazení ITSM projektu v podniku stále naráží na překážky ze strany top managementu, je lepší se rovnou vydat cestou využití některého standardního IT projektu (viz snímek #17)

# 24 Tři doporučení na závěr

Terminologie

Ideální BC

Finanční přínosy

Vyčíslení přínosů

Jiné metody

Zásady pro BC

## 3. Jedinou jistotou je trvalá změna

- Každý projekt se od začátku do konce nachází v prostředí, které v žádném případě není statické
- Business case projektu byl schválen a projekt byl spuštěn za podmínek, které se po nějaké době mohly změnit
  - Je tedy zapotřebí průběžně ověřovat, že cíle projektu mají pro stakeholdery stále smysl
  - Nezapomenout stakeholdery průběžně informovat o postupu projektu, včetně jejich vlastního zapojení do prosazování případných změn, které projekt přináší
  - Je třeba ověřovat, že projekt postupuje takovým směrem, který zaručí naplnění původního business case
  - Je třeba mít mechanismus (a rovněž odvahu), projekt včas zastavit, pokud je zřejmé, že původní business case již není možné naplnit

# 25 Děkuji za pozornost

Terminologie

Ideální BC

Finanční přínosy

Vyčíslení přínosů

Jiné metody

Zásady pro BC

Mgr. Jiří Skála  
předseda finančního výboru  
supervizor kanceláře

itSMF Czech Republic, o.s.  
Vyskočilova 3/741  
140 00 Praha 4

gsm: +420 725 760 435  
e-mail: [jiri.skala@itsmf.cz](mailto:jiri.skala@itsmf.cz)  
web: [www.itsmf.cz](http://www.itsmf.cz)

Mgr. Jiří Skála  
Business Development Manager

Telefónica O2 Czech Republic, a.s.  
Za Brumlovkou 266/2  
140 22 Praha 4 - Michle

gsm: +420 725 760 435  
e-mail: [skala.jiri@o2.com](mailto:skala.jiri@o2.com)  
web: [www.o2.cz](http://www.o2.cz)