

Visionen om en affärsinriktad Tjänstekatalog

Del 2, Strukturer, definitioner och principer

Av Rolf Norrman - BiTA Service Management AB

I första delen i "Visionen om en affärsinriktad Tjänstekatalog" diskuterades de strategiska aspekterna kring skapandet av en Tjänstekatalog och hur viktigt det är att verkligen lära sig att förstå sina kunders verksamheter och deras kritiska verksamhetsprocesser. Det önskvärda resultatet var att tidigt kunna formulera visioner kring effekten av en katalog med en inriktning att på daglig basis lyfta blicken till och även att långsiktigt arbeta mot.

När man har uppnått en förståelse kring drivkrafterna bakom skapandet av en Tjänstekatalog och vad en tjänst egentligen innebär startar arbetet med att etablera en långsiktig och slagkraftig struktur som går att använda till tjänstemodellering, leveransdefinition samt avtalshantering.

I detta arbete måste man i organisationen komma överens om en rad principer och definitioner som kan ligga till grund för lämplig struktur.

Värdet av en Tjänstekatalog

Det främsta verktyget för Service Level Management i arbetet med att förändra IT-organisationens tekniska leverans till att bli tjänsteorienterad är Tjänstekatalogen. Den blir därmed en kritisk framgångsfaktor för att tjänsteleveransen ska bli repeterbar och möjlig för granskning.

Katalogen innebär en tillförlitlig källa gällande information om tjänster som tillhandahålls av IT, tjänsternas grundutförande, mätningsparametrar och grundläggande sätt för åtkomst och leverans av dem. I korthet representerar Tjänstekatalogen värdet som IT tillhandahåller för att möjliggöra affärer i och med att;

- Det som är definierat kan kontrolleras
- Det som är kontrollerat och stabiliserat kan mätas
- Det som konsekvent mäts kan förbättras

Genom Tjänstekatalogen kan IT kommunicera och koordinera med sina kunder och här bör man skilja mellan affärskunder (de som betalar för tjänsterna) och slutanvändarna (mottagarna av tjänsterna).

Det är lika viktigt att bägge dessa grupper blir tillfredsställda!

Det är Service Level Manager som ansvarar för att tjänsterna beskrivna i Tjänstekatalogen kan levereras framgångsrikt och pålitligt. Man måste i sitt arbete ta ansvar för detaljer som kunder inte behöver, eller vill, veta.

För att kunna göra detta krävs det att en Service Level Manager har en detaljerad översikt över tjänsterna och dess ingående komponenter. Man måste förstå de relationer, beroenden och underliggande kontrakt och kostnader som finns inom en tjänst.

Ansvaret för leverans av tjänst är därmed djupt vilket påverkar den organisatoriska placeringen av en Service Level Manager samt kompetenskraven.

Ett första steg med att implementera SLM är att utveckla en heltäckande Tjänstekatalog *där tjänster är definierade och dokumenterade i relation till den verkliga förmågan att kunna leverera dem till en rimlig nivå av pålitlighet.*

Kundperspektivet

Tjänstekatalogen riktar sig mot två målgrupper. På ledningsnivå där ledningen för olika affärsenheter kan förstå hur IT:s olika tjänsteerbjudanden matchar

verksamhetskraven och på användarnivå där slutanvändarna (och även IT medarbetare) lägger och följer upp beställningar av IT:s tjänster.

För verksamhetsledningen är det viktigt att det är möjligt att förstå värdet av IT:s leverans vilket åstadkoms via katalogens uppbyggnad och innehåll. En bred beskrivning av tjänstekategorier, fasta och variabla kostnadsdrivare per kategori och en direkt koppling av kategorierna mot affärsenheternas budgeteringsmetoder skapar grundstrukturen för att affärsenheterna känner igen sin verksamhet i IT:s erbjudanden.

Även om affärsvärdet av en tjänst också är viktig för en slutanvändare så är deras primära fokus trots allt förbättrad dag till dag service. De behöver en aktiv och lättanvänd katalog som beskriver tjänster som de kan beställa eller begära från IT såsom;

- Beställningsbara tjänster som användaren initierar som en "Service Request" som resulterar i en serie av leveransaktiviteter (exempelvis beställning av en PC).
- Informativa innehållstjänster som tillgodoser användarens behov av information utan att en leverans behöver vara inblandad (exempelvis kontaktinformation och FAQ:s)
- Support tjänster som via självbetjäning kan ge lösningar på problem eller möjlighet att anmäla incidenter (exempelvis användarmanualer som ger möjlighet att på egen hand lösa ett problem)

Definition av en IT-tjänst

En IT-tjänst kan definieras som en förmåga att leverera teknisk eller kompetensrelaterat IT-stöd som möjliggör en verksamhetsprocess. Den innehåller följande karakteristika;

- Fyller en eller flera behov hos kunden
- Stödjer kundens affärs mål
- Upplevs av kunden som en sammanhållen helhet eller konsumerbar produkt

I och med denna definition ska en tjänst som en **förmåga**, inte en teknisk lösning eller en vertikal silo som exempelvis en servermiljö eller en affärsapplikation.

En Tjänstekatalog bör dokumentera och publicera tjänster med angivande av dess beställningsbara grunddetaljer. SLA blir utifrån detta perspektiv en prenumeration på denna grundnivå alternativt med avvikelser från grundnivån (utifrån vissa angivna ramar). Varje tjänst kan innehålla nyckelkomponenter innehållandes attribut gällande vad, hur, när och var tjänster kan förväntas bli levererade (se exempel nedan).

Fasta attribut, Tjänstekatalog	Förhandlingsbara attribut, SLA	
Beskrivande Komponenter	Levererande komponenter	Avtalskomponenter
Tjänstens namn	Servicetider	Identifierade parter (support, användning)
Tjänstens syfte Ägandeskap	Tillgänglighet Supportnivå	Requests/förändringar/avbokningar Tjänstegranskningar
Målgrupp Rapportering Funktionalitet Konfiguration Etc.	Undantag Förmåga Säkerhet Kompetens Processer	Hantering av överenskomna tjänsteavbrott (både Från leverantör och kund) Åtgärder då kund ej går att nå (eskalering)

En tjänst är i sin tur uppbyggd av *leveranser*. En leverans är en integrerad komposit bestående av en eller flera av de processer, hårdvara, mjukvara, faciliteter och människor som tillhandahåller en möjlighet att tillfredsställa ett uttalat behov eller mål. Det är en samling av resurser och configuration items eller tillgångar som är nödvändiga för att leverera en IT-tjänst och kan ibland benämnas som en teknisk lösning.

Tjänsteerbjudandet

I takt med att IT världen blir mer och mer komplex, där lager på lager av IT-lösningar läggs på befintliga lager kan det vara svårt att behålla relationen mellan IT-tjänsten och dess affärsvärde.

Då tjänsten inte bor i en maskin eller i ett mjukvarupaket utan är distribuerad över mängder av enheter och mjukvarukomponenter kommer det att bli svårare och svårare att få fram var en IT-tjänst startar och slutar.

Det är ur denna aspekt som det blir viktigt att utveckla ett lager av abstraktion ovanför IT-tjänsten, det så kallade *Tjänsteerbjudandet* (Service Offering) som kan "skydda" kunden mot komplexiteten i tjänstestrukturen. Ett väl formulerat tjänsteerbjudande ska innehålla nytta, tjänstenivå och ett utbyte av värde.

Nytta

Ett tjänsteerbjudande tillhandahåller en nytta som stödjer en kund. Erbjudandet tar hand om ett behov, en oro, ett önskemål eller ett krav.

Tjänstenivåer

För komplexa IT leveranser är det kritiskt med uttalade tjänstenivåer för att undvika missförstånd

och minskat förtroende i relationen mellan kund och leverantör

Utbyte av värde

Ett tjänsteerbjudande som inte omfattas av ett värde för kund kommer bara att uppfattas som en aktivitet där kunden kan fråga efter oändlig service och där de inte kommer att se värdet av denna service för dem själva. Ett tjänsteerbjudande kräver någon form av prissättning eller kostnadsmedvetenhet.

Det är ingen idé att ha olika nivåer av en tjänsteleverans, t.ex. guld, silver och bronsnivåer, om inte en meningsfull prisjämförelse kan göras. Om ett tjänsteerbjudande alltid är gratis utan konsekvens för kunden finns det risk att den kommer att bli överkonsumerad med effekten att tillgänglighet och kvalitet i tjänsten gradvis kommer att försämrans.

Samtidigt innebär en frånvaro av tjänsteerbjudanden att en IT organisation kan bli ett offer för vilka behov som helst som dess kunder kan komma på. Detta genererar enorm variation och oförutsägbarhet gällande kompetenser och resurser som krävs för att leverera tjänsten. Utan tjänsteerbjudanden är det omöjligt att driva på standardisering vilket i sin tur gör det omöjligt att driva kostnader nedåt och pålitlighet uppåt.

Tjänst kontra Leverans

Varje tjänst består av någon form av leverans. Detta är byggstenarna som utgör den faktiska tekniska leveransen av IT-stödet. För att kunna definiera en teknisk lösning som utgörande en tjänst eller en leverans krävs det att man ser på dess tyngdpunkt.

Ligger tyngdpunkten inom en verksamhetsprocesskritisk funktion bör den vara en leverans, exempelvis kan inkommande värden till ett system komma från e-mail vilket då kräver att denna tekniska funktion är kopplat till systemet som en leverans.

Samtidigt kan övriga användare använda e-mail som en allmän kommunikationskanal vilket då gör att denna tekniska funktion även ska ses som en tjänst.

Detta innebär att en teknisk funktion kan vara både en leverans och en tjänst beroende på koppling till verksamhetsprocesskritisk funktion alternativt allmänt nyttjande för att kunna sköta ett arbete.

Gällande arbetsstation kan den ses som enbart ett gränssnitt till alla tjänster och på så vis utgöra en leverans inom tjänsterna snarare än en egen tjänst.

Detta resonemang bygger på att det inte är intressant att ha en arbetsstation som en löst hängande enhet utan att den används till att utföra verksamhetsprocessinriktat arbete (som därmed stöds av en matchande IT tjänst).

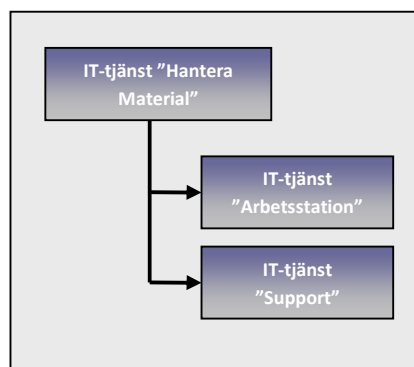
Tjänster som består av andra tjänster

Genom att skapa en struktur av tjänster på olika nivåer kan specialiserade tjänster användas för att bygga upp nya tjänster på högre nivåer (se bild).

Beroende på verksamhetsbehov köper kund tjänst på olika nivåer. Den högsta nivå av tjänst blir därmed de tjänster som är närmast verksamhetsprocessen och lägre nivåer kan matcha mer allmängiltiga behov.

Ett exempel på detta kan vara en definierad IT-tjänst som direkt stödjer en verksamhetsprocess, "Hantera Material", som är uppbyggd av leveranser ointressanta för kund såsom nätverk, servrar o d men ingående i uppbyggnaden är också arbetsstation samt support som exempel på tjänster på en lägre nivå.

Skillnaden på att se arbetsstation som en leverans alternativt som en tjänst på lägre nivå är tjänstens egenskap som att vara paketerad och därmed återanvändningsbar i andra tjänster som stödjer verksamhetsprocesser.



Relatera tjänsteerbjudandet till tjänsterna

Det är denna typ av tjänster bestående av en paketering av andra tjänster på lägre nivå som också kan benämnas som ett Tjänsteerbjudande.

Svårigheten kan vara att veta var man ska dra gränserna mellan tjänsterbjudande, tjänst och leverans. Denna gränsdragning kan göras genom att svara på följande frågor:

- Se på leveransens förmåga att ge teknisk eller kompetensrelaterat IT-stöd som möjliggör en verksamhetsprocess, då bör det vara en tjänst
- Se på tyngdpunkten, ligger den inom en verksamhetsprocesskritisk funktion bör den vara en leverans
- Se på möjligheten att återanvända leveransinnehållet till flera tjänster, då bör tjänsten ligga på en lägre nivå och utgöra en del av ett tjänsteerbjudande

En ytterligare faktor är möjligheterna att erbjuda leveranser som tillägg till tjänsteerbjudandet. Tillägg kan bestå av olika funktioner som kan vara intressanta för kunden i sitt arbete inom verksamhetsprocessen. Det kan vara sådant som utskrift lokalt om standard är i nätverk, spamfilter inom en e-mail tjänst där viruskydd är standard, utökad kapacitet för lagring där en grundnivå är satt som standard.

Dessa tillägg ger därmed också en högra kostnad för tjänsten men gör leveransen av tjänsten också jämförbar med liknande tjänster från andra leverantörer.

Genom att erbjuda en standardiserad grundnivå med möjlighet för kunden att via olika tillägg komponera sin egen specialanpassade tjänst skapas en dynamisk och anpassad tjänstestruktur som är lätt att underhålla och vidareutveckla vartefter kundens verksamhet förändras.

Affärs- och tjänstenivåavtalet

Ett affärsavtal ska ses som ett eller flera tjänsteerbjudanden som har gjorts aktiva och relevanta för kund och leverantör. Via detta avtal blir IT-organisationen och dess kund överens om vad som ska levereras, till vilka villkor och till vilka kvantiteter. Samtidigt blir det instrumentet för budgetering och resursplanering för både kund och den levererande organisationen och centralt i ett affärsavtal är därmed definition och inkluderande av affärsrelevanta kostnadsdrivare.

Tjänstekatalogen är instrumentet för IT att påvisa sin förmåga till kund vilket innebär att den även måste innehålla beroenden och samband till andra tjänster och framförallt påvisa eventuella begränsningar inom leveransen. Katalogens omfattning och djup säkerställer att kunden klart förstår under vilka premisser som ett tjänsteköp sker.

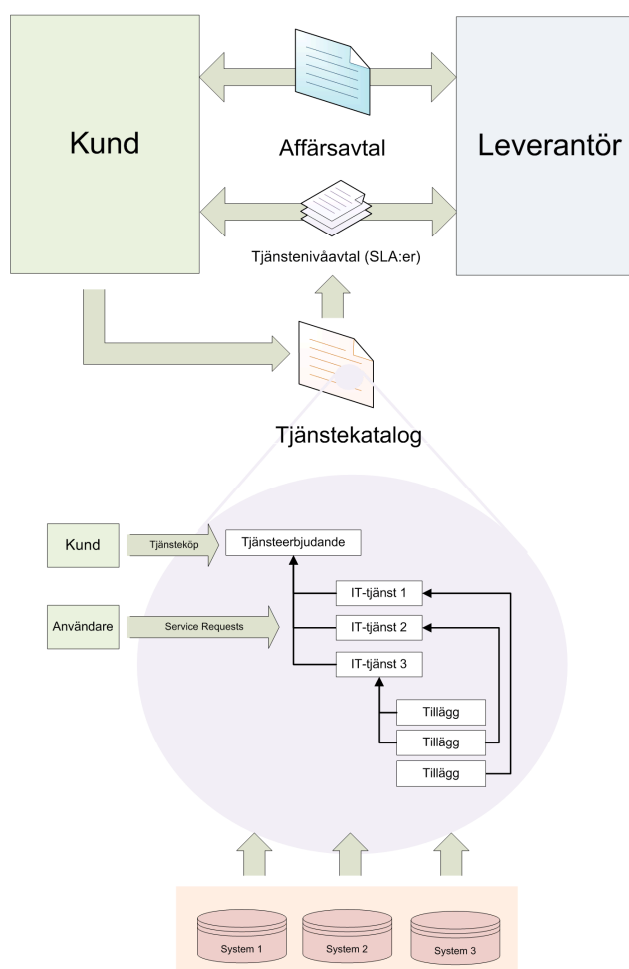
Genom att i affärsavtalet stipulera de generella leverantörs- och kundrelationsvillkoren samt de förhållanden som tjänster levereras under kan man låta tjänstenivåavtalet (SLA) enbart täcka in de specifika detaljer som rör just *nivån av leverans*.

Tjänstenivåavtalet ska vara kopplat till en i katalogen specificerad version av köpt tjänst samt vara tydligt, konkret och kortfattat. Det ska innehålla en kort beskrivning av tjänsten samt de överenskomna servicenivåerna, gärna i tabellformat. Tjänstenivåavtalet utgör då bas för både kund och leverantör i diskussionerna kring levererad och upplevd kvalitet och det kan förändras relativt ofta utan att förändringen behöver utgöra omvärdering av hela affärsrelationen.

Tjänstekatalogen kan då ses som en sammankopplad struktur av avtal, tjänsteerbjudanden, IT-tjänster, leveranser i form av tillägg och Service Requests som tillsammans relaterar till IT-system och deras relaterade Configuration Items (se bild).

Beroende på roll och behov bör olika vyer av Tjänstekatalogen vara tillgängliga. Tillgängligheten kan styras via kategorihantering inom katalogen där en och samma tjänst kan placeras under flera olika kategorier utifrån olika syften. Exempelvis kan den utifrån budgetsyfte placeras inom en kundkategori samtidigt som den visas för köpare av tjänsten under en kategori som identifierar verksamhetsprocessen som IT-tjänsten stödjer. Exempel på kategorier kan vara:

- Visning, tjänster för visning i en Tjänsteportal
- Rapportering, för rapportering av tjänster aggregerade på olika sätt
- Budgetering, för matchning av tjänstekostnader mot en kostnadsmodell eller olika kostnadsställen
- Organisatoriska, för förståelse kring hur tjänster levereras



Leveranskatalogen

Leveranskatalogen är den interna vyn av vad IT producerar – fabriksdimensionen. Här eftersträvar man att definiera standardiserade, kostnadseffektiva och attraktiva leveranser vilka kan användas till att bygga kundanpassade tjänster.

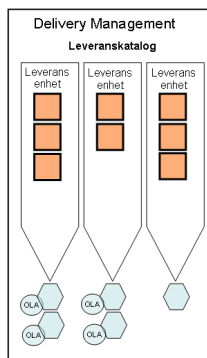
En förutsättning för detta är att ta fram vad som kan produceras, samt till vilken kvalitet och till vilka kvantiteter och beskriva det på ett attraktivt sätt i en leveranskatalog.

För att klara av detta måste den lägsta praktiska nivån inom produktionen beskrivas – komponenten.

En komponent kännetecknas av att den:

- Beskriver ett avgränsat moment inom leveransenheten
- Är unik utifrån teknik, kostnadsdrivare och kompetens
- Är ett naturligt moment som kan beskrivas, tidsredovisas och i vissa fall produceras i olika kvalité

Exempel på en komponent är "hantering av utrustning på plats". Dvs. när man installerar, flyttar, adderar eller ändrar något lokalt hos en användare s.k. IMAC.



Genom att tydliggöra de olika delarna som ingår i komponenten blir det via en kombination av komponenter möjligt att påvisa de ingående delarna i en leverans. Det blir också möjligt att få fram vilka komponenter som kan levereras till olika definierade servicenivåer och de ligger därmed till grund för leveransens olika servicenivåer

Kompetensen och förståelsen för IT:s förmåga att leverera har nu ökat och det är möjligt att paketera ihop lämpliga komponenter i leveranser.

En leverans är en beskrivning av det som levereras från leverans-enheten dvs. resultatet av det som utförs i en eller flera komponenter

Genom att beskriva *leveransen* blir det möjligt att:

- Tydliggöra leveransenhetens bidrag
- Beskriva vad det är som verkligen levereras till kund
- Beskriva vad en leverans innehåller för olika komponenter
- Struktur för kostnadsuppföljning som möjliggör kostnadsberäkning av tjänst

På detta följer identifikationen av servicenivåer per leverans. Med servicenivå i detta avseende menas begrepp som tillgänglighet, pålitlighet, återställelse-tid, kapacitet och leveranstid. Vidare skall öppettiden och servicefönster identifieras.

Slutligen ska varje leverans kostnadsberäknas. När kostnaden på varje leverans finns är det sedan möjligt att kostnadsberäkna en tjänst för en unik kund.



BiTA Service Management AB

www.bitaeu

Gamla Brogatan 11
111 20 Stockholm
+46 8 410 320 00

inkorg@bitaeu

Vallgatan 14
411 16 Göteborg
+46 31 761 22 00