

# חוויות לקוח



**נתן שטיינברג**  
**יועץ ITIL**

**itSMF**



# ספור דמיוני לחלוטין...

לפני כמה שנים נקרא מנהל ה-IT בארגון גדול, למשרד ה-CEO החדש שהתמנה לתפקיד ביום הקודם. השיחה הייתה קצרה מאד, למעשה הסתכמה בכמה משפטים:

" התחזיות לשנה הקרובה מאד קודרות, ולכן, אין ברירה צריך לחתוך! יחד עם זה, לא אתפשר על טיב השרות שתספקו לאלה שמממנים את המשכורות שלכם. כמו כן, תשכנע אותי שהתקציב שלכם שהלך וגדל כל שנה לא היה כסף מבוזבז. מיותר לציין, שיש הרבה טענות לגבי רמת השרות שלכם. אבקש לראות תוכנית יעול בתוך שלושה חודשים "

itsmf



# הספור הדמיוני הפך למציאות ...

לפני כמה שנים קצב הצמיחה בשוק הסלולר בבריטניה הואט לאחר שנים של גידול מהיר, בנוסף לכניסתם של שחקנים חדשים שהגבירו את התחרות בשוק. רוב החברות נאלצו להתייעל, ובמקביל לשפר את רמת השירותים ללקוח. המציאות לא פסחה גם על Vodafone, החברה המובילה בשוק, שלי באופן אישי היה העונג להיות חלק ממנה במשך למעלה משש שנים.

שתי השאלות שעל הפרק הן:

- למה נוצרה ל-IT תדמית גרועה כל כך עם השנים?
- איפה "חותכים"?



# הנושאים במצגת:

- ITIL הינה מתודולוגיה הנוגעת בכל צומת קריטית בארגון הכולל יחידות עסקיות המקבלות שרותים מיחידות IT.
- כאשר המתודולוגיה מיושמת הלכה למעשה קל יותר לקבל החלטות נכונות גם במצבים משתנים.
- השאלות שצריכות להישאל תמיד הן:
  - מהי עלות אמיתית של מערכת?
  - מה תהיה המשמעות העסקית לארגון במידה והמערכת לא תהיה זמינה?
  - מהי רמת השרות המסופק/המתקבל?
- הסיפור נוגע בכל תהליכי ITIL:
  - SLM
  - Financial Management
  - Service Desk & Incident/Problem Mng
  - וכל יתר התהליכים





# הקשר בין הנושא המוצג ל-ITIL

אם נבחן את דבריו של ה CEO והדרישה להתייעלות, נוכל לומר בצורה מיידיית שהם נוגעים בצורה ישירה בשני תהליכי ITIL מרכזיים.

□ "טענות לגבי רמת השרות" – SLM

□ "כסף מבוזבז" – Financial Management

אם נפרק את הטענות אחת לאחת וננסה להבין את הסיבות האמיתיות, נגלה שלמרות שהטמעה נכונה של תהליכי ITIL הייתה מונעת את ההסתבכות, התהליך מספק פתרונות גם לארגון שנקלע למצב לא נעים.



# הצד המעשי



# הצדדים המעשיים – טעויות שנעשו

Vodafone כמו כל ארגון מצליח שאף לנצל הזדמנויות עסקיות ולהגיב במהירות האפשרית. בכדי להגדיל את הפעילות העסקית במהירות הבזק:

- ❑ הוכנסו מערכות חדשות, לעיתים בחיפזון וללא SLA מוגדר.
- ❑ הוגדלו נפחים של מערכות קיימות לעתים קרובות עד לקצה גבול היכולת.
- ❑ נרכשו רישיונות נוספים, לעיתים בחיפזון .
- ❑ צורפו ספקים חדשים, לעיתים החוזים לא היו מפורטים מספיק.
- ❑ כשהתגלו תקלות – הפתרונות היו חלקיים ולכן תקלות חזרו.
- ❑ מחוסר מקום, זמן או תקציב הוחלט למקם יישומים בעלי עדיפויות שונות על שרתים משותפים.



# הצדדים המעשיים – בעיות שנוצרו

ככל שהזמן עבר והמערכות גדלו והתרחבו, האינטראקציה נעשתה מורכבת יותר וההשפעה ניכרת בכל תחום:

- תקלות שמקורן בשינויים שהוכנסו.
- תקלות חוזרות יוצרות עומס על המערכת.
- מערכות עבדו ב-full capacity, ומדי פעם קרסו.
- התגלו רישיונות "ללא בעלים" מצד אחד, ונוצר מחסור ברישיונות מצד שני.
- לא תמיד התקבלה תמורה מספקים בהעדר מנגנון בקרה יעיל.
- חוסר תכנון במרכזי מידע גרם לחוסר יעילות, פגע ב-itSCM.
- בעיות אלה (ואחרות..) גרמו לחוסר יעילות, בזבוז, וחוסר אמון בין מרכיבי הארגון.





# הצדדים המעשיים – פתרונות

על מנת לשמור לשקם את המצב, הוחלט לאמץ את מתודולוגית ITIL שלב ראשון, להגדיר SLA לפי קטגוריה של מערכות, ונקבעו כללים:

□ SLA מגובה בהסכמי משנה פנימיים (OLA), ו/או חיצוניים (UC). ההסכם חייב היה לשקף את הציפיות של הלקוח מצד אחד מול היכולות של נותני השרות מצד שני.

□ מערכת Service Management שודרגה למערכת חדישה בשלב ראשון, שלב שני הנתונים עברו טיוב יסודי על מנת למדוד ולנהל תקלות ובקשות.

□ הוקמה מחלקה שכללה נציגים עסקיים וטכניים על מנת לקבוע סטנדרטים לארכיטקטורת מערכות לפי דרישות itSCM שיוכלו לעמוד ביעדי ה DRP הוקמו מרכזי מחשוב אזוריים בהשקעה עצומה.

□ מערכת של CMS עברה שדרוג על מנת שתוכל לספק תמונת מצב עדכנית של רכיבי המערכות והקשרים ביניהם.

□ תהליך ה Vendor Management שודרג, בכדי אפשר פיקוח על ספקים

כשהמערכות התייצבו, כחלק מה SIP הוחלט לבנות מחדש את תהליך ה Problem Management שלמעשה היה אחראי לשינוי הדרמטי ביותר שהתחולל בארגון בכל הקשור ליעילות וחסכון.



# הצדדים המעשיים – פתרונות

במקביל, בכדי לשמור על הקיים ולמנוע כל פגיעה בסביבת העבודה, ע"י הכנסת שינויים לא רצויים שודרג תהליך ה Change Management. ונקבעו תנאים ברורים:

- נקבע פורום אחד מוסכם שבסמכותו היה לאשר שינויים (CAB)
- שינויים היו חייבים לעמוד בשורה ארוכה של קריטריונים של בקרת איכות.
- הוגדרו סנקציות חמורות לכל "עבריון" שניסה לעקוף את התהליך, והאחראים דאגו לאכוף אותם ללא פשרות.
- ב CAB ישבו נציגים של כל הצוותים הרלבנטיים (רשימה חלקית)

» Capacity/Configuration/Incident Management

» itSCM

» Service Manager, Business owner

- נערך תחקיר לכל שינוי שלא הצליח

כל הפעולות הנ"ל עזרו להקטין עד למינימום את מספר התקלות שנגרמו כתוצאה משינויים כושלים



# הצדדים המעשיים – פתרונות

אחת השאלות שמנהלי ה IT ב Vodafone היו נשאלים לעיתים קרובות ע"י מנהלי החברה הייתה: "השקענו מאות מיליונים של פאונדים, לאן זה הולך? מה אנחנו מקבלים בתמורה? האם האלטרנטיבות לא זולות יותר?"

בכדי לענות על השאלה הוחלט על:

- חישוב TCO לכל מערכת כחלק מתהליך ה Financial Management באחריות ה Service Manager של כל מערכת.
  - חישוב של ההכנסות ישירות שהמערכת מייצרת או שותפה בתהליך העסקי שמייצר את ההכנסות.
- שני הנתונים האלה ספקו את נתוני העלות מול התועלת למקבלי ההחלטות.



## זה הצליח ב Vodafone בגדול!

- Vodafone פעילה כיום ב 23 מדינות, מחזור המכירות עבר את ה 10 מיליארד פאונד.
- נוצר אמון בין מרכיבי הארגון.
- מחלקות ה IT התייעלו בצורה דרמטית.
- תהליך SIP משומן שדוחף לשיפור מתמיד ללא הרף.
- וגם ... חבילת פיצויים נדיבה ביותר הוצעה לעובדים שנאלצו לעזוב.



# שורה תחתונה...

אני מאמין גדול ב ITIL

□ למרות זאת, חשוב להדגיש:

- לא מדובר במטה קסם, זאת תהיה טעות להתחייב לתוצאות מיידיות, זה תהליך שלוקח זמן.
- על מנת להצליח, מרכיבי הארגון צריכים לשתף פעולה, הימים של "אנחנו" (business) ו"הם" (IT) וכל צד לא מבין את צרכי/יכולות הצד השני או מתעלם מהם, אין להם מקום בארגון ששואף להצליח.
- בכדי להבטיח הצלחה לאורך זמן תהליך ה SIP צריך לעמוד בראש סדר העדיפויות של כל ארגון, אסור לארגון לנוח על זרי הדפנה, תמיד צריך לשאוף ולהשתפר בכל מצב.
- חשוב להזכיר לעצמנו, שהניסיון המצטבר מלמד, כל מקום שהמתודולוגיה הוטמעה בצורה יסודית הספור הפך להיות ספור הצלחה מסחרר!



# מי אנחנו?

- נתן שטיינברג ומיכאל טולדנו
- יועצי ITIL לארגונים (צה"ל, פלאפון..)
- Operational Specialist, Vodafone UK
- ניסיון בייעוץ והדרכת ITIL
- ניסיון מוכח בהטמעת תהליכי ומערכות ITIL בארץ ובחו"ל

תודה על ההקשבה!



# שאלות ?



נא להפנות ל:  
נתן שטיינברג - יועץ ITIL  
e-Mail: [natanst64@yahoo.co.uk](mailto:natanst64@yahoo.co.uk)  
Cell phone: 054-5954333