

Jak ospravedlnit investice do CSI?

Vladimír Kufner

Hewlett-Packard, SW Professional Services

27.5.2010

2 Agenda

- Proč CSI?, specifika CSI
- CSI v publikacích V3
- Osobní zkušenosti, jak postupovat v oblasti CSI
- Závěr



Včetně trochu hlasování

3 Jak chápeme CSI?

Proč CSI, specifika CSI

ITIL V3 CSI book

Osobní doporučení k CSI

Závěr

Hlasování:

1. Nutné zlo/formalita/byrokracie
2. Třešnička na dortu („*nice to have*“)
3. Fáze v životním cyklu služeb, správa zlepšování ITSM procesů a služeb IT
4. Metoda ovlivňování chování lidí takovým způsobem, abychom dosáhli žádoucích cílů businessu



4 Specifika CSI

Proč CSI, specifika CSI

ITIL V3 CSI book

Osobní doporučení k CSI

Závěr

- “**dlouho-obrátkovost**” konceptu CSI
- Musíme se zlepšovat vždy a do **nekonečna**?
- Primárně je to nikoliv o technologii, procesech a službách, ale spíše o lidech
- Neplést CSI s **perfektností**
 - někdy to může být změna služeb na základě změny požadavků ze strany businessu (tzv. *course correction*)
 - Teoreticky to může být i zhoršení kvality služeb, pokud to vyhovuje potřebám businessu
 - Doba nepřeje kvalitě, ale spíše kvantitě a rychlosti – perfekcionista je v dnešní době spíše exot
- Managementem velmi často vnímáno jako „*nice to have*“ nebo něco co budeme řešit, až se dostaneme z problémů (do kterých jsme zabředli protože neděláme CSI) Role CSI managera je potenciálně pro jejich nositele stejně nebezpečná a obtížná jako CIO (Career Is Over)
- Je nutný proaktivní přístup, nikoliv reaktivní – některé organizace takto v principu vůbec neumí fungovat (typicky offshoring)
- Po implementaci ITIL nebo nějakýc jiných standardů se po odchodu externích konzultantů často objevuje „jo-jo efekt“ – návrat ke starým pořádkům



5 Proč provádět CSI? Hodnota pro business – definice některých termínů

Proč CSI, specifika CSI

ITIL V3 CSI book

Osobní doporučení k CSI

Závěr

- **Zlepšení (*improvement*)** – zpravidla vyjadřováno v procentech odchylky od nějakého referenčního stavu
- **Výhody (*benefits*)** – přínosy dosažené realizací zlepšovacích kroků, zpravidla vyjádřené pomocí peněžního ocenění
 - Hmotné přínosy (*tangible benefits*) – asi jasné
 - Nehmotné přínosy (*intangible benefits*) – méně jasné (zvyšující se konkurenceschopnost, lepší schopnosti a dovednosti, redukce duplicit, méně ztracených příležitostí, schopnost rychlé reakce na změněné obchodní podmínky atd.), postavení na trhu, *time to market*, udržení si zákazníků, redukce rizik
 - Uvažujte přímé i nepřímé výhody
- **Návratnost investic (ROI)** – definované jako rozdíl mezi přínosy (úsporami) a náklady na zlepšování
- **Hodnota do investic (VOI)** – extra hodnota nevyjadřovaná penězi, většinou inovativního, dlouhodobého charakteru



6 Proč provádět CSI? Výhody

Proč CSI, specifika CSI

ITIL V3 CSI book

Osobní doporučení k CSI

Závěr

– Výhody můžeme dále dělit na:

- Finanční výhody – typicky šetření nákladů či zvýšení přínosů, nákladově efektivní infrastruktura a provozování služeb, nižší náklady na implementaci změn, lepší alokace a využití zdrojů, zlepšení spolehlivosti služeb a nastavení jejich kontinuity podle potřeb businessu ...
- Inovační výhody – jasné porozumění potřebám businessu, lepší podpora businessu, lepší flexibilita vůči businessu, schopnost rozpoznání měnících se trendů trhu ...
- Interní výhody pro IT - lepší vztahy s dodavateli, redukování rizik, náklady podle potřeb businessu, lepší komunikace a týmová práce, lepší efektivita a produktivita, definované role a odpovědnosti, jasný přehled současných a budoucích možností I, vyšší zralost, která je opakovatelná a konzistentní
- Výhody pro business/zákazníka – celkové zlepšení businessu díky lepší podpoře službami IT, zákazník ví, co může očekávat od IT, lepší vztahy navzájem, lepší plánování a produktivita práce ...



7 Proč provádět CSI? Ospravedlnění existence CSI

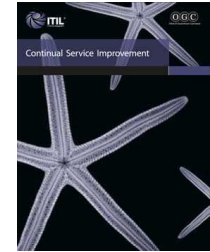
Proč CSI, specifika CSI

ITIL V3 CSI book

Osobní doporučení k CSI

Závěr

- Důvody mohou být tyto:
 - Efektivita businessu
 - Redukce nákladů při implementaci nových služeb (v dlouhodobějším pohledu)
 - Zvýšení spokojenosti zákazníka
 - Více flexibility při reakcích na nové či změněné služby ze strany zákazníka
 - Spolehlivější (stabilnější) služby při podpoře kritických služeb businessu
- Potenciální problémem je
 - Náklady je poměrně jednoduché změřit, kdežto
 - Přínosy (hlavně ty nehmotné) se měří a vyhodnocují obtížně



8 Metody CSI

Proč CSI, specifika CSI

ITIL V3 CSI book

Osobní doporučení k CSI

Závěr

- **SWOT analýza**
- Upravený Deming cycle
- **Assesment**
- **CMMI maturity model**
- **IT Balanced Scorecard**
- Benchmarking
- IT governance – odkaz na CobIT
- Service Gap Analysis?
- **Měření (Service Measurement)**
 - baselines
 - **7krokový model (proces?) zlepšování**
 - Metriky
- Service reporting
- Vlastnictví procesních aktivit
- Organizační změna, *service culture*
- Vybrané procesní techniky pro jednotlivé procesy



9 Kultura organizace

Proč CSI, specifika CSI

ITIL V3 CSI book

Osobní doporučení k CSI

Závěr

- Problém
 - Autorita vs. delegování pravomocí,
 - Vlastnictví
 - Odměňování zaměstnanců
 - Úloha a metody **komunikace**
 - Stupeň formality v organizaci – *dressing*, oslovování, tykání, atd.
 - Školení
 - Monitorování a vyhodnocování osobní výkonnosti
- John Kotter – 8 důvodů, proč transformační úsilí nevyjde



10 Jednotlivé procesní aktivity a jejich úloha v rámci CSI

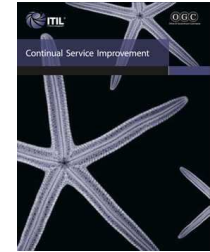
Proč CSI, specifika CSI

ITIL V3 CSI book

Osobní doporučení k CSI

Závěr

- KM – umožňuje zvyšovat kvalitu, rychlost rozhodování, sdílení znalostí, konzistence při podpoře procesů ITSM, jasné vazby na dodavatele
- ChM – Post Implementation review
- PrM – preventivní akce, analýza trendů
- ITSCM – risk management, BCM
- CaM – modelování, baselines, analýza trendů
- AvM – FTA, SFA, CFIA, TO, expanded incident lifecycle
- SLM - SIP



11 Výzvy v problematice CSI

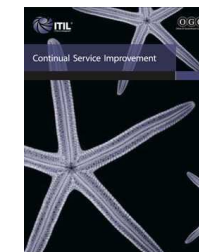
Proč CSI, specifika CSI

ITIL V3 CSI book

Osobní doporučení k CSI

Závěr

- **Nedostatek angažovanosti vedení**
- **Neadekvátní zdroje, rozpočet a čas**
- Lack of mature service management processes
- Nedostatek informací, monitoring a měření
- Neexistující Správa znalostí
- Odpor k plánování a neochota uznat chybu
- **Chybějící korporátní cíle, strategie, politiky a směřování businessu**
- **Chybějící cíle IT, strategie a politiky**
- **Nedostatek znalostí a porozumění dopadu na business a prioritám**
- Odlišné a neslučitelné technologie a aplikace
- **Resistence ke změnám a změně kultury (organizace či IT)**
- **Mizerné vazby, komunikace a nedostatek kooperace mezi IT a businessem**
- Nedostatek nástrojů, standardů a **dovedností**
- Nástroje jsou příliš komplexní a nákladné k implementaci a údržbě
- Přemrštěné sliby ohledně zdrojů s následnou nemožností dodávky
- Nedostatečná Správa dodavatelů



12 CSI – kritické faktory úspěchu

Proč CSI, specifika CSI

ITIL V3 CSI book

Osobní doporučení k CSI

Závěr

- Jmenování CSI managera
- Adopce myšlenky CSI uvnitř (celé) organizace
- **Angažovanost vedení** (Management commitment) – toto značí průběžnou, viditelnou participaci na aktivitách CSI jako je vytváření celkové vize, komunikace této vize, nastavení směřování organizace a nakonec adekvátní rozhodování
- Definice jasných **kritérií**, na základě kterých budeme rozhodovat o **prioritizaci** projektů na zlepšování
- Adopce myšlenky životního cyklu služeb
- **Dostatečné a průběžné financování** aktivit CSI
- Důsledná **alokace zdrojů** – lidé jsou vyhrazeni pro zlepšovací aktivity a nikoliv se jim pouze přidává další práce
- Existuje nutná technologie, který podporuje aktivity CSI
- Adopce procesů – zahrnuje procesy ITSM místo jejich přiuzpůsobování osobním potřebám a skryté osobní agendě



13 Rizika CSI

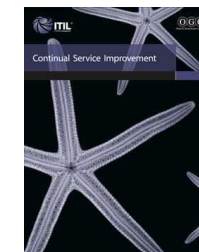
Proč CSI, specifika CSI

ITIL V3 CSI book

Osobní doporučení k CSI

Závěr

- Přílišné ambice, buďte realističtí v čase a očekáváních
- Nediskutování příležitostí na zlepšování s businesssem (zlepšování je nutné probírat s businesssem)
- Chybějící zaměření na zlepšování služeb a procesů ITSM
- Chybná a nebo chybějící prioritizace projektů zlepšování
- Implementování CSI bez podpory příslušné technologie
- Implementování iniciativy CSI bez zdrojů – je nutné alokovat a vyhradit zdroje
- Implementování CSI bez přenosu znalostí a školení
- Nепrovádění všech kroků ze 7stupňového „procesu“ zlepšování
- Chybějící strategické, taktické a operační rozhodování založené na získaných znalostech
- Chybějící akce managementu při implementování doporučených zlepšení
- Chybějící schůzky s businesssem (kvůli porozumění novým potřebám businessu)
- Chybějící nebo zpožděná komunikace/uvědomovací kampaň
- Nezačlenění správných lidí na všech úrovních – plánování, výstavba, testování a implementaci zlepšení
- Nепrovádění testování, nebo pouze dílčí testy ve všech aspektech 4 P, včetně dokumentování.



14 Výzvy pro CSI

Proč CSI, specifika CSI

ITIL V3 CSI book

Osobní doporučení k CSI

Závěr

- Není jasné porozumění aktuálních schopností a nákladů IT
- **Omezená znalost hnacích faktorů businessu a jejich vazeb na IT**
- Najít spolehlivá data – nízká zralost procesů a správy dat
- Omezená znalost nákladů výpadků IT na business a IT
- Omezená znalost v úrovních podpory (např. náklady incidentu, náklady 2.úrovně podpory, náklady zásahu v místě).
- **Omezená zkušenost s ustanovením společné platformy pro měření (za rámec jednoduchého měření komponent)**
- **Omezená zkušenost při identifikaci měřitelných přínosů.**
- Nedostatek porozumění jaký je rozdíl mezi výhodami a ROI
- Je obtížné odlišit hmotné a nehmotné výhody
- **Vytvoření jasné a přesvědčující případové studie na CSI je velmi obtížná**
- Kritéria úspěchu nejsou adekvátně identifikována nebo způsob jejich měření není jasný
- Chyba progresivně měřit a monitorovat výhody/návratnost



15 Vytváření ROI pro CSI

Proč CSI, specifika CSI

ITIL V3 CSI book

Osobní doporučení k CSI

Závěr

- Má to 2 stránky
 - **Náklady**
 - **Výhody** (přínosy, úspory)
- Investiční náklady
 - Náklady na lidské zdroje
 - Náklady na SW nástroje
 - Konzultační náklady
 - Atd.
 - Není problém vyčíslit
- Provozní náklady
- Business case
 - ROI
 - Ale také VOI
- Výhody
 - Někdy nutné určit jako úspory potenciálních nákladů (výloh)
 - Náklady na výpadek – ztráta produktivity a revenue
 - Náklady na vícepráce
 - Náklady na redundantní činnosti
 - Náklady na zbytečné projekty
 - Náklady na pozdní dodání služby (aplikace)
 - Náklady na eskalaci incidentů/problémů na vyšší úroveň místo vyřešení na 1. úrovni



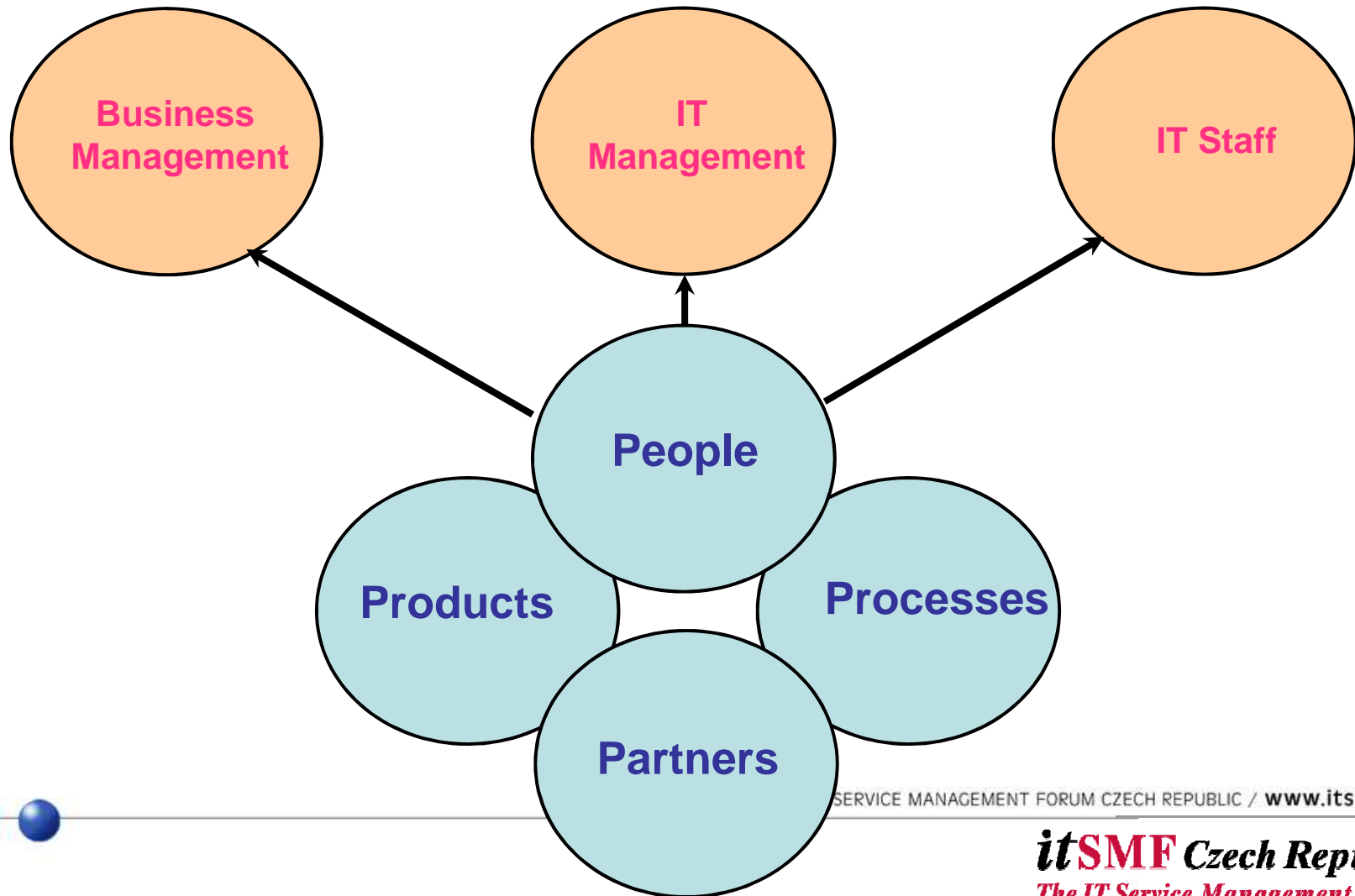
16 Osobní doporučení – jak interpretovat Koncept 4P

Proč CSI, specifika CSI

ITIL V3 CSI book

Osobní doporučení k CSI

Závěr



SERVICE MANAGEMENT FORUM CZECH REPUBLIC / www.itsmf.cz

itSMF Czech Republic
The IT Service Management Forum

17 Osobní doporučení – faktory ABC – úvod do problematiky

Proč CSI, specifika CSI

ITIL V3 CSI book

Osobní doporučení k CSI

Závěr

- Technika použita holandskou sekcí itSMF a firmou GamingWorks
- Cílem je změnit chování lidí na **žádoucí podle obchodních potřeb organizace**, nikoliv pouze samotná aplikace standardu
- Zkratka znamená
 - **Attitude** (postoj)
 - **Behavior** (chování) a
 - **Culture** (kultura, kulturní zvyklosti)



ABC jsou 3 hlavní faktory a zároveň potenciální problémy, které potřebujete dostat pod kontrolu.

Pokud se tyto faktory nejsou zohledněny, můžeme hovořit o „**nejhorších praktikách**“ (*worst practices*) a žádný standard na světě nám nepomůže!

18 Citáty k faktorům ABC

Proč CSI, specifikace CSI

ITIL V3 CSI book

Osobní doporučení k CSI

Závěr

- Richard Pharro (CEO APM Group)
 - *“Můj osobní pohled je, že faktory ABC jsou zcela zásadní. Úspěch ITIL resp. kteréhokoliv jiného standardu závisí hlavně na lidech. Lidé potřebují mít správný osobní postoj, dovednosti a znalosti pomocí kterých docílíme žádoucího jednání, v opačném případě nedosáhnete ničeho.”*
- Sharon Taylor (ITIL V3 chief architect/examiner)
 - *“... Daleko důležitější než jakákoliv systém, nástroj, standard či metoda. Žádná nejlepší praktika na světě nefunguje bez toho, aniž by lidé byli v té věci angažováni a vystaveni faktorům ABC, které jsou nezbytné k uvedení standardů, nástrojů a systémů do života.”*

19 Osobní doporučení - Co můžeme dělat s faktory ABC?

Proč CSI, specifika CSI

ITIL V3 CSI book

Osobní doporučení k CSI

Závěr

- V publikacích ITIL
 - V2/V3 – *Planning ITSM implementations*
 - V3 – všechny publikace, ale hlavně CSI
- Nepodceňujte školení a uvědomovací kampaň
- Zlepšete komunikaci (komunikační plán), vysvětlujte celkovou vizi
- Týmová spolupráce
- Vedení (*leadership*)
- Demand management
- Jako manager
 - Nastavujte jasné cíle
 - Jděte příkladem
 - *Management by walking around*
 - Delegujte odpovědnosti a pravomoci do nejnižší možné úrovně
 - Zaveďte měření osobní výkonnosti
 - Definujte pobídková schémata/tresty
 - Definujte osobní odpovědnost
 - Definujte školící plán a kariérní rozvoj pro své podřízené
- Budujte „*center of excellence*“

20 Další doporučení

Proč CSI, specifika CSI

ITIL V3 CSI book

Osobní doporučení k CSI

Závěr

- Uplatněte důsledně některé principy CSI z publikace ITIL
- Vemte v potaz novou publikaci ITIL „ITIL V3 Planning to Implement Service Management“
- Uplatněte důsledně **osobní pravomoci a odpovědnosti**
- Uplatněte praktiky z oblasti **PPM**
 - Centralizovaná správa požadavků z businessu – Demand management/DM
 - Centralizovaná správa portfolia (jak služeb, tak i projektů) - PFM
 - Centralizované řízení projektů a programů – PRM, PGM
 - Centralizované řízení zdrojů – Resource management
 - Centralizované vykazování práce – Time Management
 - Centralizované řízení nákladů – Financial Management
- Při vyčíslování a prioritizaci uplatněte **odlišné perspektivy** podle zúčastněných stran (*stakeholders*)
 - CEO – jaké jsou výhody pro business, dopady na revenue, redukce nákladů, přidaná hodnota investic
 - CFO – ROI, payback period
 - CIO – stabilita IT, balancování dostupných zdrojů
 - Zaměstnanci IT – jak mi to zjednoduší práci?, Když už mne to otravuje – co to přináší firmě?
 - Koncový uživatel za business – jak to zlepšit obchodní procesy, jak to zlepšit revenue, sníží retenci zákazníků

21 Další techniky

Proč CSI, specifika CSI

ITIL V3 CSI book

Osobní doporučení k CSI

Závěr

- Uplatněte **mix** lidí z businessu a IT
 - Při najímání lidí do IT, berte lidi z businessu (např. do pozic SLM managera), popř. na straně businessu použijte lidi z IT
 - Ustanovte komunikační „**dvojice**“ – business & IT
 - Cílené schůzky businessu a IT, včetně neformálních setkání
 - Provádění **simulačních her** s účastí businessu a IT
 - Zrušení postoje „business žádá a IT dodává“ a přechod na postoj „business diskutuje s IT potřeby a konzultuje možná řešení“, vyvážený vztah
- Na druhou stranu neobviňujte business z nepochopení ITIL (ITIL je naopak věcí pouze IT, je to prostředek, jak dosáhnout uspokojení potřeb businessu)
- Nekoncentrujte se ani tolik na standardy typu CobIT, ITIL, SixSigma atd., ale spíše na **faktory ABC**
- Vytvářejte **uvědomovací kampaň v businessu** (ITSM není věc IT, ale businessu, jinak to nemá smysl)
- Provádějte poctivé **vyhodnocování** případových studií i po dokončení projektu a tak vytvářejte pocit **důvěry** mezi IT a BU

22 Management of Changes (MoC)

Proč CSI, specifika CSI

ITIL V3 CSI book

Osobní doporučení k CSI

Závěr

- Termín, který se nemíní Change management, ale spíše uplatňování organizačních a kompetenčních změn, stejnojmenný standard OGC
- Je nutné si uvědomovat a řešit aspekty při aplikaci transformačních změn
 - Obavy, nejistota, zvědavost, rezistence (pasivní, aktivní)
 - Různé zúčastněné strany (*stakeholders*) mají různé zájmy – je nutné namapovat jejich zájmy na implementovanou změnu
 - Některé specifické role – *Change Advocate, Change sponsor, Change agent*
- Klíčovou věcí je
 - Detailní plány implementace a komunikace
 - Připravené prvky vynucování v organizaci na jedné straně, ale na druhé straně schopnost přijímat zpětnou vazbu (*feedback*)
 - Diagnóza slabých míst a řešení resistance
 - Obhajoba, oslavování, odměňování implementovaných změn (*short, long-term benefits, quick wins*)

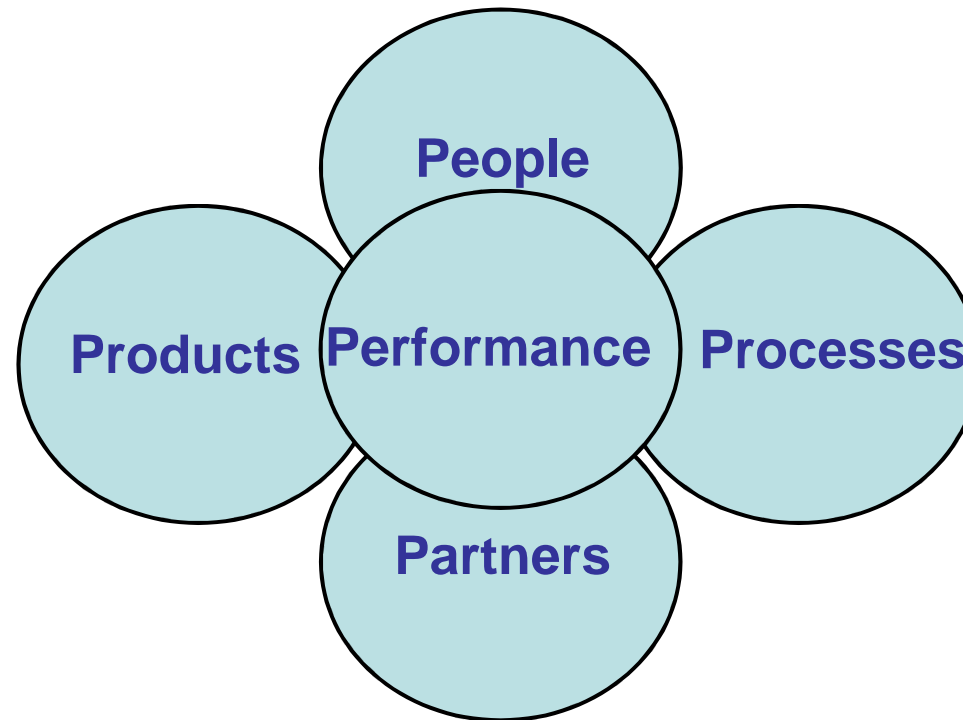
23 Koncept 5 P (Rob England, IT Skeptic)

Proč CSI, specifiká CSI

ITIL V3 CSI book

Osobní doporučení k CSI

Závěr



24 Komunikace

Proč CSI, specifika CSI

ITIL V3 CSI book

Osobní doporučení k CSI

Závěr

- Probíráno jako velmi důležitý faktor ve všech publikacích ITIL
- Hlasování – co rozumíte slovem komunikace?
 1. Rozhodnutí nejvyššího vedení a následné uvedení v praxi nějakou směrnici ředitele
 2. Informaci od nejvyššího vedení o změnách v businessu, orientování organizace, organizačním uspořádání a kompetencích
 3. Pořádání pravidelných schůzek, telekonferencí, webinářů atd.
 4. Výjezdní zasedání, *Team building*, *social events*
 5. Diskusní fóra uživatelů
 6. Sociální sítě použité v zaměstnání
 7. *Management by walking around* (MBWA)
 8. Naslouchání zpětné vazbě (*feedback*)
 9. Hodnocení zaměstnanců (ale i managerů)
 10. Vysvětlování, školení, řešení resistance (aktivní, pasivní)



25 Závěr

Practice without improvement is meaningless.

Chuck Knox