Izrada strategije nove IT usluge

Kolbas, Denis

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:250289

Rights / Prava: Attribution 3.0 Unported/Imenovanje 3.0

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
VARAŽDIN

Repository / Repozitorij:

Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository

zir.nsk.hr

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE

V A R A Ž D I N

Denis Kolbas

IZRADA STRATEGIJE NOVE IT USLUGE

ZAVRŠNI RAD

Varaždin, 2019.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE

V A R A Ž D I N

Denis Kolbas

JMBAG: 0016122725

Studij: Poslovni sustavi

IZRADA STRATEGIJE NOVE IT USLUGE

ZAVRŠNI RAD

Mentorica:

Doc. dr. sc. Katarina Pažur Aničić

Varaždin, rujan 2019

Denis Kolbas

Izjava o izvornosti

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

Autor potvrdio prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi

Sažetak

Ovaj rad bavi se okvirom za upravljanje informacijskim uslugama – ITIL. Konkretno, u radu se obrađuje životna faza strategije usluge koja zajedno s dizajnom, tranzicijom, operacijom i kontinuiranim unaprjeđenjem usluge čini cijeli životni ciklus usluge. Strategija usluge sagledana je kroz pet procesa od kojih je sačinjena – prvo u teorijskom smislu, a zatim je primijenjena i na usluzi growth marketinga. Na usluzi su primijenjeni procesi, metode i najbolje prakse koji ITIL propisuje s ciljem izrade strategije. Izvor potrebe za strategijom je organizacija koja želi ispuniti svoje ciljeve, a za to joj je potreban plan čije izvođenje treba rezultirati ostvarenim ciljevima. Rezultat ovog rada je jasno prezentirana svrha i prednost ITIL-a kroz teorijski i praktičan pristup.

Ključne riječi i pojmovi: ITIL*,* IT usluga, strategija usluge, upravljanje uslugom, growth marketing

Sadržaj

1. Uvod 6
2. Strategija IT usluge 7
   2.1 Upravljanje strategijom 8
      2.1.1. Strateška procjena 8
         2.1.1.1. Unutarnji čimbenici 9
         2.1.1.2. Vanjski čimbenici 10
         2.1.1.3. Definiranje tržišnog prostora 11
         2.1.1.4. Identifikacija strateških industrijskih čimbenika 11
         2.1.1.5. Postavljanje ciljeva 11
      2.1.2. Izrada strategije 12
      2.1.3. Izvršavanje strategije 14
      2.1.4. Kontinuirano unapređenje usluge 15
   2.2. Portfelj usluga 16
   2.3. Financijsko upravljanje 18
   2.4. Upravljanje potražnjom 18
   2.5. Upravljanje poslovnim odnosima 20
3. Primjena ITIL-a u praksi - Growth marketing 21
   3.1. Upravljanje strategijom - Growth marketing 23
      3.1.1. Strateška procjena 23
         3.1.1.1. Analiza unutarnjih i vanjskih čimbenika 23
         3.1.1.2. Definicija tržišta i ključnih strateških čimbenika 24
      3.1.2 Izrada strategije 25
      3.1.3. Izvršavanje strategije i kontinuirano unaprjeđenje usluge 27
   3.2. Portfelj usluga organizacije – Growth marketing 27
   3.3. Financijsko upravljanje uslugama – Growth marketing 31
   3.4. Upravljanje potražnjom usluga – Growth marketing 34
   3.5. Upravljanje poslovnim odnosima organizacije – Growth marketing 35
4. Zaključak 36
5. Popis literature 37

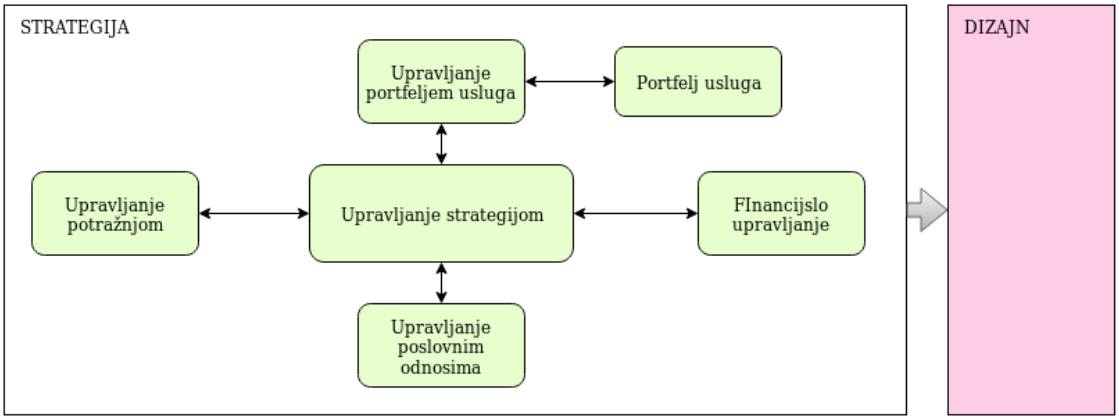
1. Uvod

Pojavom informacijske tehnologije i informacijskih usluga, pojavila se i potreba za upravljanje tim uslugama kako bi one bile primjenjive, pouzdane i efektivne za sve vrste organizacija. 80-tih godina se kao koncept pojavio ITIL (Information Technology Infrastructure Library) koji sve do danas stoji kao najšire prihvaćeni okvir za upravljanje informacijskim uslugama. ITIL uslugu sagledava kroz njezin životni ciklus koji je razdijeljen na pet faza: strategija, dizajn, tranzicija, operacija i kontinuirano unaprjeđenje usluge, te za svaku od tih faza definira skup procesa i procedura potrebnih za upravljanje tom uslugom. Cilj ovog rada je kroz teorijski i praktičan dio prezentirati čitatelju strategiju usluge i sve njezine elemente na kratak i razumljiv način. Kroz ovaj rad svaki od procesa bit će definiran i detaljno opisan, te zatim primijenjen na konkretnu uslugu u području informacijske tehnologije (IT). Odabrana usluga je growth marketing. To je vrsta marketinga koja uz pomoć informacijske tehnologije pokušava upravljati cijelim životnim ciklusom korisnika, u ovom slučaju mobilnih aplikacija. Cilj ovog rada je na jasan i sažet način čitatelju prenijeti ideju i prednost ITIL-a, te kroz primjer usluge proći kroz proces izrade strategije za konkretnu IT uslugu. Rad je strukturiran kroz poglavlja koja su tematizirana po glavnih pet procesa strategije usluge: upravljanje strategijom, upravljanje portfeljem usluga, upravljanje potražnjom, financijsko upravljanje, te upravljanje poslovnim odnosima. Više o njima, njihovoj međusobnoj povezanosti i komunikaciji slijedi u nastavku rada.

2. Strategija IT usluge

Prema ITIL-u (2011) strategija je plan koji govori na koji će način organizacija postići određeni skup ciljeva, a prilikom pružanja usluga to su zapravo poslovni ciljevi klijenta. Strategije se mogu razlikovati od jednostavnih koje se sastoje od jednog plana, do kompleksnih kombinacija planova i aktivnosti postavljenih kako bi se postigao određeni cilj pod utjecajem unutarnjih i vanjskih čimbenika.

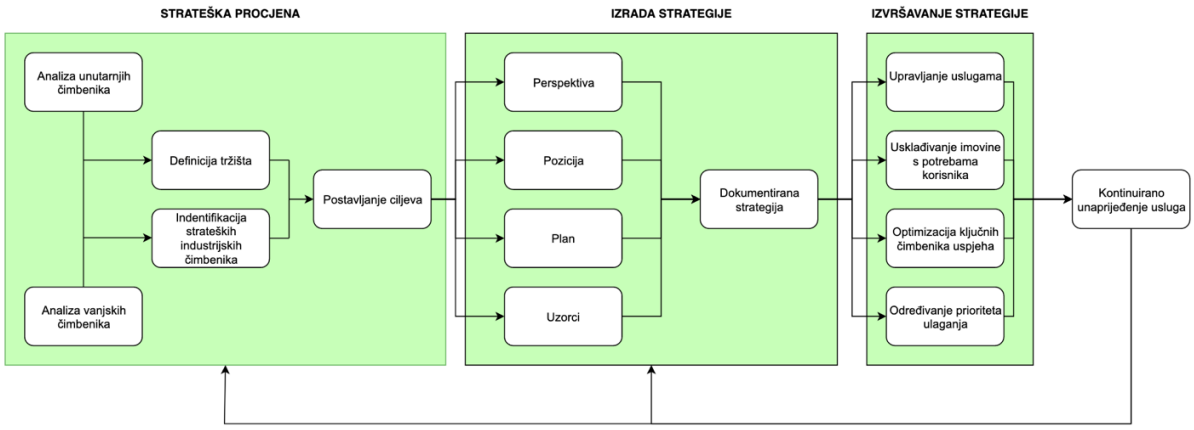
ITIL (2011) ovu fazu životnog ciklusa usluge dijeli na nekoliko ključnih procesa od kojih svaki definira skup aktivnosti koje u međusobnoj komunikaciji generiraju dokumente koji čine strategiju i služe kao temelj za ostale faze životnog ciklusa usluge. U nastavku slijedi detaljniji opis svakog od tih procesa i njihovih ključnih čimbenika. U nastavku slika 1 prikazuje strukturu tih ključnih procesa u životnoj fazi strategije usluge.



Slika 1: *Struktura procesa u životnoj fazi strategije usluge*
(Prema http://www.itsm.hr/english/pdf/itil-poster - 1.9.2019)

2.1 Upravljanje strategijom

Upravljanje strategijom je jedan od ključnih procesa u životnom ciklusu IT usluga i zbog toga će u ovom poglavlju biti prikazano kako je upravljanje strategijom s razine organizacije spušteno na razinu upravljanja uslugama i kako je strategija usluga zapravo dio cjelokupne poslovne strategije organizacije. Pomoću strategije organizacija postavlja se skup ciljeva, te se definira na koji način će se ti ciljevi postići i koje investicije su za to potrebne. Na slici 2 prikazana je struktura i slijed pod procesa upravljanja uslugom. Ti pod procesi su: strateška procjena, izrada strategije i upravljanje uslugom.



Slika 2: *Struktura pod procesa upravljanja strategijom*
(Prema ITIL Service Strategy (2011, str. 138))

2.1.1. Strateška procjena

Prema ITIL-u (2011) strateška procjena služi određivanju trenutnog stanja organizacije i mogućih promjena, tj. analizira unutarnje i vanjske čimbenike koji bi mogli ugroziti ispunjenje ciljeva organizacije.

Prilikom izrade strategije prvo je potrebno sagledati unutarnje stanje vlastite organizacije s fokusom na snage i slabosti organizacije. Unutarnje stanje analizira se kroz unutarnje čimbenike organizacije koji će u nastavku biti pobliže opisani.

2.1.1.1. Unutarnji čimbenici

Prema ITIL-u (2011) tipična analiza temelji se na nekoliko kategorija:

1. **Postojeće usluge** – kod ustaljenih organizacija diferencijacija i identitet su već postojeći jer organizacije djeluje na tržištu dulje vrijeme. Iz postojećih usluga moguće je izvući vrijedne informacije potrebne za izradu strategije.

2. **Financijska analiza** – odnosi se na trošak usluga i povrat vrijednosti koje one ostvaruju. Pozitivan povrat smatra se snagom, ali negativan ne mora uvijek biti slabost, jer velike investicije zahtijevaju određeno vrijeme kako bi ostvarile povrat pa njihov rezultat.

3. **Ljudski resursi** – ljudi su ključan faktor prilikom obavljanja poslovnih procesa i potrebno je odrediti vještine i sposobnosti svog kadra. Nepotrebne vještine predstavljaju rizik, a neophodne su snaga.

4. **Operacije** – koliko je zapravo organizacija efektivna prilikom pružanja usluge, postoji li prostor za poboljšanja i koji je stupanj iskorištenosti tehnologije i resursa.

5. **Veza s poslovnim jedinicama** (za pružatelje unutarnjih usluga) - potrebno je dobro poznavanje strategije i zahtjeva klijenta unutar vlastite organizacije.

6. **Resursi i mogućnosti** - skup resursa i mogućnosti koji se koriste prilikom pružanja usluga.

7. **Postojeći projekti** - bilo koji projekti u izvedbi koji mogu utjecati na neke od prethodno navedenih čimbenika.

2.1.1.2. Vanjski čimbenici

Analiza vanjskih čimbenika treba biti orijentirana na okolinu na koju organizacija nema utjecaja. U takvoj okolini postoje prilike i prijetnje koje je potrebno detaljno poručiti i za vlastitu strategiju odlučiti koje prilike iskoristiti i od kojih prijetnji se braniti. Prema ITIL-u (2011) vanjski čimbenici organizacije su:

1. **Industrija i tržište** - fokus na praksu i trendove u industriji i tržištu. Ukoliko konkurenti počnu koristiti novi programski proizvod koji većina klijenata želi, potrebno se tome prilagoditi.

2. **Klijenti** - odgovara na pitanje tko su željeni klijenti, koji su njihovi problemi i ciljevi, te koje usluge trenutno koriste.

3. **Dobavljači** - odgovara na pitanje tko su trenutni dobavljači i kako će promjene s njihove strane utjecati na trenutne usluge koje organizacija pruža.

4. **Partneri** - je li organizacija u partnerskom odnosu s nekim drugim organizacijama? Koje prilike se time otvaraju, koje su dužnosti prema tim partnerima?

5. **Konkurencija** - definira tko je konkurencija, nude li bolju i diferenciranu uslugu, jesu li našli efikasniji način pružanja usluge?

6. **Zakonodavstvo i propisi** - koje zakone i odredbe organizacija mora poštivati prilikom obavljanja djelatnosti. Moraju li i konkurenti poštivati iste standarde?

7. **Politika -** kako političke promjene, npr. promjene u fiskalnoj politici utječu na pružanje usluga?

8. **Socijalno-ekonomski čimbenici** - kako će ekonomske promjene utjecati

na trenutnu situaciju organizacije? Također odgovara na pitanja koje su dužnosti prema društvu i kako društvo utječe na organizaciju.

9. **Tehnologija** - kako će napredak tehnologije utjecati na pružanje usluga organizacije?

2.1.1.3. Definiranje tržišnog prostora

Kako je prije napomenuto, tržišni prostor definira priliku, tj. prostor na kojem postoje zahtjevi klijenta koje pružatelj može ispuniti svojom uslugom. Ovaj korak izrade strategije treba rezultirati dokumentacijom svih postojećih i potencijalnih tržišnih prostora koji su identificirani prilikom analize unutarnjih i vanjskih čimbenika. Na temelju ove analize otkriva se poslovni potencijal na tržištu i ukoliko organizacija sa svojom trenutnom tehnologijom i znanjem ili pak dodatnim investicijama može to tržište poslužiti, otvara se prilika za realizaciju vrijednosti.

2.1.1.4. Identifikacija strateških industrijskih čimbenika

Za svako tržište postoje strateški čimbenici koji odlučuju uspjeh ili propast strategije usluge. Prema ITIL-u (2011) strateški čimbenici se mogu prezentirati u obliku potreba klijenata, poslovnih trendova, konkurencije, regulativa, dobavljača, normi, najbolje prakse i tehnologije. Organizacija na strateške čimbenike odgovara kritičnim čimbenicima uspjeha kojima organizacija odgovara na poteškoće pružanja usluge na pojedinom tržištu, a oni se manifestiraju kao kombinacija financijskih sredstava, iskustva, kompetencija, intelektualnog vlasništva, procesa, infrastrukture i operacija. Kao primjer se može uzeti organizacija koja želi pružati medicinske usluge, ali glavna prepreka, tj. strateški industrijski čimbenik su dozvole koje je potrebno imati za obavljanje takve vrste djelatnosti.

2.1.1.5. Postavljanje ciljeva

Organizacija bi sada trebala imati obavljenu analizu unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije, a na temelju nje definirano tržište i identificirane ključne

čimbenike uspjeha. Temelj svih tih informacija organizacija si mora postaviti ciljeve – u najboljoj praksi SMART (*eng. specific, measurable, achievable, realistic, timely)* ciljeve koje želi ispuniti strategijom, a u sljedećem pod procesu biti će objašnjeno na koji način će se to učiniti.

2.1.2. Izrada strategije

Završetkom strateške procjene organizacija bi trebala imati jasno zacrtane ciljeve koje želi ostvariti svojom strategijom, a isto tako i načine na koje će ih ostvariti. Sada je moguće izraditi strategiju, a prema ITIL-u (2011) se ona temelji na četiri elementa koja trebaju biti prisutna:

1. **Perspektiva** – opisuje i odgovara na temeljna pitanja postojanja organizacije. Opisuje što je organizacija, što radi, za koga i zašto. Perspektiva jasno komunicira s unutarnjom i vanjskom okolinom i tako prezentira svoja vjerovanja, vrijednosti i svrhu u glavama svojih zaposlenika i klijenata. Dobra perspektiva postavlja generalni cilj organizacije i jasno govori kako će taj svoj cilj ispuniti. Primjer perspektive mogu biti misija i vizija organizacije.

2. **Pozicija** – opisuje način kojim se pružatelj usluge planira boriti protiv konkurencije. Strategija kao pozicija se može definirati kao jedinstvenost u glavama klijenata. Biti na tržištu u većini slučajeva znači natjecati se na istom prostoru s konkurencijom, a pobjedu na tom tržištu donosi diferencirana vrijednost koja je atraktivna klijentu, bila ona niska cijena ili specijalizirana ponuda. Prema Mintzbergu (1994) postoje četiri vrste pozicioniranja:

    a) **Temeljeno na raznolikosti** – pružanje malog broja usluga širokom pojasu raznolikih kupaca. Usluga nema puno, a vrijednost dobivaju preko više razina i paketa usluga. Cilj nije zadovoljiti potrebe klijenta do najmanjeg detalja, već zadovoljiti generalne potrebe velikog broja klijenata.

b) **Temeljeno na potrebama** – individualni pristup klijentu kojem se pruža široki katalog usluga kako bi se zadovoljilo apsolutno sve njegove potrebe. Cilj nije osvojiti veliki broj klijenata, već dominirati određenim segmentom tržišta.

c) **Temeljeno na pristupu** – pružanje usluga klijentima koji imaju nešto zajedničko, npr. lokaciju. Kao primjer se može uzeti organizacija koja svoje usluge pruža samo na području jednog grada.

d) **Temeljeno na potražnji** – djeluje kao kombinacija pozicioniranja temeljenih na raznolikosti i potrebama, tj. široki katalog usluga pruža se neograničenom broju klijenata. Ovakav način pozicioniranja omogućen je razvojem tehnologije i infrastrukture, pa se kao dobar primjer mogu uzeti usluge digitalnog oblaka (*eng. cloud)*.

3. **Plan** – često nazivan i "strategija", plan je skup aktivnosti koji opisuje način na koji će pružatelj usluge morati poduzeti kako bi ostvario svoju perspektivu i poziciju, tj. kako će se iz svog trenutnog stanja preći u željeno stanje i koliko je spremam uložiti da bi to ostvario. Dobar plan se sastoji od više scenarija koji trebaju pokriti sve moguće rizike. Planovi se najčešće fokusiraju na budžet, portfelj usluga, razvoj novih usluga, investicije u imovinu i poboljšanja. Prema ITIL-u (2011) klasični sadržaj strateškog plana sadrži:

a) Sažetak – obris strategije na najvišoj razini, te sažeta misija, vizija i glavni ciljevi.
b) Ovlaštenja – popis osoba koje imaju pristup planu ili nekom njegovom dijelu.
c) Pozadina i analiza stanja – opis uzroka koji su doveli do kreiranja nove strategije
d) Vizija, misija i izjave o vrijednosti – opis cjelokupne perspektive organizacije
e) Ciljevi – popis i definicija postavljenih ciljeva organizacije

f) Strategija – opis inicijativa koje će se poduzeti da se ostvare ciljevi organizacije.
g) Prilozi – dokumenti koji su nužni za generiranje i provođenje strategije

4. **Uzorci** – prilikom izvođenja plana, organizacija izvodi određene aktivnosti koje se znaju ponavljati, a takve aktivnosti je potrebno prepoznati i definirati ih kao uzorke. To je bitno kako pružatelj usluge ne bi neprestano reagirao na isti zahtjev na novi način. Primjena uzoraka doprinosi konzistentnosti i uštedi resursa, a također pomažu i u predviđanju, analizi i vrednovanju strategije jer se mogu kvantitativno izraziti.

Rezultat pod procesa izrade strategije treba biti strateški plan sa definiranom perspektivom, ciljevima i načinima kako će se ti ciljevi ostvariti. Strateški plan kreiran je za vodstvo organizacije i na temelju njega strategija se izvršava, te na kraju evaluira njezina uspješnost.

2.1.3. Izvršavanje strategije

Nakon izrade strategije potrebno ju je izvršiti. Strategija se razdvaja na niz operativnih aktivnosti pomoću kojih se žele postići ciljevi zacrtani u strategiji. Prema ITIL-u (2011) postoje procesi koji su ključni za izvršavanje strategije:

1. **Upravljanje uslugama** – upravljački sustav koji odlučuje koje usluge će se koristiti za ispunjenje strategije, tj. ciljeva. Takav sustav je potreban jer je inače nemoguće pružanje usluga visoke kvalitete i praćenje napretka u strategiji. Upravljanje uslugama se također odnosi i na aktivnosti, alate i ljude koji te usluge pružaju, pa je i njima potrebno adekvatno upravljati.

2. **Usklađivanje imovine sa potrebama korisnika** – Potrebno je koordinirati, kontrolirati i dodijeliti imovinu uslugama na način da je moguće obavljati dogovorenu razinu usluge.

3. **Optimizacija kritičnih čimbenika uspjeha** – Potrebno je prepoznati

nedostatke u odnosu na strateške industrijske čimbenike i implementirati potrebne čimbenike uspjeha.

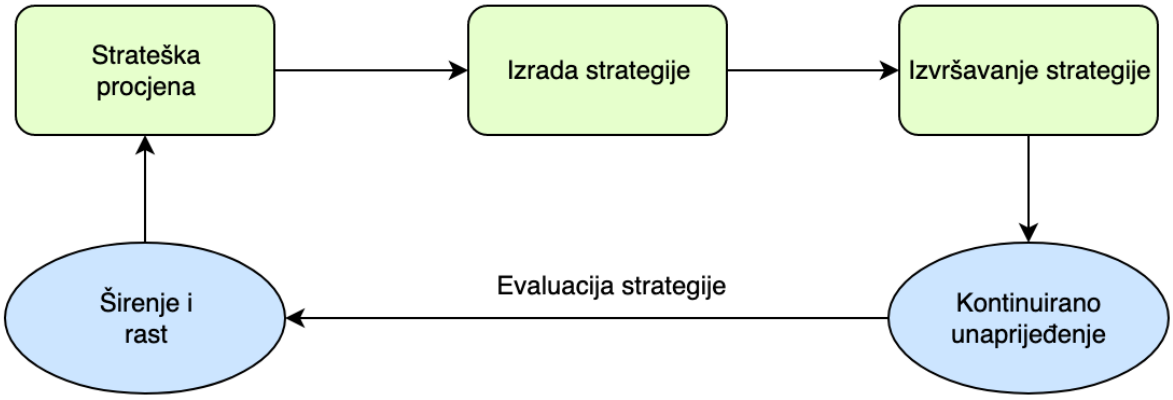
4. **Određivanje prioriteta ulaganja** – Potrebno je napraviti investicijsku analizu novih ili izmijenjenih usluga i na temelju analize odrediti hoće li se strategija provoditi.

Nakon izvođenja strategije potrebno je izvesti mjerenja i evaluaciju uspješnosti strategije. Strategija se naziva uspješnom ako postiže zadane ciljeve.

2.1.4. Kontinuirano unapređenje usluge

Proces unapređenja usluge izvodi mjerenje i evaluaciju, tj. procjenu strategije kroz vremenski period i prvi cilj mu je identificirati područja usluge koja ne zadovoljavaju očekivanja, a zatim postaviti osnovicu za iduću procjenu. Područja koja ne zadovoljavanju očekivanja predstavljaju prijetnju postizanju cilja i potrebno je uvesti rješenja koja će otkloniti identificirane mane.

Nakon uspješnog izvođenja strategije i postizanja zadanih ciljeva, potrebno je vratiti se na aktivnost strateške procjene i sagledati nove prilike za napredovanje. Uspješnim izvođenjem strategije organizacija je stekla novo iskustvo i znanje koje se može upotrijebiti za širenje. Širenje je najlakše obaviti na istom tržištu ili klijentu. Neki od mogućih načina za širenje su: proširenje trenutnog ugovora, povećanje potražnje za trenutnom uslugom, pružanje dopunskih usluga... Na slici 3 prikazan je proces kontinuiranog unaprjeđenja usluge.

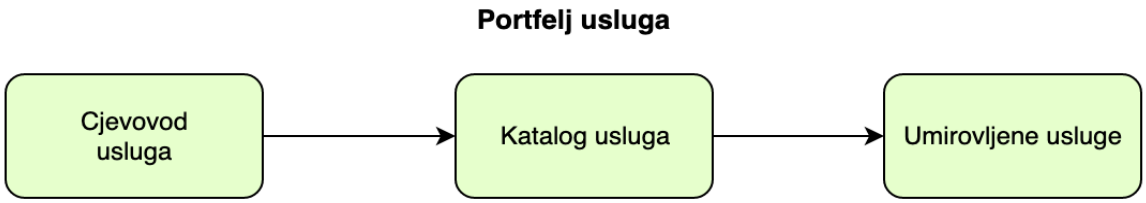


Slika 3: *Proces kontinuiranog unaprjeđenja usluge*
(Prema http://www.itsm.hr/english/pdf/itil-poster/ - 1.9.2019.)

2.2. Portfelj usluga

Portfelj usluga je skup svih usluga kojima pružatelj upravlja. Portfeljem se upravlja uslugama kroz njihov cijeli životni ciklus pa se tako sastoji od tri vrste usluga: predložene ili u razvoju, aktivne i umirovljene. Svaka od nabrojanih vrsta usluga ima svoje posebno mjesto u portfelju, pa su tako predložene, tj. usluge u razvoju dokumentirane u tzv. cjevovodu usluga (*eng. service pipeline*) koji može biti u obliku baze podataka ili strukturiranog dokumenta te za organizaciju predstavlja vrijednost i potencijalni rast jer svaka od tih usluga ima mogućnost za postati dijelom kataloga usluga. Katalog usluga sastoji se od svih usluga koje su trenutno aktivne i dostupne klijentima. Usluge u katalogu detaljno su dokumentirane i sadrže opis što usluga pruža, njezinu cijenu, procese narudžbe, isporuke i sl. Zadnji dio portfelja jesu umirovljene usluge. To su usluge za koje je odlučeno da se više neće pružati klijentima iz različitih razloga, ali su i dalje dokumentirane jer služe kao vrijedan skup informacija i iskustava koja se mogu iskoristiti prilikom kreiranja i pružanja novih usluga.

Na slici 4 prikazana je struktura portfelja usluga i slijed kojim usluga prolazi kroz njega tijekom svog životnog ciklusa.



Slika 4: *Struktura portfelja usluga*
(Prema ITIL Service Strategy (2011, str. 173))

Upravljanje portfeljem odgovorno je za odlučivanje koje usluge će biti zastupljene u portfelju i na koji način će one biti praćene kroz svoj životni ciklus. Prema ITIL-u (2011) upravljanje portfeljem sastoji se od četiri glavne faze:

1. **Definiraj** – dokumentacija novih i postojećih usluga. Svaka usluga mora imati dokumentiran poslovni slučaj, tj. validaciju njenog postojanja.

2. **Analiziraj** – svaka od usluga u portfelju povezuje se sa strategijom kako bi se odgovorilo na pitanje pomaže li ta usluga ostvarivanju zadanih ciljeva organizacije?

3. **Odobri** – svaka usluga treba biti odobrena i poduprta investicijom kako bi se osigurali resursi za isporuku očekivane razine usluge.

4. **Dokumentiraj** – odnosi se na dokumentiranje zadanih ciljeva, rokova, ulaza i izlaza definiranih u prethodnim koracima i obično služi kao inicijator za iduću fazu životnog ciklusa usluge, tj. dizajn.

Dobro upravljanje portfeljem usluga trebalo bi pružatelju garantirati da pruža samo usluge koje postižu zadane poslovne rezultate i strateške ciljeve.

2.3. Financijsko upravljanje

Cilj financijskog upravljanja jest osiguranje dovoljno financijskih sredstava za dizajn, razvoj i pružanje usluga koje zadovoljavaju ciljeve organizacije. Dobro financijsko upravljanje osigurat će ravnotežu između troška i kvalitete usluga i na taj način osigurati da se pružatelj ne obveže na uslugu koju ne može pružiti. Prema ITIL-u (2011) financijsko upravljanje dijeli se na tri glavna procesa:

1. **Budžetiranje** – proces predviđanja i kontrole prihoda i rashoda organizacije.
2. **Računovodstvo** – proces detaljnog bilježenja svih troškova organizacije.
3. **Naplata** – proces naplate potraživanja ka klijentima.

Navedeni procesi izvode se u dva ciklusa, planski i operativni. Planski ciklus se obično izvodi jednom godišnje i odnosi se na procjene i kalkulacije prihoda i rashoda za sljedeću godinu. Operativni ciklus izvodi se više puta godišnje i odnosi se na analizu troškova, naplatu procjenjivanja i sl.

2.4. Upravljanje potražnjom

Prema ITIL-u (2011) upravljanje potražnjom je proces koji pokušava utjecati, razumjeti i predvidjeti potražnju klijenata za uslugama. Upravljanje potražnjom je jedan od ključnih procesa upravljanja strategijom jer se za potražnju moraju osigurati dovoljni kapaciteti. Prilikom upravljanja potražnjom postoji veliki rizik, a to je netočno procijenjena potražnja. Precijenjena potražnja rezultira viškom, a on stvara dodatne troškove koji rezultiraju smanjenjem profita. S druge strane, podcjenjivanje potražnje rezultira manjkom ponude i željom za ispunjenje dostupne potražnje, pa tako opada kvaliteta usluge, a širenje i rast su nemogući
Prema ITIL-u (2011) upravljanje potražnjom dijeli se na četiri procesa:

1. **Identifikacija izvora predviđanja potražnje** – Potrebno je identificirati dokumente generirane iz poslovne aktivnosti organizacije koji mogu

sadržavati korisne podatke. Prema ITIL-u (2011) ti dokumenti mogu biti: poslovni planovi, marketinški planovi i predviđanja, proizvodni planovi, predviđanja prodaje, te planovi za prodaju novih proizvoda.

2. **Predviđanje na temelju poslovne aktivnosti** – Prilikom predviđanja potražnje potrebno je analizirati poslovne aktivnosti klijenta, jer se iz njegove aktivnosti mogu izvući uzorci koji se tijekom određenog vremenskog perioda ponavljaju. Kao primjer može se uzeti organizacija koja se bavi prodajom poklona, pa je za očekivati da će se njihova poslovna aktivnost povećati u vrijeme blagdana. Za svaku iduću godinu se može očekivati isto, pa se i predviđanja mogu temeljiti na takvim informacijama.

3. **Razviti diferenciranu ponudu** - Na temelju analize poslovne aktivnosti može se primijetiti da je za različito vrijeme potrebna različita razina usluge. Zbog toga je potrebno uočiti periode manje aktivnosti, te razviti dodatnu ponudu koja je u tom periodu korisna klijentu. Cilj je uslugu pružati neprekidno, a ne samo tijekom određenog vremenskog razdoblja.

4. **Upravljanje operativnom potražnjom** – Prilikom pružanja usluge može doći do perioda prekomjernog trošenja resursa usluge, te je takvim pojavama potrebno upravljati. Do toga je moglo doći zbog netočno definiranih uzoraka poslovne aktivnosti, promjene poslovnog okruženja ili pak loše alokacije resursa. Organizacija na te pojave mora odgovoriti, a to se većinom događa optimizacijom kapaciteta, prilagodbom na poslovno okruženje ili pak kažnjavanjem ili poticanjem klijenata za korištenje usluge.

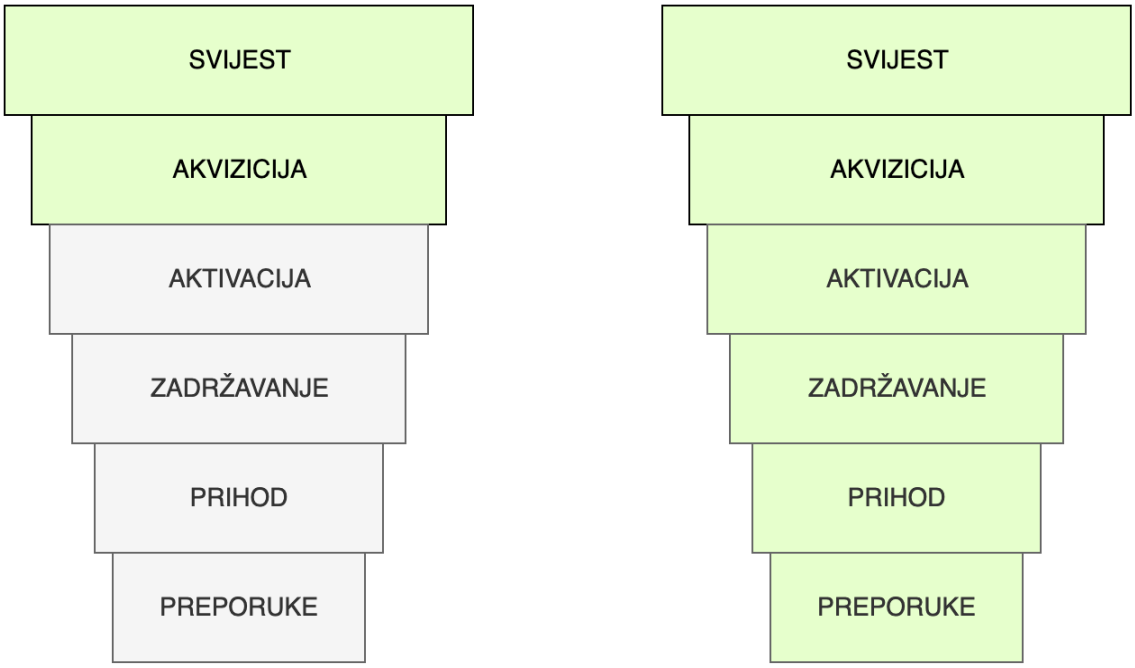
2.5. Upravljanje poslovnim odnosima

Cilj svake organizacije trebao bi biti zadovoljstvo klijenata i održavanje pozitivnih odnosa. Upravljanjem odnosima pokušavaju se postići ti ciljevi, ali i identificirati potrebe trenutnih i potencijalnih klijenata kako bi se osigurao razvoj kvalitetne usluge koja će zadovoljiti njihove zahtjeve. Nakon razvoja takve usluge, proces upravljanja poslovnim odnosima kontinuirano provodi strategiju kako bi se osigurao sklad onoga što klijent želi i što usluga zapravo nudi, ukoliko tome nije tako javlja se jaz, klijent s vremenom postaje nesretan i na kraju prekida s korištenjem usluge.

3. Primjena ITIL-a u praksi - Growth marketing

Rad se do sada sastojao od teorijskog dijela u kojem je bila opisana strategija i procesi koji su prema ITIL-u nužni za njeno ostvarivanje. U nastavku će ITIL biti primijenjen na stvarnu IT uslugu na kojoj će biti primijenjeni procesi, metode i prakse propisane tim okvirom.

Za primjer u ovom radu odlučio sam se za pružanje usluge “growth” marketinga. Growth marketing je moderniji tip marketinga koji je evoluirao razvojem informacijske tehnologije. Za razliku od običnih, IT usluge osim ljudi i procesa, koriste još i informacijsku tehnologiju bez koje bi bilo nemoguće prikupljati i analizirati podatke, te na temelju njih formulirati i implementirati potrebna rješenja, pa se tako za pružanje usluga growth marketinga koristi informacijsko znanje, softver, alati i infrastruktura. Cilj ovakvog marketinga je pomoću informacijske tehnologije pratiti korisnika kroz cijeli njegov životni ciklus i optimizirati faze koje u tom ciklusu postoje. Slika 5 prikazuje tradicionalni naspram growth marketinga kroz faze životnog ciklusa jednog klijenta, i vidljivo je da se tradicionalni marketing fokusira samo na svijest i akviziciju, dok growth upravlja svim fazama.



Slika 5: *Tradicionalni naspram growth marketinga*

(Prema https://blog.useproof.com/what-is-growth-marketing/ - 1.9.2019.)

Iz slike 5 se vide faze životnog ciklusa jednog klijenta, i dok se tradicionalni marketing fokusira samo na svijest o brendu i akviziciju tog klijenta, growth marketing kroz razne procese, metode i alate temeljene na informacijskog tehnologiji pokušava aktivirati tog klijenta, tj. povećati njegovo vrijeme korištenja proizvoda ili usluge, zadržati ga što duži period i kroz njega optimizirati prihod, a na kraju postići i da širi dobre vijesti o proizvodu ili usluzi koju koristi.

Za odabir ove usluge odlučio sam se iz vlastitog iskustva, naime tijekom pisanja ovog rada zaposlio sam se jednoj od hrvatskih IT agencija kojoj je među uslugama koje pruža i growth marketing za koju mislim da bi bilo zanimljivo staviti u kontekst okvira ITIL. Usluga će biti sagledana sa strateške strane organizacije, tj. kroz ITIL će biti rečeno kako će baš ta usluga pomoći organizaciji da ostvari svoje ciljeve.

3.1. Upravljanje strategijom - Growth marketing

U ovom poglavlju će na primjeru growth marketinga biti primijenjena tri glavna procesa upravljanja strategijom: strateška procjena, izrada strategije i izvršavanje strategije.

3.1.1. Strateška procjena

Prva je na redu strateška procjena u kojoj će biti analizirani unutarnji i vanjski čimbenici, na temelju njih će definirano tržište i ključni strateški čimbenici, a na kraju će biti postavljeni ciljevi koje organizacije želi postići.

3.1.1.1. Analiza unutarnjih i vanjskih čimbenika

Za analizu unutarnjih i vanjskih čimbenika ITIL (2011) propisuje SWOT analizu - snage, slabosti, prilike i prijetnje (*eng. strengths, weaknesses, opportunities and threats*), i to na način da unutarnji čimbenici predstavljaju snage i slabosti, dok vanjski čimbenici predstavljaju prilike i prijetnje.

Tablica 1: *SWOT analiza*

SNAGE	**SLABOSTI**
- Dugoročno iskustvo rada u IT industriji i pružanju IT usluga - Pozitivan financijski povrat svih aktivnih usluga - Iskusan i tehnički potkovan radni kadar - Niska potreba za materijalnim resursima	- Ulazak na tržište bez iskustva u pružanju slične usluge - Novi radni kadar za pružanje usluge growth marketinga koji je potrebno educirati i integrirati u postojeću okolinu - Povećanje obujma posla rezultira preopterećenjem resursa
PRILIKE	**PRIJETNJE**
- Postojeći klijenti koji koriste neke od aktivnih usluga - Potencijalni klijenti koji nisu	- Rapidni napredak softvera i tehnologije koji u kratkom periodu može trenutne procese i metode

informirani o prilikama i prednostima koje growth marketing pruža - Korištenje napretka tehnologije u svoju korist - biti prvi u prihvaćanju trendova	učiniti zastarjelima - Pogoršanje ekonomske situacije - usluge marketinga pate sa slabljenjem potrošnje - Konkurencija - razvoj bolje i diferencirane ponude

3.1.1.2. Definicija tržišta i ključnih strateških čimbenika

Ključni strateški industrijski čimbenici u IT industriji najčešće se pojavljuju u obliku poslovnih trendova, najbolje prakse, te tehnologije. Kao što je već rečeno, napredak tehnologije je omogućio uslugu kao što je growth marketing i zbog toga organizacija mora imati potrebnu informatičku infrastrukturu za pružanje takve vrste usluge. Što se tiče poslovnog trenda i najbolje prakse, danas je na tržištu mobilnih aplikacija nemoguće biti najbolji ili jedan od najboljih samo pomoću usluga tradicionalnog marketinga. Growth marketing je postao trend i najbolja praksa jer borba za svakog korisnika je velika, i zbog toga se svakom korisniku mora pristupiti na personalizirani način tijekom cijelog njegovog životnog ciklusa. Trend je potekao iz razvijenijih zemalja zapadnog svijeta i u Hrvatskoj trenutno ne postoje pružatelji ovakve usluge. Biti prvi na tržištu je ogromna prednost, ali treba biti oprezan zbog konkurencije koja se brzo može prilagoditi i kopirati novu uslugu.

Potencijalni klijenti organizacije su svi vlasnici mobilnih i web aplikacija čiji ciljevi su: akvizicija novih ili zadržavanje postojećih korisnika, povećanje angažmana, potrošnje ili zadovoljstva korisnika. Potencijalni klijenti dijele se na dvije grupe, u potrazi za uslugama growth marketinga ili sličnim uslugama, te klijenti koji nisu sigurni kako ostvariti svoje ciljeve, tj. nisu upoznati sa postojanjem usluga growth marketinga. Prvoj grupi će se pristupiti preko kanala na kojima se susreću ponuda i potražnja za takvu vrstu usluga, a druga grupa će se svesti na postojeće klijente organizacije kojima će se pokušati sugestivno proširiti ponuda (*eng. upsell*).

3.1.2 Izrada strategije

Uzrok kreiranja strategije jest početak pružanja nove usluge - growth marketing. Pružanjem nove usluge organizacija želi ispuniti nove ciljeve, te će u nastavku biti prikazan plan kako se ti ciljevi žele ostvariti.

ORGANIZACIJA
Pavlinska 2, 42000 Varaždin
Tel: 042/444-221
example@organizacijax.com

Strateški plan

Ovlaštenje: Uprava, menadžment

Misija
Pružiti unikatno iskustvo i kvalitetne digitalne proizvode na najbolji, točan i mjerljiv način .

Vizija
Biti najbolja digitalna agencija u ovom dijelu Europe.

Cilj #1	**Cilj #2**	**Cilj #3**
U roku od 3 mjeseca postići potpunu informatičku profinjenost novog kadra u softveru i alatima potrebnim za pružanje usluga growth marketinga.	U roku od 6 mjeseci popuniti kapacitete usluge growth marketinga, od kojih će barem 30% upotpunjeni postojećim klijentima.	Do kraja godine zaposliti još dvije osobe u growth marketing timu.

Pomoću edukacija u trajanju od 4 sata tjedno naučiti novi radni kadar korištenju alata i softvera, te zatim organizirati službena certificiranja od strane pružatelja licenci.	Aktivno tražiti potencijalne klijente koji potražuju usluge growth marketinga i obaviti prodaju. S druge strane u komunikaciji s aktivnim klijentima pokušati sugestivno proširiti ponudu sa svrhom prodaje i jačanja poslovnih odnosa.	Pronaći dvije visoko kvalificirane osobe na pozicijama: “database scientist” i “growth specialist”.

Pozicija organizacije temelji se na potrebama klijenata. Svakom klijentu bit će pružen individualni pristup kako bi se zadovoljile sve njegove potrebe. Procesi usluge growth marketinga neovisni su i svaki se može izvoditi individualno, pa se tako usluga može unikatno prilagoditi zahtjevima svakog klijenta. Na taj način će se potrebe svakog klijenta zadovoljiti do najmanjeg detalja i osigurati njegovo zadovoljstvo.

3.1.3. Izvršavanje strategije i kontinuirano unaprjeđenje usluge

Nakon izrade strategije, potrebno ju je izvršiti. To se događa operativno, pa je teško o tome govoriti bez stvarne implementacije, no neke je stvari bitno napomenuti.

Na temelju strateškog plana potrebno je razviti operativne aktivnosti kojima će se postići zacrtani ciljevi organizacije. Tijekom izvršavanja potrebno je pratiti napredak u strategiji i dolazi li organizacija imalo bliže svojim ciljevima, ukoliko je proces zadovoljavajući može se nastaviti, a ako nije potrebno se prilagoditi i razviti novi set operativnih aktivnosti koji će bolje zadovoljiti potrebe.

Prijašnji koraci trebaju rezultati izvršenim ciljevima. Organizacija je sada bogatija znanjem i iskustvom te se vraća na proces strateške procjene gdje pronalazi nove prilike za napredovanje i razvoj. Očekivane prilike za razvoj dolaze u obliku razvoja tehnologije, kao što su npr. novi programski proizvodi, napredak u infrastrukturi ili slično.

3.2. Portfelj usluga organizacije – Growth marketing

U ovom poglavlju usluga će biti definirana u portfelju usluga organizacije kako ga definira ITIL. Kako je prije u radu rečeno, portfelj usluga je strukturirani dokument u kojem su definirani sve usluge koje organizacija nudi. U nastavku će biti definiran portfelj usluga organizacije, te growth marketing kao dio kataloga usluga.

ORGANIZACIJA
Pavlinska 2, 42000 Varaždin
Tel: 042/444-221
example@organizacijax.com

Portfelj usluga

Usluge u razvoju

Naziv	Opis	Detalji
Administracija baza podataka	...	Saznaj više
Upravljanje odnosa sa javnošću	...	Saznaj više

Aktivne usluge

Naziv	Opis	Detalji
Growth marketing	Izvođenje marketinških...	Saznaj više
Izrada mobilnih aplikacija	...	Saznaj više
Dizajn korisničkih sučelja	...	Saznaj više
Dizajn digitalnih grafika	....	Saznaj više

Umirovljene usluge

Naziv	Opis	Detalji
Izrada web stranica	...	Saznaj više

ORGANIZACIJA
Pavlinska 2, 42000 Varaždin
Tel: 042/444-221
example@organizacijax.com

Growth marketing

Status životnog ciklusa usluge:	Aktivna
Tip usluge:	Podupiruća
Vlasnik usluge:	Organizacija X
Korisnici:	Organizacije u potrebi za upravljanjem cijelim životnim ciklusom klijenata. Najčešće pružaju usluge u vidu web stranica, web ili mobilnih aplikacija.
Kontakti za pristup usluzi:	Voditelj prodaje
Procedure za pristup usluzi:	1. Kontakt ka organizaciji 2. Sastanak za utvrđivanje potreba klijenta 3. Prezentacija usluga i strategije 4. Dogovor uvjeta 5. Potpisivanje ugovora 6. Isporuka usluge
Opis:	Izvođenje marketinških, dizajnerskih i analitičkih aktivnosti u svrhu upravljanja životnim ciklusom korisnika usluge klijenta. Rezultat korištenja usluge treba biti postizanje zadanih ciljeva klijenta. Procesi koji mogu biti izvedene su: analiza poslovanja i kanala oglašavanja, poslovno savjetovanje, izrada marketinške strategije, izrada promotivnih kampanja, optimizacija promotivnih kampanja, upravljanje angažmanom korisnika i sve aktivnosti koje navedene procese podupiru.
Ponuda, paketi i varijacije:	1. Revizija - analiza poslovanja u vidu pronalaska propuštenih prilika i optimizacije procesa. 2. Promocija - optimizacija ili izrada promotivnih kampanja s ciljem

	promicanja svijesti, akvizicije novih ili zadržavanja postojećih korisnika. 3. Remont - analiza i optimizacija cjelokupnog korisničkog puta s ciljem poboljšanja performansi, povećanja profitabilnosti, povećanja angažmana korisnika i sl. 4. Growth plan - svi marketinški procesi uključujući growth strategiju za postizanje maksimalnog rezultata.
Cijena:	300 kn / h

Growth marketing se trenutno nalazi u katalogu usluga, što znači da je aktivna usluga koja se trenutno pruža klijentima, dok je do nedavno zapravo bio među uslugama u razvoju. Naime, organizacija je dugi dio svog životnog vijeka pružala samo usluge izrade mobilnih aplikacija i usluge srodne tome, no kroz vrijeme je uočeno da nakon isporuke aplikacije klijenti idu u potragu za uslugama marketinga. Detaljnom analizom i financijskim planom uočeno je da bi razvoj usluge kao što je growth marketing pomogao u ostvarenju ciljeva organizacije, ali i povećao zadovoljstvo klijenata. Razvojem usluge i uvođenjem u katalog usluga klijenti sada sve potrebne usluge mogu dobiti na jednom mjestu što im štedi vrijeme i resurse, dok je organizacija povećala prihod, te napravila diversifikaciju portfelja koja organizaciju djelomično štiti od naglih promjena na tržištu.

3.3. Financijsko upravljanje uslugama – Growth marketing

Prilikom izrade strategije potrebno je izvoditi proces financijskog upravljanja kako bi se osigurala dovoljna količina sredstava da se usluga može kontinuirano i kvalitetno pružati klijentima. Već je rečeno da se financijsko upravljanje dijeli na tri glavna procesa: budžetiranje, računovodstvo i naplata, a u nastavku će fokus biti na budžetiranju jer je to planski proces koji rezultira financijskim planom, dok su računovodstvo i naplata operativni procesi koji se izvode tijekom kontinuiranog upravljanja uslugom koje se u ovog radu neće izvoditi pa ih nema puno smisla opisivati.

U nastavku će na godišnjoj razini biti napravljena procjena troškova usluga sadržanih u katalogu usluga, s tim da će growth marketing biti opisan u detalje, dok će ostale usluge samo biti stavljene u kontekst dokumenta.

Tablica 2: *Proračun troškova usluga*

IT usluga	Sredstva	Cijena	Količina	Trošak
Growth marketing				
	Oprema			
	Laptop	10,000kn	4	40,000kn
	Ostala oprema	10,000kn	1	10,000kn
			Oprema ukupno:	50,000kn
	Softver i licence			
	Segment godišnja licenca i održavanje	9,840kn	1	9,840kn
	Leanplum godišnja licenca i održavanje	19,800kn	1	19,800kn
	Amplitude godišnja licenca i održavanje	47,400kn	1	47,400kn
	G Suite godišnja licenca	936kn	4	3,744kn
			Softver i licence ukupno:	80,784kn
	Troškovi rada			

	Edukacije i certificiranja	10,900kn	1	10,900kn
	Zaposlenik	144,000kn	4	576,000kn
			Troškovi rada ukupno:	586,900kn
	Ostalo			
	Operativni troškovi	2,500kn	12	30,000kn
			Ostalo ukupno:	30,000kn
			Ukupno:	**747,684kn**
Izrada mobilnih aplikacija				
	...	...	...	...
			Ukupno:	**4,429,218kn**
Dizajn korisničkih sučelja				
	...	...	...	...
			Ukupno:	**952,212kn**
Dizajn digitalnih grafika				
	...	...	...	...
			Ukupno:	**173,241kn**
			UKUPNI TROŠAK:	**6,302,355kn**

Profitabilnost

Plan je zaposliti četiri zaposlenika koji će raditi na pružanju usluge growth marketinga. Godišnji fond radnih sati jednog zaposlenika iznosi 2000 sati, no za očekivati je da će zbog drugih obveza u radu za klijenta provesti oko 70% tog vremena, što znači da će godišnje u radu za klijenta provesti oko 1400 sati.

Growth marketing je vanjska usluga i nema unutarnju vrijednost, pa je tako cijena koja se može naplatiti vezana uz troškove i cijene konkurenata. Imajući na umu ta dva kriterija, iznos cijena rada koja se naplaćuje klijentu određen je na 300 kn/h, pa dolazimo do sljedeće računice:

Tablica 3: *Proračun prihoda i profita*

Naziv	Cijena	Radni sati	Prihod
Zaposlenik	300 kn/h	5,600	1,680,000kn
		Trošak growth marketinga:	747,684kn
		Profit:	932,316kn

Dinamika troškova

Troškovi posjeduju i određenu dinamiku, tj. njihova visina može se mijenjati s obzirom na količinu usluge koja se pruža. Ukoliko na ovom primjeru dođe do smanjenja potražnje za uslugom, troškovi organizacije će ostati isti jer prilikom pružanja usluge nema varijabilnih troškova. Ukoliko dođe do povećanja potražnje za uslugom i dođe se do vrhunca kapaciteta rada trenutna četiri zaposlenika, troškovi će se povećati u vidu prekovremenih radnih sati zaposlenika

Pragovi investicije

Imajući na umu dinamiku troškova, potrebno je postaviti određene pragove nakon kojih će se pokrenuti investicije. U ovom primjeru prag za investiciju biti će prekoračenje fonda radnih sati trenutnih zaposlenika u iznosu od 10%, tj. ukoliko prilikom povećanja potražnje za uslugom radnici u kontinuitetu prekoračuju svoj fond radnih sati u iznosu od 10%, organizacija se obvezuje za osiguranje investicije zaposlenja novog radnika.

3.4. Upravljanje potražnjom usluga – Growth marketing

Growth marketing je nova usluga u organizaciji i prvi cilj se samo upotpuniti kapacitete koji su izraženi preko fonda radnih sati četvero zaposlenika. Cilj organizacije je neko vrijeme raditi s manjim kapacitetom zbog stjecanja znanja i iskustva u tom području, pa na temelju toga optimizirati uslugu, prilagoditi se ključnim čimbenicima uspjeha na tržištu i povećati kapacitete u trenutku kada je usluga koju pružamo još bolja.

Organizacija prvo identificira izvore identifikacije potražnje. U ovom slučaju to su poslovni dokumenti organizacije nastali tijekom pružanja drugih usluga klijentima, točnije izrade mobilnih aplikacija. Na temelju komunikacije tijekom rada i analize tih dokumenata može se procijeniti kolika je potražnja za uslugama growth marketinga, i u ovom primjeru ona postoji u 25% slučajeva. Dobro prodajnom strategijom će dio tih klijenata sigurno popuniti kapacitete usluge, dok će se ostatak kapaciteta popuniti iz vanjskih izvora.

Kod rada s postojećim klijentima ili prilikom akvizicije potencijalnih čije djelatnosti su slične onima s kojim već imamo iskustva, potrebno je predvidjeti potražnju na temelju njihove poslovne aktivnosti. Iz prakse se može uzeti klijent koji preko mobilne aplikacije pruža usluge vezane uz turizam. Logično je za pretpostaviti će volumen korisnika te aplikacije biti puno veći tijekom sezone, što znači da će klijent tada trebati puno veći angažman, dok izvan sezone praktički nema korisnika i potreba za growth marketingom je nepostojeća. Takvu pojavu je potrebno predvidjeti i na temelju nje razviti rješenja koja mogu biti u obliku diferencirane ponude. Moguće rješenje je pružanje dodatnih usluga izvan sezone, kao npr. analiza i optimizacija mobilne aplikacije u svrhu boljih performansi i povećanja profita tijekom iduće sezone. Ovakvim pristupom smanjuje se oscilacija u popunjavanju kapaciteta i osigurava se stabilnost poslovanja vlastite organizacije.

U slučaju da je organizacija krivo procijenila potražnju, ostvaruju se rizici vezani uz predviđanje potražnje i moguće da da su kapaciteti nedovoljno ili

previše popunjeni, pa se resursi premalo ili previše troše. Ukoliko su kapaciteti nedovoljno popunjeni organizacije će osigurati veće prodajne napore u svrhu pronalaženja klijenata. U scenariju prepunjenih kapaciteta organizacije će pokušati osigurati dovoljne kapacitete uvođenjem nove radne snage.

3.5. Upravljanje poslovnim odnosima organizacije – Growth marketing

Jedna od glavnih karakteristika growth marketinga je neprestana komunikacija s klijentom. Sa strane klijenta često dolaze želje, zahtjevi, opaske i kritike, dok sa strane organizacije dolaze rješenja i analize. Česta komunikacija osigurava da se ne dogode odstupanja od željenog cilja klijenta jer se svi problemi brzo uočavaju i otklanjaju. Klijenti su također dobar izvor informacija, jer sa svojim zahtjevima mogu inicirati neke nove trendove s čijim prihvaćanjem se može unaprijediti usluga.

Noviji trend su također servisi za B2B (*eng. business-to-business*) recenzije. Takvi servisi su administrirani od strane profesionalnih osoba i jako su cijenjeni u poslovnom svijetu, te su često izvor poslovnih prilika. Nakon primjene usluge, neki klijenti se odlučuju svoje zadovoljstvo podijeliti na takvim servisima i ukoliko je ono dobro, organizacija će se predstaviti u dobrom svijetlu, no ukoliko je iskustvo klijenta loše, imidž organizacije će biti narušen. Dobro ocijenjen profil odličan je način komunikacije s javnošću i potencijalnim klijentima, jer se većina tih klijenata prije odabira pružatelja usluge konzultira upravo s tim servisima.

4. Zaključak

Kroz ovaj rad ITIL strategiju sam kroz teoriju i praktičan primjer pokušao prenijeti čitatelju na kratak i razumljiv način. Posvetio sam se pet procesa od kojih je strategija prema ITIL-u sačinjena i u detaljno ih opisao, a u drugom dijelu rada primijenio na IT usluzi, tj. growth marketingu. Na prvi dojam sam ITIL doživio kao gomilu suhoparne i bespotrebne dokumentacije i teorije koju nitko ne koristi u stvarnom svijetu, no do kraja pisanja ovog rada moje mišljenje se promijenilo. Jako veliki dio procesa, metoda i prakse koja sam i ja sam koristio u dosadašnjem životu i školovanju potekao je upravo iz ITIL-a, te se danas naširoko koristiti ne samo u IT industriji, već i u mnogim drugim. Kroz izradu ovog rada shvatio sam važnost strategije za organizaciju i kako je neophodno imati dobru strategiju i njome upravljati. ITIL je stvoren upravo za to i svaka IT organizacija, bila velika ili mala trebala bi koristiti barem neke dijelove ovog okvira za upravljanje infomacijskim uslugama jer je za uspjeh potrebno ispunuiti ciljeve, a ciljeve je jako teško postići bez dobre strategije. Okvir uskoro slavi 40 godina svog postojanja, i do sad je izdržao test vremena, a mislim da će tako i nastaviti još dugi niz godina.

5. Popis literature

1. AXELOS (2011) – *ITIL Service Strategy 2011 Edition* – TSO, Irska
2. Mintzberg H. (1994) – *The rise and fall of strategic planning* – Simon and Schuster, SAD
3. Itsm.hr (2011) - *ITIL poster* – Preuzeto 1.9.2019. sa *http://www.itsm.hr/english/pdf/itil-poster-stary-verzija/* -
4. Useproof.com (2018) - *What is growth marketing?* - Preuzeto 1.9.2019. sa https://blog.useproof.com/what-is-growth-marketing/

Popis slika

Slika 1: Struktura procesa u životnoj fazi strategije usluge 7

Slika 2: Struktura podprocesa upravljanja strategijom 8

Slika 3: Struktura portfelja usluga 16

Slika 3: Proces kontinuiranog unaprjeđenja usluge 17

Slika 4: Tradicionali protiv growth marketinga 22

Popis tablica

Tablica 1: SWOT analiza 23

Tablica 2: Proračun troškova usluga 31

Tablica 3: Proračun prihoda i profita 33