

Upravljanje resursima i projektima u skladu s poslovnim ciljevima

William Bello

Heset d.o.o.

Sadržaj predavanja

1. Izazovi ICT rukovodstva
2. Upravljanje zahtjevima
3. Objedinjavanje ICT i poslovnih interesa
4. ITIL i Six Sigma
5. Umjesto zaključka: "Da li smo spremni za PPM"?

1 – Izazovi ICT rukovodstva

Što kažu analitičari?

IT portfolio management integrates the analysis for new projects, inventory and spending on existing applications, and business and IT strategy.

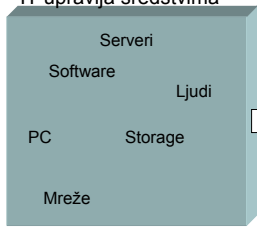
*Trends 2005: IT Portfolio Management
Forrester Research
November 2004*

As clients look to better manage their IT portfolios, vendors are marketing increasing integrated PPM suites for strategically aligning and planning IT programs and projects, and for controlling application portfolio costs.

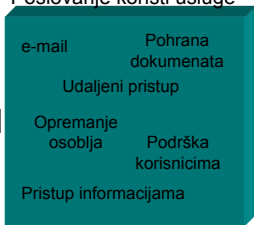
*Gartner Forecast:
Project and Portfolio Management Software
Worldwide 2004-2009*

Razdvojenost IT i poslovanja

IT upravlja sredstvima



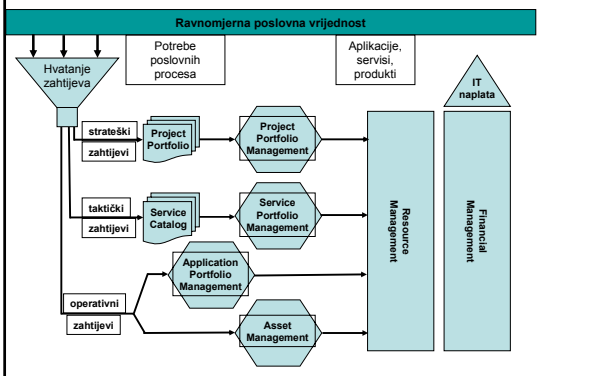
Poslovanje koristi usluge



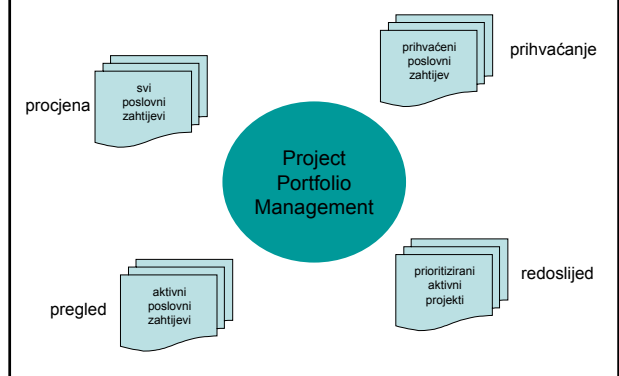
- Razdvojenost u razumijevanju mogućnosti
- Razdvojenost u pregledu učinkovitosti
- Razdvojenost u prepoznavanju troška i naplata

2 – Upravljanje zahtjevima (Demand Management)

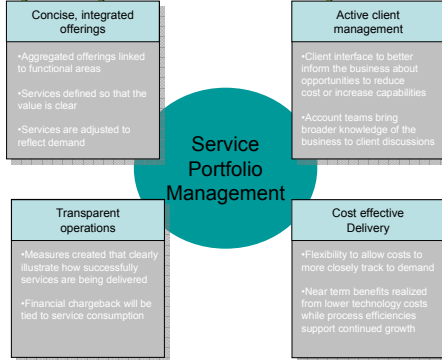
Proces vladanja: upravljanje zahtjevima



Bilježenje strateških zahtjeva



Bilježenje taktičkih zahtjeva



Katalog usluga

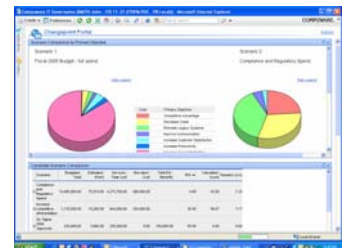
- Web sučelje za bilježenje
- Standardizirano sučelje za dizajn usluga
- Pripremljene forme za izradu usluga
- Standardni ekrani za popunjavanje koji uključuju workflow
- Skup izvješća i grafičkih prikaza koji pomažu prilikom optimizacije usluga, upravljanja zahtjevima i povećavaju transparentnost između IT- a i poslovanja

Izazovi donošenja investicijskih odluka

- Različiti pristupi financiranju poslova rezultiraju u promašenim investicijama i izgubljenim prilikama
- IT ne može ispuniti obećanje o isporuci vrijednosti bez stvarne suradnje
- Uprava i izvršno rukovodstvo zahtijeva uvid u način donošenja odluka i stvarnu korist
- Regulatorna tijela zahtijevaju naprednije upravljanje rizicima i kontrolu

Planiranje investicija i portfolia

- Pruža ravnomjerniji i transparentniji pristup investicijskom odlučivanju
- Osigurava usklađivanje sa strateškim ciljevima te ravnotežu rizika i povrata investicije
- Smanjuje trošak
- Omogućava različite stupnjeve zrelosti

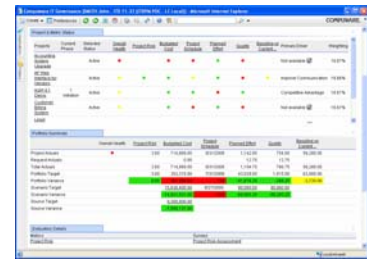


Izazov upravljanja projektima

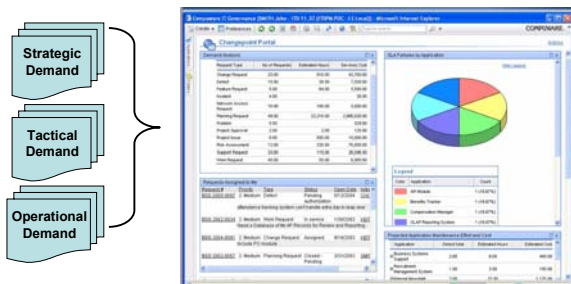
- Izazov je isporučiti pravu vrijednost poslovanju putem IT projekata kada:
 - Nedostatak pregleda nad projektima dovodi do njihovog preklapanja
 - Nema upravljačkog mehanizma koji će cjelovitom diagnostikom stanja osigurati uspješnu realizaciju
 - Nedostatak preglednosti i kontrole znači da:
 - Nema mogućnosti odgovora kada projekt zapadne u poteškoće
 - Nema mogućnosti uvida u portfolio kroz vrijeme
 - Slabi komunikacija s poslovanjem

Project Portfolio Management

- Disciplinirani pristup upravljanju “zdravstvenim stanjem” projekata kroz pogled u portfolio
- Mjeri ključne diagnostičke metrike i potvrđuje povezanost IT i poslovnih procesa

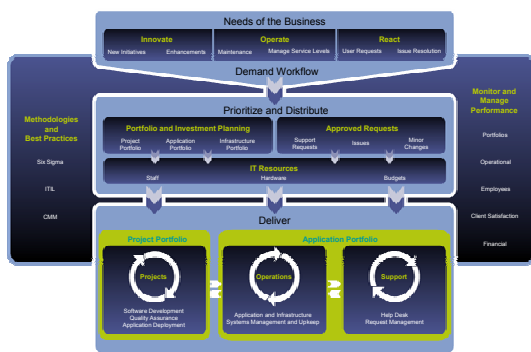


Objedinjavanje zahtijeva

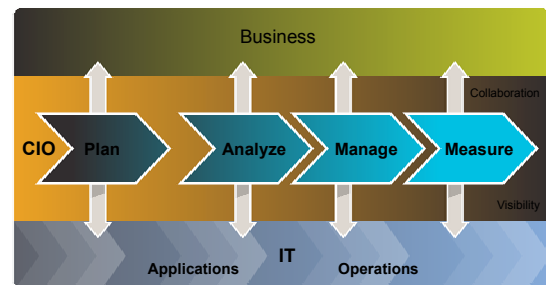


3 – Objedinjavanje ICT i poslovnih interesa

Upravljati kao poslovnim sustavom



IT Portfolio Management Vizija rješenja



Ključna IT područja (portfolio)

- Tri ključna područja su međusobno povezana:
 - Planiranje, projekt, aplikacija
- Pokretač je isti:
 - Uravnoteženi portfolio putem zajedničkog donošenja odluka zasnovanih na ključnim poslovnim pokazateljima uspješnosti (metrikama)
- Svako područje ima različite karakteristike i pokriva različite poslovne procese

Tradicionalni zahtjevi

- Resource management
 - Upravlja alokacijom raspoloživog ljudstva korištenjem repozitorija profila resursa omogućavajući određivanje nivoa iskorisćenosti i mogućnosti prema potrebama
- Time management
 - Upravlja vremenom izvršenih aktivnosti i rokovima za programe, projekte, zadatke i zaduženja
- Cost management
 - Prati troškove korištenih resursa (ne samo ljudskih) i omogućava odobravanje projektnih troškova, npr. onih koji se odnose na fakturiranje, putovanja, opremu ili druge materijale.

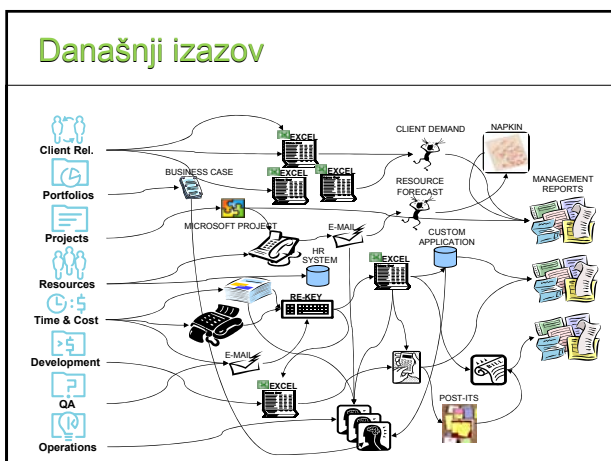
Dodatni zahtjevi na upravljanje

- Scope
- Procurement
- Communication
- Risk
- Quality
- Integration (Portfolio)

Specifični zahtjevi

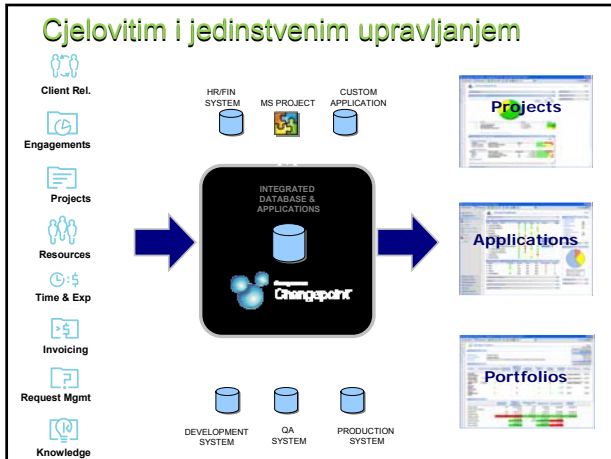
- Konzultantske usluge
 - Vođene angažmanom, obračunom, izdavanjem računa, više valutne
- Konstrukcije i inženjering
 - Mobilnost, suradnja s kooperantima, raspoređivanje troškova, zarada
- Istraživanje i razvoj / novi proizvodi
 - Dizajniranje, upravljanje dokumentima, stvaranje i lansiranje proizvoda, praćenje servisnih aktivnosti
- Informacijske tehnologije
 - Upravljanje kvalitetom aplikacija, praćenje tijeka usluga (Workflows), IT vještine i znanja, CIO portal

Današnji izazov



Znači pokriti puni krug poslovnih aktivnosti koje čine profesionalne usluge





4 – ITIL i Six Sigma

IT je dio poslovanja i ključni poslovni proces

- Direktorima IT-a prioritet je isporuka visoko kvalitetnih IT usluga uz minimalni trošak.
- Danas je IT postao svakodnevna roba od koje se očekuje nivo usluge barem kao prilikom isporuke električne energije.
- Istovremeno se IT smatra crnom rupom ili troškovnim centrom.
- Kako IT može postati pokretač unapređenja poslovanja i njegovih procesa?
- Kako IT može dokazati svoju dodanu vrijednost poslovanju?

Uspješnost = zadovoljan kupac i korisnik

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Proizvodnja mobilnih elektroničkih uređaja 2. Motorola 3. Osigurati stalno povećanje kvalitete proizvoda 4. Six Sigma <ul style="list-style-type: none"> ❖ 3.4 greške na milijun uzoraka proizvoda 5. KAKO – mjeriti i poboljšati kvalitetu proizvoda i usluge <ul style="list-style-type: none"> ❖ Danas je Six Sigma de-facto standard koji daje odgovor na "kako?" prilikom određivanja procesa unapređenja | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kompleksni heterogeni sustavi 2. Državne institucije UK 3. Smanjiti trošak i povećati efikasnost 4. ITIL <ul style="list-style-type: none"> ❖ dobra praksa upravljanja ICT uslugama 5. ŠTO – je predmet upravljanja ICT uslugama <ul style="list-style-type: none"> ❖ Danas je ITIL de-facto standard koji daje odgovor na "što?" prilikom upravljanja uslugama |
|---|--|

Stalnim unapređenjem kvalitete proizvoda i usluge.

ITIL V2

IT Infrastructure Library

- o Dokumentirana najčešće korištena dobra praksa prilikom upravljanja IT uslugama
 - o Upravljanje uslugama je poravnanje strategije sa ciljevima, procesima i aktivnostima koje vode do isporuke usluge kupcu.
 - o Proces upravljanja IT uslugama opisuje odnose između aktivnosti i procesa nužnih za isporuku usluge kupcu.
 - o Osnovni elementi
 - o Poslovna percepcija
 - o Upravljanje aplikacijama
 - o Isporuka IT usluga
 - o Podrška IT uslugama
 - o Upravljanje infrastrukturom
- Moduli:
- o Change Management
 - o Configuration Management
 - o Problem Management
 - o Helpdesk
 - o Service Level Management
 - o Security Management
 - o Capacity Management
 - o Availability Management
 - o Cost Management
 - o Network Services Management
 - o Software Control & Distribution
 - o Outsourcing

ITIL V3

- o knjige Service Support i Service Delivery ostaju temelji ITIL-a
- o omogućiti konzistentnu strukturu i navigaciju kroz cijelu biblioteku
- o omogućiti upute za provođenje organizacijskih i kulturoloških promjena te sučelja za povezivanje ITIL-a i drugih koncepata (COBIT, ISO, Six Sigma, itd.)
- o omogućiti strategiju izgradnje baze znanja
- o pokazati važnost ITIL za poslovanje na što opipljiviji način
- o pokazati vrijednosti, koristi i ROI ITIL-a kako bi njegova korist za poslovanje bila što značajnija
- o uključiti realnosti današnjeg poslovanja (tehnološka okruženja, 'multi sourced' okruženja)

Sadržaj V3

- ◆ Core
 - ◆ Service Strategies
 - ◆ Service Design
 - ◆ Service Introduction
 - ◆ Service Operation
 - ◆ Service Improvement
- ◆ Complementary
- ◆ Web



ITIL V3 Publikacije

The image shows a screenshot of the ITIL V3 publications website. The header includes 'iSMF International The IT Service Management Forum' and navigation links for 'HISTORY', 'AUTHORS / BOOKS', 'EVENT', 'BOOKING FORM', and 'SPOKE'. The main content area features the ITIL logo and a large graphic with the text '8. lipnja 200'. Below this, there are sections for 'Core Books' and 'Complementary Publications'. The 'Core Books' section lists: Service Strategy (SS), Service Design (SD), Service Transition (ST), Service Operation (SO), and Continual Service Improvements (CSI).

Zašto Six Sigma

- Metodologija za unapređenje kvalitete procesa
- Poslovanje je upoznato sa Six Sigma u procesu unapređenja kvalitete proizvodnje
- Tehnike unapređenja ITSM procesa
- Mjeriti i upravljati
 - ITIL PDCA
plan / do / check / act
 - Six Sigma DMAIC
define / measure / analyze / improve / control

5 - Umjesto zaključka: "Da li smo spremni za PPM"?

Project Portfolio Management = Governance

- "Do kraja 2010., ITIL, Six Sigma i CobiT će postati de facto standardni okviri korišteni unutar ICT-a za procese, kvalitetu i governance."
 - Gartner, Dec. 2005
- PPM alati implementiraju metodologiju
 - Planiranje i upravljanje procesima
 - Mjerenjem i unapređenjem procesa

Negativno iskustvo

- Previše ili premalo automatizacije procesa
 - Ravnoteža između "lagodnosti" i "prisile"
- Inertnost rukovodstva i poslovanja
 - Nedostatak svijesti o "vlasništvu", IT gura nešto što nije njegovo
- Organizacijska inertnost
 - Nema ciljeva, motivacije
- Uvođenje
 - Bez iskustva, promašene ključne integracije, kašnjenja
- Nespremnost
 - Ne postoji PM organizacija ili Program/Portfolio rukovodioci
- Uloge
 - Obuka i administracija; premalo; prekasno

Pozitivno iskustvo

- ICT je prepoznat kao strateški poslovni proces
- ICT usluge su jasno mjerljive krajnjem korisniku
- Korisnici su na kvalitetniji način uključeni u ICT procese
- Financijski planovi se lakše prihvaćaju
- Optimalnije iskorištenje ICT resursa
- Efikasnije iskorištenje budžeta
- Važni korak u pripremama za cjelovito upravljanje poslovnim uslugama



[mailto: william.bello@heset.hr](mailto:william.bello@heset.hr)