

Upravljanje IT uslugama u velikim poduzećima

Ivor Sučić

KONČAR-Inženjering za energetiku i transport d.d., Zagreb, Croatia

ivor.sucic@koncar-ket.hr

Sadržaj:

- I. UVOD
- II. STRATEŠKI POGLED NA UPRAVLJANJE IT USLUGAMA
- III. DIZAJN IT USLUGA
- IV. TRANZICIJA IT USLUGA
- V. OPERATIVNO UPRAVLJANJE IT USLUGAMA
- VI. KONTINUIRANO POBOLJŠANJE USLUGA
- VII. ISKUSTVA U UVOĐENJU ITIL PREPORUKA
- VIII. ZAKLJUČAK

Upravljanje IT uslugama u velikim poduzećima

I. Sučić

KONČAR – Inženjering za energetiku i transport, Zagreb, Hrvatska

IT infrastruktura nalazi se u središtu gotovo svake moderne organizacije. Štoviše, organizacije su danas ovisne o IT sustavima za provođenje gotovo svih svakodnevnih poslovnih procesa. S povećanjem važnosti IT sustava za funkcioniranje poduzeća, povećava se i važnost efikasnog upravljanja sustavom. To posebno dolazi do izražaja u velikim organizacijama u kojima je zbog složenosti i veličine značaj kvalitetnog funkcioniranja sustava posebno izražen.

Na upravljanje IT-jem nekoć se uglavnom gledalo u svojstvu upravljanja tehnologijom. Međutim, zadnje se vrijeme sve veći naglasak stavlja na vrijednost koju IT donosi korisnicima, odnosno na pogled iz korisničke perspektive. Za korisnike, IT je niz usluga koje im omogućavaju ili olakšavaju svakodnevni posao. Tako je za njih, primjerice, e-pošta usluga koja im omogućava komunikaciju s kolegama i poslovnim partnerima, a ne skup poslužitelja i programa koji to omogućuju. Budući da su korisnici ti zbog kojih cijeli sustav postoji i koji ga financiraju, potrebno je da i oni koji su za sustav odgovorni, IT profesionalci, znaju sagledati sustav na njihov način. Tako se s vremenom razvila svijest o potrebi upravljanja IT sustavom kao uslugom, s većim naglaskom na interakciju s korisnicima, a manjim na tehnologiju.

Danas se ITIL (eng. *Information Technology Infrastructure Library*) smatra de facto standardom na svjetskoj razini za upravljanje IT uslugama. Međutim, ITIL nije standard koji propisuje pravila i kontrole, kao što to čini većina drugih standarda (npr. ISO), već se zapravo radi o nizu preporuka napisanih na temelju 30 godina iskustva u upravljanju IT uslugama u tisućama organizacija iz privatnog i javnog sektora širom svijeta. Tako nije moguće implementirati ITIL, niti je moguće certificirati svoju organizaciju ili poduzeće prema ITIL-u. Ipak, svaka organizacija može imati koristi od raznih preporuka i najboljih praksi koje se mogu naći u ITIL-u.

I. UVOD

ITIL donosi općenite preporuke za upravljanje širokim spektrom IT usluga, bez obzira o tipu usluge. Tako su ove preporuke jednako primjenjive primjerice u upravljanju telekomunikacijskim uslugama iz perspektive telekomunikacijskog operatera, kao i uslugama upravljanja korporativnim IT sustavom kroz održavanje radnih stanica i poslovnih aplikacija tipa ERP, CRM ili sličnim sustavima.

Budući da je u ITIL-u naglasak na cjelovitom pogledu na IT usluge, ITIL uključuje procese iz cijelog životnog ciklusa IT usluga od inicijalne ideje i analize, preko osmišljavanja, razvoja i puštanja u pogon, pa do operativnog upravljanja živim sustavom. Kako bi cijeli sustav preporuka bio pregledniji i lakše razumljiv, podijeljen je u pet cjelina:

- Strateški pogled na usluge (eng. *Service Strategy*),
- Dizajn usluga (eng. *Service Design*)
- Tranzicija usluga (eng. *Service Transition*)
- Operativno upravljanje uslugama (eng. *Service operation*)
- Kontinuirano poboljšavanje usluga (eng. *Continual Service Improvement*)

Prve četiri cjeline ujedno predstavljaju i faze životnog ciklusa svake usluge, dok se zadnja cjelina odnosi na poboljšanje samih procesa. U nastavku je detaljnije opisana svaka od navedenih cjelina.

II. STRATEŠKI POGLED NA UPRAVLJANJE IT USLUGAMA

Prema ITIL-u, životni ciklus IT usluge počinje puno prije aktivnosti koje se klasično smatraju područjem djelatnosti IT odjela, odnosno počinje osmišljavanjem strategije plasiranja usluge korisnicima. U ovoj fazi, aktivnosti su uglavnom poslovne, a nipošto tehničke prirode i svojstvenije su strateškom marketingu nego klasičnom IT-ju.

U ovoj fazi, analizira se tržišna potreba za novom uslugom. Cilj je razumjeti, ali istovremeno i utjecati na korisničke potrebe. Osim samog sadržaja, analiziraju se i zahtjevi za kapacitetom, budući da je to značajni faktor u daljnjem osmišljavanju usluge. Pritom se analiziraju uzorci ponašanja korisnika, izrađuju se profili korisnika i na kraju skica same usluge.

Zatim slijedi oblikovanje strategije pružanja usluge. Definiira se ciljno tržište i sama usluga iz ekonomske perspektive. Pozornost se polaže na dodatnu vrijednost koju će usluga donositi korisnicima.

Isti principi vrijede bilo da se usluga nudi na stvarnom tržištu ili samo interno, unutar vlastitog poduzeća. Korištenjem istog pristupa kao da se radi o stvarnom tržištu, želi se postići da interne usluge ostvaruju što sličniju razinu kvalitete kao usluge kupljene na tržištu. Naime, u praksi su najčešće interne usluge puno lošije

kvalitete djelomično zbog toga što, budući da ne ostvaruju prihode, nisu u fokusu menadžmenta, a djelomično zbog toga što ne djeluju u uvjetima gdje se natječu u kvaliteti s konkurencijom.

Na kraju, potrebno je osigurati da je usluga financijski isplativa i pružateljima usluge, a ne samo korisnicima. Planira se inicijalna investicija i povrat i izrađuje se budžet. Jedna od značajnih aktivnosti u ovoj fazi je izrada plana naplate korištenja usluge. Tome se posebno velika pažnja pridaje kod plasiranja usluge na tržište. Dobar primjer za to su usluge mobilnih operatera koji uvijek iznova mijenjaju i prilagođavaju modele naplate svojih usluga kako bi osigurali maksimalnu dobit bez narušavanja konkurentnosti.

Za razliku od toga, interne usluge se često ne naplaćuju, već se na cijeli odjel gleda isključivo kao na mjesto troška čiji troškovi se proporcionalno dijele među ostalim odjelima. Međutim, upravo je naplata korištenja internih usluga korak koji interne usluge najviše približava tržišnim uvjetima i time podiže kvalitetu usluge. Modeli naplate internih IT usluga su raznoliki i uglavnom se kombiniraju različiti faktori kao što su praćenje vremena utrošenog na intervencije službe za korisnike ili na zauzeće prostora na sustavima za pohranu podataka. Jedan od zanimljivih primjera je i upotreba virtualizacije, gdje se kroz posebne alate mjeri ukupno vrijeme korištenja virtualnih računala (eng. *virtual desktop*).

Prijelaz između faze strategije i detaljnije faze dizajna čini proces upravljanja portfeljem usluga. Portfelj se prati po metodi cjevovoda (eng. *pipeline*), uobičajeno korištenoj u procesu prodaje. Slično kao što se u prodaji kupci ili projekti prate kao potencijalni, izvjesni, trenutni i na kraju bivši, tako se i usluge prate kao one u planu, u razvoju, aktivne i ugašene.

III. DIZAJN IT USLUGA

U fazi dizajna, usluga se detaljnije osmišljava i priprema implementaciju. Dio aktivnosti je i dalje poslovno orijentiran, ali u ovoj se fazi po prvi puta javljaju i aktivnosti karakteristične za klasični IT.

Od poslovnih aktivnosti, u fazi dizajna nastavlja se proces upravljanja portfeljem, ali u ovoj fazi više je orijentiran na trenutno aktualne usluge i aktivnosti održavanja kataloga usluga. Može se primijetiti da, slično kao što su aktivnosti u prethodnoj fazi bile više marketinške nego tehničke, tako su i ove aktivnosti sličnije procesu prodaje nego klasičnom IT-ju. Tako se direktno na ovaj proces naslanjaju i procesi upravljanja razinom usluge (eng. *Service Level Management*) i upravljanja poddobavljačima.

Upravljanje razinom usluge je proces čiji je smisao održavanje kontakta s kupcem i praćenje korištenja i rada usluga, kao i dogovaranje korištenja novih usluga. Kao i u prethodnoj fazi, kupac može biti bilo pravi vanjski ili interni u obliku poslovanja koje koristi usluge IT-ja. Kontakt se održava s predstavnicima kupca, a ne sa svim korisnicima pojedinačno. Za kontakt s pojedinačnim korisnicima zadužena je služba za korisnike, koja pripada kasnijim fazama, dok su u ovom slučaju aktivnosti u

odnosima s kupcem više prodajne i najbolje bi ih bilo usporediti s prodajnim procesom upravljanja ključnim kupcima (eng. *Key Account Management*).

Jedan od najvažnijih rezultata ovog procesa i često korišten pojam u upravljanju IT uslugama je SLA (ugovor o razini usluge, eng. *Service Level Agreement*). Radi se o ugovoru između pružatelja usluge, u ovom slučaju IT odjela, i primatelja usluge, internog ili vanjskog kupca, kojim se definira kvaliteta usluge, a često i sankcije za dobavljača ukoliko usluga ne bude dogovorene kvalitete.

IT vrlo često koristi tuđe usluge kako bi mogao pružiti svoje. Primjerice, usluge operatera za vezu s Internetom ili vanjskog servisa za računala ili neku drugu specijaliziranu usluga za koju nemaju vlastite resurse. Budući da je kvaliteta usluge IT-ja direktno ovisna o kvaliteti usluge podugovaratelja, javlja potreba da se i odnos s njima uredi na jednako detaljnoj razini kao što je to napravljeno s kupcem kroz ugovor o razini usluge. Zbog toga je u ovoj fazi predviđen i proces upravljanja poddobavljačima, koji se direktno veže na proces upravljanja razinom usluge kako bi se osiguralo da kvaliteta koju obećavamo svojim kupcima odgovara kvaliteti koju dobivamo od svojih dobavljača.

Ostali procesi u ovoj fazi odnose na tehnički dizajn usluge i planiranje potrebnih resursa u skladu s potrebama procijenjenim u fazi strategije i dogovorenim kroz SLA. ITIL prepoznaje ukupno četiri aspekta kvalitete usluge (eng. *service warranty*) za koje su odgovorni odgovarajući procesi:

1. Upravljanje kapacitetom – Odnosi se na planiranje i dizajn usluge kako bi zadovoljio zahtijevani kapacitet, npr. broj korisnika na MS SharePoint sustavu ili broj transakcija na MS BizTalk poslužitelju.
2. Upravljanje dostupnošću – Odnosi se na planiranje i dizajn usluge kako bi se zadovoljila zahtijevana dostupnost. Pritom se uzima u obzir nedostupnost usluge i zbog održavanja i zbog kvarova.
3. Upravljanje informacijskom sigurnošću – Odnosi se na planiranje i dizajn usluge kako bi se zadovoljili sigurnosni zahtjevi. To uključuje sve od definiranja pravila za lozinke (npr. minimalni broj znakova, slova i brojevi i slično) do upravljanja sigurnosnim certifikatima i zaštite od virusa.
4. Upravljanje kontinuitetom IT usluge – Odnosi se na planiranje i dizajn usluge kako bi se osiguralo nastavak rada korisnika pod svaku cijenu, čak i slučajevima nepredviđenog katastrofalnog događaja. Ovisno o važnosti usluge, katastrofalni događaj može biti sve od erupcije vulkana pa do poplave zbog puknuća cijevi ili nestanka struje. Pritom se djeluje u dva smjera. Prvi smjer je pokušaj da se minimizira mogućnost katastrofalnog događaja (eng. *disaster prevention*), dok je drugi smjer planiranje što bržeg oporavka u slučaju da se katastrofa ipak dogodi (eng. *disaster recovery*).

IV. TRANZICIJA IT USLUGA

Sve što je napravljeno u prethodne dvije faze tiče se planova i specifikacija, odnosno različite dokumentacije. Sama IT usluga, u smislu potrebnih programa i opreme, u ovom trenutku još uvijek ne postoji. Štoviše, organizacija samog razvojnog projekta je tema izvan područja koja ITIL pokriva. ITIL ne pokriva metodologiju razvoja ili vođenja projekta, već je fokus na uslugama i odnosima s korisnicima. Ipak, u fazi tranzicije može se naći mnoštvo dodirnih točaka između ove dvije teme.

Faza tranzicije opisuje aktivnosti puštanja usluge u pogon i tehničkog održavanja usluge kroz procese kao što su upravljanje promjenama, testiranje, i upravljanje puštanjem u pogon (eng. *Release and Deployment*), upravljanje imovinom i konfiguracijom sustava i drugim povezanim procesima. Cilj navedenih procesa je glatka tranzicija nove ili promijenjene usluge u operativni rad.

Proces upravljanja promjenama bavi se svim novim uslugama, promjenama i gašenjima usluga i dijelova usluga i pripadajuće dokumentacije. Primjer zahtjeva može biti nova funkcionalnost u postojećoj usluzi (npr. novi izvještaj u postojećem CRM sustavu) ili razvoj kompletno nove usluge (npr. uvođenje sustava za upravljanje dokumentacijom).

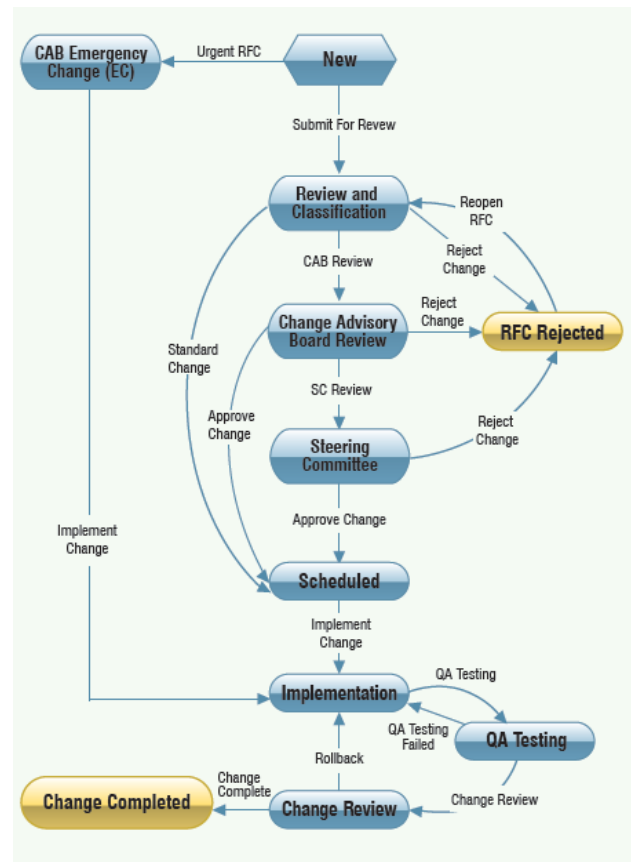
Praćenje promjena temelji se RFC (zahtjev za promjenom, eng. *Request for Change*) zapisima. RFC zapis kreira se za svaku novu promjenu, čime se pokreće proces evaluacije zahtjeva, analize utjecaja promjene na cjelokupni sustav, odobrenja odgovornih osobi i na kraju i implementacije i zatvaranja. Ovakav način praćenja promjena osigurava stabilnost cijelog sustava i sprečava greške koje se javljaju kada se promjene na sustavu uvode neusklađeno. ITIL donosi mnoštvo preporuka za organizaciju ovog procesa, od popisa podataka koje je preporučljivo pratiti do popisa koraka koje bi proces trebao sadržavati (slika 1).

Proces upravljanja promjenama omogućava nam praćenje promjena u sustava, ali nam ne omogućava uvid u trenutno stanje sustava. Mogućnost sveobuhvatnog uvida u trenutno stanje sustava i njegovih komponenata osigurava proces upravljanja imovinom i konfiguracijom sustava. Proces predviđa izradu i održavanje dokumentacije o IT imovini, što uključuje IT opremu (npr. poslužitelji, osobna računala, mrežna oprema), programe i licence, korisničke račune, adrese e-pošte i slično. Za svaki tip imovine dokumentiraju se različiti podaci, tehnički i financijski, tako se primjerice za poslužitelj evidentira količina memorije i drugi tehnički podaci, ali i inventarski broj i nabavna vrijednost.

Pod pojmom konfiguracija sustava podrazumijeva se praćenje međusobnih odnosa između različitih komponenti imovine. U velikim sustavima, takva evidencija može biti vrlo zahtjevna, ali ujedno i vrlo korisna, jer, primjerice, omogućava jednostavniju analizu utjecaja promjena u pojedinom dijelu sustava na ostale dijelove i na taj način značajno smanjuje rizike promjena.

U ovom procesu preporuča se korištenje alata koji omogućavaju uvid u sve promjene u obliku povijesti pojedinog zapisa. To je posebno uobičajeno za čuvanje izvornog koda programa koji se često čuvaju u sustavima

za verzioniranje kao što su primjerice MS Visual Source Safe ili Subversion, ali sve više i za čuvanje ostale dokumentacije u sustavima za upravljanje dokumentacijom (npr. MS SharePoint). Osim toga, pojedini alati omogućuju automatsko prikupljanje nekih



Slika 1. Koraci u procesu upravljanja promjenama, prema [7]

podataka iz samog sustava skeniranjem intranet mreže (npr. MS System Center Configuration Manager ili Spiceworks).

Iako se ITIL fokusira isključivo na područje IT usluga, proces praćenja imovine i konfiguracije sustava često se koristi i u drugim područjima, gdje god se javlja potreba učinkovitog upravljanja sustavima s velikim brojem međusobno povezanih komponenti. Primjer su proizvodni pogoni, u kojima se kao imovina prate strojevi. Zbog toga i mnogi ERP sustavi sadrže upravljanje imovinom kao jedan od modula (npr. SAP Plant Maintenance).

Proces puštanja u pogon veže se na kraj procesa upravljanja promjenama. Cilj je uspješno postavljanje usluge u produkcijsku okolinu i predaja usluge u operativni rad i održavanje. Proces daje preporuke za definiranje politike izdavanja novih verzija od numeriranja verzija i grupiranja promjena u verzije do frekvencije izdavanja novih verzija.

Značajan dio ovog procesa odnosi se na preporuku za separaciju razvojne, testne i produkcijske okoline. Zasebna razvojna okolina osigurava nesmetan rad na razvoju usluge, bez utjecaja na korisnike, dok zasebna testna okolina osigurava nesmetano testiranje prije

puštanja usluge u pogon. U praksi se preporuka o zasebnoj testnoj okolini često zanemaruje, što nije dobra praksa i najčešće ukazuje na nedovoljno testiranje usluga. Testiranje se onda provodi djelomično na razvojnom, a djelomično na produkcijskom sustavu. Na razvojnom sustavu testiranje obično provode samo razvojni inženjeri, a usluga se pušta u produkciju bez da je itko od korisnika prethodno provjerio i odobrio napravljeno. Jednom kada je usluga u produkciji svaka pronađena greška predstavlja veliki rizik za poslovanje. Zbog toga nedostatak zasebne testne okoline često dovodi do velikih problema u ranoj fazi upotrebe nove ili promijenjene usluge.

Na kraju, proces puštanja u pogon daje preporuke načinu postavljanja usluge u produkciju (eng. *deployment*), primjerice u izboru između jednokratnog zahvata, koji se odnosi na sve korisnike, ili faznog pristupa.

V. OPERATIVNO UPRAVLJANJE IT USLUGAMA

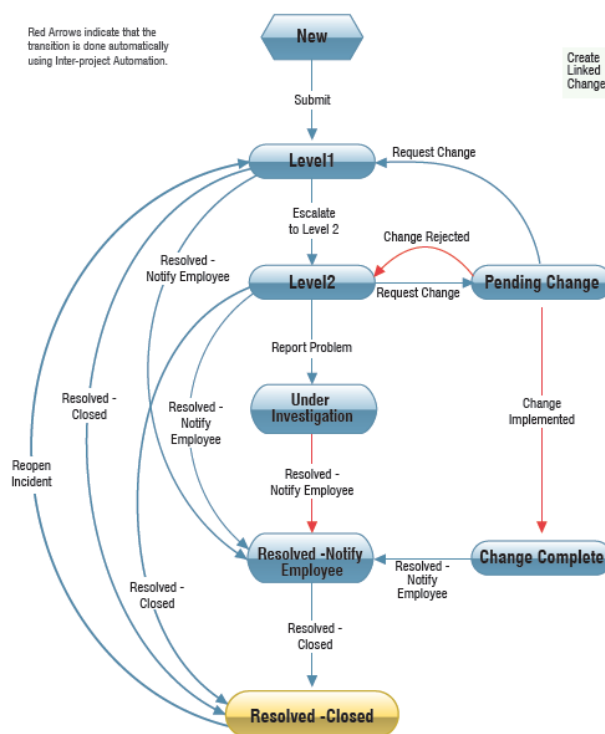
Jednom kada je usluga puštena u pogon, na red dolazi faza operativnog upravljanja. Glavnu ulogu u ovoj fazi ima služba za korisnike. Služba za korisnike predstavlja središnju točku za sve korisnike u slučaju bilo kakvih problema u radu, pitanja ili zahtjeva. Procesi koji su predviđeni u ovoj fazi su upravljanje incidentima, upravljanje zahtjevima i upravljanje problemima.

Proces upravljanja incidentima tiče se svakog neplaniranog prekida (npr. kvar) ili smanjenja kvalitete IT usluge (npr. smanjenje performansi). Događaji koji još nisu narušili kvalitetu usluge, ali predstavlja prijetnju također se smatraju incidentima, primjerice kvar na redundantnom sustavu. Proces predviđa da korisnici svaki takav incident prijave službi za korisnike. Slično kao i kod procesa upravljanja promjenama, za svaki se incident kreira odgovarajući zapis u za to namijenjenoj aplikaciji, određuje se prioritet i zatim se kao zadatak dodjeljuje odgovornom djelatniku. Na taj način osigurava se da niti jedan korisnik ne ostane zaboravljen. Također, u svakom je trenutku moguće dobiti informaciju o tome koji djelatnik što radi i koji korisnici imaju kakvih problema.

Incidenti se zatim prate prema statusu od nastanka do zatvaranja (slika 2). Osim toga, preporuča se da i korisnici imaju ograničeni pristup sustavu u kojem se evidentiraju incidenti kako bi i oni imali informaciju o statusu rješavanja svojih incidenata i mogućnost unošenja komentara ili izražavanja nezadovoljstva tretmanom. Ukoliko se u ovom sustavu prati i vrijeme potrošeno na rješavanje incidenata, izvještaji iz sustava mogu poslužiti kao podloga za naplatu usluge, ili barem internu kontrolu troškova.

Incidenti gotovo uvijek zahtijevaju što brže rješavanje, a ponekad je moguće riješiti incident na zaobilazni način (eng. *workaround*) i bez da je potpuno jasno zašto se uopće pojavio (npr. gašenjem i ponovnim paljenjem računala). Budući da nije popravljen uzrok, takvi incidenti se često ponavljaju i uvijek iznova troše vrijeme djelatnicima u IT-ji, a zbog svoje ponavljajuće prirode imaju i vrlo loš utjecaj na zadovoljstvo korisnika. Takve slučajeve ponekad identificiraju sami djelatnici službe za korisnike, koji su svjesni da su neki incident riješili na zaobilazni način, a i uvidom u evidenciju incidenata moguće je

vidjeti da se neki slični incidenti ponavljaju. Takvi slučajevi se u ITIL-u



Slika 2. Koraci u procesu upravljanja incidentima, prema [7]

zovu problemi i njima je posvećen proces upravljanja problemima.

Proces upravljanja problemima predviđa da se oni evidentiraju zasebno od incidenata, iako je sam proces praćenja problema od nastanka do zatvaranja sličan procesu upravljanja incidentima. Ipak, razlika je u tome što je kod rješavanja problema bitna temeljitost, a ne više brzina i što u procesu uglavnom nema korisnika.

Osim za prijavu incidenata, služba za korisnike odgovara i na razne druge upite i zahtjeve. Oni uključuju standardne promjene (npr. inicijalizacija lozinke, instalacija softvera, promjena prava pristupa, otvaranje korisničkih računala...), pitanja i zahtjeve za pomoći ili uputama za korištenje (npr. priprema IT opreme u sobi za sastanke, pomoć oko korištenja nekog softvera...), zahtjeve za nabavom nove IT opreme ili softvera i slično. Budući da takvi zahtjevi obično nisu toliko osjetljivi poput incidenata, preporuka je da se, pogotovo u velikim organizacijama i oni evidentiraju zasebno. Dodatna razlika između korisničkih zahtjeva i incidenata je da zahtjevi često predstavljaju dodatni trošak (npr. nova oprema ili licence za novu instalaciju softvera) za koji je, osim samog zahtjeva, potrebno i odobrenje odgovorne osobe. Zbog toga je za njih i proces nešto drukčiji, što je dodatni razlog za odvajanje.

Specifična kategorija zahtjeva su zahtjevi za pristupom sustavima. U tom je slučaju, osim odobrenja odgovorne osobe za mogući dodatni trošak, potrebno i odobrenje odgovorne osobe za sigurnost sustava sa strane IT-ja.

VI. KONTINUIRANO POBOLJŠANJE USLUGA

Razvoj usluga kroz opisane faze koje se slijedno nastavljaju jedna na drugu podsjeća na pomalo zastarjelu projektnu razvojnu metodu zvanu vodopad (eng. *waterfall*) zbog njenog slijednog rasporeda aktivnosti bez mogućnosti povratka. Međutim, ITIL ne propisuje niti redosljed niti pojedine aktivnosti, već samo donosi razne ideje, savjete i preporuke, a faze služe samo za logičko grupiranje zbog bolje preglednosti takvog mnoštva informacija.

Tako je zadnja cjelina posvećenja procesu iterativnog i inkrementalnog poboljšanja IT usluga. Cilj ovog procesa je usklađivanje IT usluga s promjenjivim potrebama korisnika kroz stalnu implementaciju poboljšanja. Proces nije slijedan u odnosu na dosad opisane faze, već se provlači kroz sve faze razvoja IT usluge. Važnost proaktivnog pristupa poboljšanjima naglašen je upravo izdvajanjem ovog procesa u zasebnu cjelinu.

Glavni preduvjet za provođenje poboljšanja je mjerenje uspješnosti trenutno aktivnih usluga. Zbog toga se predlaže uvođenje sveobuhvatnih metrika za praćenje rada usluga. Predložene metrike dijele se u tri cjeline:

1. Tehničke metrike (npr. dostupnost, performanse)
2. Procesne metrike – u svrhu poboljšanja samih procesa
3. Metrike usluga – mjere usluge *od kraja do kraja*

Osim metrika, ITIL predlaže i korake procesa, od definicije mjera na samom početku, preko prikupljanja i analize podataka do osmišljavanja i uvođenja poboljšanja.

U svakom iterativnom ciklusu rada na uvođenju poboljšanja, mjerenja iz prethodnog koraka koriste se kao osnova prema kojoj se poboljšanja vrednuju.

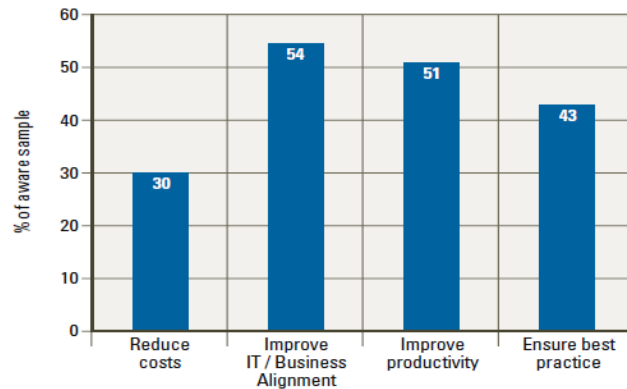
VII. ISKUSTVA U UVOĐENJU ITIL PREPORUKA

Istraživanje [6] je pokazalo visoku razinu prihvaćanja ITIL preporuka u praksi u korporativnim sustavima u Europi. 70% osoba na rukovodećim pozicijama u IT-ju znaju za ITIL preporuke. Iz te skupine, 56% je osobno sudjelovalo u implementaciji nekog dijela tih preporuka u svojim poduzećima. Pritom, veće organizacije, s više od 250 zaposlenika imaju značajno više implementacija od onih s manjim brojem zaposlenika.

Iskustva nakon implementacije su vrlo pozitivna. 77% osoba koje su imale direktnih iskustava s implementacijom ITIL preporuka tvrde da je implementacija ispunila njihova očekivanja u smislu prednosti pred dotadašnjim načinom rada, a 62% bi preporučilo ITIL kolegama.

Najčešće se navode sljedeće prednosti (slika 3):

- Poboljšanje usklađenosti IT-ja s poslovanjem
- Poboljšanje produktivnosti
- Korištenje najboljih praksi (eng. *best practices*)
- Smanjenje troškova

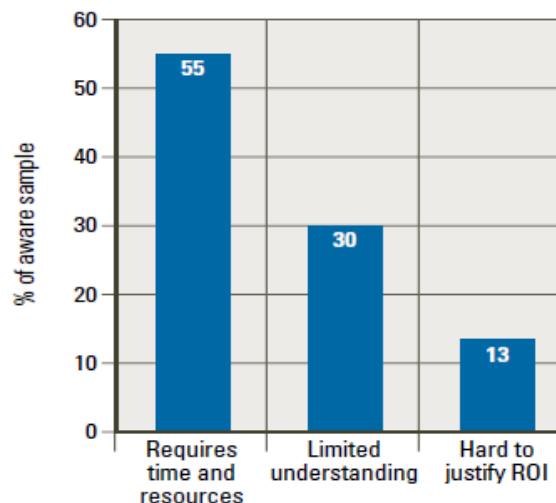


Slika 3. Prednosti uvođenja ITIL-a prema mišljenju ispitanika

Implementacija preporuka iz ITIL-a nije bez izazova. Najčešće se navode sljedeći izazovi:

- Zahtjevi za vremenom i resursima (55%)
- Ograničeno razumijevanje izvan IT odjela (30%)
- Nemogućnost opravdavanja povrata investicije (13%)

Značajan utjecaj na spremnost na implementaciju ITIL-a ima organizacijska kultura, vezano na otvorenost prema različitim metodologijama najboljih praksi. Tako je među organizacijama koje su implementirale neku drugu metodologiju ili standard (npr. Six Sigma, Balanced Scorecard) 86% također implementiralo i ITIL. U poduzećima koja nisu implementirala niti jednu od takvih metodologija, implementacija ITIL-a pada na 43%.



Slika 4. Izazovi uvođenja ITIL-a prema mišljenju ispitanika

Kao najbolji način za prevladavanje navedenih izazova, većina ispitanika koji još nisu implementirali ITIL (52%) navodi bolje upoznavanje šireg kruga ljudi u organizaciji s prednostima uvođenja ITIL-a.

VIII. ZAKLJUČAK

Uspješnost IT-ja u poduzećima sve češće se mjeri kroz zadovoljstvo korisnika, a ne kroz tehničke pokazatelje. Kako bi osigurali da su korisnici u fokusu potrebno je i na IT gledati iz njihove perspektive. ITIL je skup preporuka koji nam pomaže da na IT gledamo kao na niz usluga i na taj način povećamo kvalitetu IT-ja kako ga vide korisnici. Velike organizacije sve češće koriste ITIL kako bi osigurale kvalitetu svojih IT usluga. Različite preporuke iz ITIL-a koriste se u širokom spektru IT usluga od telekomunikacijskih usluga koje se nude na tržištu do internih IT usluga održavanja računala i korporativnih aplikacija u poduzećima.

ITIL je prepoznat u velikom broju poduzeća u Europi, a iskustva nakon implementacije su većinom pozitivna. Kao glavni način prevladavanja preporuka za implementaciju predlaže se bolje upoznavanje šireg kruga ljudi u poduzećima s prednostima ITIL-a.

Budući da ITIL ne propisuje obavezne procese nego samo predlaže najbolje prakse, nije potrebno uvesti sve predloženo, već svaka organizacija može odabrati ono što se najbolje odnosi na njihovu specifičnu djelatnost i veličinu. Također, procesi se mogu implementirati u fazama, korak po korak, i pritom se koristi pokazuju vrlo rano, odmah po implementaciji svakog pojedinog procesa. Odnosno, nije potrebno implementirati cijeli niz odabranih

procesa kako bi se ostvarila korist, već svaki pojedini proces unaprjeđuje i poboljšava dio poslovanja na koji se odnosi, neovisno o drugim procesima.

LITERATURA

- [1] Cabinet Office, Office of Government Commerce, "ITIL Version 3 – Service Strategy," TSO (The Stationery Office), Aug 2011
- [2] Cabinet Office, Office of Government Commerce, "ITIL Version 3 – Service Design," TSO (The Stationery Office), Aug 2011
- [3] Cabinet Office, Office of Government Commerce, "ITIL Version 3 – Service Transition," TSO (The Stationery Office), Aug 2011
- [4] Cabinet Office, Office of Government Commerce, "ITIL Version 3 – Service Operation," TSO (The Stationery Office), Aug 2011
- [5] Cabinet Office, Office of Government Commerce, "ITIL Version 3 – Continual Service Improvement," TSO (The Stationery Office), Aug 2011
- [6] M. Fry, "Proving the Business Case for ITIL: The Experiences of EMEA IT Directors in Implementing ITIL – Drivers and Barriers to Success"
- [7] TechExcel, "ITIL Process Guide"