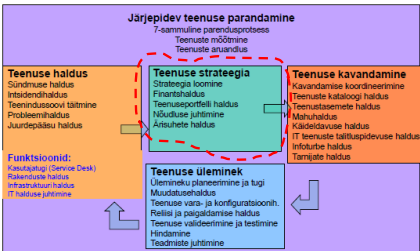


Loeng 6

Teenuste strateegia protsessid

Kevad 2019.a

Primary source: Service Strategy



1

Käsitletavat protsessid

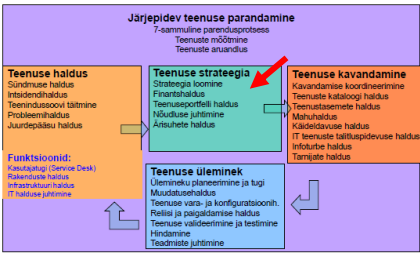
Teenuste strateegia:

- IT teenuste strateegia
- Teenuste finantshaldus

2

IT teenuste strateegia loomine

Teenuste strateegia



Primary source: Service Strategy



3

6. Teenuse strateegia 1

Põhimõisted 1

Strateegiline juhtimine on tegevuste kompleks, mille käigus tagatakse ettevõtte pikaajaliste eesmärkide saavutamine.

1. Strateegia formuleerimine (koostamine)
2. Strateegia juurutamine
3. Strateegia hindamine

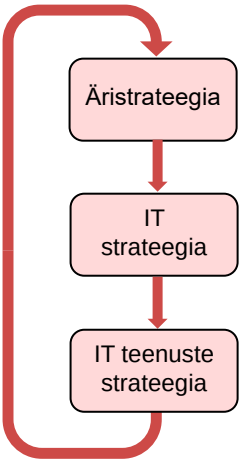
Äristrateegia on tegevuste kompleks, mis määratleb ettevõtte äri tegevussuuna pikemaks ajaks.

Edu saavutamiseks peab ettevõtte äristrateegia olema unikaalne ning tuginema kliendi vajadustele ja äri tuumikkompetentsidele.

IT strateegia on tegevuste kompleks, mis määratleb IT tegevussuuna pikemaks ajaks.

Edu saavutamiseks peab IT strateegia olema unikaalne ja tuginema äri vajadustele ning IT tuumikkompetentsidele.

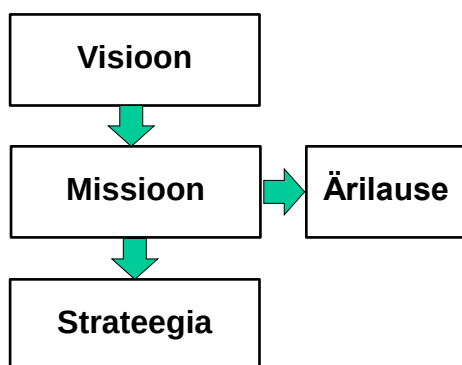
IT teenuste strateegia on tegevuste kompleks, mis määratleb IT teenuste tegevussuuna pikemaks ajaks.



4

6. Teenuse strateegia 2

Põhimõisted 2



Visioon – olukorra kirjeldus, kuhu tahetaks välja jõuda ca 5-10 a pärast

Missioon – ettevõtte eksisteerimise peamine mõte. Lühike kirjeldus sellest, kuidas visioon võiks realiseeruda.

Ärilause v slogan – missiooni turunduslik lühivorm

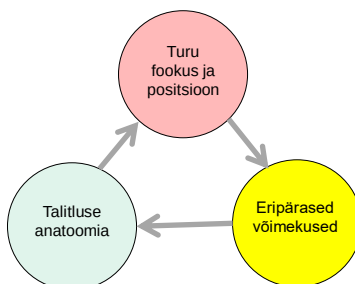
Strateegia – tegevuste kompleks, mis kirjeldab teed visiooni suunas

5

6. Teenuse strateegia 3

IT teenuste strateegia eeldused

1. (Lisa-)väärtuse loomine oma klientidele
 - Kliendi äri mõistmine
2. Teenuse varade mõistmine
 - Ressursid ja võimekused
 - Teenuse osutamise mehhanismid (ise või *sourcing*)
 - Teenuste struktuur
 - Teenuste osutamise süsteem



6

6. Teenuse strateegia 4

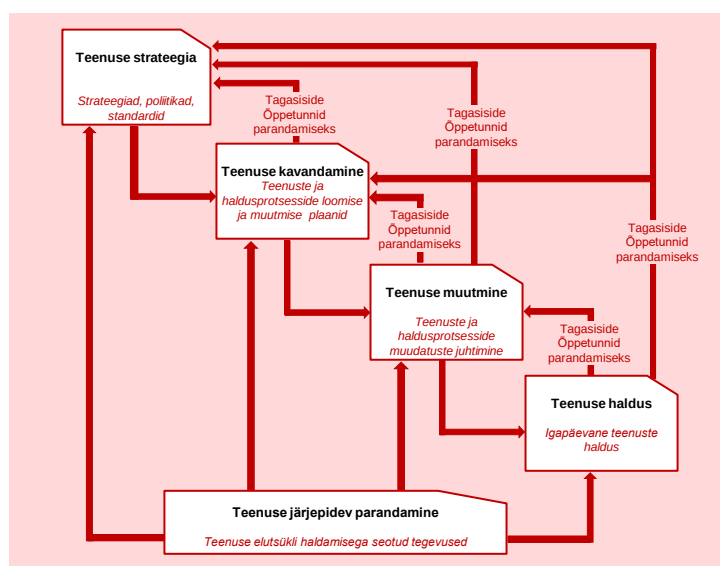
IT teenuste strateegia eesmärk

1. Millist teenust ja kellele osutada?
2. Kuidas eristada ennast konkurentidest?
3. Kuidas suurendada kliendi (lisa-)väärtust?
4. Kuidas tagada teenuste kvaliteet?
5. Kuidas teostada IT investeeringuid?

7

6. Teenuse strateegia 5

IT teenuste strateegia asukoht ITIL-s

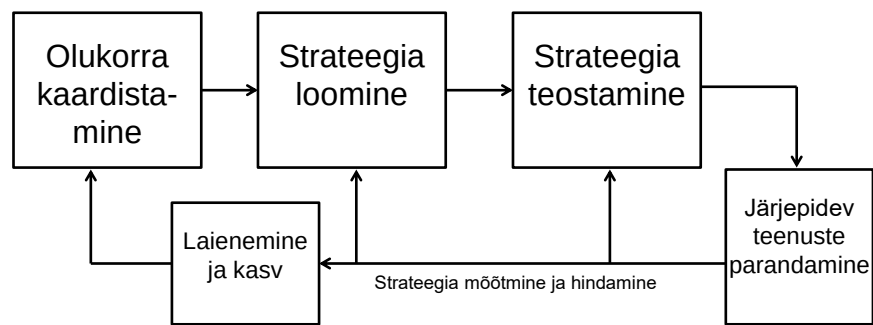


8

6. Teenuse strateegia 6

Strateegia protsess

ITIL järgi



Teostajad - ettevõtte juhtkond

9

6. Teenuse strateegia 7

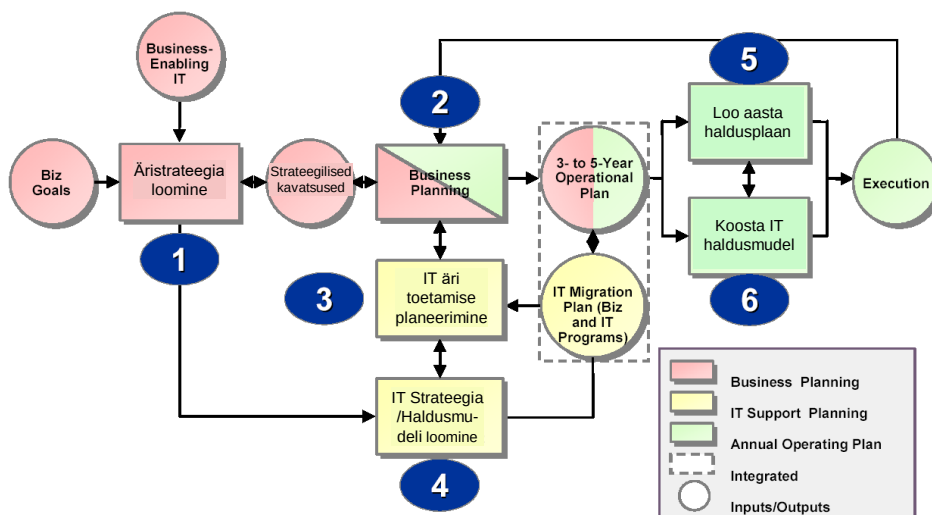
SWOT analüüs

	Eesmärkide saavutamisele kaasaaitavad	Eesmärkide saavutamist pärssivad
Sisemised tegurid	Tugevused Strengths S	Nõrkused Weaknesses W
Välised tegurid	Võimalused Opportunities O	Ohud Threats T

10

6. Teenuse strateegia 8

Strateegia loomine – iteratiivne protsess 1



Source: Gartner (July 2008)

11

6. Teenuse strateegia 9

Strateegia loomine – iteratiivne protsess 2

1. Loo äristrateegia

- ärieesmärkide püstitamine
- äri võimaldava IT määratlemine
- äristrateegia väljatöötamine
- spetsiifiliste äri kavatsuste määratlemine

2. Äri planeerimine

- äri arengu taktikalise plaani koostamine
- IT initsiatiivide ja võimaluste arvestamine
- oluliste äriideede fikseerimine

3. IT tegevuste planeerimine äri toetamiseks

- IT määratleb oma tegevused, mida tal tuleb teha äri-initsiatiivide toetamiseks
- teisalt on IT ülesanne siin välja pakkuda uusi võimalusi, mis laiendaksid äri võimalusi

Source: Gartner (July 2008)

Guido Leibur

12

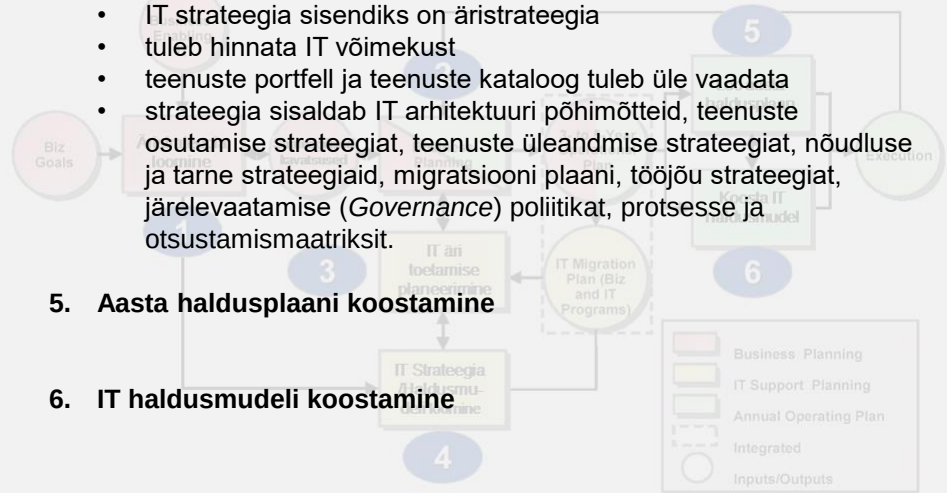
Strateegia loomine – iteratiivne protsess 3

4. IT strateegia ja IT haldusmodeli koostamine

- IT strateegia sisendiks on äristrateegia
- tuleb hinnata IT võimekust
- teenuste portfelli ja teenuste kataloogi tuleb üle vaadata
- strateegia sisaldab IT arhitektuuri põhimõtteid, teenuste osutamise strateegiat, teenuste üleandmise strateegiat, nõudluse ja tarne strateegiaid, migratsiooni plaani, tööjõu strateegiat, järelevalvamise (Governance) poliitikat, protsesse ja otsustamismaatriksit.

5. Aasta haldusplaani koostamine

6. IT haldusmodeli koostamine

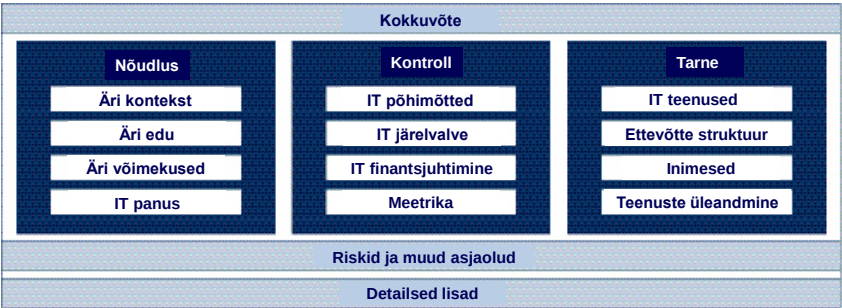


Source: Gartner (July 2008)

Guido Leibur

IT strateegia

1. Kokkuvõte
 - suhe äristrateegiasse,
 - lühiülevaade ressurssidest (töötajad, raha)
 - üldine tegevussuund
 - arengu metodoloogia
2. SWOT analüüs
3. Tegevuskava (SWOT'ist tulenevalt) koos mõõdikutega
4. Organisatsioon ja selle juhtimine
5. Riskid ja nende maandamine



Gartner Group, 2009

Tasakaalustatud tulemuskaart

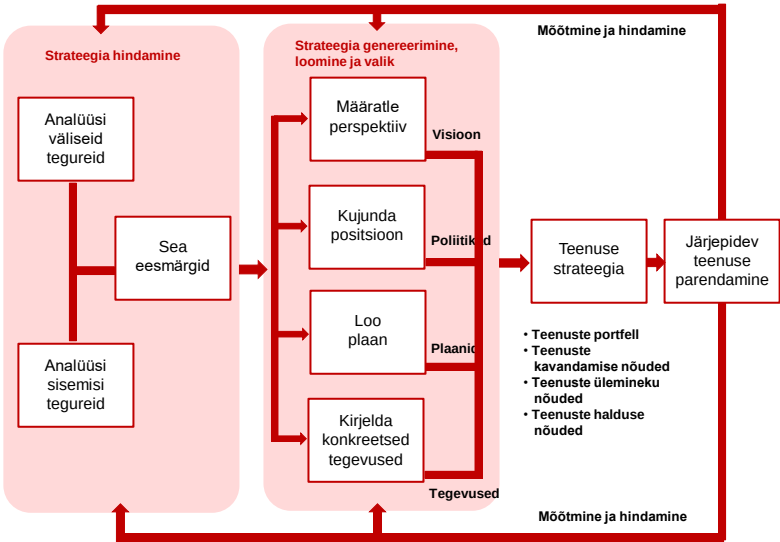
Balanced Score Card

Tööriist organisatsiooni talitlusvõime eesmärgistamiseks ja mõõtmiseks.
4. versioon (2007.a): strateegilised, taktikalised ja operatiivsed eesmärgid

Vaade	Eesmärk	Mõõdik
1. Finantsvaade		
2. Kliendi vaade		
3. Sisemine protsessi vaade		
4. Innovatsiooni ja õppimise vaade		

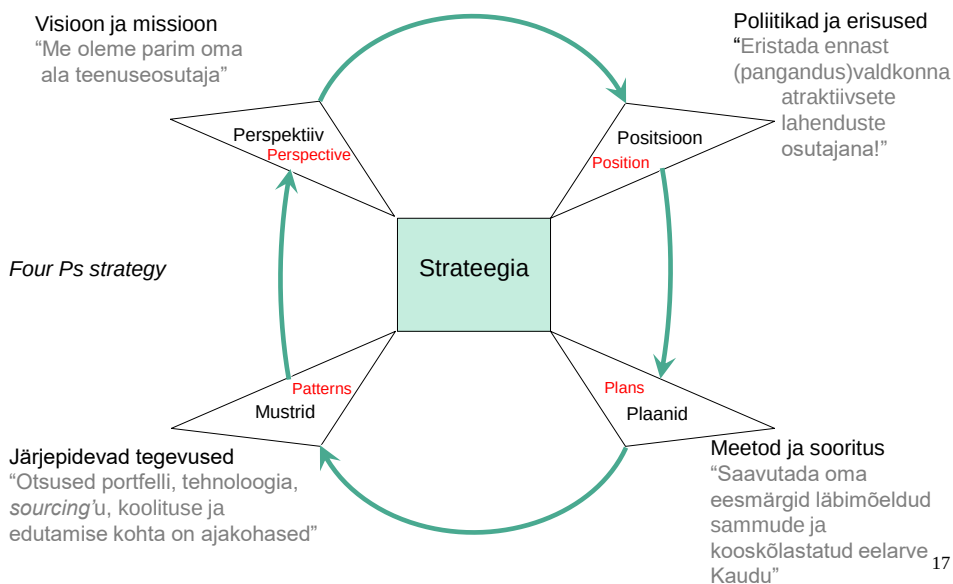
Robert S.Kaplan and David P.Norton, 1996 15

IT teenuste strateegia loomine



6. Teenuse strateegia 14

IT teenuste strateegia komponendid



6. Teenuse strateegia 15

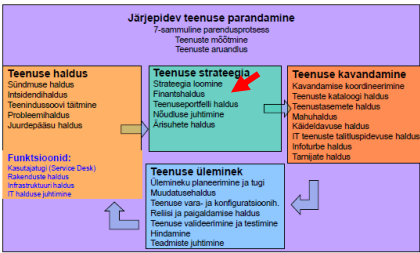
IT teenuste strateegia väljundid

1. IT teenuste strateegia dokument
2. Rakendatud protsess strateegia haldamiseks
3. Kontrollid
4. Kommunikatsioon

IT teenuste finantshaldus

Teenuste strateegia

Primary source: Service Strategy



19

6. Finantshaldus 1

Eesmärk ja skoop

Ettevõtte olulisemad finantsprotsessid on eelarvestamine, teenuste hinna määratlemine ja arvlemise protsessid.

IT teenuste finantshalduse eesmärk on osutada IT teenuseid võimalikult tõhusal (parima kvaliteedi hinna suhtega) moel

Käsitlusala – eelarvestamise, hinna arvutamine (teenuste ja komponentide üle arvestuse pidamine) ja arveldamise protsessid.

20

6. Finantshaldus 2

Seos teiste protsessidega

Teenustaseme haldusprotsessiga (SLM) – mis määratleb osutatava teenuse kvaliteedinõuded ja sellest tulenevalt ka hinna.

Mahuhalduse protsess – siit tulenevad nõuded teenuste ja süsteemide skaleeritavusele ja sealt omakorda finantsidele.

Käideldavusehaldus – kõrgem käideldavus nõuab enam finantse

Konfiguratsioonihaldus – IT teenuste finantshaldus vajab komponentide hinnainfot.

21

6. Finantshaldus 3

Kasu IT teenuste finantshalduse juurutamisest

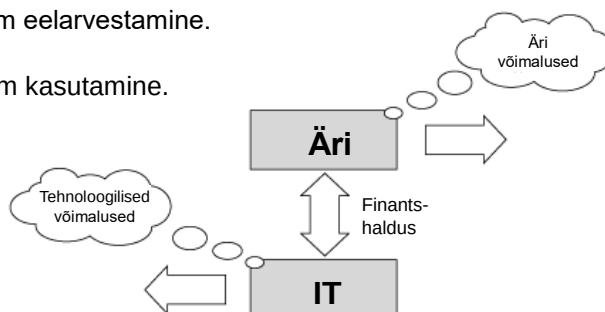
Organisatsiooni kui terviku jaoks saavutatav kõrgem äriine väärtus IT teenustest.

Teenuste hinnainfo on üheks oluliseks juhtimisinfoks (nii IT-s kui äripoolel).

IT organisatsiooni täpsem eelarvestamine.

IT ressursside efektiivsem kasutamine.

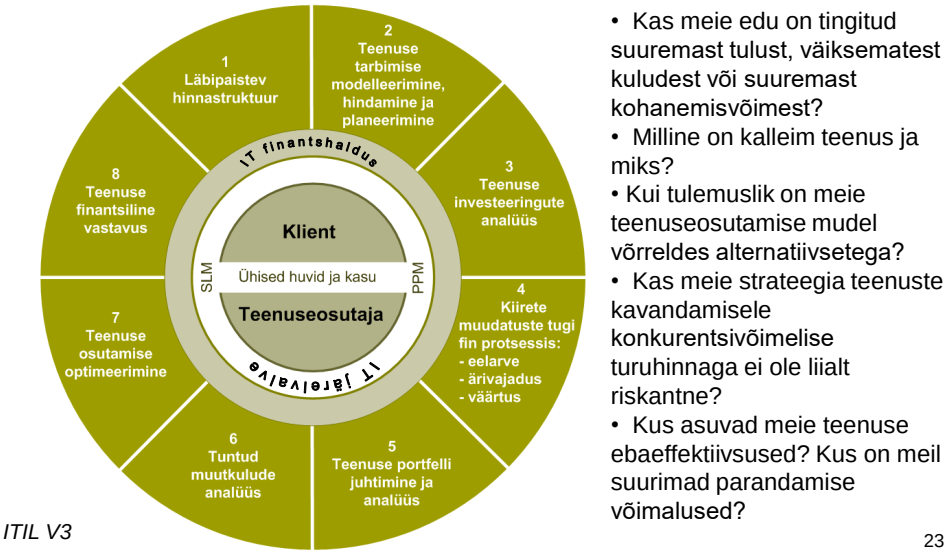
jne



22

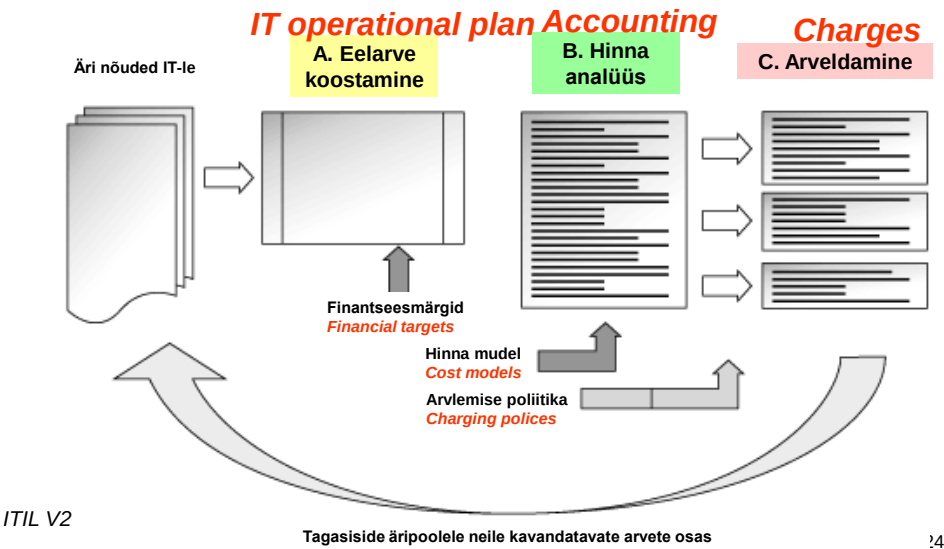
6. Finantshaldus 4

Äri ja IT finantsilise koostöö raamistik



6. Finantshaldus 5

Olulised finantshalduse protsessid



A. Eelarve koostamine

Protsessi eesmärgiks on tagada piisavad finantsid oma teenuste nõuetekohaseks pakkumiseks.

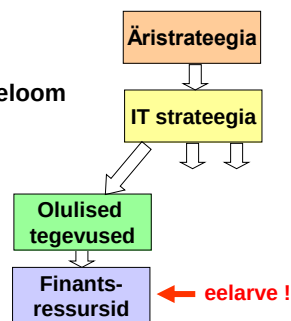
Eelarve on IT organisatsiooni strateegilise juhtimise üks olulisim tööriist.

Tavaliselt on äripool seadnud IT organisatsioonile lisaks rea piiranguid eelarve osas:

- eelarve koostamise põhimõtted
- piirangud erinevatele eelarve osadele
- soovitatav teenuste maht ja nende muutumise iseloom
- väliste kulude kasutamise põhimõtted
- investeringute kasutamise põhimõtted

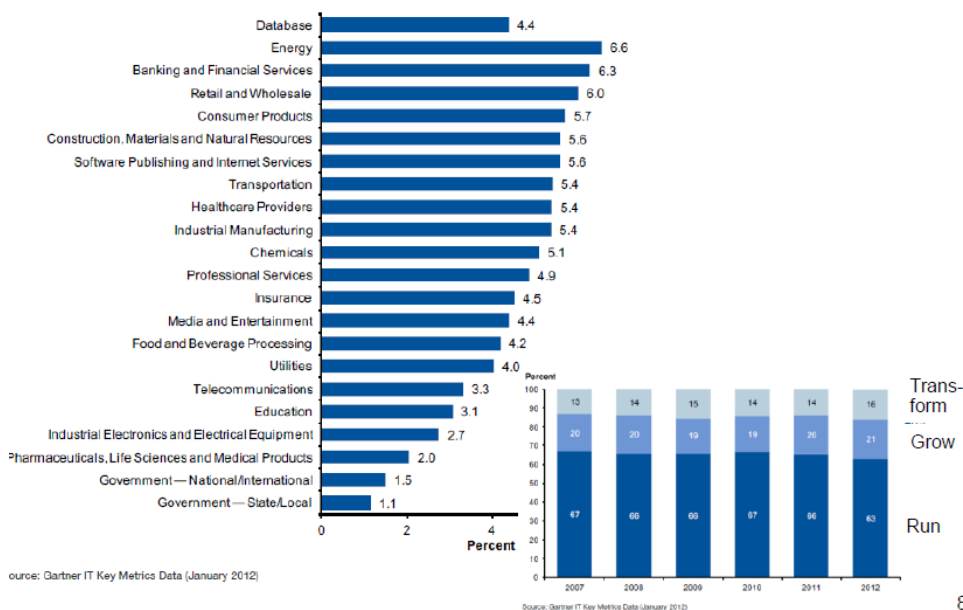
Eelarve olulised osad:

- investeringud
- kulud (halduskulud, tööjõu kulud jt)
- amortisatsioon



25

IT eelarve osa firma tuludest



8

Arveldamise aluste väljatöötamine

IT teenuste arveldamise põhimõtted on samad, mis äriprotsessidele. Arveldamise juurutamine nõuab tavaliselt finantsjuhtimist eri valdkondades, näiteks:

- tööaja
- tegevuste
- tarnijate lepingute
- tarkvara litsenseerimise
- ressursside kasutamise jm osas.

Põhimõtteliselt olemas 3 klassikalist IT organisatsiooni finantsmudelit:

- **subsideerimine** **hind = 0**
- **kulukeskus (Cost centre)** **hind = kulud**
- **tulukeskus (Profit centre)** **hind = kulud + marginaal**

27

Hinna mudeli loomine ¹

Protsessi eesmärgiks on täpselt määratleda erinevate tegurite mõju teenuse hinnale.

Valida tuleb oma firmale kohane detailsuse tase.

Võimalik arvutada hinda kliendipõhiselt, teenustepõhiselt, asukohapõhiselt.

Sageli neid vaateid kombineeritakse omavahel. Alustada on lihtsam kliendipõhisest hinnast.

Esmalt on mõistlik jagada kulused:

- 1) otsesed kulud – mis on selgelt lokaliseeritavad
- 2) kaudsed kulud – mis sõltuvad mingist parameetrist

Iga kulu element peab kuuluma kas **kapitali kulude** (Capital costs) või **opereerimiskulude** (Operational Costs) alla.

28

Hinna mudeli loomine ₂

Kapitali kulud (Capital Costs) – eesmärk suurendada firma koguväärtust.
Need kulud amortiseeruvad.

Opereerimiskulud (Operational Costs) – eesmärk katta jooksvaid kulusid.

Näiteks:

Kapitali kulud

- serverid
- kallim tarkvara
- muud IT seadmed
- PC-d
- hooned ja ehitised
- jm

Opereerimiskulud

- töötajatega seotud kulud
- IT seadmete hooldekulud
- renditasud
- konsultatsioonitasud
- administratsiooni kulud
- elekter, vesi jm
- teenuste jätkusuutlikkuse tagamine
- jm

Kulude kapitaliseerimine !

29

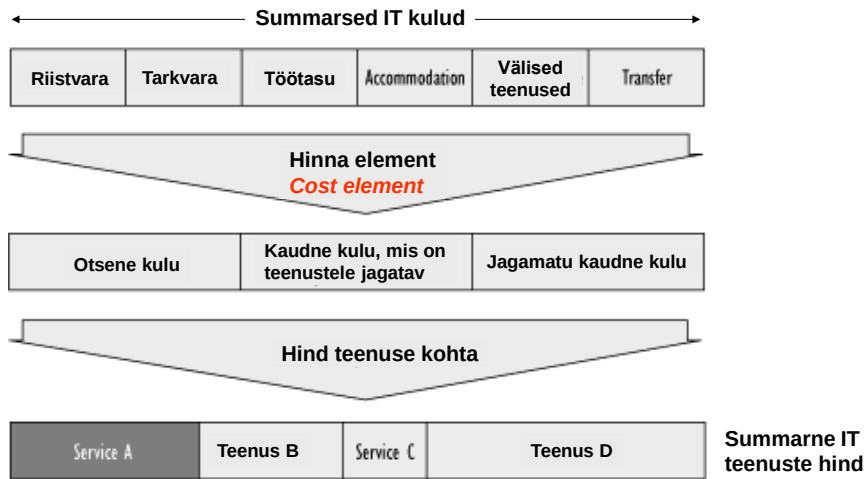
Hinna mudeli loomine ₃

Fikseeritud kulud (Fix Costs) – püsivad kulud ega sõltu ressursside kasutusest.

Muutkulud (Variable Costs) – muutuvad sõltuvalt ajast või kasutamise intensiivsusest.

30

Teenustepõhise hinnamudeli loomine 1



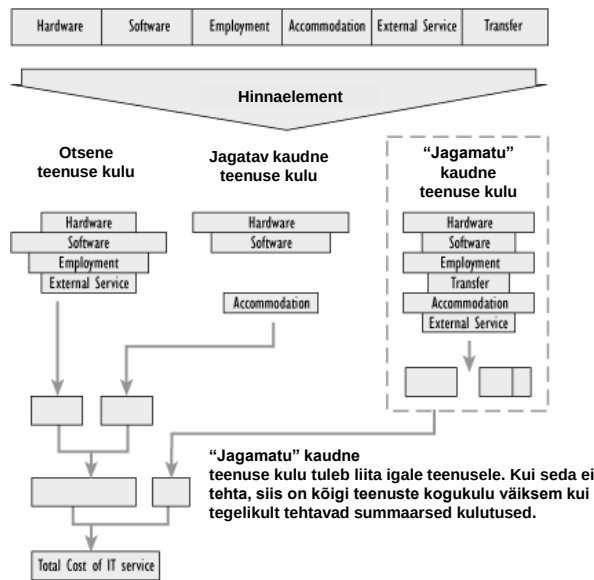
31

Teenustepõhise hinnamudeli loomine 2

- 1) Määratle need otsesed kulud, mis on antud teenusele lokeeritavad (riist- ja tarkvara, tööjõud, lepingud jm)
- 2) Otsusta kuidas jagada jagatavad kaudsed kulud (näiteks infrastruktuur)
- 3) Otsusta kuidas jagada jagamatud kaudsed kulud (näiteks juhtimiskulud jm)

32

Teenustepõhise hinnamudeli loomine 3



33

Hinnaelemendi arvutamine

Kui jagame kaudseid kulusid, siis on hinnaelemendi õige valik väga oluline.

Hinnaelement	Kokku ühe kuu jooksul kättesaadav	Ühe kuu koguhind, EUR	Hinnaelemendi hind	Märkusi
CPU sekundid	1 000 000	25 000	0,025 EUR/CPU sek	
Salvestusseade	5 000 GB	25 000	5 EUR/GB	
Andmebaas	-Transaktsioon (logical reads) - maht - vm			

34

C. Arveldamine

Arveldamisprotsess määratleb:

- organisatsiooni jaoks sobivaima arveldamise poliitika
- jälgib kokkulepitud teenuste hindadest kinnipidamist
- kujundab klientide ja lõppkasutajate käitumist tagamaks optimaalse investeerimise IT organisatsioonile

Sisemisi teenuseid pakkuval IT organisatsioonil tuleb arveldamise kasutamisega olla ettevaatlik!

35

Eelarvestamise, hinna analüüsi ja arveldamise regulaarsus

	Eelarvestamine	Hinna analüüs	Arveldamine
Planeerimine (igal aastal)	Lepi kokku üldised kulutused	Määra igale ressursile standardsed hinnaelemendi hinnad	Määra hinnapolitika. Avalda hinnakiri.
Operatiivne (igal kuul)	Võta ette tegevusi eelarve väljaminekute juhtimiseks või hinna muutmiseks	Monitoori kulutusi	Koosta ja väljasta arveid.

36