

Visionen om en affärsinriktad Tjänstekatalog

Del 1, Strategier och visioner

Av Rolf Norrman - BiTA Service Management AB

Allteftersom fler och fler organisationer börjar arbeta med att skapa en Tjänstekatalog har behovet för att förstå tjänstekonceptet ökat. Att ta fram och tydliggöra sina leveranser i form av tjänster innebär inte enbart en paketering av tekniklösningarna i nya kläder för att göra dem mer attraktiva på marknaden. Det innebär framförallt ett stort arbete med att verkligen lära sig att förstå sina kunders verksamheter och deras kritiska verksamhetsprocesser.

Vanligtvis är det ett omfattande förändringsarbete inom en organisation att införa en Tjänstekatalog. En förändring som inte bara är nödvändig utan också önskvärd, då det innebär att organisationens kundfokus höjs och att medarbetarnas insikt om att de arbetar för verksamhetens bästa stärks.

För att få maximal effekt av den investering som görs inom organisationen vid införandet av en Tjänstekatalog är det viktigt att tidigt formulera visioner kring effekten av en katalog. Man har då en inriktning att på daglig basis lyfta blicken till och även att långsiktigt arbeta mot.



Från teknikfokus till tjänstefokus

Under många år har man inom IT utgått från olika typer av teknologiska strukturer i arbetet med planering, strategi, rekrytering och kompetenshöjning. Medarbetare har uppmuntrats till att förbättra sina kunskaper inom respektive teknologi för optimering av leveransen och minskning av kostnaderna relaterade till teknologin.

Däremot har man haft väldigt lite fokus på affärsperspektivet, hur teknologin tillför nytta och värde till verksamheten. Detta är skillnaden mellan Technology Management och Service Management.

Denna typ av teknologidomänsstruktur leder till att enskilda IT-komponenter blir hanterade isolerade

från varandra, utan en tydlig bild av sammanhanget som komponenterna ska verka i.

Vid utvecklandet av en tjänstementalitet uppstår en förståelse inom IT-organisationen kring hur en viss IT-komponent stödjer en viss affärsprocess. Det är först när denna koppling är känd som man kan påstå att IT är likriktad till verksamheten.

I en teknikfokuserad IT-organisation finns det lite eller ingen information tillgänglig kring vilka affärsprocesser som stöds av vilken komponent!

Varför ska tjänsterna vara affärsinriktade?

En grundläggande faktor till varför man ska omforma IT:s tekniska leveranser till tjänster är insikten om att det inte kan vara någon egentlig separation mellan verksamhetens affärsprocesser och de olika IT-lösningarna och systemen.

När man har kunskap om hur en specifik IT-funktion möjliggör en affärsprocess kan affärsvärdet av IT-funktionen synliggöras och bedömas.

Genom att definiera och designa affärsfokuserade IT-tjänster inom en Tjänstekatalog ökar förståelsen för hur IT används inom affärsverksamheten.

Fördelen med att matcha IT-tjänsterna till att vara så nära verksamhetsprocesserna som möjligt är flera:

- Verksamhetens köp av IT förenklas då tjänsten direkt stödjer en verksamhetsprocess utan luckor eller brister
- Diskussioner kring leveransen av IT-stöd förändras från att vara teknikinriktad till att vara en diskussion om stödets nytta och värde
- Verksamheten kan vara tydligare i sin kravställning på IT som i sin tur kan koppla sina kostnader till en verksamhetsnytta och få bättre gehör för investeringar



IT-tjänsternas affärsvärde

Genom att ta fram värdena med att införa en tjänsteleverans utifrån verksamhetens förutsättningar kan deras medverkan säkerställas. Frågor som "Varför gör ni detta?" eller "Är detta bara ett nytt sätt för er att ta mer betalt?" kan därmed undvikas. Val av strategi ska utgå från vart man vill nå med Tjänstekatalogen och genom att tydliggöra värdena utifrån olika processfokus blir valet av strategi enklare.



Investeringsoptimering genom Business Relationship Management

Business Relationship Management fokuserar på hanteringen av affärsrelationen mellan IT och dess kunder med ett säkerställande av att IT tillfredsställer kundens verksamhetsbehov. I och med att dagens IT-organisationer ofta redan har tryckt ner kostnaderna för sin leverans så mycket som det går kan det vara svårt att möta ytterligare krav på besparingar och samtidigt ha kvar förmågan att leverera mot verksamhetens önskemål och behov. Det blir mer och mer uppenbart att det är nödvändigt att göra mer med mindre.

Lösningen på denna till synes omöjliga situationen är att IT-organisationer måste börja se på kostnadsbesparingar utifrån ett nytt perspektiv; *kravställning på korrekt dimensionerade lösningar*. Detta innebär att man skapar olika "kravnivåer" som möjliggör för Relationship Managers och verksamheter att förhandla kring krav och behov. Oavsett om dessa nivåer används på ett relativt enkelt sätt, som att exempelvis visa på nyttjande av en tjänst, alternativt är komplexa i form av prissättning, så möjliggör de diskussioner om planering och investering.

Genom att ge verksamheten möjlighet till diskussion om tjänstenivåer kan de själva påverka balansen mellan kostnad och nytta. Via större transparens och fler valmöjligheter ger Tjänstekatalogen affärsverksamheten möjlighet att fatta korrekta beslut i budgetarbetet. Om verksamheten till exempel kan se att en tjänst som levereras omedelbart kostar tre gånger mer än om den levereras inom ett par dagar kan de själva besluta vilken leveransnivå som krävs i affärsverksamheten.

Investeringsoptimering genom Relationship Management

- Mer måste göras med mindre
- Kravnivåer möjliggör förhandling om krav och behov
- Kund kan påverka balansen mellan kostnad och nytta

Rationalisering genom Service Portfolio Management

Service Portfolio Management är en metod för att hantera alla investeringar relaterade till Service Management. Målet är att uppnå maximalt värde samtidigt som kostnader och risker hanteras. När arbetet med att försöka definiera tjänster ur ett verksamhetsprocessperspektiv startar innebär det en inventering och dokumentering av IT:s leveransförmåga utifrån ett affärsvärde. Detta arbete kan i sig leda till en rationalisering av vad IT levererar. Det tvingar alltid fram ett svar på frågan "Är de lösningar vi idag arbetar med de rätta för framtiden?"

Om det visar sig att man parallellt levererar flera olika lösningar som i botten stödjer ett och samma affärsbehov bör man se över om standardisering inte går att uppnå. Standardiseringen av tillhandahållna tjänster ska ske utifrån vad som utgör ett värde utifrån verksamhetens perspektiv. Resultatet blir att både antalet IT-lösningar och komplexiteten inom tjänsterna kan minska. Samtidigt kan också IT-organisationens kostnader för att tillhandahålla tjänsterna därmed minska.

Rationalisering genom Portfolio Management

- Inventering leder till rationalisering
- Rationalisering leder till standardisering
- Minskad komplexitet leder till minskade kostnader

Konsumtionskontroll genom Demand Management

Målet med Demand Management är att så korrekt som möjligt försöka förutse och styra verksamhetens köp av IT-tjänster. Genom att ha kontroll över nyttjandet av tjänsterna kan de dimensioneras ändamålsenligt utifrån ett kapacitetsperspektiv.

I tjänstekatalogen presenteras de tjänster som verksamhetsledningen anser vara intressanta ur ett affärsperspektiv för användarna. Det som inte finns där anser sig ledningen inte ha råd med. IT kan därmed fokusera på att tillmötesgå verksamhetens krav och behöver inte längre vara de som alltid säger "nej".

Ett gränssnitt anpassat till användarens behov, gärna webbaserat, samt en katalog anpassad till användarens position, lokalisering, roll och tillhörande behörigheter skapar möjligheter för användare att själva lägga in sina beställningar. Olika former av rollhantering gör att chefer eller administratörer kan lägga in beställningar för medarbetare på ett kontrollerat sätt och godkännande och acceptans bakas in i tjänstedefinitionerna.

Konsumtionskontroll genom Demand Management

- Effektiva beställningsbeteenden skapar nöjda användare
- Slut användare ser bara det de kan få
- Publicerade kostnader reglerar konsumtion

Verksamheten kan också påverka sin egen konsumtion genom att styra vad som är synligt i katalogen och de kan följa upp nyttjandet av tjänster via rapportering. Genom att publicera kostnader, oavsett om de används för verklig fakturering eller inte, blir användarna medvetna om värdet i tjänsterna vilket nästan alltid reglerar deras konsumtion av dem.

Flödeshantering genom Delivery Management

Delivery Management har fokus på att strömlinjeforma och effektivisera den dagliga leveransen av IT-stöd och support. Genom att introducera ett gemensamt system för hanteringen av leveransen av IT kan problem med att den spänner över flera olika avdelningar undvikas. Att data registreras en gång i ett system minskar administrationen samt riskerna för fel i leveransen. Även risken att leveransen av tjänsten faktiskt inte alls blir av kan minskas, den fastnar inte i ett "svart hål" – vilket skulle innebära att leveransprocessen måste börja om från början.

Delivery Management säkerställer att rutiner som ska ge användaren eftersökt service fungerar smidigt och kostnadseffektivt. Dessa rutiner kan standardiseras och till och med i vissa fall automatiseras för att snabba upp leverans och eliminera fel.

Flödeshantering genom Delivery Management

- Minskning av antal stödsystem och manuella rutiner
- Dubbelarbete och risk för fel förhindras
- Effektiva och smidiga leveranser av beställningar

En vilja till förändring

Viljan till förändring inom en organisation är mycket viktig vid introduktion av en tjänstebaserad leveransmodell. Genom att införa tjänstebegreppet påverkas hela organisationens syn på sig själva och det man utför på daglig basis.

Om förståelsen för tjänstebegreppet är låg finns risker att organisationen inte accepterar förändringsarbetet vilket kan leda till att investeringen man gör i arbetet inte får full effekt.

Varje förändringsprojekt bör därför startas med att man identifierar affärsnyttan med förändringen utifrån de specifika förutsättningar som gäller i den situation som organisationen verkar inom. Oavsett dessa förutsättningar kan två vanliga framgångsfaktorer i förändringsprojekt identifieras:

En vilja till snabba vinster; framgångsrika projekt lyckas ofta genom att en första relativt liten första fas blir lyckad vilket därmed bevisar grundkonceptet.

Användbara och tydliga resultat skapas vilket bevisar projektorganisationens förmåga. Baserat på denna tidiga framgång byggs energi upp och projekten driver sig själva till framgång.

Fokus på affärsvärde; framgångsrika projektorganisationer tar generellt sett mycket allvarligt på att definiera och kommunicera affärsvärdet som deras projekt levererar.

Värt att notera är att det är inte bara en färdig Tjänstekatalog som ger kundfokus i organisationen utan mognadsresan dit ger nästan lika mycket. Inom projektet bör man därmed försöka uppfylla två grundläggande förutsättningar:

- Projektet ska ha mandat och sponsorskap från högsta IT-ledningen som bör förstå de strategiska aspekterna med ett Tjänstekatalogsprojekt
- Så många som möjligt inom IT-organisationen bör vara inblandade och projektet bör löpande distribuera information om projektets utveckling

Om en förändring anses som lyckad innebär det också ofta att entusiasmen är hög inför förändringen. Men efter ett aldrig så lyckat projekt finns det samtidigt alltid en inlärningskurva med obekanta arbetssätt, potentiellt dubbelarbete och olika typer av inkörningsproblem.

Den initiala effekten av denna inlärningskurva är att förändringen ofta innebär negativa effekter med merarbete och ökade kostnader istället för de förväntade positiva effekterna. Denna övervikt åt det negativa ger ganska snabbt också en minskning av entusiasmen.

I och med att organisationen blir mer familjär med förändringen börjar den också att visa på tydliga positiva resultat vilket successivt ger en ökad entusiasm. Under perioden då både nyttan med förändringen är svår att se och entusiasmen minskar är det viktigt att ledningen för organisationen visar prov på uthållighet. De måste uppmuntra medarbetarna att fortsätta att arbeta i enlighet med de nya metoderna och själva visa entusiasm.

Att skapa affärsinriktade tjänster

I och med att IT-funktioner blir mer och mer komplicerade blir det svårare och svårare för IT att engagera sina kunder och användare i IT-relaterade frågor. De engagerar sig oftast när det är fråga om att försöka tvinga IT-organisationen att spara pengar alternativt när man upplever problem med IT i det dagliga arbetet. Detta är den verklighet som en IT-organisation verkar i.

Eftersom kunderna i botten inte är speciellt intresserade av IT:s verksamhet är det viktigt att tjänsterna inte är beskrivna i tekniska termer. Kunderna förstår inte, och ska inte heller behöva förstå, alla tekniska detaljer kring en tjänst. Tjänstekataloger som är för tekniska uppnår aldrig det önskade resultatet eftersom de inte kopplar an till kunden och deras verksamhetsbehov.

Det vanligaste misstaget en IT-organisation gör är att den uttalar sina tjänster från ett IT-perspektiv – inifrån och ut. Om man istället på ett icke tekniskt sätt formulerar tjänster som adresserar ett omedelbart behov hos kunden, allra helst direkt kopplade till önskade verksamhetsmål eller affärs-

processer blir tjänsterna attraktiva och lättförståeliga för kunden.

Framgångsrika Tjänstekataloger är formulerade utifrån kund och in snarare än från infrastruktur och ut.

En Tjänstekatalog kan då tillföra värde på flera olika nivåer och bör vara:

- *Konstituerande*, på så vis att den definierar vad IT gör *samt inte gör* utifrån beskrivna villkor och förutsättningar
- *Aktiv*, på så vis att den tillhandahåller sättet som IT och verksamheten koordinerar aktiviteter och affärer
- *Styrande*, på så vis att nyckeltermen, villkor och kontroller definierade i Tjänstekatalogen är integrerade i de processer inom organisationen som hanterar leveransen av tjänsten

Från verksamhetsprocess till tjänst

I arbetet med att skapa tjänster kommer man ofta att möta frågan om vad nyttan med tjänst är, "varför ska vi beskriva det vi levererar på ännu ett nytt sätt?" Denna frågeställning visar på den stora pedagogiska utmaningen ett Tjänstekatalogsprojekt möter.

Om vår kund inte förstår vad vi gör och varför det kostar så kommer vi aldrig att kunna ha fokuserade och konstruktiva samtal om hur vi ska förbättra IT så att det på ett bättre sätt stödjer verksamhetens behov.

Genom att beskriva vår leverans i kundens termer i form av tjänster skapas detta samtalsklimat.

En teknikinvestering kan då kopplas direkt till en nytta och därmed till ett värde i kundens verksamhet och beslut om investeringen blir bättre underbyggd och lättare att ta!

Utifrån detta resonemang är det lätt att förstå nyttan med att koppla våra IT-tjänster så nära som möjligt till verksamhetens processer.

Det första steget i processen med att skapa en affärsinriktad Tjänstekatalog är att identifiera alla större verksamhetsprocesser och underprocesser. Detta sker lämpligen i samarbete med verksamhetsledningen.

Verksamhetsprocesser kan delas in i fyra större grupperingar:

- *Primära verksamhetsprocesser* som kan anses representera de centrala aktiviteterna i den grundläggande affärsverksamheten, exempel på sådana processer är olika typer av produktionsprocesser
- *Stödjande processer* är de verksamhetsprocesser som används av övriga enheter inom verksamheten som exempelvis olika varianter av ekonomi- och personalprocesser
- *Utvecklande processer* används för att positionera verksamheten på dess marknad till exempel olika typer av marknads- och produktutvecklingsprocesser
- *Styrande processer* används för att driva verksamheten och kan exempelvis vara strategiska planeringsprocesser

Det är inte alltid verksamheten har definierat sina verksamhetsprocesser vilket innebär att man i arbetet med att ta fram en Tjänstekatalog ibland

måste börja med detta steg. Naturligtvis kan detta innebära andra fördelar för verksamheten än att det i slutändan enbart mynnar ut i IT-tjänster.

En metod som kan användas för att definiera verksamhetsprocesser utifrån ett IT-tjänst perspektiv består av fem huvudsakliga steg;

1. Analys av verksamhetens affärsidé och förutsättningar
2. Identifikation av aktiviteter inom verksamheten
3. Koppling av dessa aktiviteter till affärsidén samt verksamhetsförutsättningarna för
 - bedömning av relevans
 - formulering av processtillhörighet
 - koppling mot något av de fyra processegmenten
4. Formulering av verksamhetsprocesserna
5. Prioritering och viktning av verksamhetsprocesserna för beslut om vilken alternativt vilka som initialt ska mötas av en matchande IT-tjänst

Det kan vara ett svårt och tidskrävande att assistera kunden i detta arbete. Det ställer också vissa andra krav på egenskaper än vad arbetet med att definiera IT-tjänster gör i och med att man rör sig i kundens verksamhet utan någon egentlig koppling till IT.

Om själva framtagandet av en Tjänstekatalog kan anses vara ett ovanligt projekt för en IT-organisation (då det inte ska utgå från tekniska förutsättningar) så är denna del i projektet definitivt också det. Man bör överväga om detta ska ses som ett separat verksamhetsprojekt snarare än en del i Tjänstekatalogsprojektet.

En verksamhetsprocess bör i sin tur vara uppdelbar i ingående moment eller aktiviteter som beskriver syftet med processen. En IT-tjänst som stödjer processen kan därmed beskrivas med dess termer samt med ett angivande av aktiviteterna som ingående funktioner i tjänsten.

Syftet med tjänsten blir därmed väldigt tydligt och konkret för verksamheten samtidigt som den blir lätt att beställa då ingen osäkerhet kan råda kring vilket IT-stöd som krävs för den specifika verksamhetsprocessen.

Exempel:

IT-tjänsten "Materialhantering" beskrivs som: "Stöd för hantering av material inom verkstad & förrådfunktionen. Inom tjänsten kan beställning, leverans och inventering av material göras".

När definitionen av IT-tjänsten har kommit så här långt vidtar det ofta komplicerade och tidskrävande arbetet med *tjänstemodelleringen*.

Tjänstemodellen beskriver strukturen och dynamiken i en tjänst utifrån identifierade aktiviteter och moment i verksamhetsprocessen. Vid tjänstemodellering ska information insamlas från relevanta källor:

- Processbeskrivningar
- Arbetsbeskrivningar från kund
- Teknisk IT information

I tjänstemodelleringen ska även relationer till redan befintliga IT-tjänster anges samt identifiering av ytterligare tjänstebehov ske.

Modelleringen innebär att de till IT-tjänsten ingående IT-lösningarna identifieras per aktivitet i verksamhetsprocessen. Detta krävs för att i CMDB kunna ange relationer och beroenden.

På detta vis beskrivs verksamhetsprocessen som ett flöde bestående av IT-lösningar som stödjer processens alla delar.

I tjänstemodelleringen definieras en IT-tjänst till att bestå av en eller flera IT-lösningar, stödjande processer samt organisatoriska strukturer vilka i sin tur gör en definierad verksamhetsprocess möjlig.

Denna metodik att flödesbeskriva ger också stöd för skapandet av processkartor, arbetsflödesbeskrivningar samt aktivitetsmönster som därmed kan komplettera tjänstebeskrivningen.

Viktning av tjänsterna

Genom att tjänsten är kopplad till en verksamhetsprocess kan en uppskattning av dess vikt för verksamheten göras. Om tjänsten används i en primär verksamhetsprocess anses den viktigare för verksamheten än om den används för en stödjande eller styrande process.

Eftersom en tjänst kan användas till en primär verksamhetsprocess samtidigt som den används till övriga processtyper måste *verksamhetens totala nyttjande* av tjänsten analyseras. Resultatet kan bli en matris där en tjänst kan användas i olika process-sammanhang och dess betydelse utgår från detta sammanhang.

En enkel regel för hur detta sammanhang kan tas fram kan vara att analysera hur många verksamhetsprocesser av ett visst slag som en viss given tjänst stödjer.

Tjänster kan därmed klassificeras i olika nivåer:

- *Nivå 1* som är tjänster som stödjer primära verksamhetsprocesser
- *Nivå 2* som är tjänster som stödjer stödjande och utvecklande verksamhetsprocesser
- *Nivå 3* som är tjänster som stödjer styrande verksamhetsprocesser

Genom att analysera *beroendet till tjänsten* i form av exempelvis antalet beroende slutkunder eller användare till de olika tjänsterna kan en viktning av tjänsterna inom respektive nivå göras. Därmed skapas en tydlig bild av vilken alternativt vilka tjänster som ska prioriteras vid en driftsstörning.

Den enskilt viktigaste tjänsten som en IT-organisation levererar blir då den tjänst som stödjer flest primära verksamhetsprocesser samt har störst beroenden i form av slutkunder eller användare.



BiTA Service Management AB

www.bitau.se

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

inkorg@bitau.eu

Vallgatan 14
411 16 Göteborg
+46 31 761 22 00