٦.فرایند های استراتژی سرویس

- مدیریت مالی[۱] برای خدمات فناوری اطلاعات
- مدیریت سبد خدمت[۲]
- مدیریت تقاضا[۳]

٦.١.مدیریت مالی برای خدمات فناوری اطلاعات

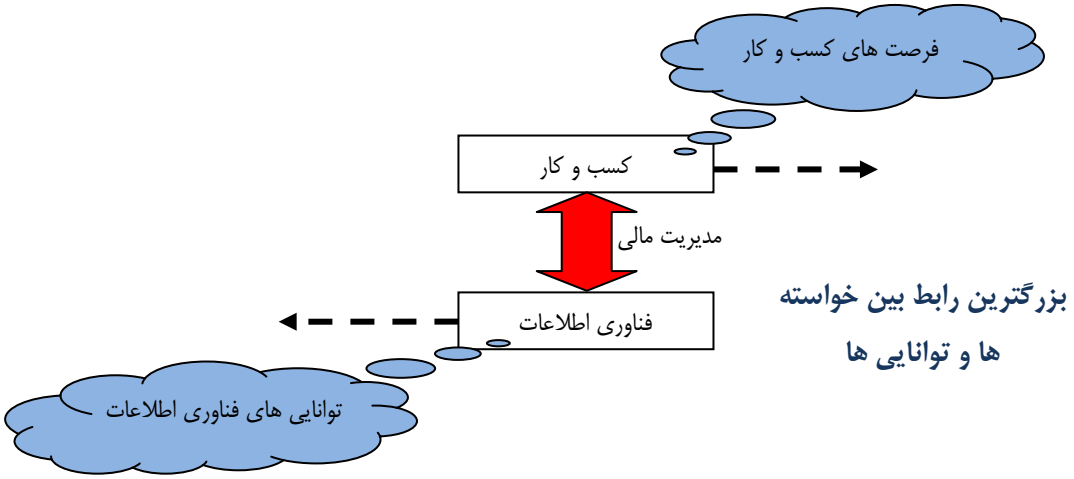
٦.١.١.اهداف مدیریت مالی

فراهم کردم خدمتی مقرون به صرفه از دارایی ها و منابع IT که در ارائه خدمت از آن استفاده می کنیم .

- نظارت مؤثر بر هزینه دارایی های فناوری اطلاعات و منابعی که در خدمات فناوری اطلاعات بکار گرفته شده اند

اهداف هر سازمان خدمات فناوری اطلاعات باید شامل این موارد باشد :

- توانایی اختصاص کامل بودجه، به خدمات فناوری اطلاعات و تخصیص این هزینه ها به سرویس های ارائه شده به مشتریان سازمان.
- کمک به تصمیمات مدیریت در سرمایه گذاری های فناوری اطلاعات از طریق ارائه گزارشات مالی دقیق مربوط به تغییرات خدمات فناوری اطلاعات.



٦.١.٢.فعالیت های مدیریت مالی

بودجه بندی[۴] پیش بینی نیازهای مورد انتظار آینده برای منابع مالی به منظور ارائه خدمات فناوری اطلاعات به مشتری می باشد . معمولاً بودجه بصورت ستلانه مشخص می شود . این فعالیت نیازمند نظارت دقیق بودجه تصویب شده در برابر هزینه انجام شده، می باشد .

حسابداری فناوری اطلاعات این امکان را فراهم می کند که سازمان فناوری اطلاعات بطور دقیق حساب هزینه های صرف شده را داشته باشد (این شیوه اجازه شناسایی هزینه های مربوط به مشتری ، سرویس و فعالیت ها را فراهم می کند). این فعالیت آسان نیست و جایی است که باید از برخی متخصصان که در دپارتمان مالی فعالیت می کنند ، استفاده کرد.

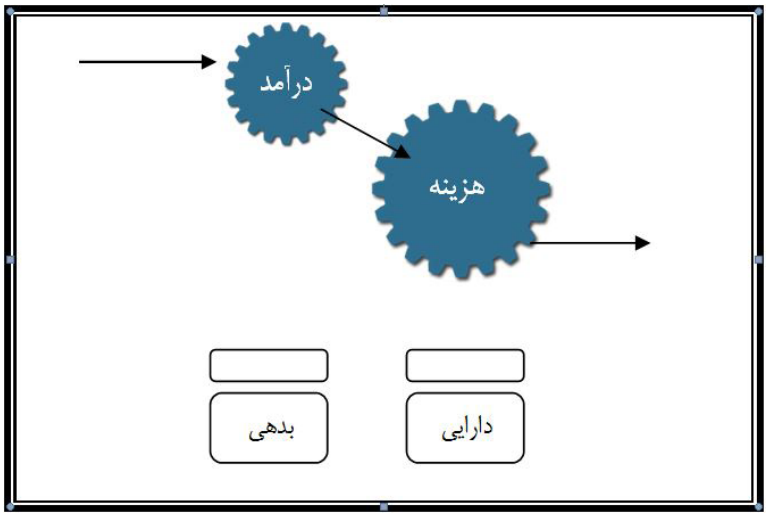
۱.Financial Management
۲.Service Portfolio
۳.Demand Management
۴.Budgeting

شارژ کردن یک فعالیت اختیاری در مدیریت مالی برای خدمات فناوری اطلاعات است. این تصمیم که آیا بخش فناوری اطلاعات مشتریان را برای خدمات واقعی فناوری اطلاعات شارژ نماید در یک سطح استراتژیک اتخاذ می شود و نه از درون بخش فناوری اطلاعات .

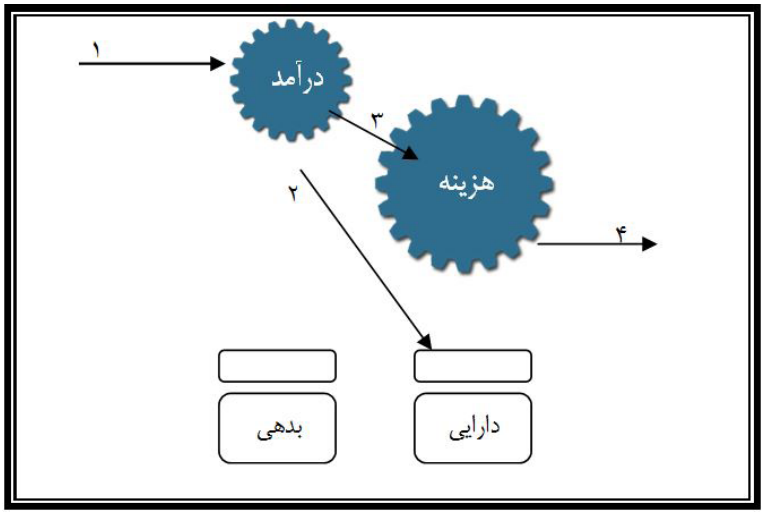
ارزیابی خدمت[۱] : مدیریت مالی یک زبان مشترک برای برقراری ارتباط خدمات فناوری اطلاعات با کسب و کار ارائه می نماید . ارزیابی خدمت و مدیریت سطح خدمت به منظور ایجاد یک توافقنامه متقابل با کسب و کار در مورد اینکه : سرویس ما چیست ، چه اجزایی دارد و هزینه ها و ارزش های واقعی آن چیست ، همکاری می کنند . ارزیابی خدمت بررسی می کند که آیا ارزش خلق شده توسط خدمت فناوری اطلاعات ارزش صرف منابع مالی را دارد یا ندارد . ارزش از طریق ترکیب مطلوبیت (آنچه مشتری می خواهد) و ضمانت (چگونگی ارائه به مشتری) ، ایجاد می شود .

۶.۱.۳. مدل های مدیریت مالی :

۱. ما درآمد داریم ،آنرا در کسب و کار هزینه می کنیم و ادامه می دهیم. مثلاً حقوق می گیرم در زندگی هزینه می کنیم.



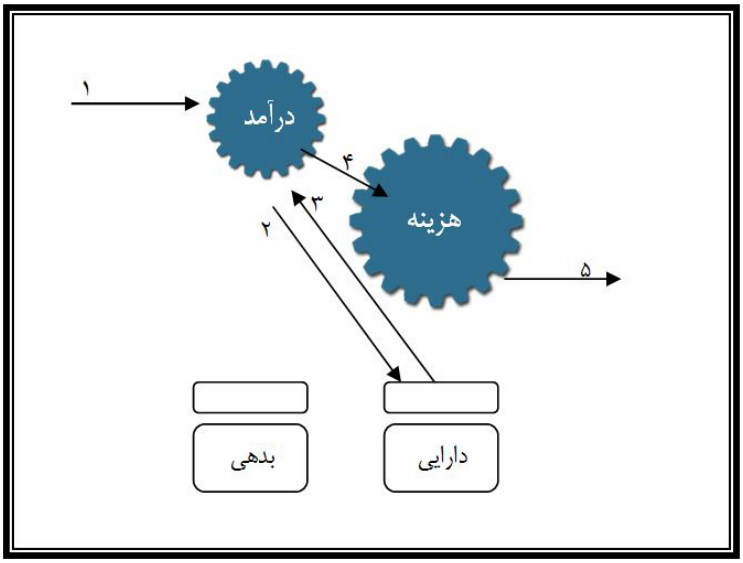
۲. وقتی درآمد به دست می آید مقداری از آن را صرف افزایش دارایی می کنیم. مثلاً سکه یا دلار می خریم یا خانه می خریم. در ادارات ماشین آلات خریداری می کنند. یعنی بخشی از درآمد را هزینه می کنیم و بخش دیگر را تبدیل به دارایی می کنیم.



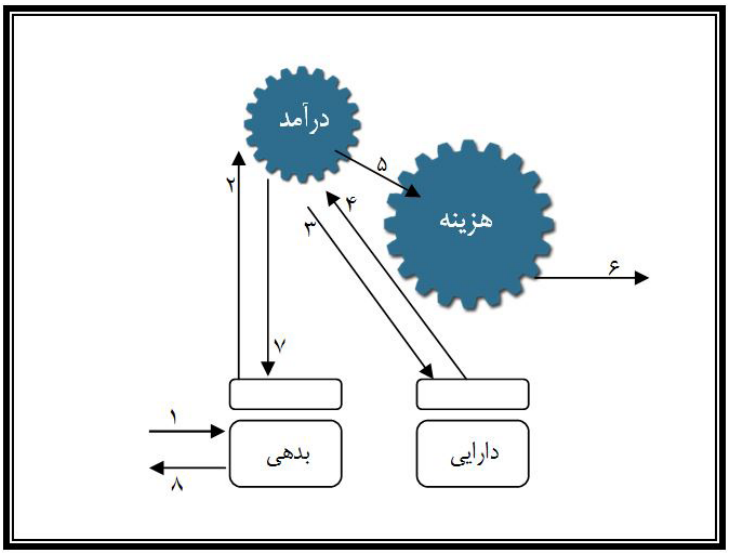
۱. Service valuation

۳. درآمد که به دست می آید ، دارایی بخریم ، از سود دارایی درآمد کسب کنیم و از آن سود خرج می کنیم.

مثلا خانه می خریم ، آنرا اجاره می دهیم و از اجاره ای که از این راه به دست می آوریم ،خرج می کنیم.



۴. از بانک وام می گیریم (بدهی ایجاد می کنیم) – آن وام را صرف کسب و کار می کنیم که یک درآمدی ایجاد می کند. از آن درآمد دارایی را افزایش می دهیم و سپس از سود دارایی ها هزینه می کنیم و از آن بدهی را هم می پردازیم.



٦.١.٤. مفاهیم اساسی مدیریت مالی

- **ارزیابی سرویس**

یعنی اینکه این سرویس چقدر ارزش دارد.چقدر هزینه میکنید و چقدر این هزینه بازگشت دارد.

به عنوان مثال یک ماژیک تولید میکنیم . سوال این است که چقدر آن را باید بفروشیم؟ هزینه تولید و تهیه آن به کنار مسئله مهم تر آن است که مشتری چقدر حاضر است چقدر بابت این کالا پول دهد؟

- هزینه مربوط به license سخت افزار و نرم افزار ماست.
- license یعنی نرم افزار را نمیخریم حق اشتراک آن را برای مدت معین میخریم.
- هزینه های تعمیر و نگهداری سالیانه نرم افزار و سخت افزار
- هزینه پرسنل که کار پشتیبانی و تعمیر و نگهداری سرویس را انجام میدهند.
- هزینه مربوط به اطلاعات مثلا هزینه data center در شکرت های بزرگ.
- هزینه مالیات (مالیات بر حقوق کارکنان ،مالیات بر ارزش افزوده ،مالیات بر سازمان)
- نرخ بهره وام
- هزینه شکایات

- **تجزیه و تحلیل سرمایه گذاری خدمات**

تخمین زدن نقطه سر به سر(نقطه ای که سود و زیان برابر است)

- FC : Fix Cost

هزینه های ثابت – که مستقل از میزان تولید هستند . مثلا ما چه یک کالا تولید کنیم چه هزارتا کالا ،هزینه حقوق منشی یا اجاره مکان ثابت است و باید ماهانه پرداخت شود.
به این نوع هزینه ها ، هزینه سربار هم میگویند.

- VC: Valuable cost

هزینه های متغیر– که کاملاً به میزان تولید بستگی دارد. مثلاً هزینه مواد اولیه تولید که با تولید بیشتر این هزینه هم افزایش می یابد و با تولید کمتر کاهش.

- **Accounting**

حسابداری- بحث سندزنی و بودجه و...

- **Business Case**

حوزه های مختلف را بررسی میکنیم و تصمیم میگیریم در چه حوزه ای وارد شویم.

- **BIA : Business Impact Analysis**

تخمین میزنیم که اگر سرویس خراب شود چقدر خسارت میدهیم.

٦.١.٥. انواع هزینه

۱. هزینه های FC و VC (قبل تر توضیح داده شده است)

۲. هزینه های مستقیم و غیر مستقیم

هزینه های مستقیمبه طور مستقیم مربوط به کار سازمان است مثل حقوق کارکنان ، جا و مکان و اجاره و..

۳. هزینه های Visible و Invisible

هزینه های Invisible به هزینه هایی گفته می شود که سندی بابت آن نداریم مانند هزینه نارضایتی مشتریان یا هزینه کاری که کارمند باید دو هفته ای انجام دهد اما یک ماهه انجام می دهد.

٦.٢.مدیریت سبد خدمت

٦.٢.١.چرا مدیریت سبد خدمت ؟

هدف از یک سبد خدمت، توصیف خدمات یک ارائه دهنده خدمت از نظر ارزش کسب و کار است. این خدمات که توسط ارائه دهنده خدمات مدیریت شده اند، به بیان نیازهای کسب و کار و چگونگی اینکه ارائه دهنده می تواند این نیازها را برآورده کند، می پردازد.

۶.۲.۲.اهداف مدیریت سبد خدمت

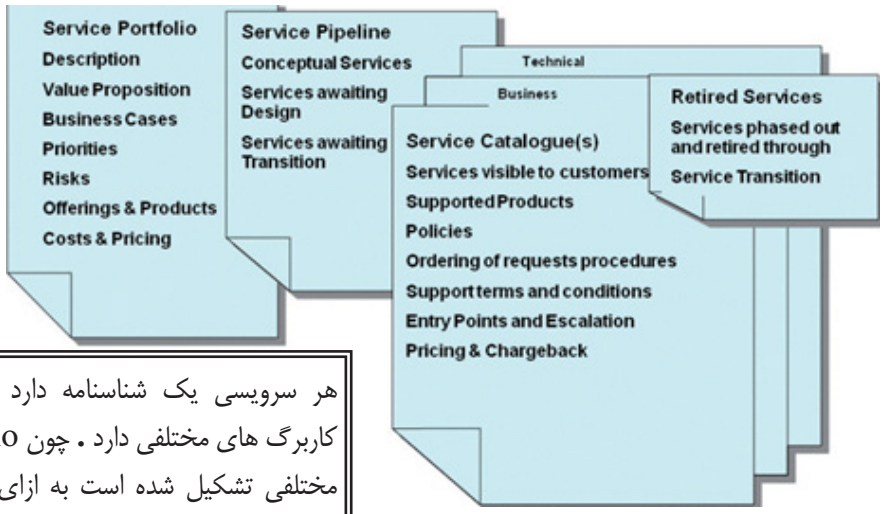
- شامل مجموعه ای کامل از خدمات مدیریت شده توسط ارائه دهنده خدمات
- مدیریت کامل چرخه حیات برای تمام خدمات

سه دسته بندی کلی برای سبد خدمت شامل :

- سرویس هایی که پیشنهاد شده و یا در حال طراحی هستند
- سرویس هایی که آماده اجرا هستند و یا در حال اجرا هستند
- سرویس هایی که از رده خارج شده اند

۱.Service Portfolio Management
۲.Service Pipeline
۳.Service Catalogue
۴.Retired Service

۶.۲.۳.سبد خدمت



هر سرویسی یک شناسنامه دارد که این شناسنامه خودش کاربرگ های مختلفی دارد . چون Portfolio از سرویس های مختلفی تشکیل شده است به ازای هر سرویس یک کاربرگ دارد . که این کاربرگ ها هر کدام می توانند یکی از مدل های سرویس باشند(Pipeline , Catalogue , Retired) .

می توان برای یک portfolio یک شناسنامه درنظر گرفت :

Description : توضیحی در باره خود سبد ارائه می شود .

Value proposition : چه ارزش هایی را برای مشتری خلق می کند . (کاهش هزینه ، افزایش کیفیت ، متمایز بودن خدمت)

Business Case : در چه حوزه ای از کسب و کار قرار است سرویس ارائه شود .

Priorities : اولویت های سرویسهای درون سبد چگونه است .

Risk : چه ریسک هایی وجود دارد .

Offering & Package : چه بسته های پیشنهادی ارائه می شود (مانند بسته های تشویقی و خدماتی ایرانسل)

Cost and Pricing : هزینه برای ما چقدر بوده و قیمت گذاری ما به چه صورت است .

درون سبد (portfolio) ممکن است چندین سرویس وجود داشته باشد . بطور مثال ممکن است به شرکتی خدمت ADSL بدهیم ، همچنین خدمت VPN بدهیم همچنین خدمت IP استاتیک و هم خدمت Cloud می دهیم . ما ۴ سرویس به این شرکت می دهیم که این ۴ سرویس را سبد سرویس یا Service Portfolio می گوییم .

حال هر یک از این خدمات (کاربرگ) در سبد سرویس نیز برای خود شناسنامه ای دارند :

Services : معرفی سرویس و اینکه این سرویس چه چیزی است .

Supported Product : چه محصولی را support خواهد نمود .

Policies : سیاست ها و باید و نباید های آن چیست .

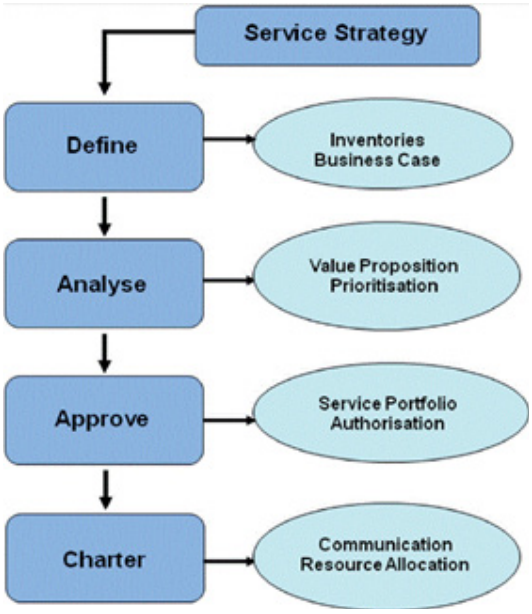
Ordering & Request Procedures : مراحل سفارش دادن و درخواست کردن سرویس چیست .

Support Term & Conditions : شرایط و مقررات .

Entry point & Escalations : نحوه و نقطه ارتباط با ارائه دهنده و شرایط ارجاع به مقام بالاتر .

Pricing & Chargeback : قیمت گذاری و استرداد وجه .

۶.۲.۴.فعالیت های مدیریت سبد خدمت



در سرویس استراتژی ابتدا سرویس را Define (تعریف) می کنیم که درواقع همان Business case می باشد ، سپس آنالیز انجام می شود که کدام سرویس ها مهمتر است و کدامیک ارزش بیشتری دارد ، سپس سرویس ها تأیید می شوند و درنهایت شما منشوری از سرویس ها را ارائه می نمایید . که در این منشور مشخص می کنید که ارتباطات و تخصیص منابع به چه صورت انجام بپذیرد .

۶.۲.۵.مطلوبیت[۱] و ضمانت[۲]

مطلوبیت : چیزی که مشتری می خواهد و ضمانت : چطور به او داده می شود .

مثلاً مشتری ، مسئول انبار و تأمین کننده می خواهد موجودی انبار را داشته باشد(Utility) . اینکه چطور این افراد این اطلاعات را در اختیار داشته باشند (موبایل ، کامپیوتر و . . .) warranty است .

Utility هدف ماست ، warranty اینکه اینها چطور از آن استفاده کنند .

SLP[۳] : در اینجا مشخص می کنیم چه چیزی را قرار است ارائه دهیم و چگونه قرار است ارائه دهیم .

مثلاً شما می خواهید به یک نفر شارژایرانسل بدهید ، می تواند از اینترنت تهیه نماید ، می تواند از دستگاه خودپرداز تهیه کند ، می تواند از فروشگاه ها خریداری نماید . که هر یک از اینها یک SLP می گویند .

مثال Utility : SLP = شارژ ایرانسل ، Warranty = از اینترنت خریدن

Utility : SLP = شارژ ایرانسل ، Warranty = از دستگاه خودپرداز خریدن

هریک از این وارد را بصورت یک پکیج برای مشتری تعریف می کنیم . در پکیج ، مشتری چه چیز می خواهد و چطوری به او داده می شود ، وجود دارد .

Utility : SLP = موجودی انبار ، Warranty = از طریق تلفن همراه

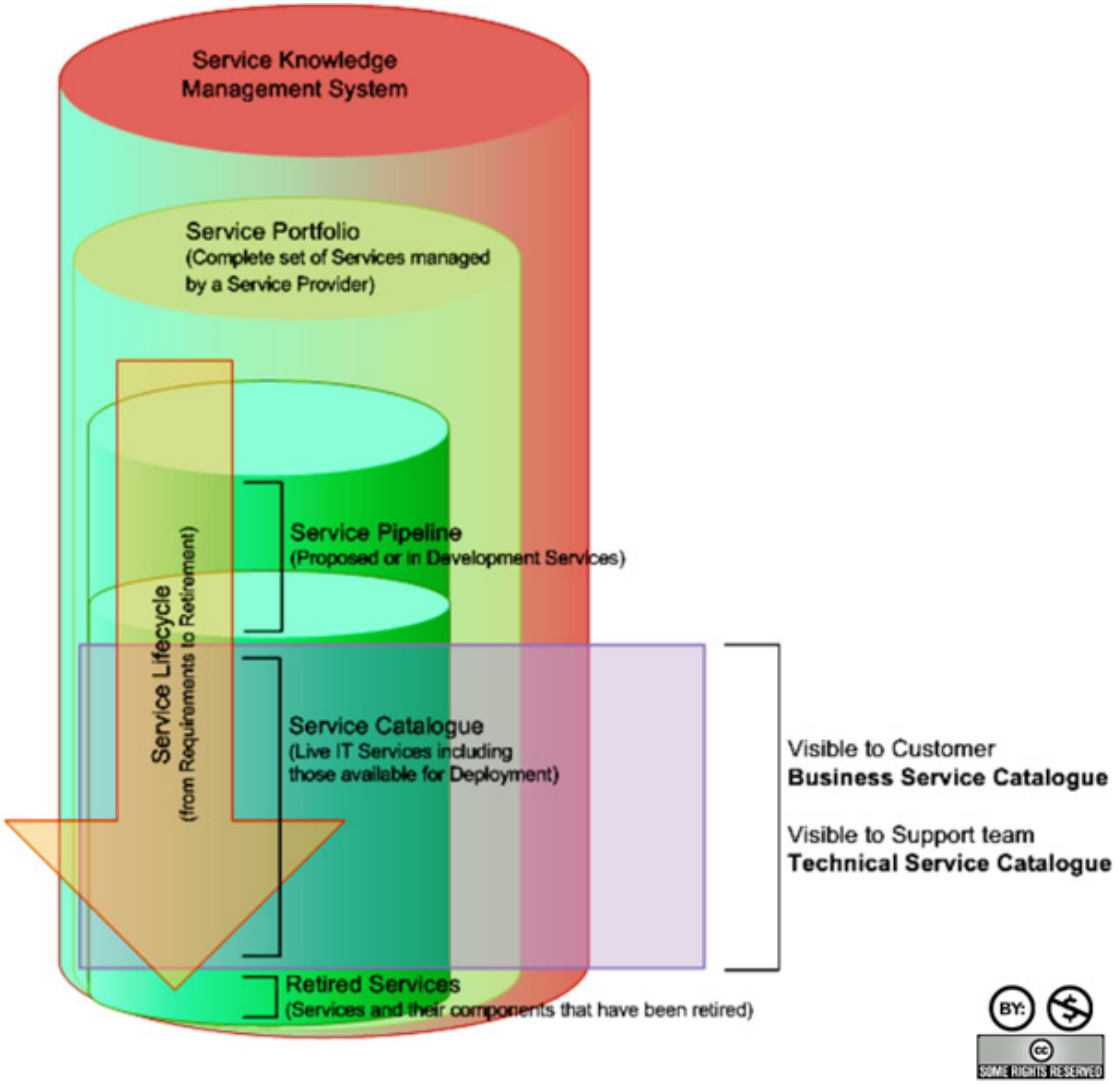
۱.Utility
۲.Warranty
۳.Service Level Package

۶.۲.۶. سبد خدمت از نگاه مشتری :

همانطور که گفتیم سه مدل سرویس داریم (Pipeline , Catalogue , Retired) . مشتری فقط سرویس هایی را می بیند که یا در حال اجرا هستند و یا امکان اجرای آنها وجود دارد . سرویس های Pipeline , Retired توسط مشتری دیده نمی شوند .

هر سرویس در ابتدا پیشنهاد می شود ، سپس طراحی می شوند ، بعد آماده می شوند ، سپس اجرا می شوند و در نهایت بازنشسته می شوند که به این چرخه حیات خدمت یا سرویس گفته می شود .

ITIL ما را موظف می کند که اگر سرویسی را ارائه می دهیم حتماً پشتیبانی آن را نیز ارائه نماییم . بنابراین برای هر سرویسی باید دو مدل خدمت ارائه شود یکی Business Service Catalogue و دیگری Technical Service Catalogue می باشد .



Service Portfolio, Service Catalogue Big Picture

۶.۳. مدیریت تقاضا[۱]

مدیریت تقاضای مشتری یعنی اینکه از مشتری بپرسیم این سرویسی که میخواهد را برای چه و برای کجا می خواهد؟

مثلا اینکه مشتری تقاضای ده کامپیوتر را داشته باشد که به هم وصل باشد، صحیح نیست و برای ما کافی نیست.

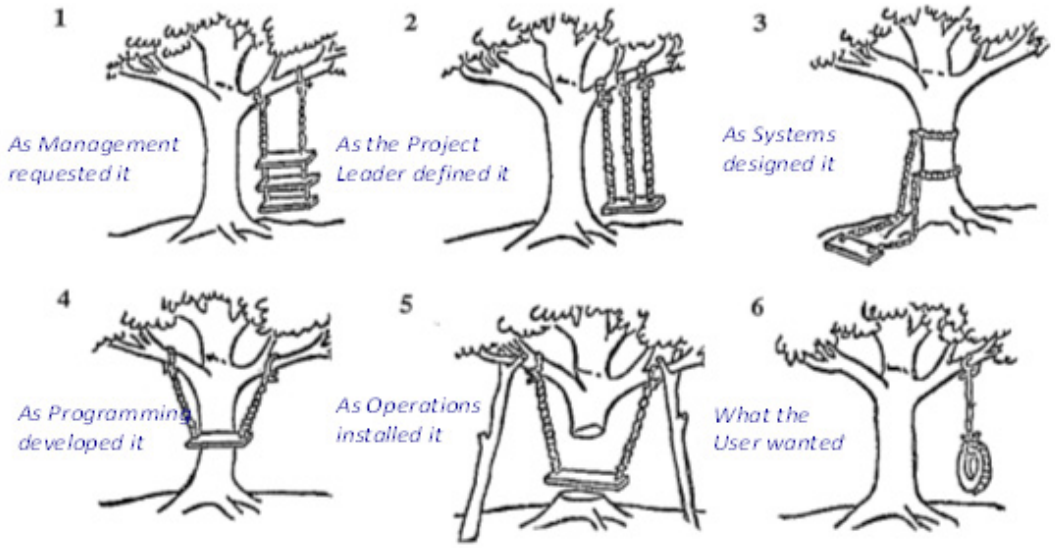
ما باید بدانیم این ده سیستم به چه طریقی باید به هم وصل شوند و برای چه کاری ، مثلا برای ارسال فیلم یا فایل text، PDF و ...

۶.۳.۱. هدف مدیریت تقاضا، فهمیدن و تاثیر گذاشتن بر نیاز مشتری برای خدمت و فراهم کردن ظرفیتی که این نیازها را در دو سطح استراتژیک و عملیاتی برآورده کند ، می باشد.

نکته :

مسئله مهم آن است که در demand management صرفا درک نیاز مشتر ی مد نظز نیست، بلکه پس ازدرک صحیح نیاز مشتری از طریق پرسش و پاسخ، در آنچه که مشتری می خواهد تاثیر می گذاریم چراکه لزوماً همه آنچه که مشتری میخواهد نباید برآورده شود چون نیازی به برآورده کردن آن نیست.

برای درک بیشتر شکل زیر را در نظر بگیرید .



۱. Demand Management

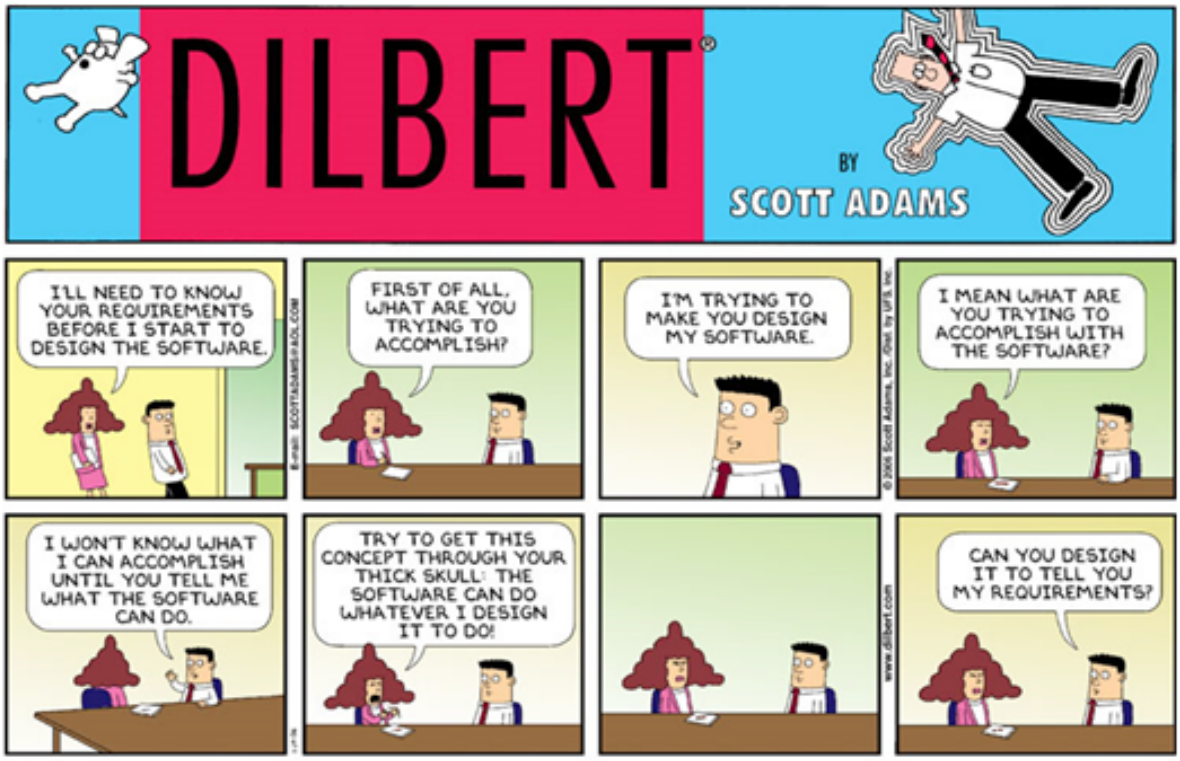
با توجه به شکل فوق مشتری تقاضای یک تاب دارد

۱. آنچه که مدیریت از یک تاب متصور بوده
۲. مدیر پروژه آنچه که مدیر پروژه از یک تاب متصور بوده
۳. آنچه که طراح سیستم از یک تاب متصور بوده
۴. آنچه که برنامه نویس از یک تاب متصور بوده
۵. تاپ هنگام نصب تاب آنچه که مدیریت از یک تاب متصور بوده
۶. آنچه که دقیقاً خواسته مشتری بوده.

منظور از مثال فوق این است که " دقیقاً " بدانیم مشتری چه می خواهد و بر اساس تصورات ذهنی خود تصمیم نگیریم. همان طور که میبینید شماره ۶ آنچه است که مشتری میخواسته ،اما شماره ۱ چیزی است که مدیریت از یک تاب در ذهن داشته و همان را به مدیر پروژه منتقل کرده و مدیر پروژه هم با تصور شخصی خود از یک تاب کار را ادامه داده و همین طور تا شکل۵ .

شکل ۵ تابی است که نصب شده و تحویل مشتری داده شده ،توجه کنید که چقدر با چیزی که مشتری میخواسته (شکل ۶) متفاوت است ، پس درک دقیق نیاز مشتری بسیار حائز اهمیت است.

شکل زیر نشان دهنده آن است که مشتری هم گاهاً نمیداند چه می خواهد.



© Scott Adams, Inc./Dist. by UFS, Inc.

۶.۳.۲. نیازهای مشتری دو بعد دارد:

- **نیازهای کارکردی[۱]**

می گوید که این نرم افزار چی کار باید بکند.(مشتری می خواهد و عدم برآوردن آن نارضایتی شدید مشتری را به دنبال دارد)

مثلا اینکه یک سیستم باید ایمیل بفرستد وقتی که یک اتفاق خاص بیافتد- مثلا یک سفارش ثبت میشود ،جواب سفارش باید برود.

- **نیازهای غیر کارکردی[۲]**

می گوید که این نرم افزار چطوری این کارها را بکند.

مثلا اینکه جواب سفارش باید کمتر از ۱۲ ساعت ارسال شود(با توجه به مثال شماره ۱)

در واقع نیاز کارکردی رفتار سیتم را مشخص میکند و نیاز غیر کارکردی خصوصیات عملکردی سیستم را مشخص میکند.

مثال های دیگر:

نیاز کارکردی موبایل تاچ این است که با لمس کردن کار کندو نیاز غیرکارکردی آن سرعت عکس العمل پس از لمس آن.

برای یک نرم افزار بانکی نیاز کارکردی این است که نرم افزاری بنوسیم که بشود در آن سند زد ،گزارش گرفت و ... و نیاز غیرکارکردی آن این است که این نرم افزار ۲۴ ساعت کار کند یا چند نفر به طور همزمان بتوانند با هم در آن کار کنند.

نیاز کارکردی برای پاکت شیر مقابل این است که این پاکت بتواند این شیر را نگه دارد بدون اینکه چکه کند و نیاز غیر کارکردی آن این است که در آن راحت باز شود یا قابلیت این را داشته باشد که مدت بیشتری شیر را نگه دارد.

و نیاز کارکردی برای یک کلاه ایمنی این است که در مقابل ضربه مقاومت داشته باشد اما اینکه چقدر مقاوم باشد یک نیاز غیرکارکردی است.

Practice Makes Perfect (6)

۳ نیاز کارکردی و ۳ نیاز غیرکارکردی برای یک سایت که هدف آن درآمدزایی است بنویسید.

---

۱. Requirements Functional

۲. Non-functional Requirements

۶.۳.۳. برخی ازمفاهیم مدیریت تقاضا

۱. Core service[۱]

۲. Support service[۲]

اگر ما یک شرکت نرم افزاری باشیم برنامه نویسان ما Core service هستند و واحد مالی و آبدارچی و غیره Support service هستند. در واقع همان بحث صف و ستاد است.

اگر یک شرکتی باشیم که تولید صندلی میکنیم برنامه نویس Support service است و واحد تولید Core service است.

در دانشگاه استاد Core service هستند و بقیه واحدها تماماً Support service هستند.

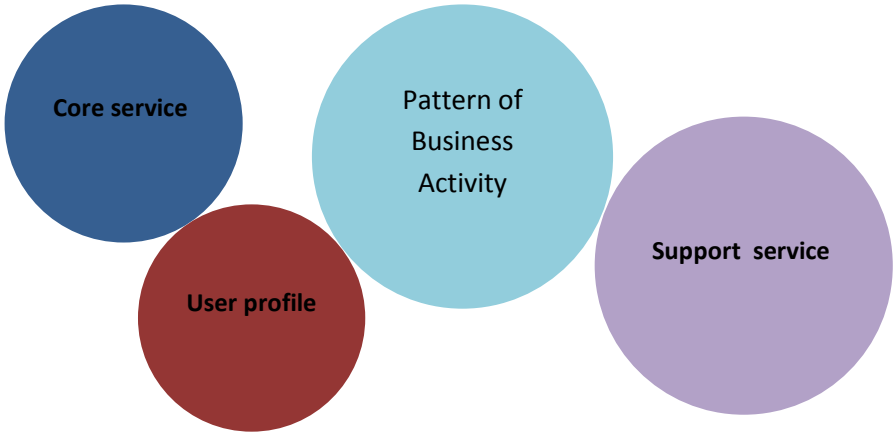
۳. الگوی کسب و کار[۳]

مثلاً یک الگو برای بورس این است که از ساعت ۹ تا ۱۲ کار میکند.یا مثلاً کاربر ما با مراجعه به شرکت های دولتی از ساعت ۹ تا ۲ به سیستم وصل میشود. یعنی فقط در این بازه زمانی نیاز داریم که سیستم در دسترس باشد.

با توجه بهPBA باید یک SLP تعریف کنیم. در واقع SLP را از روی PBA می نویسند.

۴. User profile[۴]

حاوی اطلاعات کاربر از قبیل اینکه چه خریدی انجام داده است ، خانه اش کجاست ، تاریخ تولدش کی است، مجرد یا متاهل است و ... که برای سیاسیت های بازاریابی کارایی دارند.



۱.خدمات اصلی

۲.خدمات پشتیبان

۳.PBA : Pattern of Business Activity

۴.مشخصات کاربر

٦.٣.٤. استراتژی های ارائه سرویس

- In–Sourcing : ارائه سرویس از داخل سازمان
- Out–Sourcing : ارائه سرویس از بیرون سازمان
- Co–Sourcing : ترکیبی از دو حالت فوق
- Knowledge Process Out Sourcing[1] : مثلاً شرکت آب و فاضلاب ، ساخت دستگاه هایی که مصرف کمتری داشته باشند را به شرکت دیگری واگذار می کند و تمام دانش خود را به او می دهد و مشتریان برای دریافت آن خدمت به شرکت خارجی مراجعه می کنند و نه شرکت آب و فاضلاب . (در Out Sourcing بر خلاف این مورد ، در نهایت خدمت را خود ما ارائه می دهیم ، نه شرکت خارجی)
- Application Outsourcing : کاربرد یک نرم افزار را برونسپاری می کنیم . مانند سرویس وبلاگ که در آنجا هسته سایت به شما داده نمی شود و فقط کاربرد آن که صفحه سازی است ارائه می شود . (Google Docs ، Facebook Apps)
- Business Process Out–Sourcing[2] : مثلاً برونسپاری مدیریت منابع انسانی ، برونسپاری آشپزخانه شرکت ، برونسپاری واحد مالی و . . . در اینجا ما فرآیند های داخل سازمان را برونسپاری می کنیم اما در Out–Sourcing یکی از خدمات مان را برونسپاری می کنیم .
- Multi – Sourcing : ترکیبی از دو یا چند مورد فوق .

Practice Makes Perfect (7)

سبد خدمت خود را بازبینی نموده و برای آن یک مدل مالی بنویسید ، بخش استراتژی های ارائه سرویس را مشخص نمایید ، هزینه ها را مشخص و دسته بندی کنید و مشخص کنید در نهایت آیا سرویس مقرون به صرفه است یا نه.

۱.برون سپاری پردازش دانش
۲.برونسپاری فعالیت های تجاری