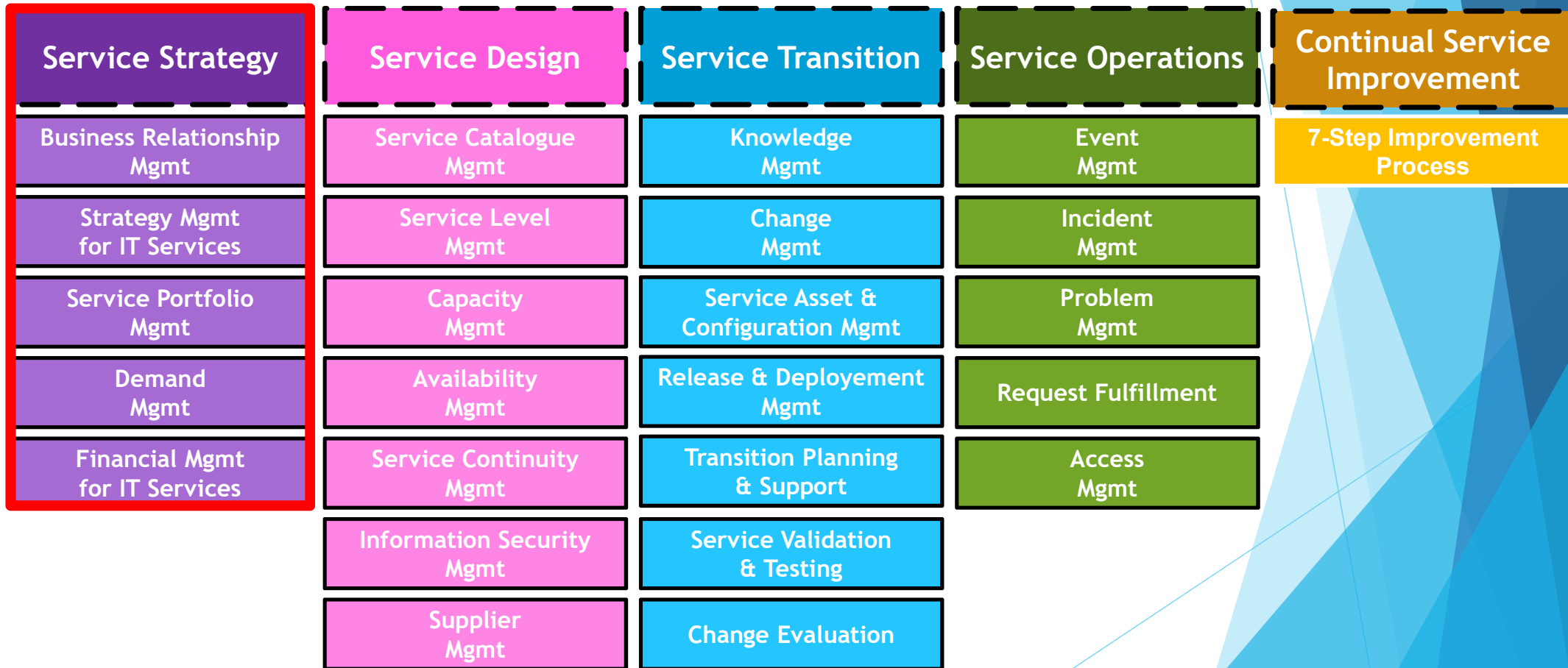


ITIL V3/2011

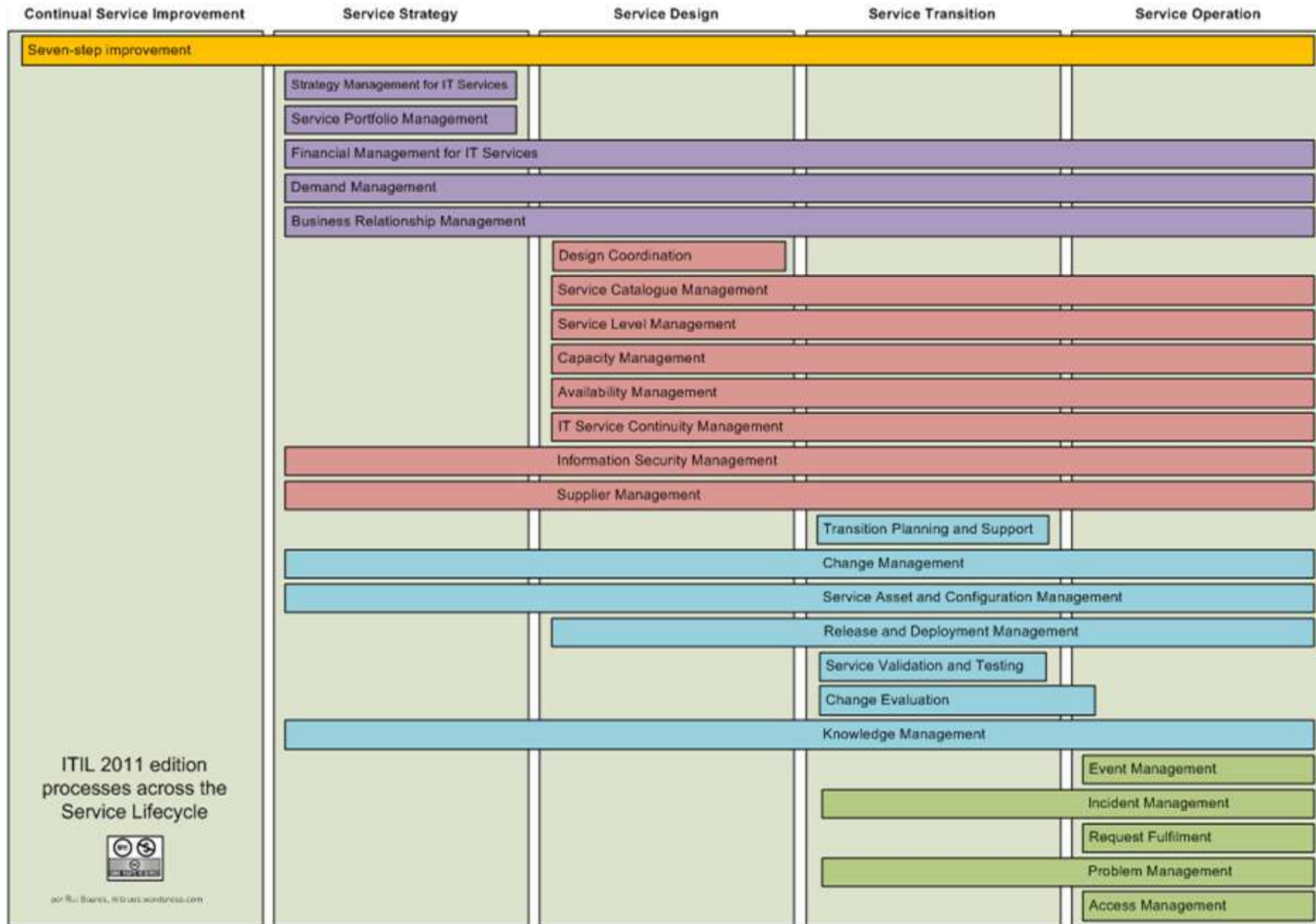
4. Fase 1: Service Strategy (SS)

Adottare una Strategia

Fasi e Processi di ITIL V3/2011

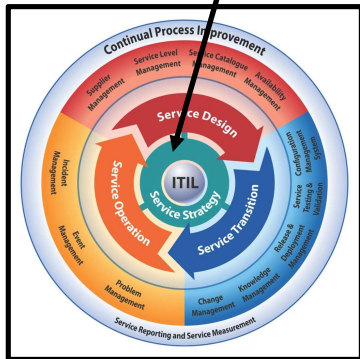


Rappresentazione dei Processi nel Service LifeCycle



Cosa è una Service Strategy

E' il perno intorno al quale ruota tutto il Service Lifecycle



Strategia di Servizio

= avere piani a lungo termine

1. Focalizzarsi sul mercato
(Dove e come competo?)
2. Differenziarsi dagli altri Service provider
(fornisco servizi unici)

Domande "strategiche"

Per definire una SS dobbiamo rispondere ad una serie di domande:

1. Qual è lo scopo della mia Organizzazione (Service Provider)?
2. Quali servizi devo offrire?
3. A chi devo rivolgermi? (Chi sono i miei potenziali Clienti? Chi è il mio Business?)
4. Come garantisco qualità e miglioramento?
5. Come posso avere successo? → *Strategie per i Servizi*
6. Come posso creare valore ai miei clienti? → *Servizi per le Strategie*

Obiettivo della SS

Pensare prima al **PERCHE'**
e solo dopo al **COME**

► La SS mira a:

1. Specificare gli **obiettivi strategici** dell'Organizzazione
2. Definire **linee guida** da seguire per la gestione dei servizi
3. Sviluppare **piani** e **procedure** di gestione (da rivedere periodicamente), definendo le **risorse** (anche finanziarie) necessarie per la loro implementazione
4. Creare **valore del servizio** per il cliente (vedi dopo)
indipendentemente dal tipo di Service Provider (Internal o External)

Valore del Servizio (Service Value)

$$SV = U + W$$

(Service Value = Utility + Warranty)

- ▶ **Service Value**: Valore che assume il servizio (per il cliente)
- ▶ **Utility**: utilità del servizio (dal punto di vista del cliente)
 - ▶ Percepita dal cliente attraverso **attributi** (caratteristiche) del servizio (vedi dopo)
 - ▶ = il servizio è **adatto allo scopo** (fit for purpose)
 - ▶ Necessaria (ma non sufficiente)
- ▶ **Warranty**: garanzia per il cliente che il servizio funzioni come concordato
 - ▶ Si esprime in termini di: **Availability, Capacity, Continuity e Security** (sono *processi del SD*)
 - ▶ = il servizio è **adatto all'utilizzo** (fit for use)

Attributi di un Servizio (esempi)

Un servizio è caratterizzato da:

1. Tipologia di Servizio
2. Ambito del Servizio
3. **Business Owner**
4. Responsabile del Servizio
5. Responsabile funzionalità SW
6. **Service Contract**
(modalità di erogazione del Servizio)
7. Criteri di completamento
8. **Orari di Servizio**
9. **Limitazioni/esclusioni**
10. Volumi gestiti
11. Applicazione utilizzata
12. Piattaforme HW utilizzate
13. Piattaforme SW utilizzate
14. Indicatori di qualità
15. Fornitori
16. Indicatori di qualità dei fornitori
- 17....

Considerazione sul Valore dei Servizi (1)

- ▶ $\uparrow SV = \uparrow U$ oppure $\uparrow W \Rightarrow$ sempre vantaggio del cliente
- ▶ Dipende dalla **percezione del Cliente**
(che è influenzata dalle sue aspettative)
- ▶ I SP devono essere in grado di **dimostrare il valore dei propri servizi**
perché i clienti non comprano servizi,
ma il fatto che soddisfiamo i loro bisogni
- ▶ I SP devono concentrarsi a **realizzare risultati**,
non solo a impiegare bene le proprie risorse.

Considerazione sul Valore dei Servizi (2)

- ▶ Esempi di miglioramento di un servizio:
 - a) + **Customer Satisfaction**
 - b) - **costi fissi** dei processi di business del cliente
 - c) Garantiamo continuità di servizio al cliente
 - d) Ripariamo un suo PC
- ▶ Il SV può essere legato fortemente agli Asset del cliente
 - ▶ I SP possono fornire servizi che migliorano, mantengono o ripristinano un asset di un cliente

Asset

▶ In generale:

*Qualsiasi elemento materiale o immateriale
che consente la gestione dell'Organizzazione*

Prima della new economy erano solo i beni fisici (che potevano essere capitalizzati)

▶ In ITIL V3:

*Qualsiasi **Componente IT**
che concorre ad erogare un servizio*

▶ Si parla di:

1. **Customer Asset:** del cliente
2. **Service Asset:** dell'Organizzazione IT (*Service Provider*) (vedi dopo)

Asset

Service Asset

- ▶ Sono gli asset del SP
- ▶ 2 categorie (*Major Type of Service Asset*)
 1. **Capacità** (Capabilities)
 2. **Risorse** (Resources)

Asset

Service Asset - Capacità

Capacità (Capabilities):

abilità del Service Provider
di coordinare, controllare e impiegare
le *Risorse* per produrre SV

- ▶ Non possono essere acquistate
- ▶ Caratteristiche:
 - **Experience-Driven**
 - guidate dall'esperienza (Lesson Learned)
 - **Knowledge-Intensive**
 - ad alta intensità di conoscenza
 - **Information-Based**
 - basate sull'Informazione

Asset

Service Asset - Risorse

Risorse (Resources):

input diretti per la creazione di valore

*A generic term that includes
IT Infrastructure, people, money or anything else
that might help to deliver an IT Service*

- ▶ Possono essere acquistate
- ▶ Esempi:
 - Capitale finanziario
 - Infrastrutture HW
 - SW
 - Informazioni
 - Persone

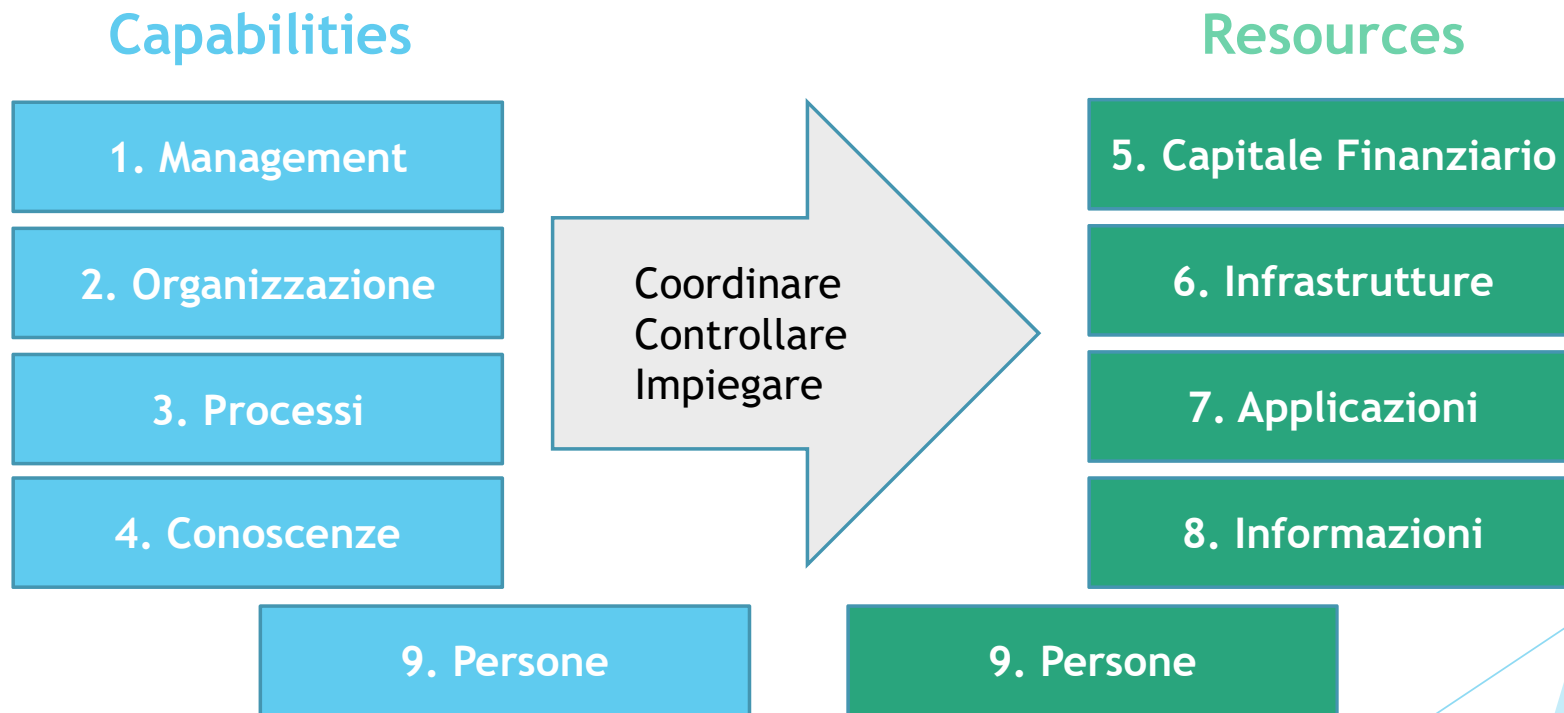
Asset

Service Asset - Considerazioni

- ▶ Gestire bene gli Asset porta ad aumentare il Service Value
- ▶ E' + facile acquisire Risorse che Capacità!
- ▶ Capacità inutili senza Risorse
- ▶ 9 tipi (vedi dopo)

Asset

Service Asset: 9 tipi



Asset

Asset strategici

Asset da cui dipende il successo del SP

o

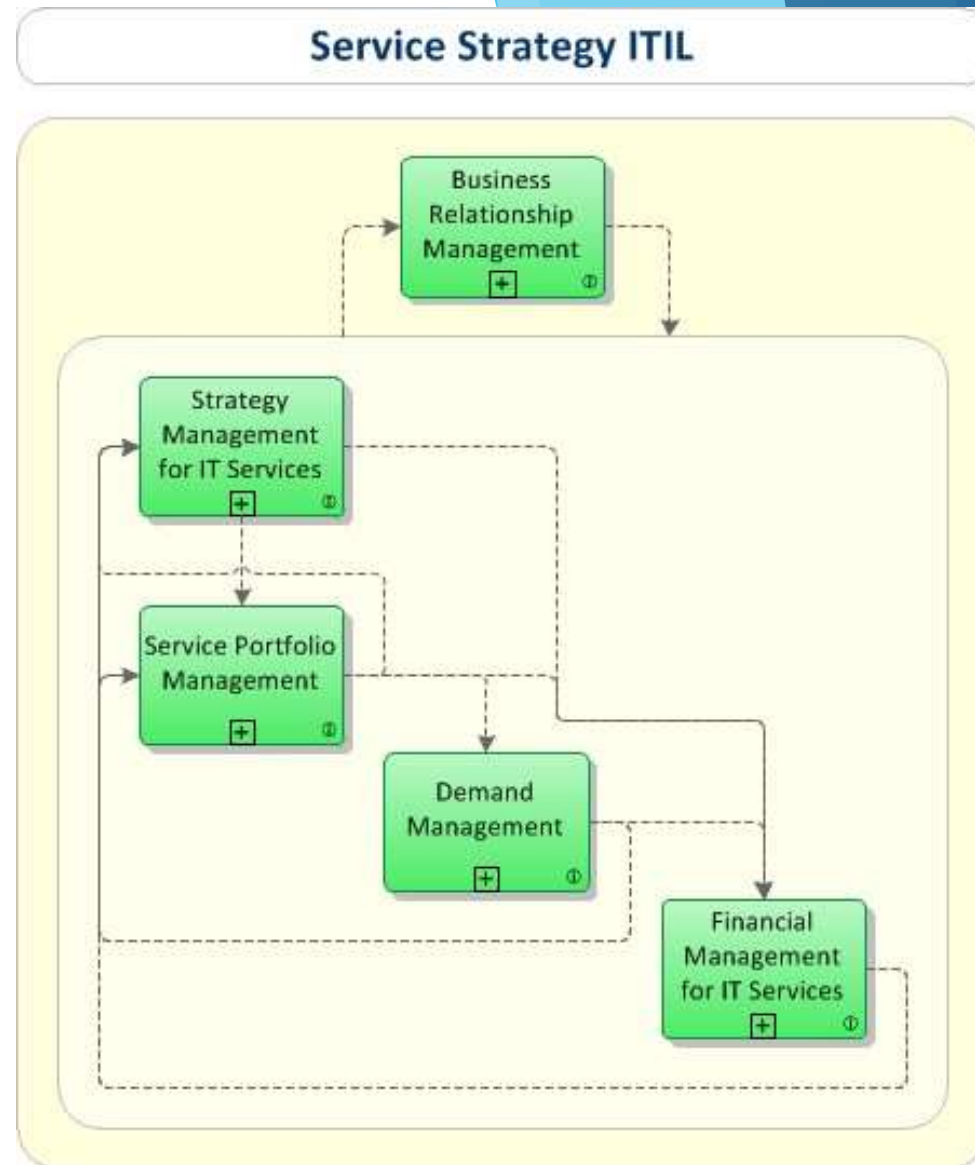
Insieme di capacità distintive
per offrire valore al cliente
attraverso Servizi

- ▶ Sono la base per:
 - ▶ Performance distintive (specifiche dell'Organizzazione)
 - ▶ Competenze «Core»
 - ▶ Poter cogliere le opportunità di business
 - ▶ Individuare i **CSF** (Critical Success Factors)
- ▶ Vanno individuati nella fase di SS
- ▶ Il **Service Management** (= capacità di gestire i servizi) è un Asset strategico che la fase di SS deve disegnare, sviluppare e implementare

I 5 Processi della SS

1. Business Relationship Management
2. Strategy Management for IT Services
3. Service Portfolio Management
4. Demand Management
5. Financial Management for IT Services

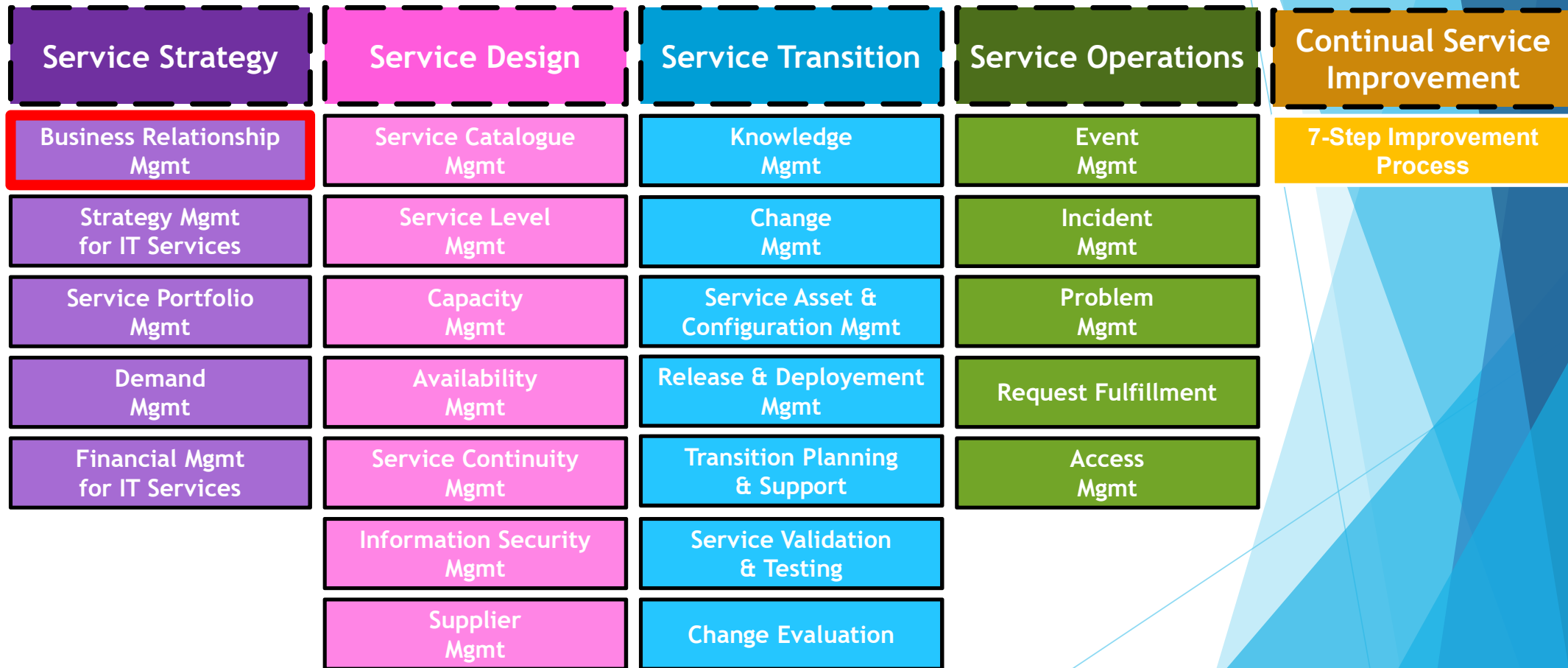
Vediamoli in dettaglio...



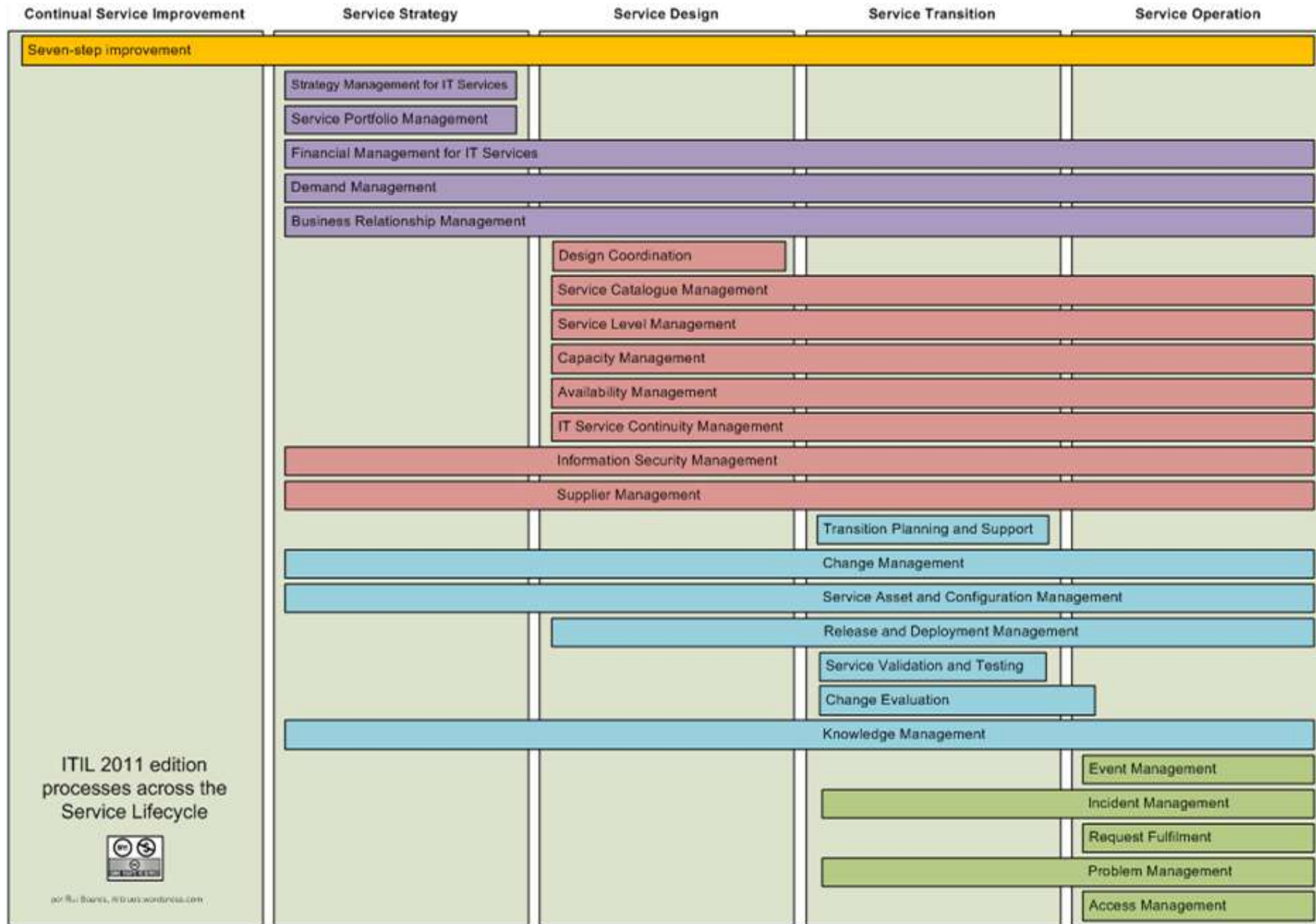
SS Processo 1: *Business Relationship Management (BRM)*

Gestione delle relazioni con i clienti

Fasi e Processi di ITIL V3/2011

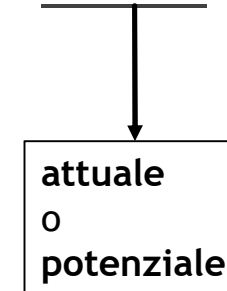


Rappresentazione dei Processi nel Service LifeCycle



BRM: Scopo

1. Stabilire e mantenere **buone relazioni di business** tra SP e Cliente
 - ▶ Sulla base della comprensione
 1. del cliente
 2. delle esigenze di business del cliente
2. Identificare le **esigenze del cliente**
e
assicurare che il SP sia in grado di soddisfarle
(nel tempo e al variare delle circostanze)



COME?

Assicurando che il SP comprenda le esigenze del cliente

- ▶ Il BRM permette di definire correttamente il Service Value

BRM: Obiettivi

1. Alto livello di soddisfazione dei clienti
2. Creare e mantenere relazioni costruttive con i clienti
3. Identificare cambiamenti nell'ambiente in cui i clienti lavorano
4. Collaborare con i clienti
5. Mediare con il cliente
6. Stabilire i processi di reclamo e di feedback
7. ...

BRM: Sottoprocessi

1. **Customer Relations**
Relazione con i clienti
2. **Identification of Service Requirements**
Requisiti del servizio attesi dal cliente
3. **Contract Conclusion for Standard IT Services**
Conclusione del contratto
4. **Customer Satisfaction Surveys**
Questionari di soddisfazione
5. **Customer Feedback Management**
Commenti dei clienti
6. **Monitoring of Customer Complaints**
Reclami dei clienti

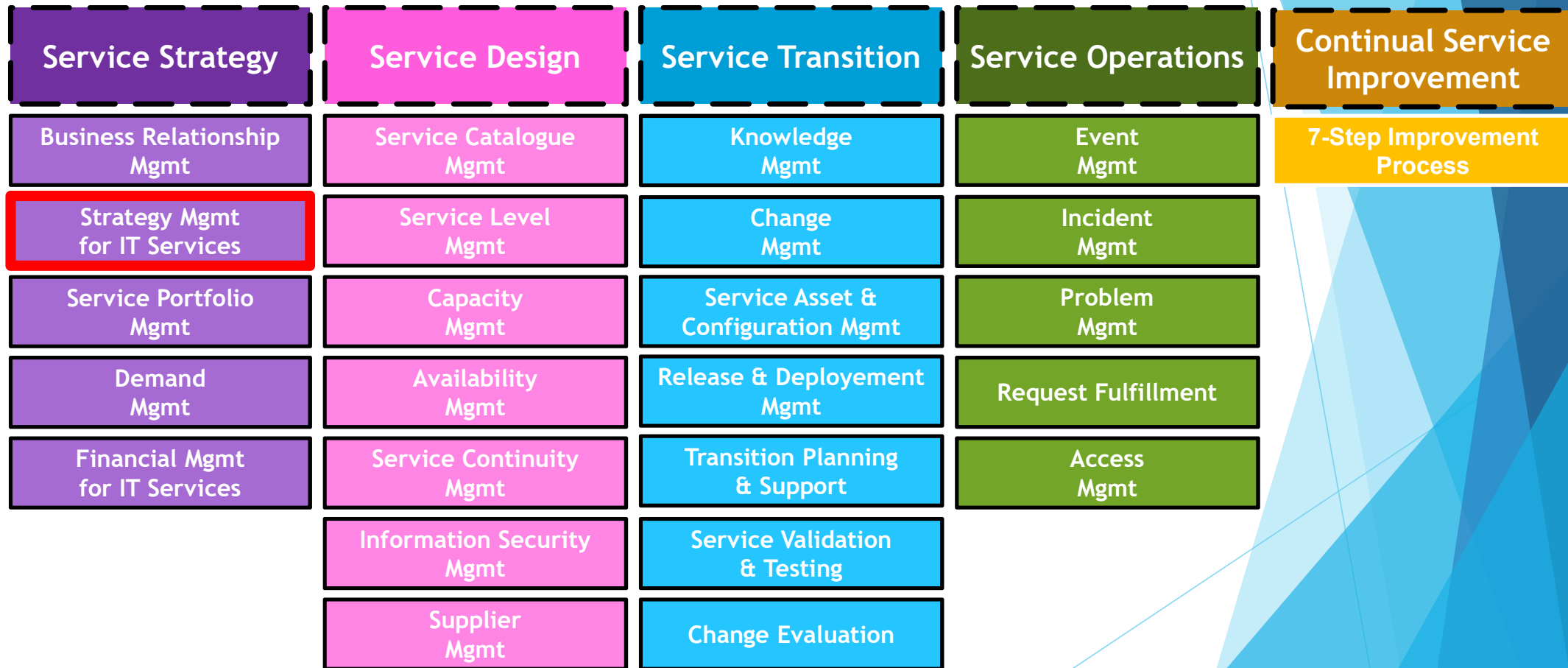
BRM: Ambito

- ▶ **Risultati di business**
che il cliente vuole raggiungere
- ▶ **Servizi attualmente offerti**
e
modo in cui vengono utilizzati
- ▶ **Trend tecnologici**
che potrebbero avere impatto sul servizio o sul cliente
- ▶ **Livelli di soddisfazione del cliente**
e
piani di gestione dell'insoddisfazione

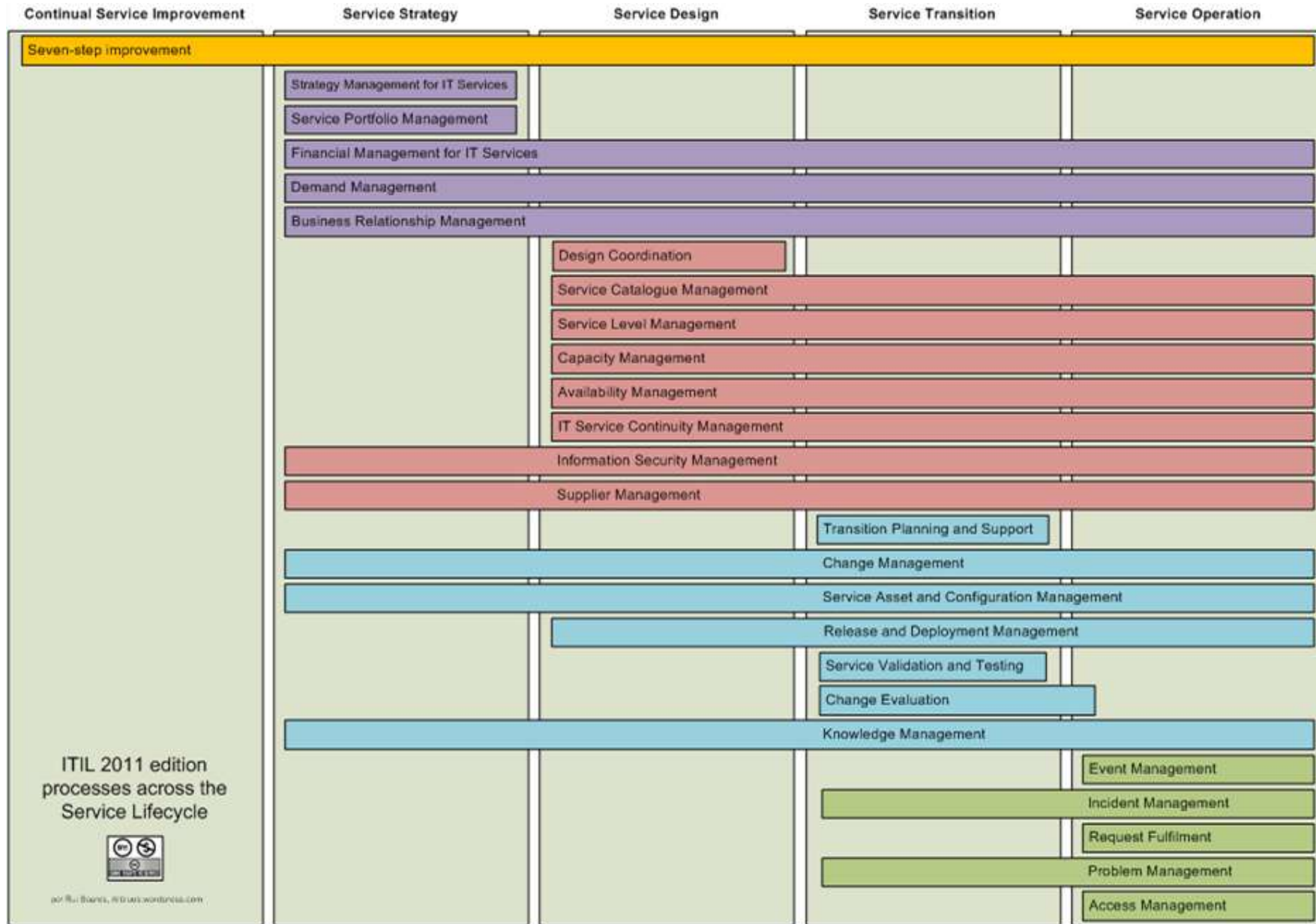
SS Processo 2: Strategy Management for IT Services (SM)

Gestione della Strategia

Fasi e Processi di ITIL V3/2011



Rappresentazione dei Processi nel Service LifeCycle



SM: Obiettivi

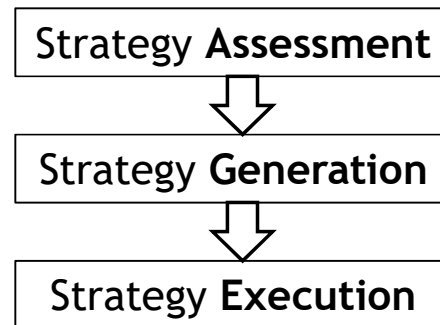
- ▶ Analizzare **ambiente** (*interno e esterno*) in cui il SP opera (per identificare nuove opportunità)
- ▶ Identificare i **limiti del servizio** e definire come rimuoverli
- ▶ Mantenimento degli **obiettivi** del SP
- ▶ Definire il **mercato** in cui si opera per comprendere il posizionamento del SP rispetto a:
 - ▶ propri clienti
 - ▶ agli altri SP
- ▶ Definire e mantenere **documentazione** sui piani strategici del SP (per ciascun servizio offerto)
- ▶ Assicurarsi che le **strategie** vengano implementate nella tattica e nell'operatività
- ▶ Gestire **cambiamento di strategie** (anche in termini di documentazione)

SM: Ruolo Strategy Manager

- ▶ E' responsabile dell'esecutivo
- ▶ Definisce gli **obiettivi** del SP e come il SP deve raggiungerli (anche in termini di priorità)
- ▶ Supporta nelle **scelte tattiche e operative**
- ▶ Si assicura che tutti gli stakeholders siano rappresentati in ciascuna decisione strategica intrapresa
- ▶ Si assicura che risorse, capacità e investimenti siano gestiti correttamente in accordo alle strategie intraprese
- ▶ Deve mirare a:
 - ▶ Minimizzare i costi
 - ▶ Aumentare investimenti per migliorare i servizi

SM: Strategy Management

- ▶ La gestione della strategia avviene solitamente in 3 passi:



- ▶ Nella fase di SS ci interessa la Strategy Generation

SM: Strategy Generation

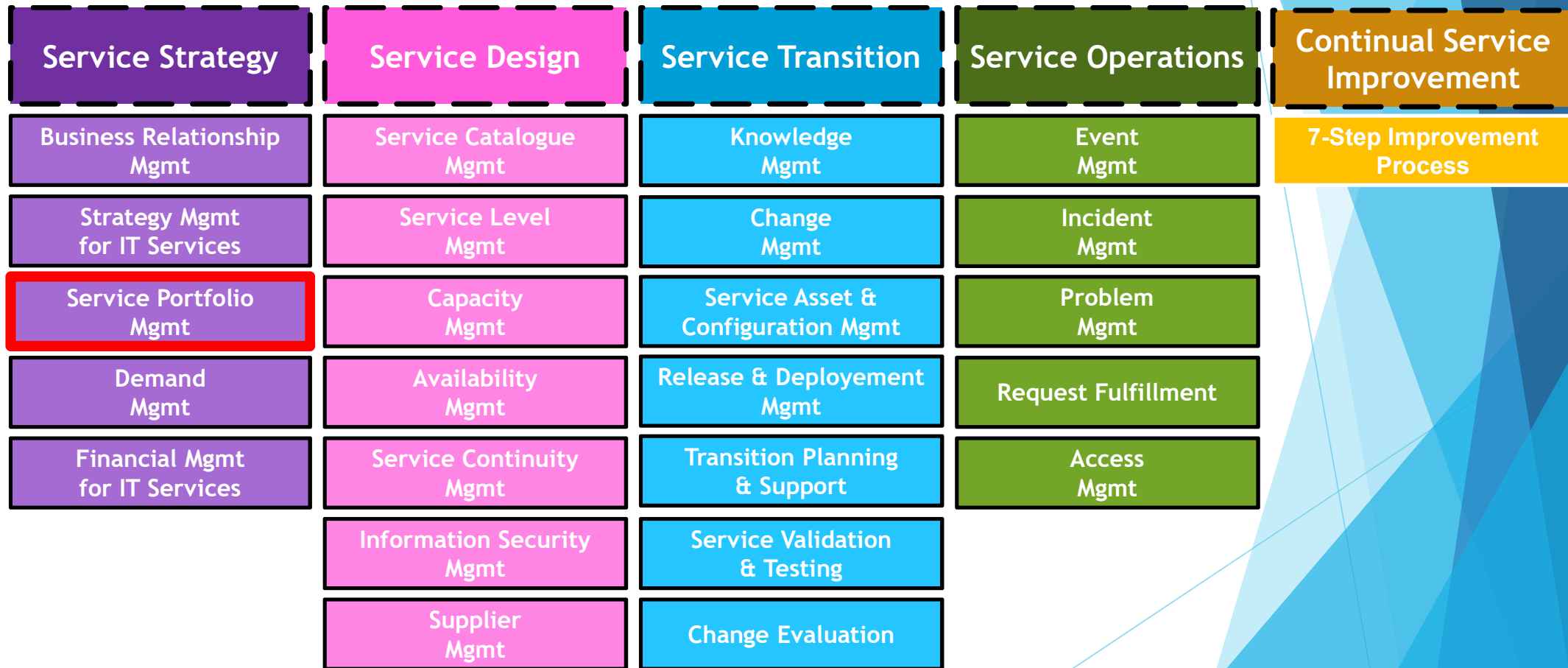
▶ Consente di:

1. **Definire il Mercato** (Define the Market)
 - ▶ Capire i clienti e le opportunità in termini di servizi
2. **Sviluppare l'Offerta** (Develop offering)
 - ▶ Definire servizi da offrire
3. **Sviluppare gli Asset strategici** (Develop strategic assets)
 - ▶ Massimizzare il Service Value
4. **Preparare l'esecuzione** (Prepare for Execution)
 - ▶ Specificare:
 1. **Service Portfolio** → (vedi dopo)
 2. **Requisiti per le successive fasi (SD, ST e SO)**

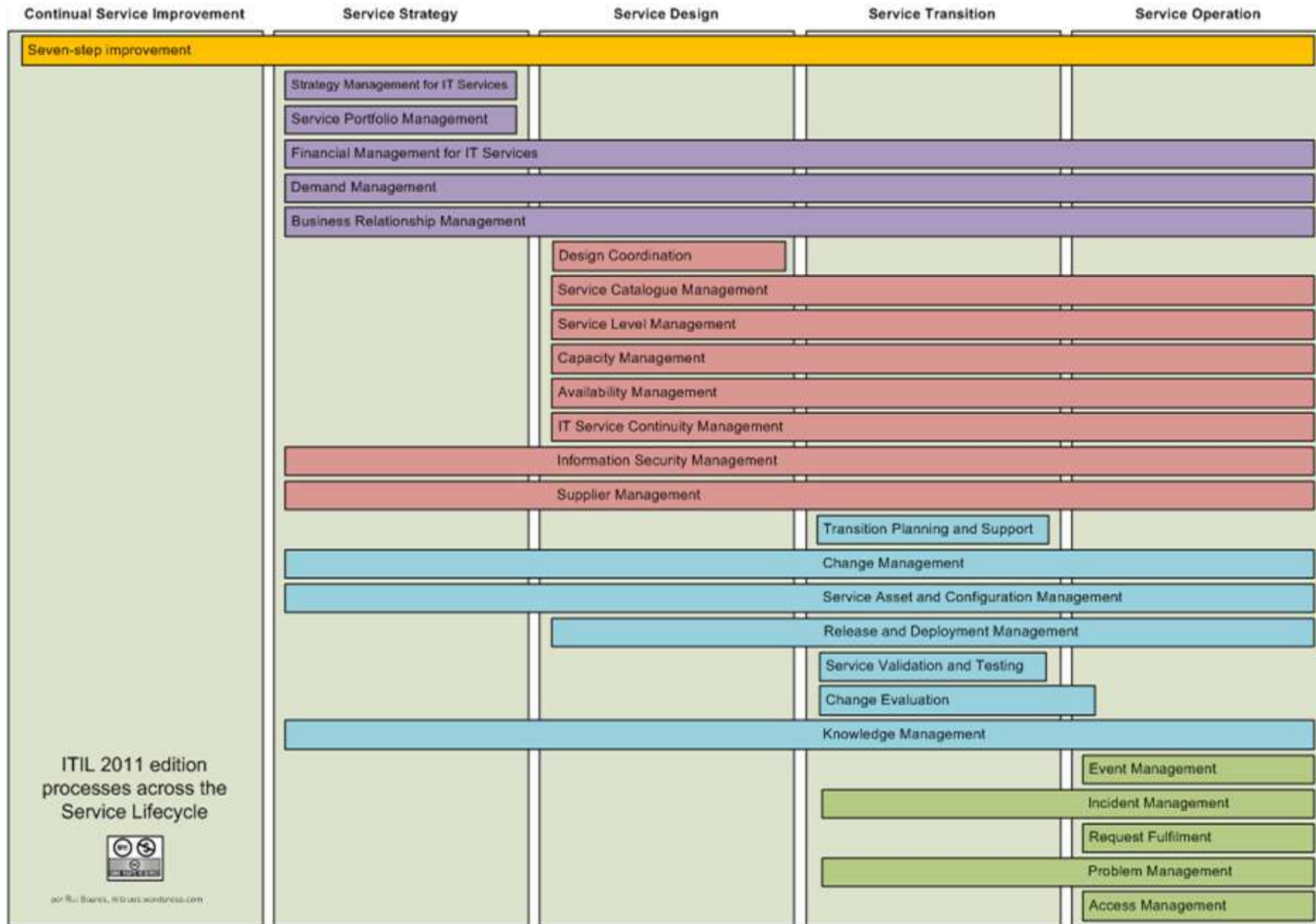
SS Processo 3: *Service Portfolio Management (SPM)*

Gestione del Portfolio di Servizi

Fasi e Processi di ITIL V3/2011



Rappresentazione dei Processi nel Service LifeCycle



SPM: Scopo

- ▶ Chiarire le seguenti domande:
 1. Perché un cliente deve comprare i miei servizi?
 2. Perché dovrebbe comprarli da me?
 3. Quali sono i modelli di costo?
 4. Come devo allocare gli Asset di Servizio (Risorse e Capacità)?
- ▶ Gestire impegni e investimenti fatti dal SP nel Service Management
- ▶ **Massimizzare il Service Value minimizzando i Service Asset**
cercando servizi con alti livelli di **ROI** (vedi dopo)

ROI = Return On Investment

$$ROI = \frac{\textit{Guadagno}}{\textit{Investimento}}$$

- ▶ Permette di quantificare il valore di un investimento
- ▶ Non valuta la durata dell'investimento
- ▶ La perdita è vista come guadagno con segno negativo
- ▶ + è alto, meglio è!

▶ Esempio 1:

Investimento di 100,00€ che produce guadagno di 10,00€ → $ROI = \frac{10,00}{100,00} = 10\%$

Esempio 2:

Investimento di 1.000,00€ che produce guadagno di 40,00€ → $ROI = \frac{40,00}{1.000,00} = 4\%$

SPM: Caratteristiche

▶ Aiuta Manager a dare priorità agli investimenti

▶ Diviso in 3 SEZIONI:

1. **Service Pipeline** → FUTURO = servizi in fase di sviluppo

2. **Service Catalogue** → PRESENTE = servizi attivi

3. **Retired Services** → PASSATO = servizi non più attivi

In termini di:

- Descrizione del servizio
- Specifica funzionale
- Disponibilità
- Prezzo
- Opzioni
- Personalizzazioni possibili

Progettato nella fase di SD

▶ Migliora allocazione risorse...

▶ ...che sono impiegate per supportare il Service Catalogue

SPM: Attività (1)

1. **Define:** raccolta di informazioni sui servizi esistenti
2. **Analyze:** analisi delle info raccolte in Define, valutando il tipo di investimento necessario
3. **Approve:** approvare o rifiutare i percorsi di sviluppo analizzati per decidere se:

- ▶ **Renew** → Rinnovare
- ▶ **Replace** → Sostituire
- ▶ **Retain** → Mantenere così come sono
- ▶ **Refactor** → Rivedere per includere solo le Core Functionality
- ▶ **Retire** → Dismettere
- ▶ **Rationalise** → Razionalizzare

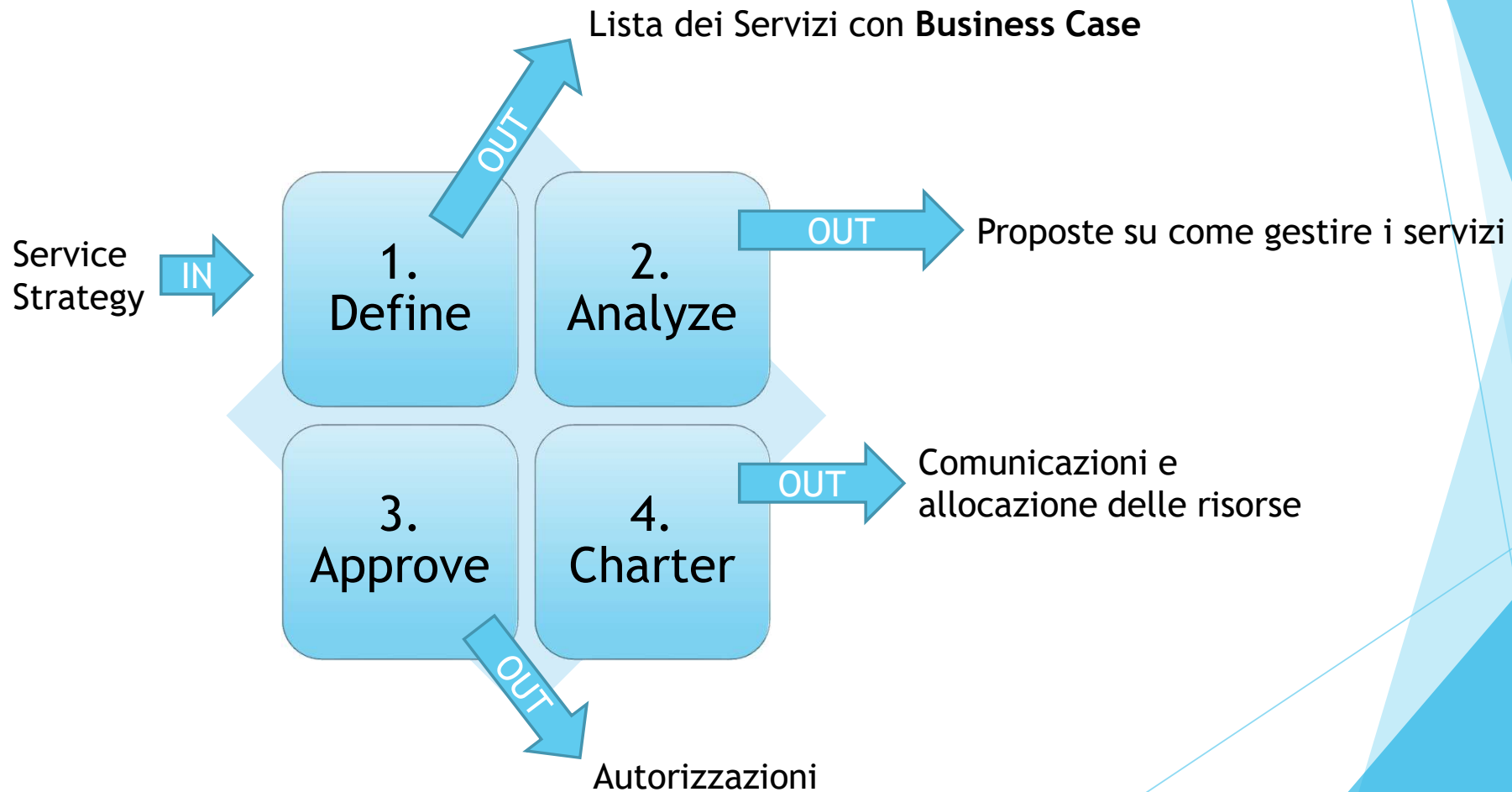
6 R's of Service Approval

4. **Charter:** preparare lista di decisioni e azioni (= ufficializzare)

Categorie di investimento:

1. **Run the Business (RTB):**
per mantenere operativi i servizi attuali
2. **Grow the Business (GTB):**
per incrementare il valore dei servizi
3. **Transform the Business (TTB):**
per rivolgersi a nuovi mercati

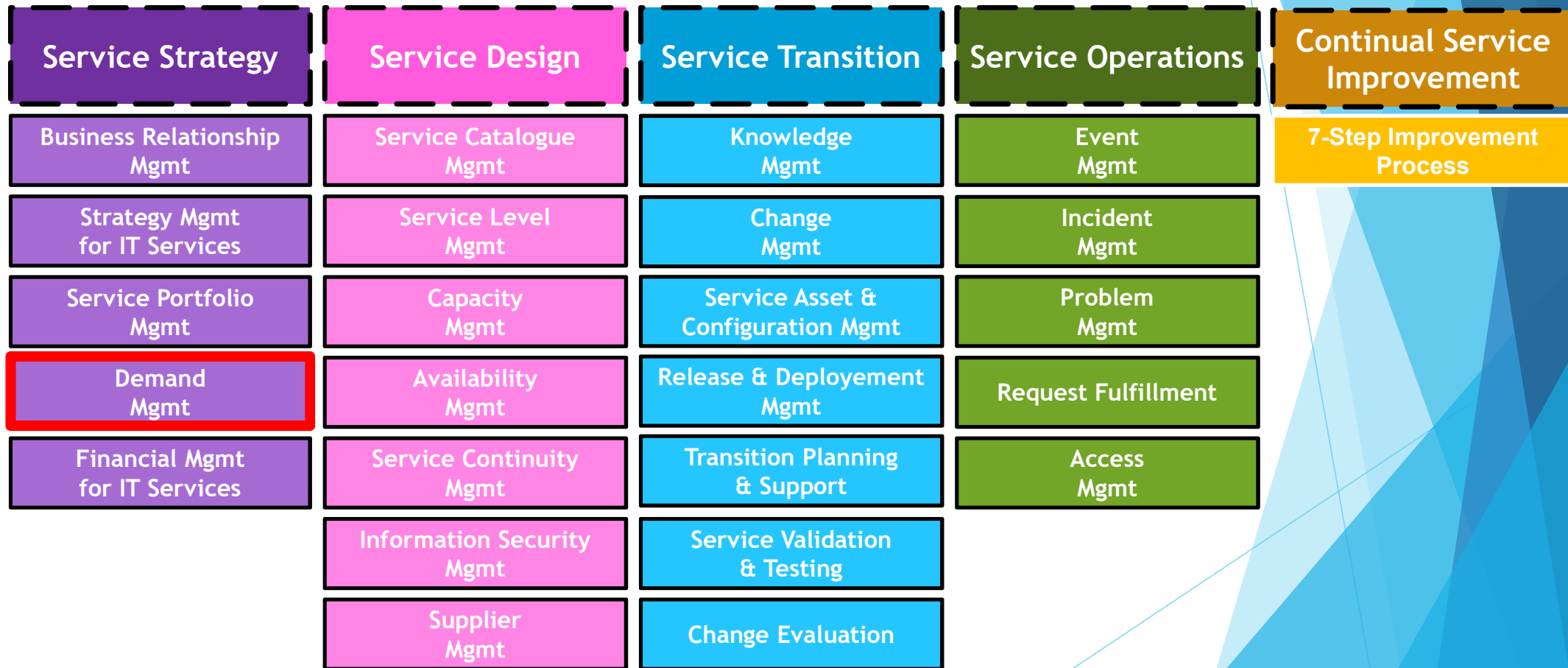
SPM: Attività (2)



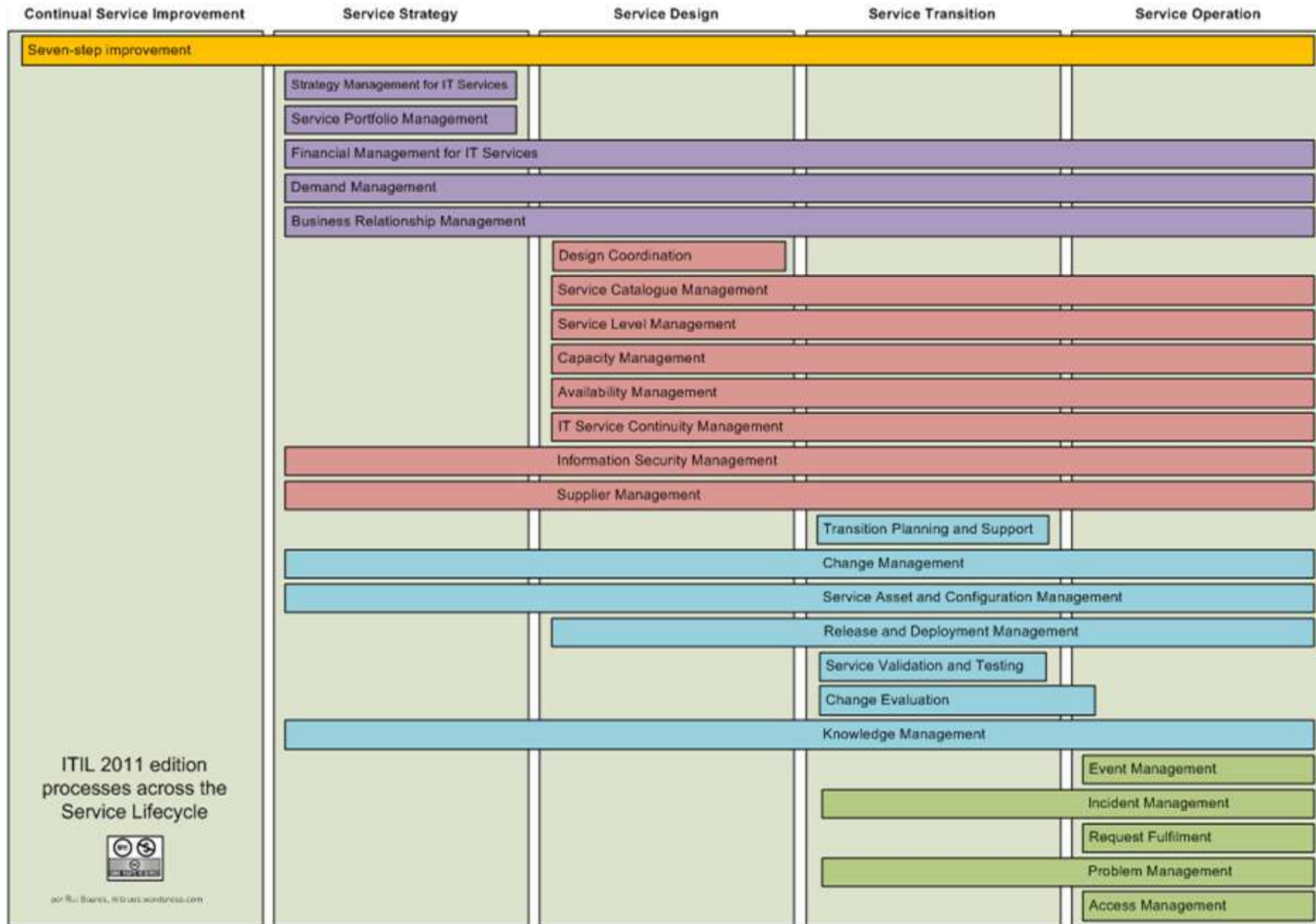
SS Processo 4: *Demand Management (DM)*

Gestione della domanda

Fasi e Processi di ITIL V3/2011



Rappresentazione dei Processi nel Service LifeCycle



DM: Scopo

1. **Comprendere** il mercato / la domanda
2. **Influenzare** il mercato / la domanda del Cliente

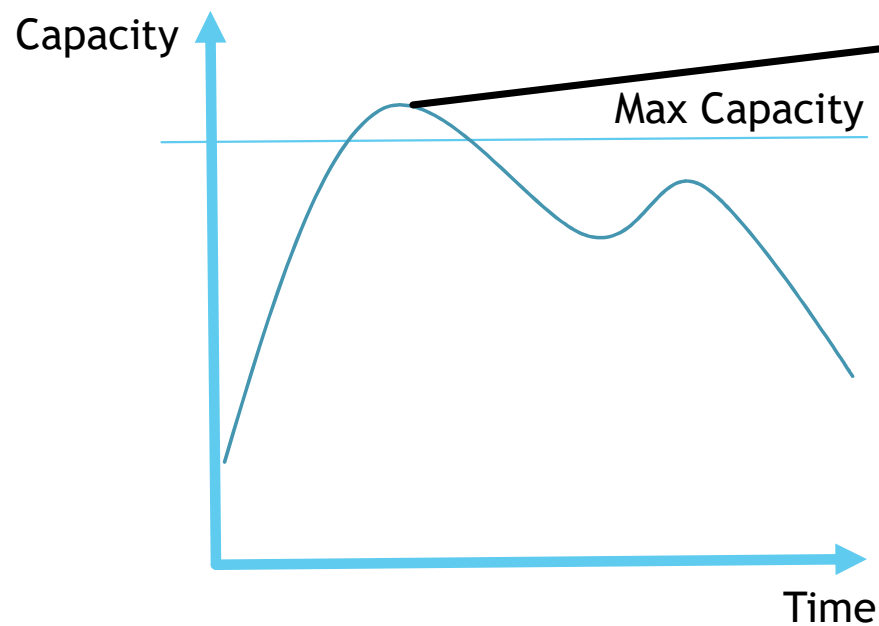
COME?

Fornendo indicazione sulla **CAPACITY** necessaria a erogare il servizio

- ▶ Se troppo alta → alti **COSTI**
(senza creare valore necessario al loro recupero)
- ▶ Se troppo bassa → bassa **QUALITA'** dei servizi
(conseguente limitazione nella crescita dei servizi)

DM: Obiettivi (1)

1. Regolare la Capacity (evitando eccessi e insufficienze)



Qui si deve limitare il servizio:

- Split delle lavorazioni
- Job notturni (es per ottimizzare il DB)
- Limitazioni di attività non critiche
- Abbassamento del prezzo per non far perdere interesse e tenere alta la domanda

DM: Obiettivi (2)

2. Minimizzare incertezza della domanda

- ▶ Definendo SLA (livelli di servizio)
- ▶ Facendo previsioni
- ▶ Pianificando la domanda
 - ▶ Activity-based Demand Management (vedi dopo)
- ▶ Analizzando il Cliente e collaborando con lui
 - ▶ Patterns of Business Activity (PBA) (vedi dopo)
 - ▶ User profiles (UP) (vedi dopo)

I dati di pianificazione sono usati nel Capacity Management (processo della fase di SD)

Pianificazione della domanda: Activity-based Demand Management

Gestione della domanda basata sulle attività dei clienti

▶ Consente di:

capire e pianificare la domanda
basandosi sulle attività di business del cliente

▶ Esempio:

Abbassare i prezzi nei periodi con meno domanda

Strumenti di analisi della domanda:

Patterns of Business Activity (PBA)

Schemi (Modelli/Pattern) che descrivono la domanda mediante le attività di business dei clienti

- ▶ Analizzarli permette di capire l'andamento della loro domanda...
- ▶ ...studiando dati di **asset, persone, processi, applicazioni**, come:
 - ▶ Sicurezza (o non gestione della sicurezza)
 - ▶ Privacy e quantità di informazioni confidenziali trattate
 - ▶ Tolleranza ai guasti
 - ▶ Numero di e-mail inviate (in ufficio o in mobilità)
 - ▶ ...
- ▶ Il loro uso consente un'**analisi più semplice** per trovare soluzioni anche a problemi complessi

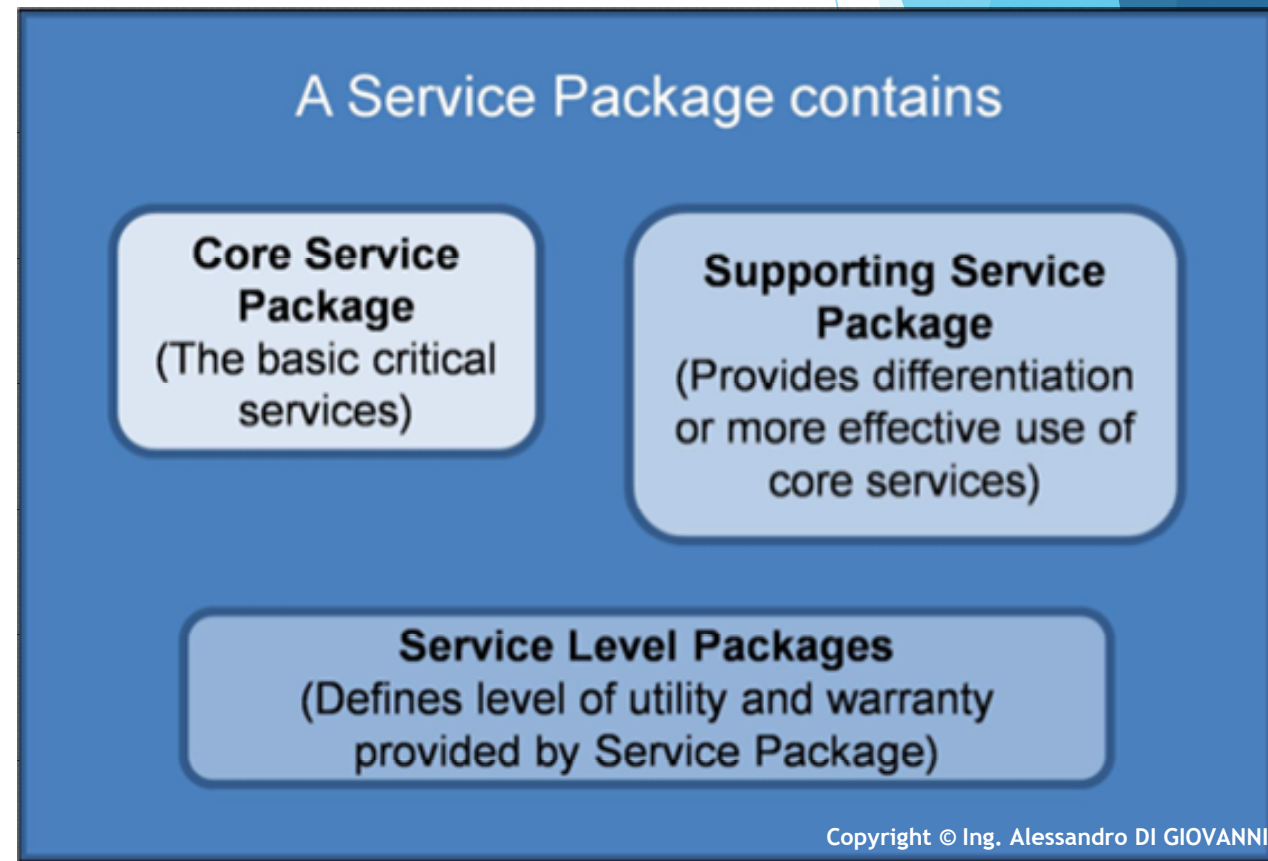
Strumenti di analisi della domanda: User Profiles (UP)

Profili Utente

- ▶ Forniscono informazioni su:
 - ▶ Ruoli e Responsabilità
 - ▶ Interazioni
 - ▶ Pianificazioni
 - ▶ Ambienti lavorativi e Contesto sociale
- ▶ Sono divisi per persone, funzioni o operazioni
- ▶ Ogni UP può essere associato a una o più PBA
- ▶ L'uso associato di PBA e UP garantisce una migliore analisi del Cliente

DM: Concetto chiave Service Package

- ▶ Fornisce:
descrizione dettagliata dei servizi da offrire ai clienti...
... con **offerte specifiche**
 - A) per singolo cliente
 - B) per fasce di clienti
- ▶ Include:
 - ▶ Core Service Package
 - ▶ Supporting Service Package
 - ▶ Service Level Packages



DM: Concetto chiave

Service Package - Esempio

▶ Nel caso di un ISP:

1. Core Service Packages

- ▶ Connessione a internet
- ▶ e-mail

2. Supporting Services Package

- ▶ VOIP
- ▶ Indirizzo IP statico
- ▶ Account e-mail aggiuntivo
- ▶ Router gratuito

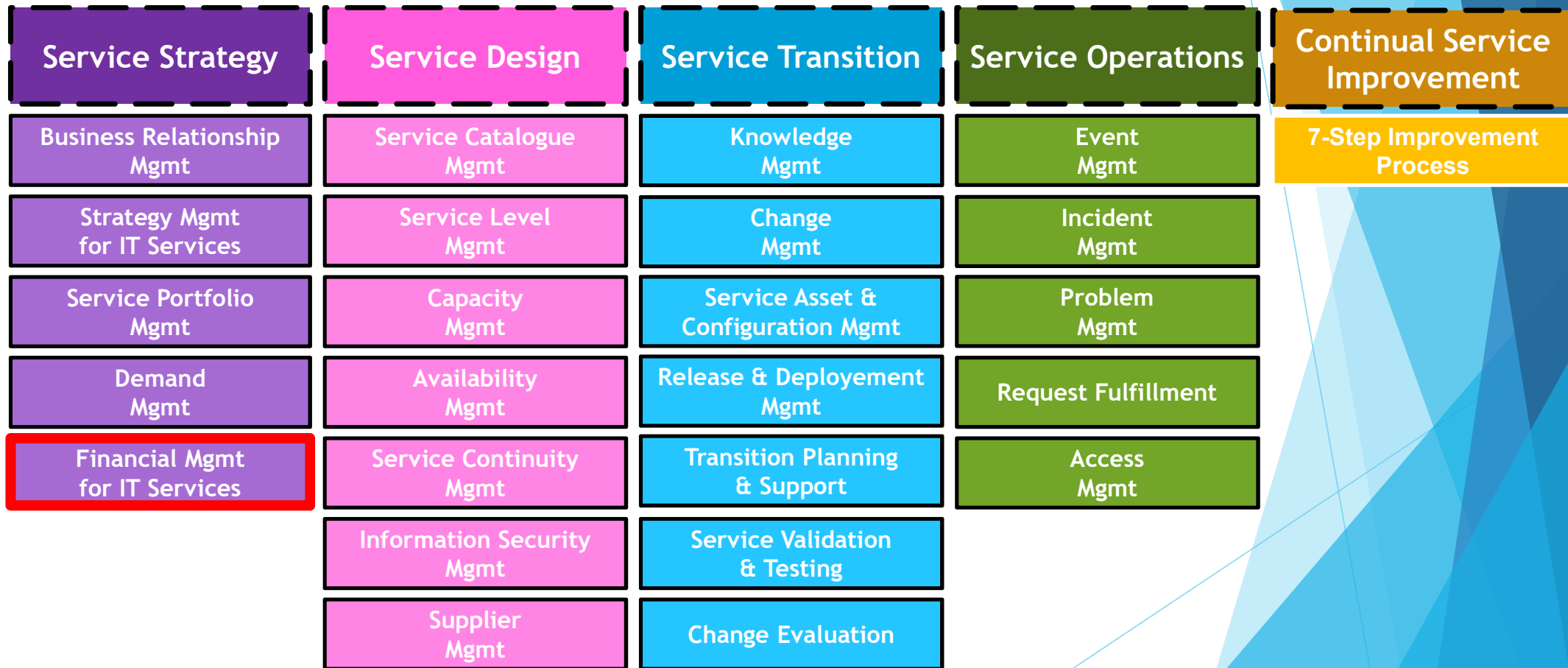
3. Service Level Packages

- ▶ Connection Speed
(**capacity**)
- ▶ Disponibilità del servizio
(**availability**)
- ▶ Login sicuro a doppia autenticazione
(**security**)
- ▶ Assistenza H24
(**support levels**)
- ▶ Backup
(**continuity**)

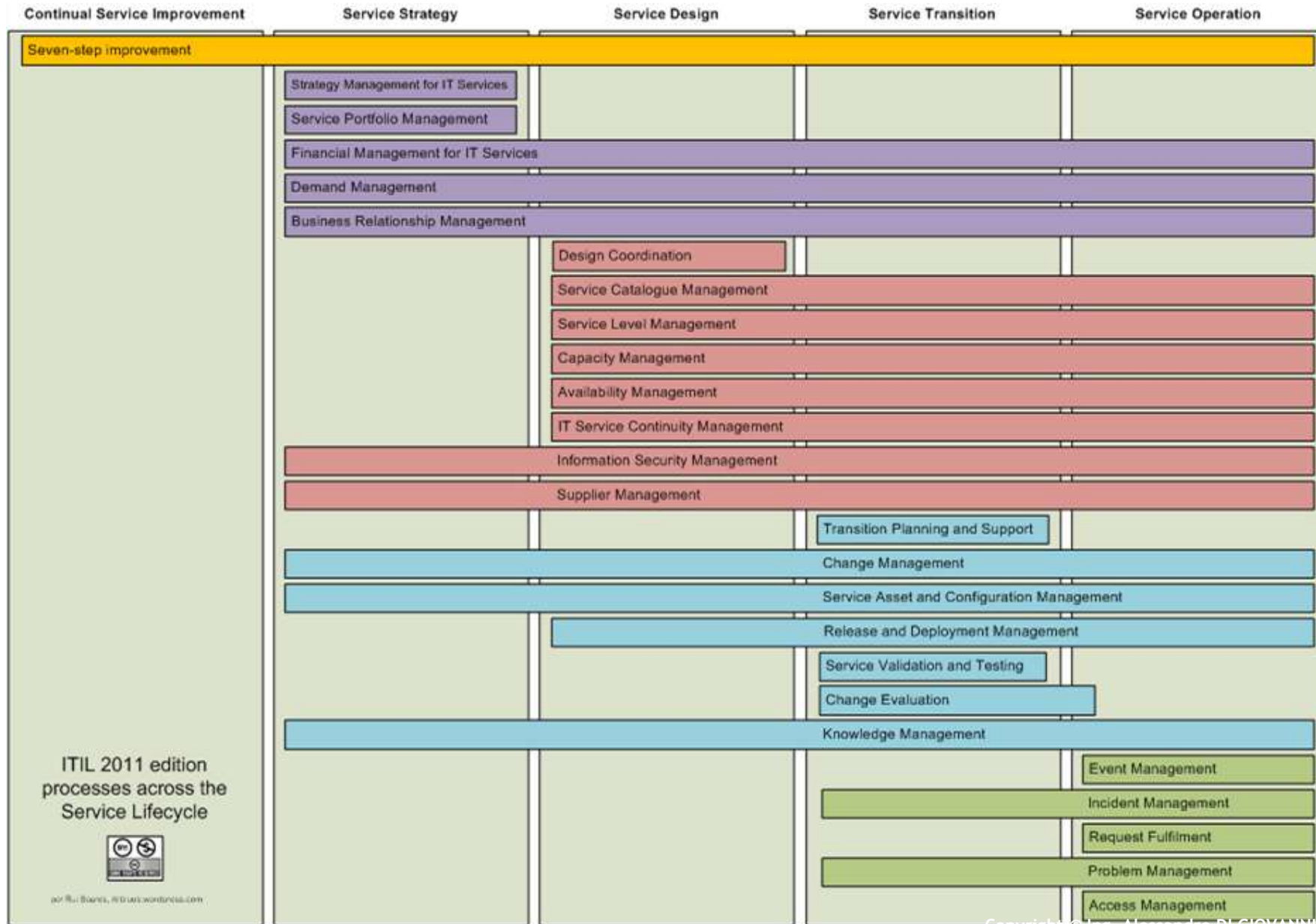
SS Processo 5: *Financial Management (FM)*

Gestione finanziaria

Fasi e Processi di ITIL V3/2011



Rappresentazione dei Processi nel Service LifeCycle



FM: Scopo

Garantire:

- ▶ **gestione efficiente** delle risorse informatiche richieste per fornire i servizi IT
- ▶ **Pieno controllo delle spese** (da ribaltare sul cliente)

▶ Nota:

Il Process Manager del Financial Management
non è un IT Manager
(è un **Deputy Manager**)

FM: Obiettivi

- ▶ Risponde alle domande:
 - ▶ La strategia pensata fornisce maggiori profitti o minori costi?
 - ▶ Quali servizi costano e rendono di più? Perché?
 - ▶ Quali servizi eroghiamo maggiormente? Con quali budget?
 - ▶ Dove siamo e non siamo efficienti? Perché?
 - ▶ Quanto sono efficienti i nostri modelli rispetto ai competitor?
 - ▶ Siamo competitivi? Abbiamo prezzi più bassi o offriamo maggiore valore?
- ▶ Servono informazioni finanziarie operative per rispondere, ma non le abbiamo in questa fase (abbiamo solo ipotesi e stime)

FM: Attività

1. Budgeting

- ▶ Prevedere requisiti finanziari per il futuro

2. IT Accounting

- ▶ Monitorare le spese (anche in accordo col budget)
- ▶ Esempi di metodi:
 - ▶ **Direct Cost vs. Indirect Cost**
 - ▶ **Capital Cost vs. Operational Cost**
(GCA) (GST)
 - ▶ **Fixed Cost vs. Variable Cost**

3. Charging Policy (Pricing)

- ▶ Definisce modalità di calcolo della redditività (ricavo)
→ cioè stabilisce i **prezzi**
- ▶ Esempi:
 - ▶ **Cost Price**
(recupero del costo)
 - ▶ **Cost Price +**
(recupero del costo + %)
 - ▶ **Market Price**
(prezzo di mercato definito da competitor)
 - ▶ **Fixed Price**
(prezzo fisso indipendente dall'uso)

Come garantisco gli obiettivi
del processo di Financial Mgmt?

Business Case
+
Service Valutation

Come garantisco gli obiettivi
del processo di Financial Mgmt?

Business Case

Modello di cosa ci si aspetta di ottenere da un servizio

- ▶ Documento centrale del ciclo di vita di un progetto o programma
- ▶ Strumento di pianificazione e supporto decisionale
- ▶ Consente di valutare **conseguenze probabili** di un'azione di business
- ▶ Costituisce la **motivazione** per portare avanti un servizio

Come garantisco gli obiettivi
del processo di Financial Mgmt?

Business Case: Struttura

1. Introduzione

Indica gli obiettivi di business.

2. Metodi ed assunzioni

Definisce i confini/vincoli del Business Case
(tempo, costi e benefici)

3. Impatti sul business

Descrive risultati finanziari e non del business Case .
(ridotto time to market, maggiore customer retention, espansione sul mercato)

4. Rischi e contingenze

Descrive probabilità degli eventi non attesi.

5. Raccomandazioni

Descrive le azioni raccomandate per portare il servizio al successo.

Come garantisco gli obiettivi
del processo di Financial Mgmt?

Service Valutation

Definizione del **Service Value** ($SV = U + W$)

- ▶ Individua il giusto equilibrio tra **costi** sostenuti e **valore** fornito al cliente
- ▶ Si focalizza su 2 aspetti:
 - ▶ **Provisioning Value**
(= fornire valore = determinare il costo minimo per erogare il servizio)
 - ▶ **Service Value Potential**
(= valore potenziale = valore aggiunto percepito dal cliente)

Esercizio sulla SS

Riconosciamo Utility e Warranty

Identifichiamo Utility e Warranty

Caso 1

Siamo una software house che commercializza un prodotto gestionale di contabilità web-based.

Gli utenti ci informano che:

1. Il software è ben fatto e semplice da usare. **Utility**
2. Il software subisce saltuariamente rallentamenti, specialmente nel tardo pomeriggio. **Warranty**
3. Il software non copre tutte le loro esigenze. **Utility**
4. Il service desk è gentile, ma non comprende il loro disagio. **Warranty**

I 4 punti rappresentano per il Cliente Utility o Warranty?

Identifichiamo Utility e Warranty

Caso 2

Siamo un Service Provider che fornisce un servizio di posta elettronica ad un'azienda con diversi agenti sparsi per il territorio.

Gli utenti ci informano che:

1. L'utilizzo di un indirizzo email agevola notevolmente il loro lavoro. **Utility**
2. L'accesso alla loro e-mail è sempre disponibile via web. **Utility/Warranty**
3. Vorrebbero poter configurare la loro e-mail anche sul proprio smartphone. **Utility**

I 3 punti rappresentano per il Cliente Utility o Warranty?

Quiz sulla SS

Alleniamoci un po'...

Quiz sulla SS (1)

Which of the following is not a primary concern of Service Strategy?

- A. Providing guidance on setting strategy
- B. Setting policies and objectives
- C. Understanding how to create value for customers
- D. Defining a Release Plan

Quiz sulla SS (1)

Which of the following is not a primary concern of Service Strategy?

- A. Providing guidance on setting strategy
- B. Setting policies and objectives
- C. Understanding how to create value for customers
- D. Defining a Release Plan**

Quiz sulla SS (2)

Which of the following statements is incorrect about patterns of demand generated by the customer's business?

- A. Demand can be influenced by charging different rates at different times.
- B. They are delivered to the Capacity Management process so the capacity to deliver services at the agreed levels can be ensured.
- C. They are driven by patterns of business activity.
- D. Understanding patterns of business activity is unimportant.

Quiz sulla SS (2)

Which of the following statements is incorrect about patterns of demand generated by the customer's business?

- A. Demand can be influenced by charging different rates at different times.
- B. They are delivered to the Capacity Management process so the capacity to deliver services at the agreed levels can be ensured.
- C. They are driven by patterns of business activity.
- D. Understanding patterns of business activity is unimportant.**

Quiz sulla SS (3)

Which of the following is the correct description of “utility”?

- A. A customer or organization doing business with an electrical or water-services company.
- B. The service is fit for use.
- C. An assurance of certain levels of availability, capacity, continuity, and security.
- D. The attributes of the service that have a positive effect on the performance of activities, objects, and tasks associated with desired outcomes.

Quiz sulla SS (3)

Which of the following is the correct description of “utility”?

- A. A customer or organization doing business with an electrical or water-services company.
- B. The service is fit for use.
- C. An assurance of certain levels of availability, capacity, continuity, and security.
- D. The attributes of the service that have a positive effect on the performance of activities, objects, and tasks associated with desired outcomes.**

Quiz sulla SS (4)

Which process is primarily supported by the analysis of Patterns of Business Activity (PBA)?

- A. Availability Management
- B. Demand Management
- C. Financial Management
- D. Service Level Management

Quiz sulla SS (4)

Which process is primarily supported by the analysis of Patterns of Business Activity (PBA)?

- A. Availability Management
- B. Demand Management**
- C. Financial Management
- D. Service Level Management

SS: Cosa ne pensate?

Ditemi cosa pensate della Service Strategy

- ▶ Quanti di questi concetti conoscevate?
- ▶ Quanti di questi concetti utilizzate o potreste utilizzare?
- ▶ Come la Service Strategy potrebbe migliorare il Vostro lavoro?
- ▶ ...