

2.3. Процесс: DEMAND MANAGEMENT – Управление Спросом

Процесс Управление Спросом – важнейший аспект управления услугами. Неуправляемый Спрос является источником весомых рисков из-за неопределенности, по двум диаметрально противоположным причинам: избыточные мощности или недостаточные уровни сервисов – которые одинаково опасны и вредны.

2.3.1. Факторы, влияющие на ценность услуги:

В некоторых случаях ценность услуги можно выразить в экономических терминах, в некоторых – нет. Тем не менее, даже если экономическую ценность посчитать невозможно, можно оценить услугу в целом. Ценность услуги определяется не только удовлетворением конечных целей потребителей. Она зависит также от пользовательского восприятия услуги, которое в свою очередь зависит от многих факторов: от атрибутов услуги, которые являются индикаторами ценности для заказчика, от имеющегося у заказчика опыта использования аналогичных услуг, от заслуг конкурентов и т.п. Восприятие услуги также зависит от того, как заказчик воспринимает себя и от его позиции на рынке. Взаимодействие рассмотренных понятий представлено на [рис. 2.2](#).

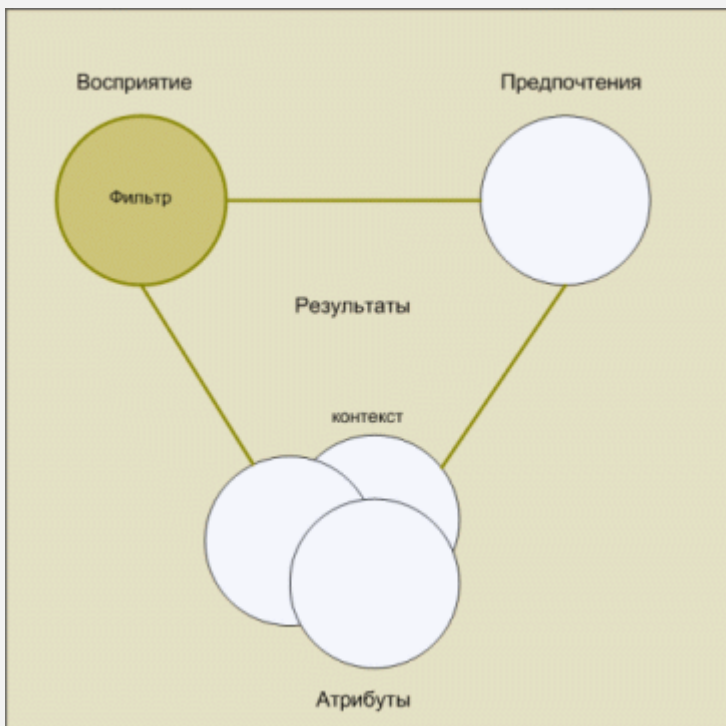


Рис. 2.2. Формирование ценности услуги

Пользователи с неохотой покупают *товар*, в ценности которого есть неопределенность. Поэтому чем меньше осязаема ценность услуги, тем большее *значение* принимают процессы ее дифференциации и определения. Восприятие ценности услуги заказчиком зависит, прежде всего, от его ожиданий. Ожидания в свою очередь опираются на *опыт*, рекомендации и другие факторы. На определенном этапе у заказчика формируется некая эталонная ценность услуги, отражающая то, какой должна быть услуга. При этом эталонная ценность может быть нечеткой и опираться на множество факторов. Для поставщика крайне важным является

понимание сформированной заказчиком эталонной ценности, которое достигается путем построения правильного диалога с заказчиком, анализа рынка и опыта работы с аналогичными заказчиками.

2.3.2. Типы поставщиков услуг

Поставщики услуг по отношению к организации могут быть как внутренними, то есть фактически являться частью организационной структуры, так и внешними. В ITILv3 выделено три типа поставщиков услуг:

1. Тип 1 – «Внутренний (собственный) Поставщик».

В ITILv3 широко используется понятие **бизнес-единицы**. **Бизнес-единица (business unit или BU)** - сегмент бизнеса, который имеет свои собственные метрики, планы, доходы и расходы. Каждая бизнес-единица владеет и управляет активами, которые использует для создания товаров и услуг с определенной ценностью. Бизнес-единица, по сути, является некой организационной единицей и может быть частью корпорации или другой организации. Поставщики услуг первого типа (рис. 2.3) закреплены за бизнес-единицами, которые они обслуживают, и финансируются из бюджета этих бизнес-единиц. При этом они находятся в прямом подчинении у бизнеса, а все ключевые решения (определение Портфеля услуг, критерии оценки результатов, объем инвестиций) принимают топ-менеджеры организации.

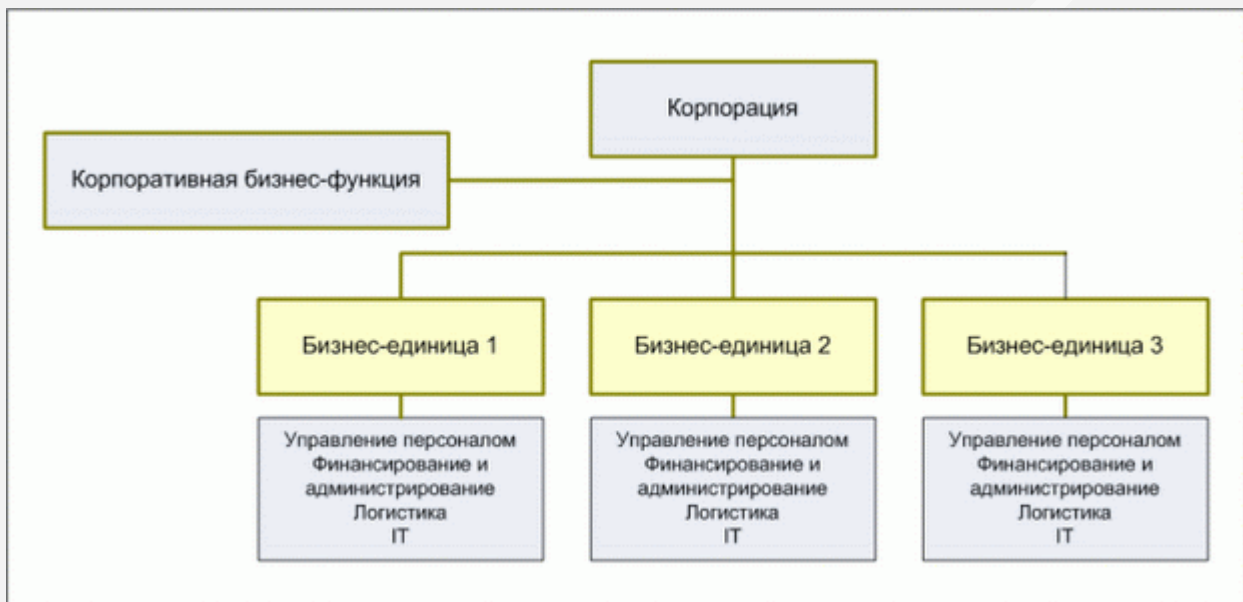


Рис. 2.3. Поставщики услуг первого типа

Основной целью поставщиков услуг первого типа является обеспечение функциональной целостности и эффективности бизнес-единицы, за которой они закреплены. Другими словами, они предоставляют ИТ-услуги для удовлетворения узкого круга потребностей бизнеса. Успех поставщиков услуг данного типа не измеряется в экономических терминах, так как основной целью их деятельности является не получение прибыли, а предоставление необходимых услуг конкретным бизнес-единицам.

У данной модели есть достоинства и недостатки. Основным недостатком является то, что, фактически, развитие поставщика услуг ограничено возможным развитием бизнес-единицы, за которой он закреплен. То, что решения принимает руководство организации, также является своего рода недостатком, так как зачастую оно не разбирается в технических тонкостях ИТ-области. Тем не менее, есть и плюсы использования данной модели, основной из которых - бизнес не сталкивается с проблемами, возникающими во время взаимодействия с внешними поставщиками услуг. Также и поставщик услуг первого типа не сталкивается со сложностями свободного рынка. В общем случае, поставщики услуг, обслуживающие более одного заказчика, сталкиваются со многими рисками. Тесная взаимосвязь поставщиков услуг первого типа со своими заказчиками позволяет им избежать этих рисков, так как у их услуг всегда есть потребители. В то же время внешние поставщики услуг обладают большей свободой действий и развития, автономностью и масштабируемостью.

Ввиду перечисленных особенностей поставщики услуг первого типа больше подходят для бизнеса, где ИТ лежит в основе конкурентного преимущества, и, следовательно, требует тщательного контроля непосредственно со стороны руководства организации.

2. Тип 2 – «Общий Поставщик»

Такие деловые функции как финансовое управление, ИТ, управление персоналом и логистика не всегда являются основой конкурентного преимущества. Отсюда руководителю организации и топ-менеджерам не обязательно контролировать и управлять ими. Вместо этого услуги таких функций объединяются в отдельную сервисную единицу - **Общий поставщик услуг (Service Shared Unit или SSU)**. SSU (рис. 2.4) как поставщик услуг обладает большей свободой, чем поставщики первого типа. Он может создавать, развивать и поддерживать внутренний рынок сбыта своих услуг аналогично поставщикам, которые работают на свободном рынке. В то же время SSU может использовать возможности корпорации аналогично поставщикам первого типа. Таким образом, SSU находится на пересечении первого и третьего типов.

Интересным является то, что поставщики услуг второго типа фактически эмулируют деятельность поставщиков извне, используя их рабочие модели, бизнес-практики и стратегии. Отсюда вытекает и то, что внешние поставщики услуг становятся их основными конкурентами.

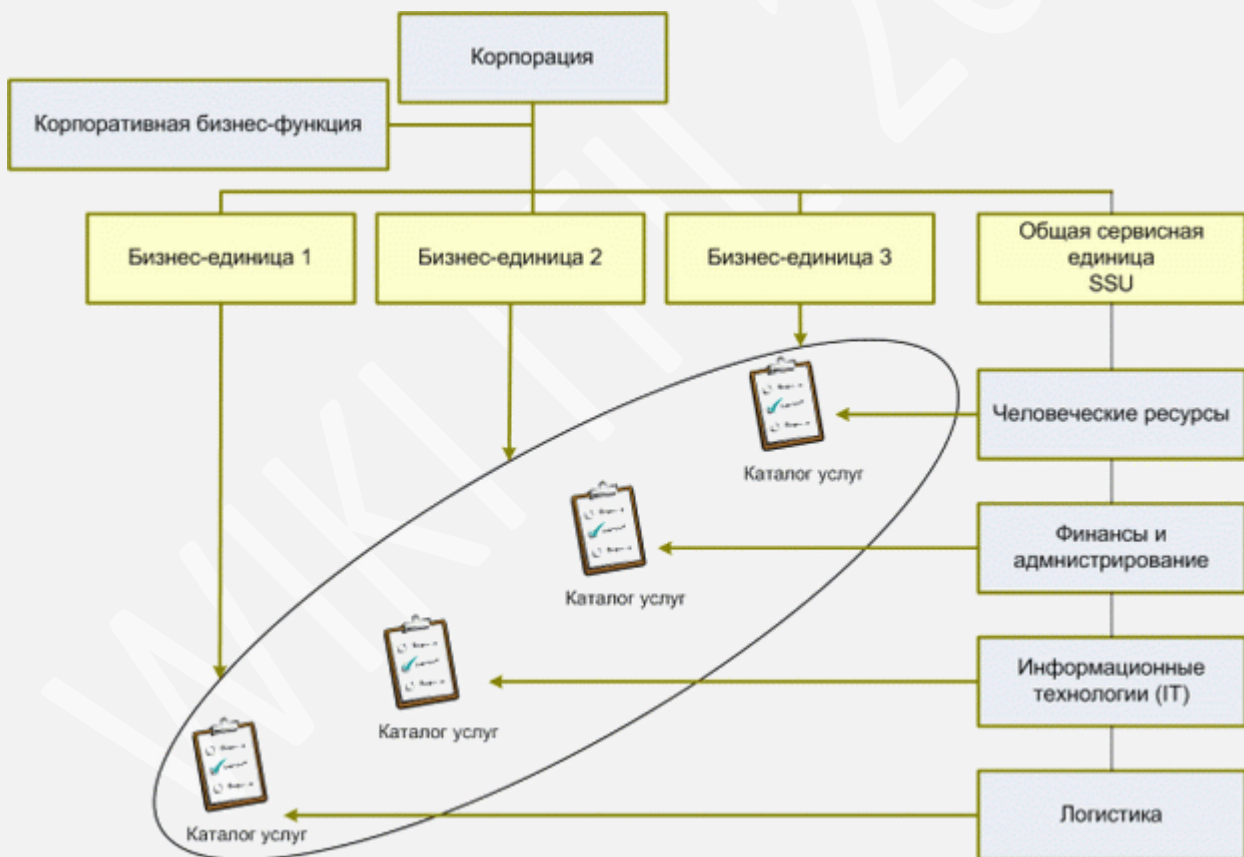


Рис. 2.4. Схема провайдера второго типа

Конечными пользователями услуг SSU являются бизнес-единицы, инвесторы и корпорация в целом. При этом поставщики услуг второго типа могут предложить более хорошую цену, чем внешние, благодаря преимуществам нахождения в корпорации, внутренним договоренностям и финансированию из бюджета корпорации.

Поставщики услуг второго типа, также как и первого, получают преимущества от относительно закрытого рынка. Но в то же время потребители услуг сравнивают их с внешними поставщиками. Плохие поставщики услуг второго типа рискуют быть замещенными внешними поставщиками. Это заставляет их руководство применять лучшие практики, осваивать новые рыночные пространства, формулировать стратегии и развивать отличительные характеристики своих услуг.

Тип 3 - Внешние Поставщики услуг

Внешние поставщики услуг находятся вне организационной структуры своих заказчиков, в отличие от предыдущих двух типов. Они действуют на открытом рынке и, как следствие, сталкиваются с рядом трудностей и рисков. Если у поставщиков услуг первого и второго типа всегда есть заказчики, то поставщики третьего типа должны быть конкурентоспособными и постоянно привлекать клиентов. Эти трудности компенсируются гибкостью, масштабируемостью и свободой в действиях и решениях.

Поставщики услуг третьего типа обладают большим практическим опытом ввиду обслуживания различных заказчиков и областей рынка, в то время как опыт поставщиков услуг первого и второго типа ограничен корпорацией или узкой областью рынка. Для IT области крайне важно, чтобы поставщик услуг имел опыт предоставления IT-услуги, поэтому этот критерий для многих является ключевым при выборе поставщика услуг.

Мотивацией для выбора поставщиков услуг третьего типа также может служить необходимость доступа к опыту, знаниям, ресурсам и более широким возможностям в плане масштабируемости услуги. Кроме того, бизнес всегда стремится к снижению затрат, а внешние поставщики могут предложить конкурентоспособные цены за счет снижения издержек и быстрого реагирования на спрос. Поэтому часто организации гораздо выгоднее обратиться к внешнему поставщику, чем владеть и управлять всеми активами, которые нужны для самостоятельной реализации услуги.

С некоторым допущением можно сказать, что провайдеры третьего типа находятся под управлением общей сервисной модели. Это выражается в том, что их ресурсы и возможности распределены среди клиентов, некоторые из которых являются их же конкурентами. Следовательно, конкуренты получают доступ к ценностям друг друга, уменьшая тем самым их значимость. При этом особую роль приобретает обеспечение безопасности. Безопасность всегда является важным аспектом, когда дело касается IT-услуг. Но когда окружение является общим для конкурентов, она принимает особую значимость.

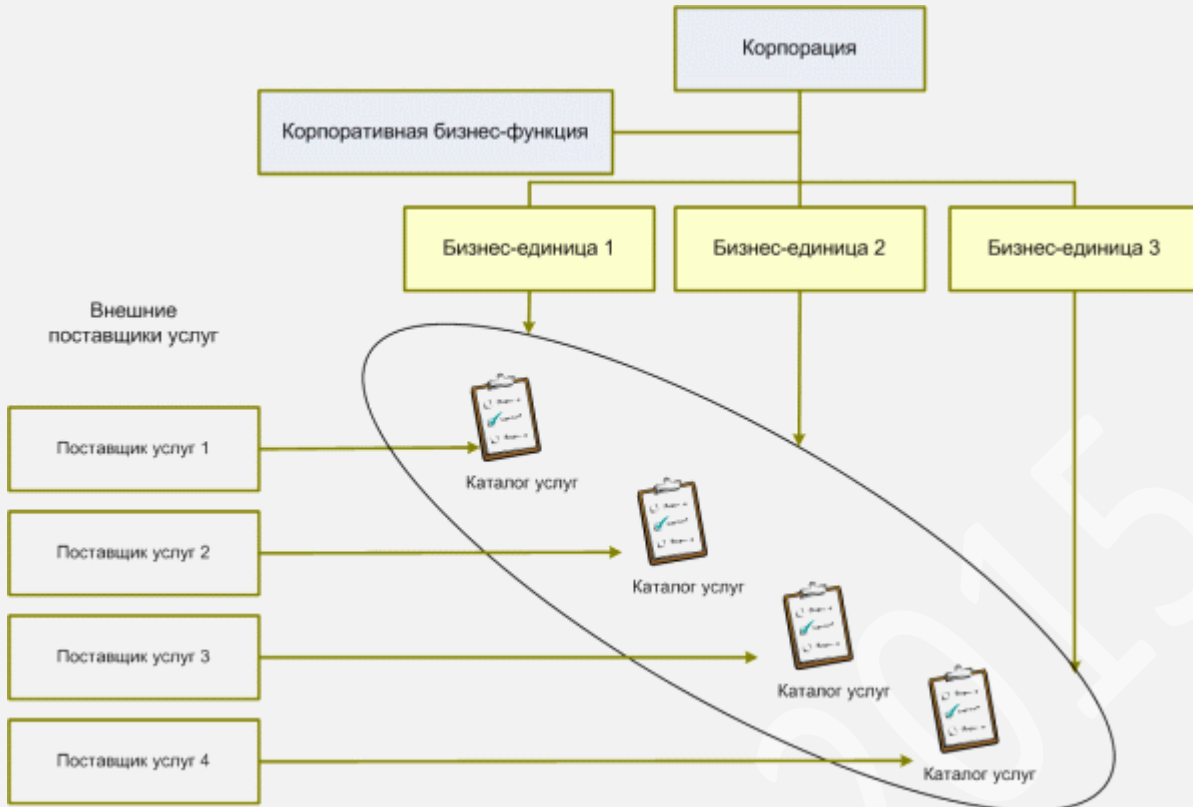


Рис. 2.5. Поставщики услуг третьего типа

У каждого поставщика услуг есть достоинства и недостатки. Выбор типа поставщика заказчиком зависит от многих факторов: операционных издержек, особенностей индустрии, его компетенции и рисков. Обеим сторонам полезно понимать процесс возникновения операционных издержек: заказчику - чтобы выбрать поставщика, поставщику - чтобы понять, как выбирает заказчик. Операционные расходы - это все расходы, которые понесет бизнес от работы с поставщиком услуг. Помимо собственно стоимости самих услуг, это расходы на поиск и выбор квалифицированного поставщика услуг, определение требований к портфелю услуг, проведение переговоров, измерение производительности, разрешение споров, внесение изменений и улучшений.

То, доверит заказчик определенную деловую активность внешним поставщикам или внутренним, зависит от ответа на следующие вопросы:

1. Требуется ли деловая активность *специфических активов*?
2. Как часто используется деловая активность в бизнес-цикле?
3. Насколько сложна деловая активность?
4. Сложно ли определить высокий уровень производительности?
5. Сложно ли измерить уровень производительности?
6. Насколько тесно она связана с другими активностями и активами бизнеса? Ее отделение вызовет много проблем и увеличит сложность бизнес-процессов?

В зависимости от ответов на эти вопросы заказчики выбирают тип поставщика услуг. Так, например, если активность используется редко или вовсе в единичном случае, то лучше отдать ее внешнему поставщику услуг. Если она простая, рутинная и не изменяется во времени, то есть стабильна, - также внешнему поставщику услуг. В случае если производительность деловой активности трудно измерить, оценить и проконтролировать - лучше отдать ее внутренним

поставщикам услуг (первый и второй тип). Если активность тесно связана с бизнесом, а ее отделение приведет к сложностям и вызовет много проблем - лучше оставить ее внутри организации. Следует заметить, что ответы на представленные выше вопросы могут меняться с течением времени, изменением обстоятельств, появлением новых технологий или требований.

2.5. Фундаментальные основы планирования

"В стратегии всё легко, но это не значит, что всё просто".

Люди, ответственные за принятие решений, зачастую руководствуются умозрительными моделями и верят в то, что они приведут их к желаемым результатам. Проблемы возникают тогда, когда неправильную модель пытаются использовать для решения практической задачи, не понимая при этом особенностей системы или процесса. Без знания теории и основополагающих принципов работы, невозможно понять, почему казалось бы идеальное решение не подошло для решения конкретной проблемы.

Разработка стратегии услуги в первую очередь направлена на *улучшение* ценности этой услуги. Как уже отмечалось выше, именно стратегия определяет уникальность поставщика услуг. Она нужна не только внешним поставщикам услуг, которые, по сути, являются отдельными коммерческими организациями. Чтобы быть нужными внутри своей корпорации, внутренние поставщики услуг также нуждаются в позиционировании и построении четких планов.

Заказчики постоянно пытаются улучшить модели и стратегии своего бизнеса. Они ищут решения, которые смогут предоставить более высокую *производительность* и эффективность, но хотят при этом, чтобы *затраты* увеличивались незначительно или вовсе не увеличивались. Такими решениями чаще всего являются инновационные продукты или услуги.

Позиция поставщика услуг в бизнесе заказчика и его оценка могут меняться со временем в зависимости от многих обстоятельств, условий и факторов, не подвластных контролю поставщика услуг. Стратегический взгляд на *процесс управления* услугами требует аккуратного подхода к взаимоотношениям с заказчиком.

Первое, что должен учитывать поставщик услуг при разработке стратегии - у него есть конкуренты. Даже если ценность услуги, которую он предоставляет, трудно измерить или оценить, она всё равно должна быть лучше других альтернатив для заказчика.

Второе - необходимо четко определить ценность предоставляемых услуг. Ценность, по сути, и есть то, что делает поставщика уникальным для заказчика. Она может быть материальной (увеличение прибыли или уменьшение затрат) и социальной (спасение жизней или сбор налогов).

Третье - когда менеджеры говорят о разработке стратегии, то чаще всего подразумевают длинный промежуток времени, в течение которого организация перейдет из одного состояния в другое. В области управления IT-услугами всё немного по-другому.

Первая проблема состоит в том, что условия окружения быстро меняются. Темп изменения бизнеса убыстряется, вне зависимости от размера организации и области ее деятельности. Одни возможности появляются, другие исчезают. Мир не ждет, пока кто-то выполнит свои планы и то, что было хорошо сегодня, завтра может оказаться абсолютно непригодным.

Поэтому при построении стратегии поставщику услуг крайне важно сохранять гибкость, развивать инновационные решения и быстро реагировать на изменяющиеся условия.

Вторая проблема заключается в определении ценности услуги. В то время как стратегия, по сути, сложна, принципы, лежащие в ее основе, просты. Фактически, есть только два пути, с помощью которых один поставщик услуг может стать лучше другого - заставить заказчика платить больше за услуги или снизить их *стоимость*. Отсюда два вопроса - чем мотивировать заказчика платить больше или как использовать меньше ресурсов и тем самым снизить *затраты*? Поставщик может создать ценность услуги благодаря отличительным характеристикам, но может быть не способным при этом сохранить их уникальность с течением времени. Более того, условия определения ценности меняются.

Приведем пример из книги "ITILv3. Service Strategy". Поставщики услуг переводят свое производство в другие страны, например, с меньшими налогами. Первые, кто воспользовался подобной схемой, получили преимущество перед своими конкурентами, так как за счет снижения издержек снизили цену на предоставляемые услуги. Но когда большое количество поставщиков услуг стало работать по такой схеме, услуги подешевели у всех. Это порадовало потребителей, но плохо сказалось на поставщиках услуг - отличительная особенность исчезла. То есть ценность была создана, но поставщики услуг не смогли ее сохранить.

Достижение конкурентного преимущества почти во всех случаях базируется на балансе, регулировании и обновлении трех базовых составляющих: фокус и позиция на рынке, отличительные возможности, анатомия производительности (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Достижение конкурентного преимущества

Фокус и позиция на рынке - представляет собой освещение поставщиком услуг своей позиции на рынке. Рынок сбыта определяется результатами, которые потребители хотят получить с помощью одной или нескольких услуг. В эту категорию входит построение и управление Портфелем услуг, выбор оптимального масштаба, *идентификация* и включение в стратегию альтернативных рынков сбыта/новых заказчиков.

Для поставщиков услуг всех типов крайне важным является *определение* рынка сбыта, понимание его динамики и целей своего конечного потребителя. Поставщикам первого и второго типов этот аспект построения стратегии дается гораздо проще, так как они заранее знают своего потребителя и рынок сбыта, благодаря чему изначально имеют преимущества.

Отличительные возможности - освещение процессов создания и использования набора возможностей, уникальных и неповторимых для данного поставщика. Посредством этих возможностей поставщик услуг предоставляет заказчику ценность. Эта часть построения стратегии отражает взаимодействие ресурсов, возможностей и процесса создания ценности. Чем больше у поставщика услуг отличительных возможностей, тем более высок шанс, что заказчик обратится именно к нему. Отличительные возможности лежат в основе конкурентного преимущества.

Поставщики услуг должны четко понимать, какие именно отличительные возможности вносят большой вклад в процесс достижения заказчиком желаемых результатов. Более того, он

должен развивать эти отличительные возможности и следить за тем, чтобы они были наглядны и очевидны для заказчика.

Анатомия производительности - освещение процесса создания организационных и поведенческих особенностей, с помощью которых поставщик услуг движется к намеченной цели в условиях конкуренции. Анатомия производительности содержит в себе устоявшиеся в мире организационные взгляды, которые руководство конкретной организации может применить на практике. Например, "услуги являются стратегическими активами" или "непрерывное *улучшение* и обновление услуг является реальной и постоянной необходимостью".

2.6. Четыре "П" Построения стратегии

В книге "ITILv3.Service Strategy" описывается четыре точки входа для построения стратегии, так называемые Four Ps of Strategy:

- *Perspective* (Перспектива),
- *Positions* (Позиции),
- *Plans* (Планы) и
- *Patterns* (Принципы).

Именно они определяют форму, которую принимает в итоге стратегия (рис. 2.7).

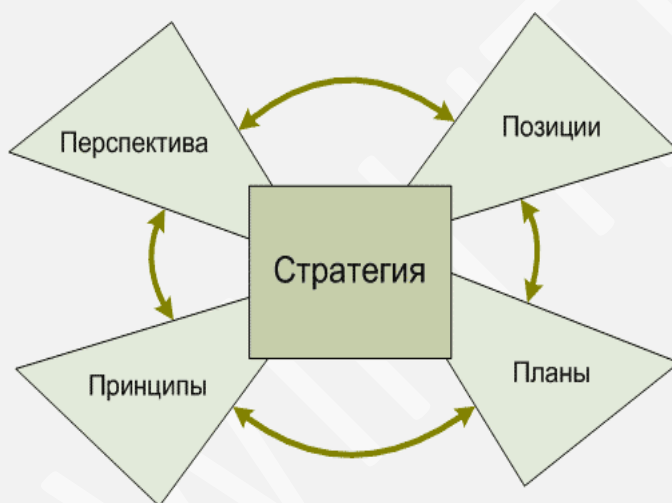


Рис. 2.7. Четыре "П" стратегии

Перспектива определяет направление развития поставщика услуг, его ценности и общую цель. Стратегическая перспектива формирует философию взаимодействия с заказчиком и методы предоставления услуг. Например, поставщик услуг второго типа для международной юридической компании может сформировать ее следующим образом: "Мы будем лучшим провайдером в своем классе для нашей юридической фирмы".

Поставщику услуг третьего типа больше подойдет "Фокусируйся на пользователе, а все остальное приложится" или "Наша цель улучшить жизнь пользователей". Перспектива в отличие от планов или позиций является более постоянной и устойчивой к переменам.

В книге "ITILv3.Service Strategy" приводится пример индустрии швейцарских часов. В начале 1970-х годов стали использовать кварц в качестве колебательной системы часов. Это позволило удешевить производство в десятки раз, сохранив качество на достойном уровне. Тем не менее, швейцарские производители считали, что использование этой технологии идет вразрез с профессиональным мастерством производства часов. Японские производители, напротив, стали активно использовать кварц и вытеснять швейцарские часы. Так было до тех пор, пока швейцарские производители не изменили свою маркетинговую кампанию,

		Сегменты заказчиков				
		A	B	C	D	E
Потребности заказчиков	1					
	2					
	3					
	4					
	5					

или полезность?

переориентировавшись на богатых клиентов, так называемый, luxury - сегмент рынка. В настоящее время швейцарские часы являются своего рода образцом качества, стиля и свидетельством достатка своего обладателя.

Позиция. *Позиционирование* предполагает нахождение ответов на ряд вопросов, например:

- Следует повышать ценность услуг или снижать *затраты*?
- Следует предоставлять специализированные услуги или услуги широкого назначения?
- Следует делать упор на гарантию качества

Провайдер первого типа может строить позицию под лозунгом "знаю, что производить" или "чувствую потребителя". *Позиционирование* чаще всего основывается на текущих потребностях бизнеса и выражается в том, чем этот поставщик услуг отличается от других с точки зрения потребителя. Выделяют три типа наиболее распространенных позиций:

- позиционирование на основе вида услуг (variety-based positioning) предполагает, что поставщик специализируется на определенном виде потребностей заказчиков (рис. 2.8).

Рис. 2.8. Позиционирование на основе вида услуг

Этот подход подразумевает сужение спектра услуг, но увеличение их возможностей с целью максимального удовлетворения конкретного вида потребностей. Развитие возможно преимущественно за счет новых возможностей установленного каталога услуг, а не за счет введения новых услуг. То есть поставщик услуг может сначала обслуживать одну бизнес-единицу, потом несколько бизнес-единиц в рамках компании или несколько компаний в рамках региона.

- позиционирование на основе потребностей (needs-based positioning) предполагает, что поставщик услуг старается удовлетворить все или почти все потребности заказчика определенного типа (рис. 2.9).

		Сегменты заказчиков				
		A	B	C	D	E
Потребности заказчиков	1					
	2					
	3					
	4					
	5					

Рис. 2.9. Позиционирование на основе потребностей

Это требует расширения каталога услуг, так как поставщику необходимо удовлетворить потребности разного вида. Развитие возможно преимущественно за счет появления новых услуг в каталоге.

- позиционирование на основе доступа (access-based positioning) предполагает, что поставщики услуг делают своей отличительной особенностью готовность предоставлять услуги с учетом месторасположения, масштаба и структуры заказчика (рис. 2.10).

Расположение, масштаб и структура

e	d	c	b	a	
					1
					2
					3
					4
					5

Потребности заказчиков

Рис. 2.10. Позиционирование на основе доступа

Заказчики отличаются размером, структурой и границами работы. Сотрудники некоторых корпораций мобильны, но, тем не менее, хотят получить *доступ* ко всем коммуникациям. Сотрудники других организаций работают стационарно, но в удаленных уголках планеты. Данный вид позиционирования предполагает удовлетворение потребностей бизнеса с учетом всех особенностей, которые его сопровождают. Естественной в данном случае является узкая специализация. Стратегия данной формы наиболее опасна, так как очень уязвима: неожиданное изменение в бизнесе или

сегменте рынка может привести к резкому снижению спроса и, как следствие, краху поставщика услуг.

План описывает последовательность решений и действий для перехода от того, что есть к тому, что должно быть. План предоставляет последовательность действий, которые необходимо осуществить для достижения стратегических целей. Преимущественно рассматриваются вопросы, связанные с бюджетом, портфелем услуг, развитием новых услуг, инвестициями и улучшением. План может, например, детализировать: "Как мы сможем предоставить ценные или дешевые услуги?".

Принцип описывает фундаментальный *путь* организации. Принцип в данном случае представляет собой последовательность действий и решений, которые относительно постоянны во времени. Принципы формируются исходя из успешных результатов - если что-то однажды принесло успех, это можно применить еще раз. Поставщик услуг, который предоставляет специализированные услуги, требующие высокой квалификации, использует так называемую стратегию "высокого класса". Тот, кто поставяет надежные услуги, использует стратегию "высокой гарантии качества".

Требования и условия динамичны, и поставщик услуг может начать со стратегии одной формы, а закончить другой. Например, поставщик услуг может начать с построения перспективы, то есть определения цели и направления организации. Затем он может решить использовать *позиционирование*, основанное на возможностях, ресурсах и политиках организации. Это может быть достигнуто с помощью тщательно продуманного плана. Достигнув однажды желаемых результатов, поставщик услуг может управлять своей позицией с помощью системы хорошо понятных решений и действий - принципов.

2.7. Определение возможностей и ценности услуги

Организации стремятся удовлетворить потребности бизнеса, используя любые доступные им *активы*. *Активы* могут принадлежать бизнесу или быть доступными в результате различных финансовых соглашений. Для достижения поставленных целей менеджеры стремятся использовать весь заложенный в активах *потенциал*. При этом в окружении бизнеса имеется множество ограничивающих факторов, которые уменьшают результативность

использования активов, и, следовательно, деятельности организации в целом. Главными ограничивающими факторами являются риски и издержки, которые возникают вследствие наличия сложностей, противоречий и неопределенности в окружении бизнеса.

Одной из основных задач менеджеров является выбор наиболее подходящих средств для достижения поставленных целей. Услуги и есть те средства, которые могут использовать менеджеры для увеличения производительности активов бизнеса. Отсюда следует, что ценность услуги лучше всего измерять в улучшении конечных результатов заказчика, вызванном увеличением производительности активов в результате использования услуги. Важно понимать, что не все услуги нацелены на *увеличение производительности* активов, хотя это и есть самый большой *класс* услуг. Некоторые услуги предназначены для сохранения текущего уровня производительности, некоторые - для восстановления производительности после различных неблагоприятных событий, например, сбоев. В общем случае можно сказать, что основной аспект применения услуг - предотвращать или ослаблять колебания производительности активов заказчика. *Производительность* активов заказчика должна быть основным вопросом сервис-менеджмента, так как без активов заказчика нет базиса для определения ценности услуг.

Заказчики услуг в свою очередь стремятся предоставить некую ценность своим клиентам. *Активы* бизнеса являются для них средствами обеспечения и увеличения этой ценности. Например, ценность банка, дающего деньги в *кредит*, создается оперативной обработкой заявок на *кредит* (рис. 3.1).

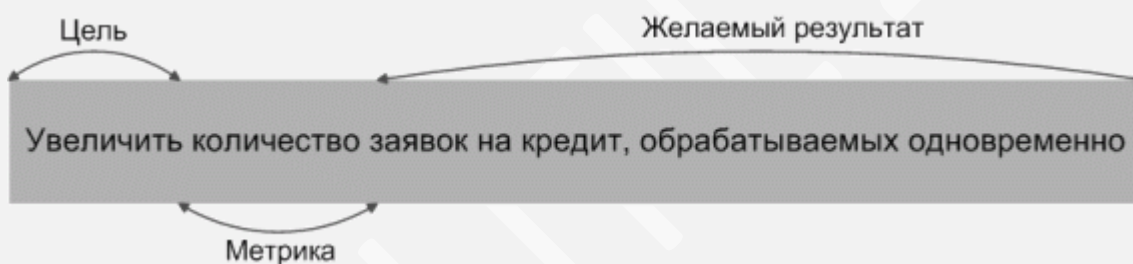


Рис. 3.1. Пример анализа результатов на выходе

В результате клиенты банка получают *доступ* к требуемым финансовым средствам, а банк получает выгоду в виде процентов *по* кредиту. Процесс кредитования является активом бизнеса, *производительность* которого определяет результаты бизнес-деятельности. Для поставщика услуг крайне важно понять бизнес, который он обслуживает или собирается обслуживать. Это включает в себя *идентификацию активов* бизнеса и результатов, к которым он стремится.

Поставщик услуг должен искать возможности для внедрения своих услуг, так как некоторые *бизнес-процессы* плохо подходят для внедрения услуг с целью увеличения производительности. Другие процессы возможно поддержать только услугами, которые в настоящий период находятся на этапах Проектирования и Планирования. Для поставщика услуг самые большие возможности скрываются в бизнес-процессах, *производительность* которых была высокой, но снизилась под воздействием неких неблагоприятных событий или изменений в окружении бизнеса.

Определение ценности услуги упрощается, если появляется возможность визуализировать выходы бизнес-процессов, для которых она предназначена. *Отображение* результатов заказчика на услуги выполняется в рамках **Системы управления конфигурацией**.

Система управления конфигурацией (Configuration Management System или CMS) - набор инструментов и баз данных, которые используются поставщиком услуг для управления данными о конфигурациях. *CMS* также содержит информацию об инцидентах, проблемах, известных ошибках, изменениях и релизах; и может содержать данные о сотрудниках, поставщиках, местоположениях, бизнес-единицах, заказчиках и пользователях. *CMS* включает в себя инструменты для сбора, хранения, управления, обновления и представления информации обо всех конфигурационных единицах и их взаимоотношениях. *CMS* находится под управлением процесса Управления конфигурациями и используется всеми процессами Управления ИТ-услугами[1].

В книге "ITILv3.Service Strategy" выделены две ключевые роли - Менеджеры по взаимоотношениям с бизнесом и Менеджеры продуктов.

За установление прочных взаимоотношений с заказчиком ответственны **менеджеры по взаимоотношениям с бизнесом (Business Relationship Managers или BRM)**. Их задача - фокусироваться на заказчике, определять его *бизнес-процессы* и результаты, которых он ждет. Во многих организациях BRM известны как рекламные агенты, представители или менеджеры продаж.

BRM тесно сотрудничают с **Менеджерами продуктов (Product Managers)**, которые ответственны за развитие и управление услугами на всех этапах жизненного *цикла*. Они также несут ответственность за производственный *потенциал*, каналы распространения услуг, решения и пакеты, представленные в Каталоге услуг. Если BRM сфокусированы на заказчике, то менеджеры продуктов - на услугах.

Формирование ценности услуг в зависимости от результатов заказчика гарантирует то, что менеджеры будут планировать и управлять услугами с точки зрения выгоды заказчика.

Услуги отличаются в зависимости от того как и в каком контексте они создают ценность. Профиль услуги является аналогом бизнес-модели. Он определяет, как поставщики услуг действуют в интересах заказчика для того, чтобы создать ценность (рис. 3.2).

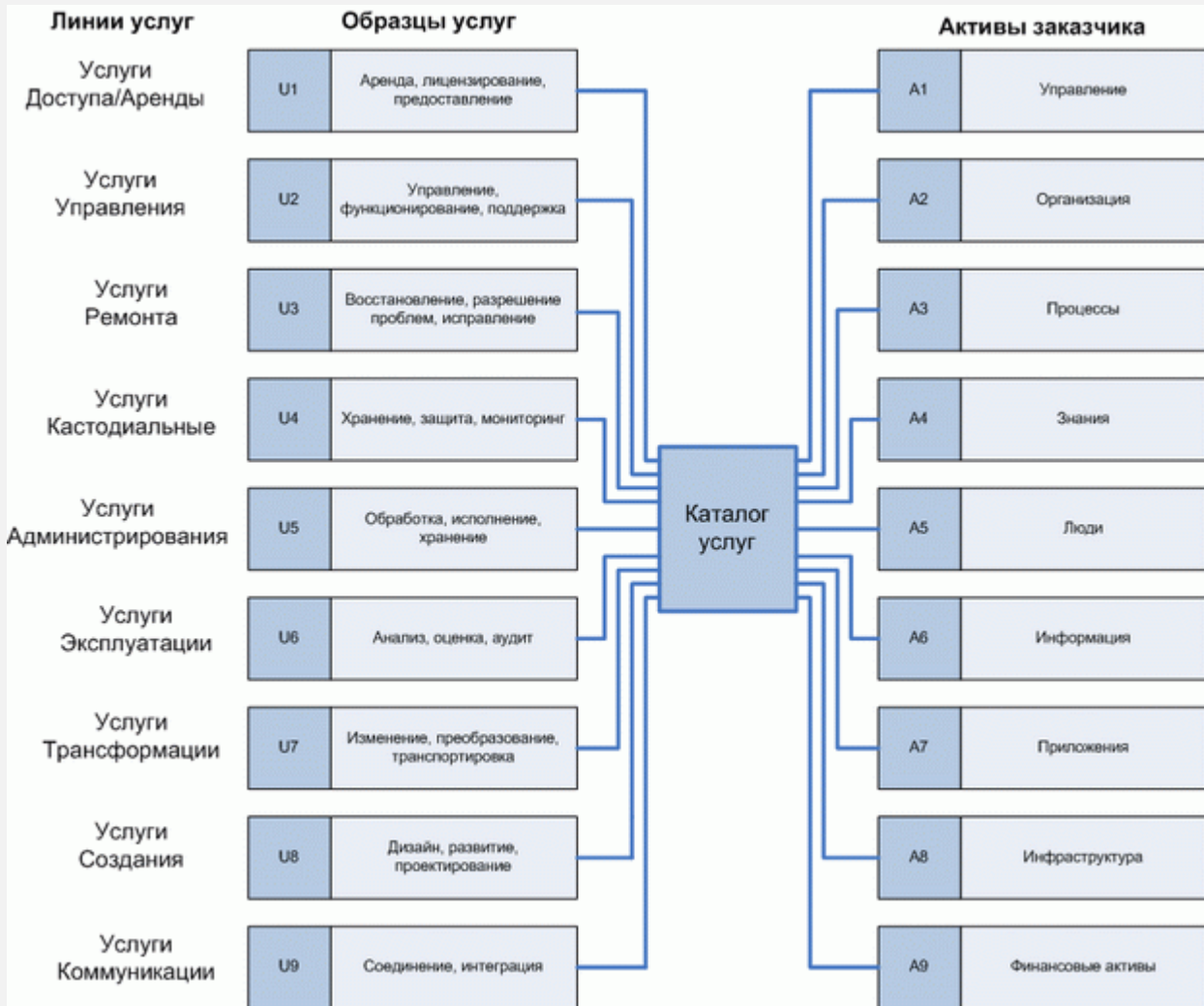


Рис. 3.2. Взаимосвязь бизнес-моделей поставщика услуг и активов заказчика

Активы заказчика являются контекстом, в котором создается ценность услуги, так как они влияют на результаты, которые хочет получить заказчик. Заказчики владеют различными типами активов (АУ), зависящих от таких факторов, как особенности индустрии, клиенты, конкуренты, применяемые бизнес-модели и стратегии. Комбинация профиля услуги и актива заказчика представляет собой *пункт* в Каталоге услуг.

Несколько услуг в Каталоге могут относиться к одному профилю (УХ). В то же время несколько профилей услуг могут соотноситься с одним активом заказчика при стратегии, основанной на активах.

Если поставщик услуг применяет стратегию, основанную на полезности, то профиль одной услуги может быть использован для поддержания нескольких типов пользовательских активов (рис. 3.3).

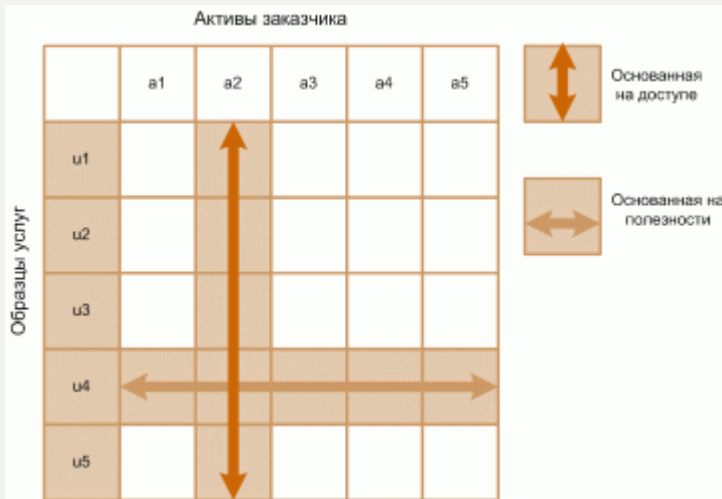


Рис. 3.3. Позиционирование на основе доступа и позиционирование на основе полезности

Таким образом, стратегия поставщика услуг определяет содержание и структуру Каталога услуг.

Для поставщика услуг удобно визуализировать услуги в виде моделей, состоящих из различных комбинаций профилей услуг и пользовательских активов.

При этом некоторые комбинации могут принести больше пользы заказчикам *по* сравнению с другими, несмотря на то, что они могут состоять из одних и тех же профилей услуг и активов.

После такой визуализации, менеджеры должны провести *анализ*. Если много моделей включают в себя профиль "безопасность", это свидетельствует о наличии возможности для предложения в данной области.

Представленный принцип визуализации может быть полезен для связи и координации функций и процессов сервис-менеджмента.