

ARTIKELSERIE

Tre trin til et stærkere service-DNA

Tre trin til et stærkere service-DNA

TRE TRIN TIL ET STÆRKERE SERVICE-DNA I IT

Der er fart på hverdagen i mange private og offentlige virksomheder i dag, og der sker mange fornyelser på næsten daglig basis. Næsten alle aktiviteter og udvikling kræver IT-services, som IT-afdelingen skal levere, og det kalder på et stærkt service-DNA i IT. Denne artikel præsenterer en startguide med tre konkrete forløb til, hvordan I får taget hul på det vigtige arbejde med at udvikle jeres service-DNA.

I artikel 1 "Sådan udvikler I et stærkt service-DNA i IT" præsenterede vi en model med fem temaer for vedligeholdelse og udvikling af IT-services, og introducerede samtidigt to af de disse temaer. I denne artikel 2 dykker vi dybere ned i modellen og præsenterer tre konkrete forløb til, hvordan I kommer godt i gang med at udvikle det stærke service-DNA. De tre forløb omfatter:

1. Det rette kundefokus (tema 1) – sådan opnår I en fælles forståelse af de forretningsmæssige behov og forventninger, altså et outside-in perspektiv.
2. Den rette governance eller styring af service (tema 2) – sådan får I styr på krav til den løbende styring og håndtering af service i en 'service governance'.
3. Den rette implementering – her er en konkret plan for, hvordan I kommer godt i mål.

Vi præsenterer startguiden, fordi vi oplever, at mange IT-afdelinger og virksomheder har svært ved at få hul på arbejdet med et stærkt service-DNA. Den daglige drift drøner derudad, og det kan naturligt nok for mange virke uoverskueligt at etablere en fuldvoksen model for vedligeholdelse og udvikling af IT-services. Der er dog gode grunde til at få taget hul på arbejdet. Det vil for det første gøre IT-funktionen til en proaktiv medspiller til forretningen. For det andet betyder det, at IT via effektive og relevante services kan påvirke og bidrage til virksomhedens forretningsresultater. Og for det tredje er det vores erfaring, at de fleste vil opleve den proaktive og værdiskabende rolle som noget, der skaber en sjovere og mere meningsfuld arbejdsdag. De følgende tre forløb vil være et godt sted at starte.

FORLØB 1: DET RETTE KUNDEFOKUS

Vi anbefaler, at I kortlægger den 'perfekte' kunderejse, fordi det giver indsigt i hvilke brugerscenarier, I som organisation skal stræbe efter. Her kan I gøre brug af metoder som eksempelvis VSM (værdistrømsmåling), CJM (customer journey mapping) eller en mere datadrevet lean/six sigma-metodik. Vi foreslår en

Tre trin til et stærkere service-DNA

metode, vi kalder en 'outside-in' evaluering, hvor I på en struktureret måde gransker både leverance- og supportorganisationerne samt koblingen mellem disse – set fra brugerens perspektiv. En 'outside-in' evaluering vil give jer et tydeligere billede af, hvordan brugeroplevelsen hænger sammen med bagvedliggende arbejdsgange og systemunderstøttelser.

En 'outside-in' evaluering vil stille skarpt på forbedringsmuligheder for en række områder - eksempelvis:

- Service mindset
- Hvordan servicen opleves af forretningen
- Servicekanaler som selvhjælpsportaler eller design og indhold
- Serviceplatform eller systemunderstøttelse
- Organisering

Det kræver lavpraktisk, at I arbejder med følgende tre konkrete faser:

Fase 1 - Forberedelse:

Det er vigtigt inden evalueringen, at I får et indblik i en given serviceoplevelse og den aktuelle situation oplevet indefra. Dette indblik er nyttigt at sammenligne med resultatet af selve evalueringen, så I kan udarbejde en gap-analyse, der danner grundlag for en handlingsplan. Har I allerede foretaget brugerundersøgelser, kan I også anvende dem som input til den aktuelle situation. Forberedelsen gennemgår følgende områder:

- Overordnet beskrivelse af serviceområdet:
 - Aktuelle opgaver.
 - Ydelser til forretningen (brugerne).
 - Supportkanaler.
 - Organisation.
- Situationen i dag:
 - Oplevelse af serviceområdet.
 - Brugertilfredshedsmålinger.

Fase 2 - Gennemførelse af 'outside-in' evalueringen:

I kan med fordel gennemføre evalueringen som en række workshops for udvalgte brugere, hvor målet med de enkelte workshops er at få kvalificerede tilbagemeldinger. De udvalgte brugere skal repræsentere forretningen bredt, og brugerne skal give input om både nuværende oplevelser samt fremtidige ønsker og forventninger. Relevante undersøgelsespunkter er:

Tre trin til et stærkere service-DNA

- Hvad virker godt?
- Hvad kan styrkes?
- Hvordan oplever du servicen i dag?
- Hvilke forventninger har du på den korte og længere tidshorisont?

Hensigten er at afdække så mange relevante områder som muligt. Afhængigt af organisationen kunne en tjekliste for evalueringen se ud som i figur1.



Figur 1: Evalueringstjekliste

Fase 3 - Resultat og udbytte:

Når I har gennemført workshops, er det tid til at udarbejde en handlingsplan, der indeholder svar på hvilke initiativer, I kan eller skal prioritere i forhold til indsats og forventet effekt. Det betyder helt præcist at:

- Serviceområdet får en gap-analyse, som beskriver indsats på de områder, forretningen (altså brugerne) har størst forventninger til.
- I udarbejder en oversigt over de øvrige indsatsområder, hvor I kan fokusere på serviceforbedringer.
- I udarbejder en konkret handlingsplan.

Det er en god ide at gennemføre en 'outside-in' evaluering med regelmæssige intervaller - eksempelvis én gang om året. På den måde sikrer I løbende fokus og fastholdelse af 'det rette kundefokus'.

FORLØB 2: DEN RETTE GOVERNANCE ELLER STYRING AF SERVICE

Governance er den styringsmodel – eller det regelsæt – som håndterer services gennem deres livscyklus fra efterspørgsel, godkendelse og implementering til den løbende kontrol og opfølgning af, at virksomheden leverer de relevante services i den optimale kvalitet og pris.

Governance består af politikker og processer, der skal sikre, at en virksomhed (sam)arbejder optimalt, og at den samtidig efterlever love og regler. IT governance kan brydes ned til følgende fire kerneprincipper:

Tre trin til et stærkere service-DNA

Overensstemmelse med forretningsstrategien:

Sikrer at I tager stilling til alle services, både når de er nye og igangværende. Det er vigtigt at have de rette services, som giver virksomheden de bedst mulige forudsætninger. En god måde at vurdere services på er via en grundig analyse af 'kunderejsen' som beskrevet i Forløb 1.

Risikostyring:

I bør vurdere om, services i sig selv udgør en risiko, og hvad der eventuelt kan gøres for at mitigere risici. Det gælder også i forhold til sammenhængen med den samlede portefølje, ressourcer samt compliance.

Ressourceoptimering:

Governance forholder sig til, hvordan virksomheden udnytter sine ressourcer, og om der er tilstrækkelig kompetence og IT-kraft til at levere en tilfredsstillende servicekvalitet.

Compliance:

Ikke alle krav er direkte drevet af forretningsbehov. Der er også behov for at se om, virksomheden har de services, der er nødvendige ud fra et lovgivnings- og sikkerhedsmæssigt synspunkt.

Tilsammen skal principperne sørge for, at IT tilfører størst mulig værdi til forretningen – og i bedste fald er med til at udvikle forretningen. Der findes forskellige rammeværk og standarder (fx COBIT og ISO20000/ISO38500), man med fordel kan finde inspiration i for at komme i gang med at etablere en god governance eller videreudvikle det eksisterende.

En governance-proces vil ofte indeholde faser, der understøtter den samlede livscyklus for en service; men den vil naturligvis være forankret side om side med virksomhedens øvrige processer, såsom eksempelvis demand processen. Demand processen har netop til formål, ud fra et forretningsmæssigt og teknisk perspektiv, at vurdere krav og ønsker til nye eller ændrede services. På den måde kan man opfatte demand processen som en form for governance proces i sig selv, men med et specifikt fokus på at fungere som en form for tragt til at indsamle og godkende de største forbedringspotentialer.

Som understøttelse af en solid governance vil vi altid implementere:

- Et forum der består af ledere fra både forretning og IT.
- En fast agenda for governance møderne.
- En fast proces for indsamling og vurdering af services
- En række planlagte møder et år frem i tiden.

Tre trin til et stærkere service-DNA

Når vi arbejder med governance, så fokuserer vi meget på selve forankringen af de fire principper og tilhørende processer. Kulturen og mindsettet er essentielt for at få etableret det rigtige samarbejde – både internt og sammen med esterne aktører. Vi arbejder derfor med den holistiske forståelse, der skal være til stede hos alle for at nå de fælles mål.

FORLØB 3: DEN RETTE IMPLEMENTERING

En del af den feedback, vi modtog efter den første artikel om emnet, var, at det virker både relevant og interessant; men ”hvordan kommer vi som virksomhed i gang - og ikke mindst, hvordan kommer vi i mål med implementering af service DNA?”.

Figur 2 herunder beskriver en agil tilgang til implementeringen. Tilgangen sikrer, at I først får kortlagt behov og relevans (Hvorfor). Dels for den enkelte service og dels for governance omkring service-DNA. Dette sker i samarbejde mellem forretning og IT. Uden denne konstellation tror vi ikke på, at det er muligt at implementere et stærkt service-DNA.

Tilgangen i figur 2 fokuserer dernæst på at beskrive de rette interessenter (Hvem). Her er det især vigtigt, at de involverede interessenter har det rette mandat til at tage ejerskab – og handle ud fra det.

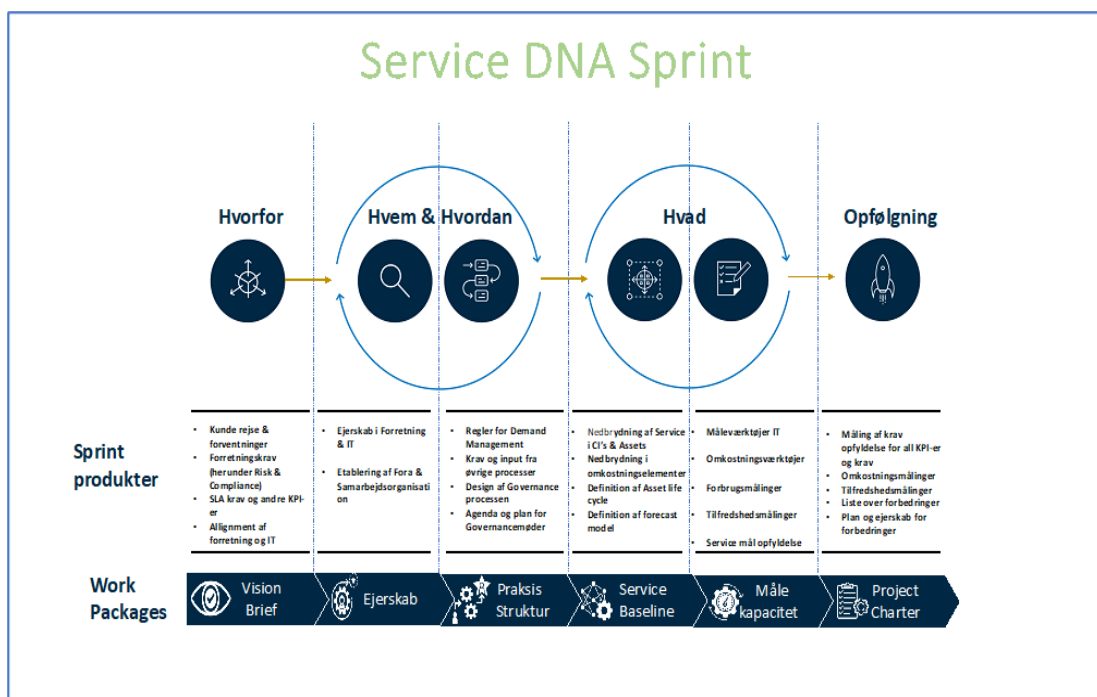
Tilgangen adresserer herefter de styringsmekanismer, processer og politikker (Hvordan), som skal sikre, at der eksisterer en tilfredsstillende governance for service-DNA.

For at blive konkret omkring den enkelte service (Hvad), foretager den agile implementering en nedbrydning af den enkelte service. Servicen nedbrydes i elementer i form af de enkelte IT-bestanddele og de tilhørende omkostningsdrivere. Tilgangen forholder sig også til, hvordan I bærer jer ad med at måle og foretage opfølgning på den enkelte service.

Endelig tilvejebringer planen kompetencer og forudsætninger for at kunne foretage en løbende opfølgning (Opfølgning) af virksomhedens evne til at levere relevante og succesfulde services.

Det er vanskeligt at give et håndfast estimat på hvor lang tid, det vil tage at implementere det første gennemløb, men ideen er at sætte en uge af og nå frem til en form for MVP (Minimum Viable Product), som efterfølgende kan gøres mere konkret. Når I introducerer nye services, vil det i høj grad være elementer fra den første fase (Hvorfor) samt konkretiseringen af den enkelte service (Hvad), som skal køres igennem.

Tre trin til et stærkere service-DNA



Figur 2: Service DNA implementeringstilgang

Artiklen er skrevet af Martin Long Teglgard & Lasse Wilen

Maximize Consult
Martin Long Teglgard



Maximize Consult
Lasse Wilen

