

Globální nejlepší praktiky managementu IT služeb

Rešerše

Obsah

ÚVOD	2
1 TRENDY, VIZE A ANALÝZA ITSMF TRHU	4
2 GOVERNANCE	4
2.1 Úvod	4
2.2 Obsah	5
2.3 Stručné shrnutí	5
3 POŽADAVKY, PORTFOLIO A ZAJIŠŤOVÁNÍ ZDROJŮ	6
3.1 Úvod	6
3.2 Obsah	7
3.3 Stručné shrnutí	8
4 POVĚDOMOST A IMPLEMENTACE	9
4.1 Úvod	9
4.2 Obsah	9
4.3 Stručné shrnutí	9
5 ORGANIZACE	10
5.1 Úvod	10
5.2 Obsah	10
5.3 Stručné shrnutí	10
6 MODELOVÁNÍ	11
6.1 Úvod	11
6.2 Obsah	11
6.3 Stručné shrnutí	12
7 PROCESY	12
7.1 Úvod	12

7.2	Obsah	13
7.3	Stručné shrnutí	13
8	STANDARDY A RÁMCE	14
8.1	Úvod	14
8.2	Obsah	14
8.3	Stručné shrnutí	15
9	METRIKY	15
9.1	Úvod	15
9.2	Obsah	16
9.3	Stručné shrnutí	16

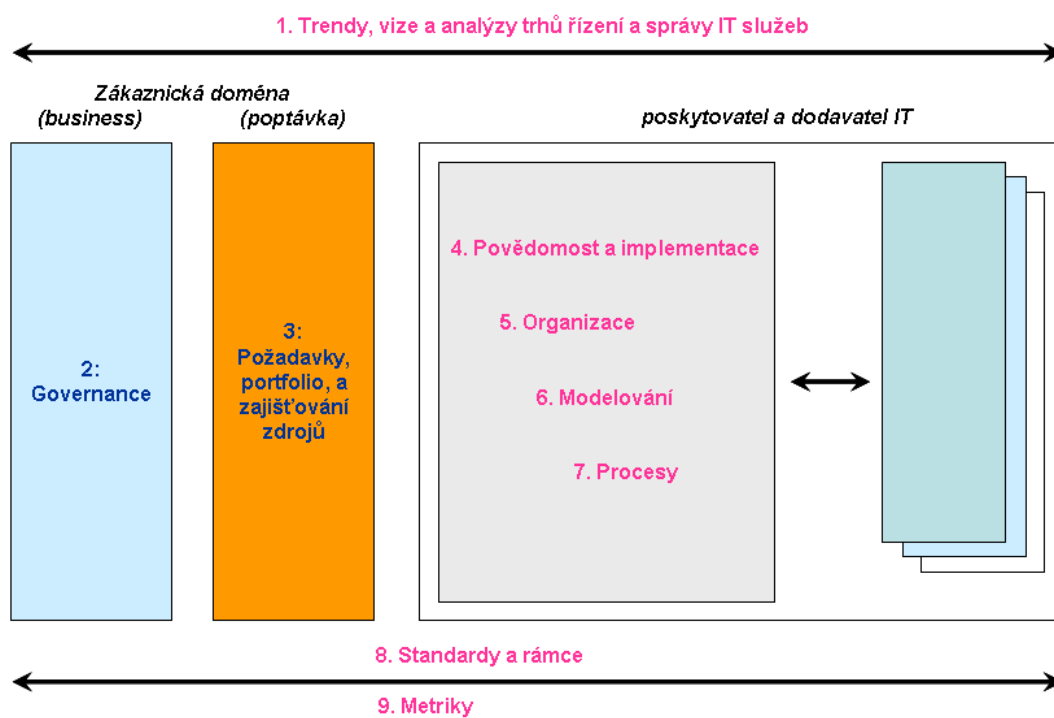
Úvod

Řada „IT Service management Global Best Practices“ se liší od mnoha knih v této oblasti tím, že se nezabývá jednotlivými tématy ITSM, ale je obsáhlou sbírkou osvědčených praktik přímo z terénu.

Neexistuje žádný rámec, který by pokryl všechny kapitoly této řady. Diskutovaná témata se pohybují od problémů a záležitostí strategického řízení IT na jedné straně, až po dílčí problémy správy služeb na straně druhé. Všechny kapitoly ale mají jedno společné: všechny se zabývají tématy, která jsou z hlediska řízení IT služeb důležitá. A všechny vycházejí z konkrétních poznatků a zkušeností odborníků z praxe.

Bylo na Edičním výboru, aby z ohromné kupy příspěvků vybral ty nejlepší. Řada z nich pojednávala o velmi zajímavých otázkách, ale mohli jsme vybrat jen omezený počet. Tato část by neměla přinést pouze ty nejkvalitnější příspěvky, ale měla by také vyváženě dělit pozornost mezi různé oblasti řízení a správy IT služeb. V důsledku toho z celé řady výborných příspěvků na téma jako je správa portfolia, je zde pro každé téma uveden pouze omezený počet příspěvků.

V zájmu dosažení této vyváženosti mezi jednotlivými tématy, použil ediční výbor doménový přístup podle [Obrázek 1](#)



Obrázek 1 Rozvržení publikace podle oblastí

1 Trendy, vize a analýza ITSMF trhu

Dříve než přistoupíme ke kapitolám, které Vám poslouží jako praktický průvodce v oblasti Řízení a správy IT služeb (ITSM), podíváme se nejprve na stav a trh této disciplíny. Krátce se zmíníme o nepřekvapivějších věcech posledních let.

Ediční výbor tvoří odborníci z oblasti ITSM, pracující od dodavatelů po uživatelské organizace a od vládních organizací po pobočky *itSMF*. Členové výboru byli vyzváni, aby představili svůj individuální pohled na ty stránky ITSM, které vyvolaly jejich konkrétní zájem. Pohledy a komentáře, uvedené v této kapitole představují názory jednotlivých autorů a nemusí reprezentovat názory organizací, ve kterých pracují. Ne všichni členové edičního výboru mohli, kvůli časovým omezením, vyhovět tomuto požadavku, ale jsme rádi, že Vám můžeme ve svazku 1 této publikace globálních nejlepších praktik představit půltucet pojednání na tato témata:

- **Čí ta služba vlastně je?**
Autor: Peter O'Neil (Foerster Research)
- **Příští hranice návratnosti investic (ROI) – Životní cyklus IT služby (ITIL V3)**
Autor: Ken Hamilton (HP)
- **Integrace Správy projektu a Správy IT služeb pro lepší kvalitu IT služeb**
Autor: Maxime Sotti (Innovative Consulting, itSMF Italy)
- **Certifikace a standardizace řízení a správy IT služeb**
Autor: Matiss Horodishtiano (Amdocs, itSMF Israel)
- **Nesoulad IT a businessu - Léčba**
Autor: Bob Matthews (Siemens, USA)
- **Jak se během příštích pěti let změní význam a důležitost řízení a správy IT služeb?**
Autor: Kevin Holland (NHS Connecting for Health, UK)
- **Budoucí vize: IT Swamiho 7 vizí budoucnosti ITILu**
Autor: Rob England (IT Skeptic, New Zealand)
- **Jak se mohou naše nejlepší praktiky rozvíjet?**
Autor: Ivor Macfarlane (IBM Global Technology Services, United Kingdom)
- **Zlepšením strategického řízení musí IT vydat hodnotu**
Autor: Peter Brooks (Direktor itSMF International, South Africa)

Ředitel pro publikace itSMF International byl požádán připojit článek o vizi ITILu. Ten je zařazen v oddíle 10 této kapitoly.

2 Governance

2.1 Úvod

Před pár lety vyvolal Nicholas Carr velké podráždění kontroverzním článkem „Vadí IT?“ Autor argumentoval, kromě ostatních věcí, že strategická důležitost IT v byznysu - po té, co se stalo levnější a standardizovanější - se snížila. Jeho oponenti namítali, že Carrova vize je nihilistická a chybná, a že IT se dokonce stává ještě důležitější.

Ve své nové knize „The Big Switch: Rewiring the World from Edison to Google“, dovádí tuto myšlenku na další úroveň. Argumentuje, že IT již přerostlo model využívání velkého počtu počítačových funkcí, poskytovaných ve formě veřejných služeb prostřednictvím internetu. Carr očekává, že se IT oddělení změní a předpovídá, že se zaměří pouze na řízení informací s IT oddělením fungujícím jako určitý druh konektoru mezi softwarovými službami a byznys projekty.

Bez ohledu na to, zda s Carem souhlasíte nebo ne, je fakt, že se úkoly IT mění a zaměření se přesouvá stále více směrem ke strategické roli IT. Otázky jako: „jaká je přidaná hodnota IT pro organizaci?“ jsou nyní velmi obvyklé.

V nedávných letech se většina IT oddělení zaměřovala na řízení svých interních procesů. Jakmile ale měly organizace zavedeno stále více a více procesů a funkcí, přesouvala se jejich pozornost na vytváření hodnoty. Vydání prvního ISO standardu pro strategické řízení IT (Governance) v roce 2008 je znamením, že disciplína IT Governance bude v blízké budoucnosti přitahovat rostoucí pozornost. IT bude znamenat rostoucí podporu byznysu, spolupráci na strategické úrovni, schopnost projít rychleji procesem změny.

Tato kapitola se zabývá rozličnými aspekty IT governance. Jejích šest oddílů společně ilustruje nedávný vývoj na poli, které bude v nadcházejících letech pravděpodobně bouřlivé.

2.2 Obsah

Oddíly této kapitoly se zabývají šesti rozličnými aspekty IT governance:

- **Nejlepší praktiky v IT governance a nastavení**

Autoři: Steven De Haes and Wim Van Grembergen (Universit of Antverp Management Schoul, Belgiím)

- **Dílna IT governance**

Autor: Glenn LeClair (HP Canada)

- **Nový přístup k IT governance v rozsáhlém podniku**

Autoři: Ton Kroon, Han van der Zee, Werner de Jonge and Marja van Solkema (Atos Consulting, The Netherlands)

- **Důkaz budoucí způsobilosti: Skutečnost nebo pohádka?**

Autoři: Rudolf Liefers, Johan Sturm and Daniel van Bruk (Atos Consulting, The Netherlands)

- **Záleží na ROI? Pohled na skutečnou byznys hodnotu IT**

Autor: Gilbert Silvius (Utrecht University, The Netherlands)

- **Řízení IT řetězců ve velkých organizacích: proces přechodu**

Autoři: Enzo Ciriello (Mansolutions B.V., The Netherlands), Michel van den Bempt (Mansystems Netherlands B.V.) and Kars Haddingh (@Home B.V., The Netherlands)

2.3 Stručné shrnutí

De Haes a Van Grembergen ve svém příspěvku rozebírají a diskutují, jak současné organizace implementují IT governance (strategické řízení IT). Na základě cílených vědeckých výzkumů, delphi výzkumů a výzkumu extrémních případů rovněž popisují vliv této implementace na soulad mezi byznysem a IT.

Článek charakterizuje ověřený seznam 33 praktik IT governance, dívá se na efektivnost a snadnost implementace těchto praktik, minimální výchozí základnu praktik IT governance a plán zavádění IT governance a balanced scorecards.

LaClair popisuje jak vytvořit governance, které bude reagovat na změny prostředí. Vysvětluje rovněž jak se governance projevuje na strategické, taktické i operativní úrovni v rámci IT projektu a dále omezení způsobilosti na jednotlivých úrovních. Pro ilustraci konceptů governance, které se uplatňují v IT, využívá dobře známý historický příběh.

Podle autorů **Kroona, van der Zee, de Jonga a Van Solkemy** organizace stále více pracují společně v sítích spolupráce a ve virtuálních aliancích. Z hlediska úspěšnosti takových vztahů hrají IT stěžejní úlohu.

To, samozřejmě, znamená nové výzvy pro IT governance, protože tradiční modely a nejlepší praktiky IT governance nezaručují úspěch. Vyžaduje to nový přístup a nevyhnutelně posun v celkovém pojetí. Autoři se pokoušejí identifikovat, jak vypadá IT governance v rozsáhlém podniku.

Liefers, Sturm a Van Burk diskutují kombinaci a integraci opatření, zaměřených na dosažení důkazu budoucí způsobilosti systému přístupu k strategickému řízení postupů. Zabývají se otázkami třetích stran, vyžadujících zlepšená řízení IT organizací a přinášejí přehled relevantních zákonů a pravidel pro zainteresované strany. Připojují rovněž výsledky prvotního výzkumu v terénu. Nakonec autoři dovozují, že úspěšný důkaz budoucí způsobilosti organizace není jen pohádka, ale jasná možnost.

Silvius uvádí zevrubný přehled přístupů k hodnocení IT, jejich předpoklady a popisuje klady a zápory a jejich použitelnost u IT investic různého charakteru.

Podle Silviuse představuje hodnota IT důležitý aspekt v rozhodování o IT projektech. V procesu hodnocení je koncept návratnosti investice (ROI) obecně špatně chápán a zpochybňován. Tento článek představuje kompaktní seznam, který pomůže zvolit relevantní metodu hodnocení na základě charakteristik projektu.

S přechodem od IT orientovaného na aplikace k IT orientovanému na služby se zvýšila složitost IT. **Ciriello, Van den Bempt a Haddingh** v tomto článku vysvětlují, jak řídit vzájemné závislosti (zřetězených) IT komponent způsobem, který zajistí celkovou výkonnost provozně obchodních procesů. Jednou z důležitých otázek, na kterou odpovídají je, jak organizace provedou přechod k řízení IT řešičů.

3 Požadavky, portfolio a zajišťování zdrojů

3.1 Úvod

Během posledních dvaceti let stálo podnikání tváří v tvář zvyšující se závislosti na IT i rostoucí složitosti. V důsledku toho rostla potřeba mít pod kontrolou dodávky IT i poskytovatele IT služeb. Během posledních pěti let to přineslo explozi konceptů modelů a procesů, které slibovaly kontrolu byznysu jako „governance“ a „management požadavků“. Mnoho společností rovněž vytvořilo nejlepší praktiky, jejich příklady jsou zde uvedeny.

Zatímco předchozí kapitola byla zaměřena na governance, IT strategii, vytváření politik v oblasti byznysu, tato kapitola je zaměřena na to, jak propojit tuto strategii s každodenní realitou – na management IT na straně poskytovatele.

První tři příspěvky v této kapitole hledají nejlepší metody propojení strategie s operativou. Všechny začínají snahou pochopit, co strategii a operativu spojuje, a dále se zaměřují na různé procesy managementu služeb, které pomohou zlepšit rozhodování o IT iniciativách. Tyto procesy zahrnují:

- *Management portfolio služeb (Service Portfolio Management)*, který se zabývá řízením portfolio služeb a přijímá perspektivu, že služby jsou definovány z hlediska hodnoty, kterou představují pro

byznys. Otázky obsahují, jak prioritizovat potřeby externích a interních zákazníků, jak optimalizovat aplikace a jak standardizovat dodávku byznys služeb.

- Management portfolia není totéž co management požadavků, ačkoli mnoho společností to nerozlišuje. Proces managementu požadavků/poptávky se zavádí s cílem pochopit a dostat pod kontrolu služby, požadované zákazníkem ve vztahu ke kapacitním možnostem. Hlavní otázkou zde je, jak se optimálně vyrovnat s poptávkou a nabídkou.
- Efektivní IT vyžaduje velmi úzkou spolupráci mezi poptávkou a nabídkou. Stěžejní roli tu má *funkční management*. Je to aspekt, zabývající se podporou uživatelů a specifikováním funkcionality požadované byznysem. Funkční management je primárně zodpovědný za příspěvek informačních služeb a systémů zpracování informací k celkovému úspěchu společnosti. To z funkčního managementu dělá jádro kooperace mezi poptávkou a nabídkou.

Z pozice této odpovědnosti informačního managementu musí byznys rozhodnout, jaké informační služby se mu mají poskytovat. To představuje oblast, u níž má byznys velký zájem mít ji pod kontrolou: *zajišťování zdrojů* – téma druhé části této kapitoly. Ze zajišťování zdrojů pro IT služby se stala oblíbená strategická alternativa. Výkonnost a dostupnost IT služeb dnes závisí na složité kombinaci domácích, outsourcovaných, virtualizovaných a na službu orientovaných zdrojů. Mnoho organizací se snaží najít v rámci managementu služeb způsoby, jak tato úskalí řešit.

Společnosti nyní zvažují všechny možnosti jak maximalizovat nákladovou efektivitu výroby a zvýšenou měrou outsourcují svá IT, aby ušetřily náklady a zlepšily výkonnost. Outsourcing se stal samozřejmostí; velká outsourcingová spojení se stala pravidelnými informacemi v tisku. Samozřejmostí se staly, bohužel, i problémy. Zajišťování zdrojů se ukazuje být složitějším úkolem, s nímž se organizace ne vždy vyrovnají hned napoprvé. Ale dokud tu bude, budou organizace potřebovat najít způsob, jak zajistit, aby to fungovalo.

Jeden z problémů je způsoben rostoucí potřebou organizací uplatnit *vicedodavatelskou strategii*, aby byly schopny uspokojit komplexní požadavky byznysu. Aby se s touto situací vyrovnaly, oslovují organizace více specializovaných poskytovatelů IT. Nehledě na výhody využívání více poskytovatelů (nižší náklady díky konkurenci, kontinuita dodávek, široký přístup k trhům a technologiím a nižší závislosti na dodavatelích), zůstává zde ještě mnoho úskalí. Z poskytování kvalitních služeb, závislých na mnoha vlastních a outsourcovaných službách, se vyklube složitý problém.

Pro společnost je obtížné vidět úplný obrázek, pokud jde o služby, které dodávají. To může způsobit, že nejsou schopny dodávat své služby zákazníkům účinně a hospodárně. Aby získaly zpět kontrolu, kterou ztratily díky outsourcingu, ale i přehled o kvalitě poskytovaných služeb, potřebují společnosti řešit management služeb jinak.

Se změnou v dynamice IT útvarů se objevuje rostoucí potřeba vybudovat vztahy mezi podniky a jejich četnými poskytovateli služeb. Podcenění řízení procesů vedlo k tomu, že outsourcing v mnoha případech nesplnil očekávání. Výzkum ukázal, že outsourcingové vztahy často selhávají kvůli málo *účinnému řízení outsourcingu*. Základem úspěchu je pochopení důležitosti řízení outsourcingových vztahů a zaměření na řízení je klíčovým krokem z hlediska vspělosti outsourcingu. V současnosti se zdá, že si každý plně uvědomuje potřebu větší profesionality řízení outsourcingu, ale když dojde na konkrétní formu a obsah, jsou možnosti značně rozdílné.

Poslední dvě části této kapitoly se zabývají komplexností outsourcingu a souvisejícími problémy. Přináší praktická řešení problémů, která se zaměřují na dva současné trendy v oblasti outsourcingu: rostoucí využívání multi-sourcingu a zvýšená pozornost věnovaná řízení.

3.2 Obsah

Tato kapitola obsahuje pět příspěvků, které pokrývají řídicí procesy týkající se sladění IT strategie s potřebami byznysu:

- **Poptávka na zakázku**

Autor: Bart Stofberg (Logica, Nizozemsko)

- **Umění managementu Byznys služeb**

Autor: Han Verniers (Logica, Nizozemsko)

- **Nová generace řízení výkonnosti IT: Řízení výkonnosti v poptávající organizaci**

Autoři: Peter Vervete (Achmea Group Information Management, Nizozemsko), Rick Aalbers, Léon Acda, Rudolf Liefers and Paul Richter (Atos Consulting, Nizozemsko)

- **Outsourcing: být či nebýt pod kontrolou, to je otázka**

Autor: Oscar Halfhide (Equaterra, Nizozemsko)

- **Orchestrace byznys služeb: poskytování jednozdrojové výkonnosti v mnohozdrojovém světě**

Autor: Andrew Whalen (NetDialog, Nizozemsko/Kanada)

3.3 Stručné shrnutí

V této kapitole vysvětluje Stofenberg, v porovnání s výkonností fotbalového týmu, jak efektivní IT vyžaduje těsnou spolupráci mezi *poptávkou a nabídkou*. Představuje funkční management a ukazuje, jak je zapotřebí spolupráce mezi byznysem, funkčním managementem a IT, aby byla společnost úspěšná. Jestliže totiž byznys, funkční management a IT působí v extrémně složitém a dynamickém prostředí, pak procesně orientovaná spolupráce nebo spolupráce v rámci řetězce nepovede k úspěchu. Tato kapitola popisuje, jak by společnost měla organizovat svoji byznys poptávku a nabídku IT, aby optimalizovala přínos poskytování informací a informačních technologií k celkovému úspěchu společnosti.

Verniers prezentuje proces managementu portfolia služeb jako proces, propojující strategii IT s provozem. Tato kapitola knihy „Globální nejlepší praktiky managementu IT služeb“ vychází ze zkušeností s implementací managementu portfolia služeb v několika organizacích, a ukazuje, jak velmi obtížnou se může stát. Tato část probírá několik témat souvisejících s managementem byznys služeb, jako co jsou to *byznys služby*, management portfolia služeb, jak zviditelnit přidanou hodnotu, byznys služby a hodnota IT, řízení byznys služeb. Verniers uzavírá svůj příspěvek návrhem, jak překonat obtíže prvního období práce s byznys službami a portfoliem služeb.

Aalbers, Acda Liefers, Richter a Ververs popisují ve svém příspěvku užitečný přístup k implementaci managementu výkonnosti napříč IT útvarem. Prostřednictvím případové studie prezentují krok za krokem úspěšné začleňování managementu výkonnosti IT do více úrovní organizace. Důležitým východiskem je formování poptávky organizace a jejího vztahu k nabídkové straně. Tento příspěvek se týká základních stavebních kamenů i souvisejících hlavních problémů a úskalí.

Halfhideův příspěvek se týká managementu dodavatelské organizace. Čím více organizací se rozhodne outsourcovat své IT služby, tím se stane tento úkol důležitějším. V důsledku toho bude narůstat i řízení poptávající organizace. Příspěvek vysvětluje, co přesně přináší řízení outsourcingu, kdy a jak by měli zákazníci včas a efektivně organizovat jejich management zajišťování zdrojů, jak ho formalizovat a jaké role by si měly zúčastněné strany osvojit.

V posledním příspěvku vysvětluje **Whalen** jaké problémy s vícedodatelským outsourcingem vznikají v IT organizacích, které jsou tradičně orientované na interní poskytování IT služeb. V důsledku toho i návrh nástrojů, které používají, vycházel z tohoto předpokladu. S vývojem směrem k různým poskytovatelům outsourcingu, a k technologiím, které překračují hranice dodavatelských i odběratelských organizací (např. webové služby a SOA), vznikají v managementu "černé díry", které nelze rychle zaplnit. To má za následek neefektivní využití zdrojů a neúměrně dlouhou střední dobu na opravu (MTTR – mean time to repair). Whalen v tomto příspěvku prezentuje jak teoretický přístup k řízení IT služeb, které obsahují množství složitých technických služeb od více dodavatelů, tak i praktické příklady spo-

lečností, které využily *Orchestraci byznys služeb* jako prostředek pro opětovné získání kontroly, ztracené v důsledku outsourcingu IT.

4 Povědomost a implementace

4.1 Úvod

Nedávný průzkum zkušeností evropských ICT manažerů v souvislosti s ITILem ukázal, že v ICT oddělení zná ITIL pouze několik lidí. Protože je ITIL v oblasti ICT všeobecně známý a protože se zahajuje stále více a více ITL projektů, vyplatí se věnovat nějaký čas a energii na seznámení s ITILem, pokud nechcete zaostávat.

Dosud se ITIL většinou považuje za hračku IT útvaru a moc se neuznává, že je důležitý i pro hlavní funkce byznysu. Navíc byznys vidí často ICT jak drahou část, která má pro byznys omezenou hodnotu. Tento nedostatek angažovanosti na straně vedení je jedním z důvodů neúspěšnosti ITIL projektů.

Do určité míry je to vina managementu. Po často letném startu mnoho ITIL projektů ztroskotalo, protože se ukázalo, že implementace ITILovských procesů řízení je obtížná a zklamaní zaměstnanci mají tendence to vzdát. ICT manažeři pak nevyhnutelně zkoušení přesvědčit neochotné organizace s důrazem na byznys výhody ITILu. Stále více vystupuje do popředí rozhodující úloha lidí, zapojených do řízení organizačních změn.

Několik příspěvků se v této kapitole zaměřuje na aspekty, týkající se „lidských“ problémů. Příspěvky se týkají způsobů jak zapojit lidi tak, aby podpořili cíle projektů na zlepšení služeb. Témata se týkají vytváření povědomosti a implementačních přístupů a obsahují i simulační hry, učící se organizaci, postoje, chování a kulturu.

4.2 Obsah

Tuto kapitolu o IT organizaci tvoří následující příspěvky:

- **Využití simulace pro zvýšení úspěchu vaší ITSM iniciativy**
Autoři: Paul Wilkinson and Jan Schilt (GamingWorks, Nizozemsko)
- **Použití pěti disciplín učící se organizace na ITIL**
Autoři: Sander Jerphanion and Ivo Kristenlij (TOPdesk, Nizozemsko)
- **ABC ICT V3**
Autor: Paul Wilkinson (GamingWorks, Nizozemsko)

4.3 Stručné shrnutí

V prvním příspěvku vysvětlují **Wilkinson and Schilt**, jak obchodní simulace může pomoci získat pro nákup, vytvořit energii a odhodlání, pro přijetí osvědčených postupů ITSM, všemi stranami v IT organizaci, a zároveň zachytit náměty na zlepšení organizace z vlastní iniciativy ITSM v jednom dni, což výrazně zvyšuje šanci na úspěšné přijetí a zavedení osvědčených postupů ITSM minimalizuje riziko nepřijatelné selhání.

Pro většinu organizací zůstává obtížnou věcí, jak aplikovat abstraktní teorii a modely v rámci organizace. **Jerphanion and Kristenlij** se snaží ve svém příspěvku na tento problém reagovat. Navíc diskutují koncept učící se organizace a vysvětlují, proč je tato teorie pro management IT služeb tak cenná.

V druhém příspěvku **Wilkinson** ukazuje, že to jsou faktory postoje, chování a kultura (ABC – Attitude, Behavior and Culture), které rozhodují o úspěchu nebo nezdaru vašich ITSM iniciativ. **Wilkinson** vysvětluje, že dokud se nebudeme zabývat ABC faktory, bude ITIL V3 odsouzen k záhubě. Tento příspěvek končí tipy na tři osvědčené postupy, které pomohou zabezpečit, že jste nakonec schopni dostat IT pod kontrolu.

5 Organizace

5.1 Úvod

Nejlepší osvědčené postupy dokumentované v ITIL[®], motivovaly řadu IT organizací, aby přešly od produktově orientované organizace k organizaci orientované na služby. Jako neúčinnější a nejhospodárnější způsob, jak toho docílit, se ukázal procesní přístup, takže organizace si podle návodu ITILu osvojily procesy a ustanovily manažery procesů.

Nový přístup, bohužel, přinesl také velkou překážku na cestě k slibovaným přínosům – objevila se maticová organizace. Staré příkazovací linie jsou konfrontovány se zcela novou vrstvou procesních manažerů, kteří překračují jejich hranice. Pokud organizace při nastavování řídicích struktur jasně nezvolí, dojde nakonec k situaci, kde se linioví a procesní manažeři zaměstnávají nekonečnými a neproduktivními půtkami. Dalším důsledkem obvykle je, že se procesy vrátí do původního stavu a v podstatě kopírují stará oddělení, představující procesní síla oproti požadovaným technologickým silům.

Organizace, aby dosáhly přínosů tohoto nového přístupu, musí jednoznačně rozhodnout v definicích rolí, odpovědností, úkolů a pravomocí u liniového i procesního řízení. Rovněž musí definovat nové role, jako např. vlastníka procesu a vlastníka služby. Aby se tohoto úkolu mohly řádně zhostit, musí dokonce redefinovat své cíle nebo vzít v úvahu přesnou definici služby.

Každý z příspěvků v této kapitole připouští, že implementace Správy IT služeb znamená velkou organizační změnu. Vysvětlují obecné nástrahy procesního řízení a nabízejí velmi praktické a účinné nástroje, jak se jim vyhnout a dosáhnout původně plánovaných výsledků

5.2 Obsah

Každý ze tří příspěvků v této kapitole zkoumá organizační rozhodnutí, která se musí udělat pro zajištění úspěšné implementace managementu IT služeb:

- **Z jednoho síla do druhého**

Autor: Karen Ferris (nezávislá konzultantka, Austrálie)

- **Matice procesního řízení (PPM), odchylky v procesním řízení**

Autoři: Wim Hoving (BHBV, Nizozemí), a Jan van Bon (Inform-IT, Nizozemí)

- **Zlepšení IT organizace pomocí týmového modelu (MOF)**

Autoři: Marcel Burghoorn (Microsoft, Nizozemí), Paul Leenards a Hans Vriends (Getronics PinkRocade, Nizozemí)

5.3 Stručné shrnutí

Jedním z cílů ITILu bylo rozbit technologická síla, která odrážela strukturu organizace, a zavést procesy orientované na služby, překlenující veškeré technologie. **Karen Ferris** uvádí, že se organizace skutečně odklonily od technologických sil, ale měly sklon je nahradit procesními silami. Zkoumá, proč k tomu došlo, jakou to mělo v organizaci odezvu a co může organizace udělat, aby tato síla odstranila. Klíčem k řešení, které nabízí je zavedení dvou horizontálních rolí:

- Vlastníka procesu
- Vlastníka služby

Aby organizace byla s to tyto role zavést, musí dosáhnout všeobecného souhlasu o tom, co přesně tvoří službu. Karel tyto dvě role definuje a vysvětluje, jak spolupracují při odstraňování vertikálních sil a vytváření procesů, které prolínají napříč technologickými platformami a životním cyklem služby. Diskutuje také, jak mohou v tomto procesu organizací pomoci návody nejlepších, osvědčených postupů.

Hoving a van Bon se zaměřují přímo na srdce selhání řady ITIL projektů: „Drama procesního řízení“, v němž hrají liniový manažer, procesní manažer a zaměstnanec, jako tři aktivní účastníci. Všechny implementace procesního řízení ústí do maticové organizace s procesními a liniovými manažery. Aby organizace dokázala takovou složitou strukturu řídit a byla schopna působit úspěšně jako dodavatel služby, musí se rozhodnout. Autoři nabízejí praktický nástroj pro jasné rozdělení úkolů, odpovědností a kompetencí mezi liniové a procesní manažery.

Burghoorn, Leenards a Vriens demonstrují, jak lze praktickým a pragmatickým týmovým modelem vyřešit nástrahy implementace procesu, tj. maticovou organizaci. Ukazují, jak může týmový model (MOF) pomoci realizovat rychlá zlepšení výkonnosti IT a ilustrují to zkušenostmi z reálných případových studií. Hlavním principem týmového modelu je oddělení konfliktních úkolů a odpovědností; např. reaktivních ad-hoc úkolů od proaktivních, opakujících se úkolů. Toto oddělení se provede tak, že se vytvoří virtuální týmy, do kterých se přidají zdroje. Autoři popisují sedm týmů podle týmového modelu a uvádějí postup implementace krok za krokem, doplněný obecnou případovou studií.

6 Modelování

6.1 Úvod

Ve všech IT organizacích se každý den provádí spousta činností. Pro získání a udržení přehledu o všech těchto činnostech je možné realitu zjednodušit vytvořením modelu. Jeho cílem je nabídnout lepší pochopení každodenní praxe. Toto lepší pochopení umožní uživatelům modelu vysvětlit příčiny událostí nebo dokonce v určitém rozsahu předpovídat budoucí výsledky. Pojem „model“ se ale nepoužívá vždy konzistentně a na poli managementu IT služeb to způsobuje zmatek.

Model lze nejlépe definovat jako „abstraktně zjednodušená reprezentace reality“. Dále se lidé potřebují dohodnout, jaké symboly a další zobrazovací techniky se použijí ke zobrazení situace z reálného života. Pokud se nedohodnou a nebudou používat stejný „modelovací jazyk“, nebudou si rozumět.

Bronkhorst, Wiebold and Ligtenberg představují obecně známé konvence managementu byznys procesů (BPM) pro modelování byznys procesů a vysvětlují, jak lze tyto metody využít pro strukturovaný návrh procesů managementu IT služeb.

Hoving a Van Bon popisují, proč se nedaří tolik procesních modelů správně naimplementovat. Často jsou za procesy mylně považovány funkce. To způsobí nesoulad v popisech procesů a nesoulad v rolích, což nevyhnutelně povede ke špatně definovanému procesnímu modelu. Jako řešení uvádějí Hoving a Van Bon jednoduchý procesní model se šesti elementárními procesy, ve který se pozná každá servisní organizace, včetně IT organizací.

Tento procesní model a modelovací konvence, které popsal Bronkhorst a kol. pomohou čtenáři uchránit jeho organizaci od implementace špatně definovaných a nejednoznačně popsanych procesů.

6.2 Obsah

Oba příspěvky v této kapitole se zaměřují na téma modelování IT procesů:

- **Rychlé navrhování podrobnějších IT procesů. Koncepty managementu byznys procesů, používané v managementu IT služeb**

Autoři: Jeroen Bronkhorst, Jeroen Wiebold and Ruud Ligtenberg (Hewlett-Packard, Nizozemsko)

- **Funkce a procesy v řízení IT. Migrace referenčních modelů ITILu k univerzálnímu implementačnímu modelu.**

Autoři: Wim Hoving (BHVB, Nizozemsko) a Jan van Bon (Inform-IT, Nizozemsko)

6.3 Stručné shrnutí

Business Process Modeling Notation (BPMN), Unified Modeling Language (UML) a Business Process Execution Language for Web Service (BPEL-WS) jsou obecně známé konvence pro navrhování byznys procesů a informačních systémů. Dosud nebyly k dispozici žádné takové standardy pro modelování procesů managementu IT služeb. Ačkoliv ITIL[®] nabízí procesní rámec pro řízení IT služeb, nestará se o detailní návrh procesu, který je potřeba pro organizační začlenění a automatizaci popsaných IT procesů. **Bronkhorst, Wiebold a Ligtenberg** přicházejí s řadou principů, které lze využít jako východisko pro návrh strukturovaných procesů managementu IT a vysvětlují, jak je používat.

Hoving a Van Bon identifikují šest elementárních procesů poskytovatele služeb a vysvětlují, proč je lepší, aby všechny ostatní činnosti poskytovatele služeb byly popsány jako „funkce“. Citují existující literaturu o procesním řízení. Na základě toho zavádějí pojmy „proces“ a „funkce“. S pomocí těchto definic dospívají Hoving a Van Bon k základnímu procesnímu modelu, který lze realizovat v praxi. Toto je jeden z důvodů proč tolik organizací neuspěje ve snaze implementovat ITIL. Jak ukazuje praxe, přínášší jednoduchý implementační model mnohem lepší využití návodů, obsažených v referenčním modelu ITILu. Autoři uvádějí příklady různých typů funkcí a návodů jak implementovat jednoduchý procesní model, vycházející z ITILu.

7 Procesy

7.1 Úvod

Po uvedení ITIL[®] V3 se primární zaměření ITILu přesunulo od procesního přístupu k přístupu postavenému na životním cyklu služby. Nicméně procesní přístup, který všichni důvěrně znáte, ITIL neopustil. Všechny procesy ITILu V2 tu stále jsou v jedné nebo více fázích životního cyklu služby a řada procesů a funkcí a ostatních činností přibyla.

Zdá se dále, že mnoho organizací žije procesním přístupem. Přístup přes životní cyklus, jak je navržen v ITILu V3, předpokládá určitou úroveň procesní vyspělosti jak na straně byznysu (poptávka), tak na straně poskytovatele IT služeb (nabídka). Je šance, že mnoho organizací je stále ještě zaměstnáno zaváděním a rozběhem základních procesů podpory a dodání. To znamená, že pomoc při návrhu a implementaci těchto procesů pro ně zůstává relevantní a o tom všem je tato kapitola.

To neznamená, že se tato o nových konceptech nezmiňuje. Naopak, podrobně vysvětluje Configuration Management System (CMS) a Service Knowledge Management System (SKMS) a hlavní části této kapitoly se věnují třem procesům, kterým věnuje ITIL V3 značnou pozornost: service portfolio management – řízení portfolia služeb, service catalogue management – řízení katalogu služeb a request fulfilment – plnění požadavků.

Každému se věnuje jeden ze tří příspěvků, které dávají společně vynikající přehled o tomto tématu a o tom jak spolu tyto procesy souvisejí.

Na konci kapitoly je návod jak na starý dobrý problém: vztah mezi change a release managementem a projektovým managementem.

7.2 Obsah

Tato kapitola obsahuje šest příspěvků o návrhu a implementaci ITIL procesů:

- **Integrace konfiguračního managementu stávajících procesů**
Autor: Chiu-Ping Kuo (Acer Inc., Taiwan)
- **Nástup rozumu se systémem řízení znalostí o službách (SKMS)**
Autoři: Bryce Dunn and Linh C. Ho (Compuware USA)
- **Správné vykročení v řízení portfolia služeb a katalogu služeb v informačním věku**
Autor: Mark O'Loughlin (IT Alliance, Ireland)
- **Management katalogu služeb – osvědčené postupy a praktické rady.**
Autoři: Bill Fine a Nick Schneider (newScale, Inc. USA)
- **Plnění požadavků – deset osvědčených postupů řízení požadavků na IT služby**
Autor: Rodrigo Fernando Flores (newScale, Inc. USA)
- **Nejasný vztah mezi managementem změny a releasu a projektovým řízením**
Autoři: Christian Cantú a Maxime Sottini (iCONS – Innovative Consulting S.r.l., Italy)

7.3 Stručné shrnutí

Z hlediska návrhu a implementace je Konfigurační řízení jedním z nejkompikovanějších a časově nejnáročnějších procesů. Pro odborníky, kteří jsou v této oblasti nováčky, uvádíme, že mezi teorií a praxí je vždy mezera. Příspěvek od **Chiu-Ping Kuo** pomůže těmto odborníkům mezeru překlenout. Její příspěvek má tři části. V první jsou uvedeny principy návrhu úspěšného konfiguračního řízení. Druhá obsahuje návod, jak krok za krokem navrhnout CMDB, vyvinout proces řízení a kontroly konfigurace a přiřadit jednotlivým lidem odpovědnosti. V poslední uvádí seznam přínosů konfiguračního řízení jiným ITIL procesům z pohledu CMDB.

Námítka, že je zde „příliš mnoho dat, ale málo informací“ není ničím neobvyklým. Poskytování správných informací, správným lidem v pravý čas je úkol navýsost obtížný. Efektivní management znalostí však může znamenat významný přínos, jak pro poskytovatele IT služeb, tak pro zákazníka. Ačkoliv je management znalostí disciplínou svrchovaně důležitou a vyspělou, nebyla jí v ITSM, až do vydání ITIL V3, věnována odpovídající pozornost. **Dunn a Ho** ve svém příspěvku prezentují ono „co“, „jak“ a „kdo“ Systému managementu znalostí o službách (SKMS – Service Knowledge Management System), který hraje v ITIL procesu managementu znalostí ústřední roli.

Jednou z nejčastějších chyb, které se organizace dopouštějí, je směšování konceptů portfolia služeb a katalogu služeb. Spousta organizací začíná vyvíjet něco, co považují za katalog služeb, zatímco ve skutečnosti vyvíjejí portfolio služeb. **O'Loughlin** vysvětluje rozdíly mezi nimi a poskytuje návod jak vybudovat základní rámec portfolia služeb. Pokračuje dále tím, jak budování portfolia služeb pomůže při vývoji a implementaci katalogu služeb. V závěru jeho příspěvku jsou pak procesní popisy dvou hlavních aspektů managementu portfolia služeb.

Základem úspěšného, na služby orientovaného přístupu k řízení IT služeb je katalog služeb. Může ho využít IT k řízení životního cyklu služby, k nabízení a prodeji disponibilních IT služeb byznysu, a lze ho také využít jako prostředek řízení každodenních požadavků na služby. Jak ale vytvořit efektivní katalog služeb? **Fine a Schneider** ve svém příspěvku ukazují, jak na to. Popisují krok za krokem, jak navrhnout a zavést katalog IT služeb a uvádějí reálné příklady.

Po příspěvcích o portfoliu a katalogu služeb je čas prodiskutovat poslední kostičku skládačky: proces plnění požadavků.

Pro poskytovatele IT služeb, který nemá zaveden efektivní proces plnění požadavků, může být současný nárůst objemu a složitosti požadavků na službu příliš. **Flores** ve svém příspěvku ukazuje, jak dostat plnění požadavků pod kontrolu. Popisuje deset zásad, které IT organizaci pomohou poskytovat vstřícnější dodávku služeb, zvyšovat provozní efektivitu a zlepšovat spokojenost zákazníků.

Ani jeden ze dvou existujících rámců osvědčených postupů, ITIL® a PRINCE 2™ neřeší dobře vztah mezi řízením změn a releasu a projektovým řízením.

Ve svém příspěvku „Nejasný vztah mezi managementem změny a releasu a projektovým řízením“ odhalují Cantú a Sottini podrobnosti vztahu mezi těmito procesy. Dělají to tak, že ho rozdělí na jednotlivé části: zkoumají vztahy mezi řízením změn a řízením releasu, řízením změn a projektovým řízením a projektovým řízením a řízením releasu.

8 Standardy a rámce

8.1 Úvod

IT organizace je dnes pod palbou od rychle se měnícího trhu, zvyšujících se byznys požadavků a hektických, denních událostí v IT. Organizace hledají oporu v silné řídicí struktuře, aby získaly kontrolu v tomto složitém a nestálém prostředí.

V průběhu let vyvolala tato potřeba les IT rámců, standardů, modelů a metod, mezi nimiž se obtížně volí. Jak budeme vědět, který model nebo rámec je pro naši organizaci nejlepší? Drexsen a Noordam¹ uvádějí v „IT Service Management, best practices 4“, že klíčovou otázkou, na kterou si musí organizace samy odpovědět, je: jaký rámec nebo model nejlépe podporuje cíle a záměry organizace?

Cíle, které máte, se mohou týkat konkrétní části organizace, například aplikačního managementu nebo mohou mít mnohem širší dosah, například vytvoření nové architektury, která pojme závislosti mezi službami v rámci celého podniku. Obě odrůdy jsou popsány v této kapitole jako zavedení rámce Application Management, ASL a zavedení modelu architektury podnikových služeb, VSM.

Jestli jste si již rámce vybrali, vaší další otázkou by mělo být: jak v naší organizaci dostaneme z toho rámce co nejvíc? Nemusíte nutně naimplementovat rámec přesně tak, jak je předepsáno nebo jak se to praktikuje v jiných organizacích. Jako příklad zde slouží příběh o tom, jak si australská banka přizpůsobila rámec ITIL®.

Další věcí, která by mohla váš výběr rámce nebo modelu učinit nejasným je proprietární charakter většiny z těchto nástrojů. Pro trh managementu IT služeb má tudíž zavedení ISO/IEC 20000 velkou hodnotu, protože je prvním, mezinárodním, nezávislým standardem kvality managementu IT služeb.

8.2 Obsah

Tato kapitola obsahuje čtyři příspěvky o rámcích, modelech a standardech managementu IT služeb:

- **ISO/IEC 20000: kompas, který vás provede světem osvědčených postupů**

Autoři: Alejandro Enrique Debenedet (EXIN International, Argentina) and Luis Miguel Rosa Nieto (EXIN International, Spain)

- **Životaschopný model služby: kvalita služby, nezávislost služby a úplnost služby**

¹ Derksen, B. en P. Noordam (2007) Modellen die werken. In: IT Service Management, best practices deel 4.

Autor: Tom Graves (Tetradian Consulting, Australia/UK)

- **Překlenutí mezery mezi byznysem a technologií**

Autoři: Michael Davies (ProActive service Pty Ltd, Australia) and David Chesterfield (Suncorp Metway Ltd, Australia)

- **ASL přizpůsobená světu budoucnosti IT služeb**

Autor: Remko van der Pols (Getronics PinkRocade, The Netherlands)

8.3 Stručné shrnutí

Debenedet a Rosa Nieto začínají tuto kapitolu přehledem o prvním mezinárodním standardu řízení IT služeb ISO/IEC 20000. Autoři představují tento první, nezávislý standard jako „navigátora, který nás povede složitou sítí modelů a návrhů managementu IT služeb“. Přístupují k ISO/IEC 20000 z pohledu minulosti, přítomnosti a budoucnosti a diskutují témata vztahující se k implementaci: organizační dopad, zapojené role, změna firemní kultury, komunikace a vzdělávání, projektový a procesní přístup a integrace s jinými standardy. Autoři končí svůj přehled odpověďmi na otázky, které budou zajímat mnohé organizace: jaké jsou požadavky na dodržování předpisů a jaké certifikační programy jsou k dispozici?

Graves představuje model podnikové architektury a návrh managementu služeb ve velkých organizacích. Uvádí, že potřebujeme model, který nám umožní pochopit služby, nikoli jako jednotlivé složky, ale v kontextu jejich vzájemných závislostí s ostatními službami, ať již IT nebo ne-IT. Existující rámce, jako třeba ITIL, skutečně neřeší problémy vzájemných závislostí, obzvláště pokud sahají mimo IT. Greaves, inspirován Staffordským prvním, v praxi prověřeným modelem životaschopného systému (VSM), vyvinul model životaschopné služby (xVSM) a vysvětluje zde, jak lze použít principy "životaschopného systému" s omezenou úpravou v řízení služeb. Popisuje několikrát uplatnění „modelu životaschopných služeb“ ve dvou velkých australských organizacích a poskytuje kontrolní seznam a proces použití xVSM v řízení služeb.

Davies a Chesterfield popisují jak jedna australská banka, jakmile si uvědomila, jak co nejlépe využít ITIL, začala nakonec pracovat na překlenutí mezery mezi byznysem a IT. Případová studie popisuje cestu banky k managementu IT služeb, počínaje jeho úvodním vyhodnocením až po akce zlepšování. Vedou nás cestou banky k „objevu“ a pochopení ITIL procesů řízení ICT infrastruktury (ICTIM) a vysvětlují, co zásadního přinesla bance implementace procesního řízení. Pochopení ICTIM vedlo k založení National Operations Centre a to se ukázalo být bodem zásadního obratu na cestě ke kultuře orientované na byznys a hodnoty. Autoři uzavírají příspěvek posouzením, kde se nyní banka nachází v souvislosti s probíhajícím procesem zlepšování služeb a v uplatnění přístupu životního cyklu služby podle ITIL V3.

ASL (Application Service Library) je holandský rámec managementu aplikací, který byl vyvinut před pěti lety jako doplněk ITILu. **Van der Pols** zkoumá přizpůsobení ASL trendům a vývoj na trhu ITSM, zejména segmentaci služeb. Hodnotí analýzu předností a slabin ASL a analyzuje dopad segmentace služeb na ústřední koncepty ASL – na manažerské a provozní úrovni. Autor končí tím, že hlavním úkolem ASL (i ostatních rámců) je integrace služeb, namísto procesů a odpovědí na tuto výzvu je dobrá a úplná definice všech rozhraní. Nebude již existovat standardní implementace rámce, každá se bude muset přizpůsobit situaci.

9 Metriky

9.1 Úvod

Jestliže chceme zlepšovat své služby, musíme nejprve přesně vědět, co skutečně svým zákazníkům dodáváme a co si o poskytovaných službách myslí, a jaká zlepšení budou mít největší vliv na jejich spokojenost. To všechno jsou důvody, proč potřebujeme měřit naši výkonnost prošetřovat potřeby zákazníků. A přesně toho se týká tato kapitola.

Zprvė musíme najít způsob, jak zajistit používání metrik v managementu IT služeb. Pro tento účel představuje **David Smith** rámec pro měření, který může pomoci při tvorbě „cestovní mapy ke zlepšení.“

Dalším způsobem měření výkonnosti organizace je porovnání (benchmarking) s organizacemi stejného typu. **Jan Sonneveld a kol.** vysvětlují, jak porovnání provedené itSMF pomáhá kontrolovat výkonnost jejich organizace oproti standardům ITIL a ISO/IEC 20000 a jak je porovnat s jinými organizacemi.

Ačkoliv se i Smith zmiňuje o tom, že metriky by měly být relevantní podnikání, **Linh C. Ho a Bryce Dunn** jsou autory příspěvku, který je zcela zaměřen na tento aspekt měření výkonnosti a na výběr metrik, relevantních z hlediska byznysu. Na dvou případových studiích prezentují postupnou metodu, kdy ukazují čtenáři krok za krokem, jak nastavit v organizaci správné metriky.

Ho a Dunn ve svém druhém příspěvku ilustrují jak statistická metoda zlepšování Six Sigma perfektně zapadá do průběžného zlepšování služby podle ITILu, díky tomu, že je zaměřena na ta zlepšení, která skutečně pro byznys něco znamenají. A to je konec konců to, čeho se týká řízení IT služeb.

9.2 Obsah

Tato kapitola obsahuje následující příspěvky o měření a zlepšování kvality:

- **Jak implementovat metriky managementu IT služeb**

Autor: David Smith (Micromation, Canada)

- **itSMF Benchmark**

Autoři: Jan Sonneveld (Q-monitor, Nizozemsko), Martin Boyle (IT Perceptions, United Kingdom), Leo van Selm (Vaseom, Nizozemsko), Maarten Verstralen CORED, Nizozemsko), Simon Bos (Bos&Cohen, Nizozemsko), a Ton Alofs (Steenbok Adviesgroep, Nizozemsko).

- **Volba byznys relevantních metrik**

Autoři: Linh C. Ho a Bryce Dunn (Compuware, USA)

- **Síla Six Sigma v průběžném zlepšování služeb podle ITILu**

Autoři: Linh C. Ho a Bryce Dunn (Compuware, USA)

9.3 Stručné shrnutí

Organizace musí být schopny identifikovat, měřit a komunikovat metriky, odrážející výhody, které přináší IT obchodně provozním jednotkám. Měly by být schopné prokázat, že investice byznysu do IT přinesly hmatatelná zlepšení. **David Smith** ve svém příspěvku nabízí čtenáři rámec pro měření k zajištění souladu s cíli byznysu a vytváření hodnoty prostřednictvím neustálého zlepšování. Nejprve uvádí základní koncepty měření souladu byznysu s IT, jak ho dosáhnout a jak motivovat k provozní dokonalosti. Jak může IT organizace účinně komunikovat o svých výsledcích se zákazníky, ukazují reportovací techniky v závěru příspěvku.

itSMF benchmark, který popisují **Sonneveld, Boyle, Van Selm, Verstralen, Bos a Alofs** zahrnuje témata ISO / IEC 20000, ITIL verze 2, procesní vyspělost, celkové náklady vlastnictví (TCO), řízení projektů a nástroje. Ptá se na jednoduché otázky, které lze jednoduše odpovědět vyznačením rozsahu, ve kterém se řídíme podle procesu. Výsledkem je přehled kompetencí a příležitostí organizace ke zlepšení. Přesně stejné otázky dostávají také ostatní zúčastněné organizace a odpovědi, vyjádřené v procentech se mohou snadno porovnat. To umožňuje organizacím učit se jedna od druhé a začít pracovat v pravém slova smyslu podle osvědčených postupů: postupů vyvinutých skutečně v praxi, které se osvědčily jako nejlepší.

Ho a Dunn uvádějí, že stále přetrvává velký rozpor mezi byznysem a IT, který ještě zhoršuje příliš mnoho dat a nedostatek informací a znalostí, aby bylo možno dělat kvalifikovaná byznys rozhodnutí. Pokud organizace myslí integraci byznysu a IT vážně, potřebují vybrat správné metriky pro reporting, které umožní dialog a zajistí nastavení správných očekávání všech zúčastněných stran. Ho a Dunn vysvětlují, jak mohou byznys a IT vybrat ty nejhodnější metriky. Pak se mohou přenést od technických IT metrik, jako je využití CPU, k metrikám, které těm, co rozhodují - na všech úrovních organizace – dodají informace, které potřebují, aby dělali informovaná rozhodnutí.

Ve svém druhém příspěvku se **Ho a Dunn** zaměřují na Průběžné zlepšování služeb (CSI) podle ITILu a na to, *kde na tom záleží nejvíce*. Chcete-li opravdu zjistit, na kterých zlepšeních byznysu s největší pravděpodobností záleží, bude se vám perfektně hodit statistický přístup jako je Six Sigma. Ho a Dunn představují tento koncept a vysvětlují jeho základy na klíčových technikách Six Sigma jako jsou regulační diagram (control chart), průzkum hlasu zákazníka (voice of customer survey) a diagram příčiny a následku (cause and effect diagram). Následně mapují kroky zlepšování sedmikrokového CSI procesu na Six Sigma DMAIC přístup (Define-Measure-Analyze-Improve- Control). V případové studii, která se zaměřuje na vedoucí evropskou finanční instituci, je ukázáno, jak Six Sigma pomáhá najít zlepšení, které bude pro byznys znamenat největší přínos.