

IT Service Management: Customer perspective

Filip Vencovský

Abstract

To ensure that internal IT services will support business and contribute to its objectives, it is necessary to know who is actually a customer of this service, to find out what his interests are and to ensure that the value that is required is delivered through service system in requested quality. The paper gives an insight on a service from the customer point of view. It includes essential areas related to the customer, which are perceived value and quality of services and also methods that should be included in the management process. The results are the partial recommendations and IT service quality model. The resource is literature research of de facto standards for IT management like ITIL, COBIT and MBI and monographs dealing with the quality of service.

Keywords

IT service, service quality, service value, service customers

ACM Computing Classification System Applied computing~Business-IT alignment, Social and professional topics~Socio-technical systems, Applied computing~Service-oriented architectures

► Úvod

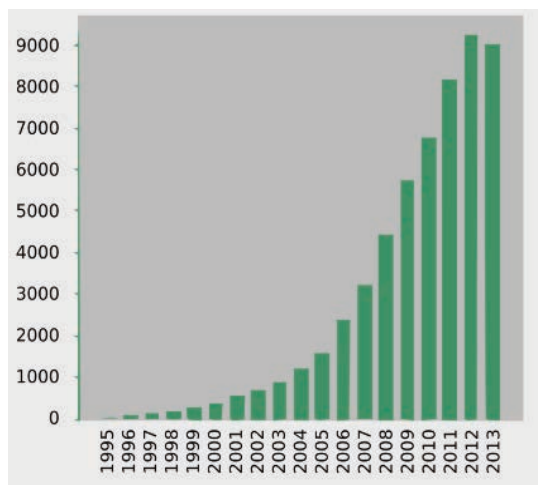
Důležitost orientace na zákazníka pro řízení služeb je všeobecně známým jevem. Je jedním ze základních principů komplexního řízení služeb (TQM) a ve velké míře se objevuje také v ITIL. Význam tématu dokládá i pravidelně rostoucí křivka citovanosti tématu ve vědeckých pramenech.

Rozlišování perspektiv obecně přináší nové náhledy na existující problém. Pohled na IT službu přes jejího zákazníka umožní manažerům podnikové informatiky porozumět tomu, co a proč je třeba zákazníkovi dodávat. Měl by objasnit i to, jak změřit IT službu navrženou na míru potřebám a očekáváním internímu nebo externímu zákazníkovi.

Jelikož je cílem podniku (ISACA, 2012), a tedy i podnikové informatiky, uspokojovat zájmy zainteresovaných stran, mohla by IT služba, která je navržena právě s ohledem na zainteresované strany interního IT, s respektováním jejich subjektivního pohledu, být velmi efektivní.

„Zákazníci nekupují služby, ale naplnění jejich jednotlivých potřeb.“ (Taylor a kol., 2007b)

K zajištění takové efektivity je nutné poznat, kdo by mohl těžit z přínosů služby, co je jeho zájmem a jakou roli na straně zákazníka zastává. Hodnota, která bude takto zjištěna, musí být dodána v požadované kvalitě. „To, co si cení zákazníci, se často liší od toho, co IT věří, že dodává.“ (Taylor a kol., 2007b).



Obr. 1 počet citací ve vztahu k zákaznické perspektivě

Zdroj: Web of Science

části rámců pro řízení informatiky jsou pro řízení z této perspektivy nejpřínosnější a jaké metody je vhodné zahrnout na úrovni řízení celé podnikové informatiky a které na úrovni řízení IT služeb.

Porozumění služeb ze strany zákazníka by mělo umožnit manažerům podnikové informatiky, aby byly

- naplněny potřeby zákazníka,
- naplněna očekávání zákazníka,
- vytvořena hodnota z pohledu zákazníka,
- zajištěna vyšší kvalita služby.

► Zaměření článku

Předmětem zájmu je aplikace principů řízení IT na interního poskytovatele IT služeb, s ohledem na zákaznickou perspektivu. Pozornost bude věnována službám, které přímo konzumuje a vnímá zákazník. Infrastrukturní nebo platformní služby budou brány v úvahu jako komponenty těchto služeb. Zákazník takové služby není schopen odlišit, ani k nim vztáhnout svá očekávání. Po přečtení článku by mělo být jasné, co zákaznická perspektiva představuje, jaké má místo v řízení IT, které

► Zákaznická perspektiva služeb

Pojem zákaznická perspektiva se objevuje v literatuře (Gronroos a Ravald, 2011; Qiu, 2013; El-Bayoumi, 2012) v souvislosti s kvalitou služeb a tvorbou přidané hodnoty služby pro zákazníka. Žádný ze článků týkající se zákaznické perspektivy neusiluje o její definici. Nejkonkrétnější vymezení použili autoři (Praeg a Spath, 2010) při rozdělení perspektiv kvality IT služeb, kde použili členění orientované na produkt a na zákazníka.

Produktovou stranu pohledu založili autoři na normách ISO 8402 a ISO 9001, které se podle nich zaměřují na tvrdá fakta a objektivní kritéria produktů a služeb. Z pohledu řízení IT služeb se jedná bezpochyby o často zmiňované (ITIL, MBI) technické parametry služeb jako dostupnost v čase a místě, případně doby odezvy systému.

Z pohledu zákazníka hraje oproti tomu podstatnou roli vnímání služeb, které se zakládá na jeho subjektivním přístupu. Zákazníkem hodnocená kvalita a přidaná hodnota služeb závisí na jeho individuálně vnímaných hodnotách a postojích.

Zákaznickou perspektivu není možné zploštit jen na návrh uživatelského rozhraní, práci s uživateli a uživatelskou přívětivost služby (Voříšek a Pour, 2012).

► IT služba

Definice IT služby uvedená v ITIL a Voříšek (2008) nejlépe ilustruje službu v kontextu podnikové informatiky.

„Služba nabízená poskytovatelem služeb IT. Služba IT je vytvořena kombinací informační technologie, personálu a procesů. Služba IT je používána přímo zákazníky a bezprostředně podporuje podnikové procesy jednoho nebo více zákazníků. Její cíle by měly být definovány ve smlouvě o úrovni služeb.“ (Taylor a kol., 2007a)

„ICT služba jsou koherentní aktivity a/nebo informace dodávané poskytovatelem ICT služby příjemci služby. ICT služba je vytvářena ICT procesy, které při svém průběhu konzumují ICT zdroje (hardware, software, data, lidé). Služba se realizuje na základě dohodnutých obchodních a technických podmínek“ (Voříšek a kol., 2008)

V souvislosti se zákaznickou perspektivou se hodí zmínit, že IT služby nejsou všemi profesionály chápány shodně. Autoři jako Christian Grönroos (2000) podotýkají, že IT služba není založená jen na užívání informačních technologií. Rozlišuje mezi „hi-tech“ službami, které jsou přímo založené na užití IT artefaktů (typicky SaaS), a „hi-touch“, kde významnou roli hraje personál, například help desk, získání nebo vývoj software.

Pro účely tohoto článku budeme za IT službu považovat jednoduše takovou službu, kterou provádí IT poskytovatel (oddělení nebo dodavatel) na podporu byznysu.

Uvažujme zjednodušený modelový příklad služby pro tento článek. Interní IT útvar bude provozovat službu elektronického obchodu (eshop). Jedná se o typickou IT službu, kde významnou roli hrají informační technologie a kde právě ony jsou styčným bodem se zákazníkem.

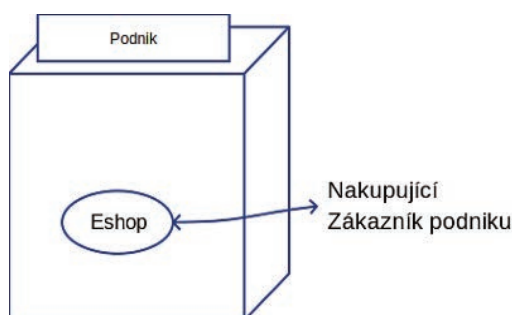
Služba eshopu je zákazníkem konzumována v balíku dalších služeb. Hlavním cílem koncového zákazníka je používat zboží, které odpovídá jeho záměru. Eshop hraje facilitační (usnadňující) roli a je prostředkem toho, jak zboží získat. Vedle něj jsou jádrem služby části finančního systému, který umožní platbu, a logistický systém, který zboží k zákazníkovi expeduje. Kromě toho jsou s eshopem nabízeny také podpůrné služby jako helpdesk nebo služby, které jsou nezbytné pro jeho fungování jako platformní a infrastrukturní služby nebo funkce.

Modelový příklad vzbuzuje přinejmenším dvě otázky. Je zákazníkem modelového případu jen spotřebitel hledající zboží? Jakou hodnotu mu nabízí IT služba?

1. Porozumění zákazníkům IT služeb

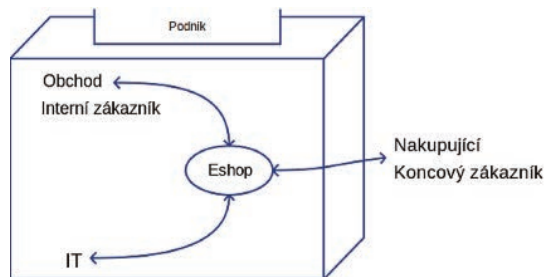
„Pro dosažení hlubokého porozumění potřebám zákazníka – ve smyslu toho, co jsou tyto potřeby, kdy a proč se vyskytují – je také třeba jasně porozumět tomu, kdo přesně je existující nebo potenciální zákazník poskytovatele služeb.“ (Cartlidge a kol., 2009)

Prvním bodem pro zlepšení řízení IT služeb je rozpoznání zainteresovaných stran, které by mohly být zákazníkem IT služby. Nejjednodušší pohled na službu v našem modelovém případě představuje ilustrace 2. Zákazníkem je zde zájemce o nabízené zboží. Zákazník přichází do styku s podnikem jen skrze určitá rozhraní. Služba je jedním z nich. V případě eshopu vnímá obchodní podnik jen skrze webovou stránku s produkty. Služba podnik u zákazníka reprezentuje.



Obr. 2 zákazník podniku

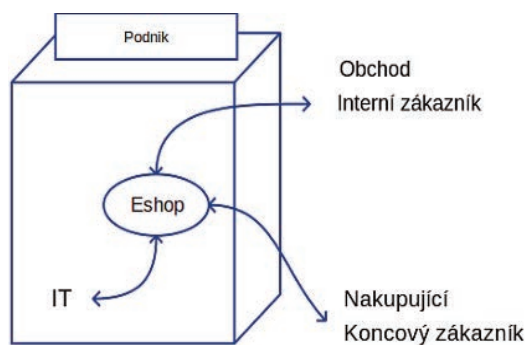
Zdroj: autor



Obr. 3 zákazníci eshopu

Zdroj: autor

U služeb jako je eshop ovšem můžeme rozlišit i dalšího zákazníka s jinými zájmy. Službu na IT podporu byznys procesů si typicky objednává interní zákazník. Cílem této služby může být



Obr. 4 *zákazníci IT firma*

Zdroj: autor

terního producenta se zaměřují spíše na optimalizaci služeb ve vztahu ke konkrétní přidané hodnotě byznysu a odstranění bariér při minimálních dodatečných nákladech (Taylor a kol., 2007b).

Pro naplnění svých cílů využívá IT službu jak interní, tak koncový zákazník. Uživatelem IT služeb je ten, kdo přichází do kontaktu s rozhraním služby. Rozhraní služby definuje ITIL jako technologie a personál, který přímo obsluhuje zákazníka. V modelovém příkladu je uživatelem ten, kdo vybírá a objednává zboží přes eshop, ale také personál interního zákazníka, kteří vkládají nově nabízené produkty a aktualizují stávající informace.

1.1 Protichůdné zájmy zákazníka a poskytovatele IT služby

Představy o hodnotě IT služby se budou lišit jak u interních a koncových zákazníků, tak u poskytovatele. Každý z nich, spolu s dalšími zástupci podnikových útvarů a jejich agentů, tvoří zainteresované strany (stakeholders).

Na straně zákazníka to jsou minimálně:

- vlastníci byznys procesů (interní zákazníci),
- uživatelé IT služby (koncoví zákazníci),
- investoři IT služby;

na straně poskytovatele služby:

- vedoucí informatiky (CIO),
- vlastníci IT služby
- personál IT služby (kontaktní a podpůrný).

Manažer odpovědný za strategické plánování a zlepšování IT služeb by měl mít jasnou představu o tom, jaké zainteresované strany do jakých aktivit zahrnout. Bardhan a kolektiv (2010) rozdělili zainteresované strany v širším kontextu. Hlediskem pro ně byly technické inovace. Na jedné straně pohledu jsou producenti inovací, na druhé straně příjemci inovací. Interní poskytovatel IT služeb může představovat jak roli producenta inovací, tak roli příjemce. Poskytovatel IT služeb (Taylor a kol., 2007b) je inovátorem pro své zákazníky. Inovace ale musí nějakým způsobem ovlivňovat i jej.

Zainteresovaná strana podle (Bardhan a kol., 2010) „vyvolává změnu [produktu nebo služby] prostřednictvím vlastní akcí agenta s technologií, nebo je ovlivněn technologickou inovací související se změnou produktu či služby kvůli jinému agentu zainteresované strany.“

Poskytovatelé inovací mohou být konzultační společnosti, stát, výzkumné instituce nebo právě interní IT. Jejich cílem je návratnost investic nových technologií, naplní vývoj intelektuálního

vlastnictví produktů a služeb. Jsou to ti, kteří z pohledu inovace vytváří hodnotu.

Příjemci inovací mají protichůdný zájem. Jejich cílem je minimalizace nákladů na inovace a maximalizace zisku z jejich užití. Jsou konzumenty hodnoty inovace. Do této skupiny se řadí zákazníci interních IT služeb.



Obr. 5 cíle zákazníků

Zdroj: autor

Jak zvolit metodu pro vypořádání se s odlišnými zájmy? Nejprve je třeba identifikovat přesně, kdo je zákazník, kdo producent inovace a jaké další zainteresované strany se v okolí IT služeb vyskytují. Napomoci k tomu může výše uvedená kategorizace. Zásadní je zvolit nějakou měkkou systémovou metodu, která pomůže sestavit úplný obraz všeho, co má na plánovanou IT službu vliv.

Druhým krokem je rozlišit, které strany zahrnout do budoucích úvah. Řešení přes jistou variantu bostonské matice přináší TOGAF (The Open Group, 2009). Matice obsahuje čtyři kvadranty rozdělené podle dvou os, a sice síly vlivu a míry zájmu.

Tabulka 1: Matice zainteresovaných stran

Vysoká míra vlivu	Udržet spokojené	Klíčoví hráči
Nízká míra vlivu	Minimální úsilí	Udržet informované
	Nízká míra zájmu	Vysoká míra zájmu

Zdroj: The Open Group, 2009

Největší pozornost by měl manažer IT služby věnovat stranám v pravém horním kvadrantu. Spojuje je jednak vysoká míra zájmu a jednak vysoký vliv na budoucí řešení. Vlivné strany s nízkou mírou zájmu by měly podle TOGAF být udržovány spokojené. Strany s vysokým zájmem a nízkým vlivem, musí zůstat informované o procesu tvorby a změn služby, aby mohly případně přispět k novému řešení.

V případě IT služby by matice mohla vypadat například tak, jak je uvedena v tabulce 2. Čím konkrétněji manažer zainteresované strany u své služby specifikuje, tím snáze by se dalo uvažovat o formě jejich zapojení.

Tabulka 2: Příklad matice zainteresovaných stran pro IT službu

Vysoká míra vlivu	investoři IT služby, vedoucí informatiky	vlastníci IT služby, vlastníci byznys procesů
Nízká míra vlivu	–	uživatelé IT služby, personál IT služby
	Nízká míra zájmu	Vysoká míra zájmu

Zdroj: autor, upraveno z TOGAF

2. Modelování hodnoty IT služby

Někteří autoři podotýkají, že existují dva typy pohledu na to, co je hodnotou IT služby pro zákazníka (Ma, 2013):

- zda a do jaké míry jsou naplněny jeho požadavky,
- jakou cenu je zákazník ochoten za službu zaplatit.

V případě IT služeb se požadavky zákazníků obecně týkají překonání bariér ve výkonu, který byznys usiluje dosáhnout (Taylor a kol., 2007b). Příkladem může být zvýšení zisku z prodeje pro byznys nebo okamžité dodání zboží s očekávanými vlastnostmi. V případě interního zákazníka lze mluvit o směřování k zvýšení kvality výstupů byznys procesu při minimálních dodatečných nákladech.

Podle autorů ITIL (Taylor a kol., 2007b) je třeba opatrný přístup a vypořádání se s neurčitostí v hodnotě, kterou vztah se zákazníkem přináší. Neurčitost vyplývá jednak ze subjektivního pohledu na hodnotu konkrétní IT služby a jednak ze šumů vznikajících při specifikaci indikátorů, které hodnoty přinesou.

Tabulka 3: Heskettův řetězec ziskovosti

Personál IT služby:	Koncový zákazník:	Interní zákazník:
kvalitní výkon IT služby	hodnota pro zákazníka	růst zisku
▲	▲	▲
spokojenost a loajalita personálu IT služby	vnímané výsledky IT služby + kvalita procesu poskytování	spokojenost a loajalita koncového zákazníka
&	%	
kvalita IT zdrojů	cena IT služby + náklady za přístup ke službě	

Zdroj: autor, upraveno z Walker, 2006

O systematizaci vztahů mezi zákazníkem služby a poskytovatelem při tvorbě hodnoty se pokouší Heskettův řetězec ziskovosti služby. (Walker a kol., 2006) Koncept navazuje interakci se zákazníkem na ziskovost podniku.

Řetězec se skládá ze třech částí. Upravme jej nyní na kontext interní IT služby. První část se týká personálu IT služby. Je funkcí schopností jednotlivých pracovníků a kvality IT zdrojů souhrnně, jejich aktuální spokojenosti a loajality a vede k určitému výstupu. Ten slouží k úsudku zákazníka o přidané hodnotě. Úsudek se opírá o výstup z první části, ale je zkreslen jednak subjektivním vnímáním přidané hodnoty, a jednak subjektivně vnímanou kvalitou procesu poskytování IT služby. Takto vnímaná hodnota se poměrně sníží o náklady spojené s příjmem služby, které tvoří cena a náklady přístupu ke službě.

Třetí část, na kterou se Heskett zaměřuje, vede podle Walkera (2006) k zákaznické spokojenosti, která první řadě zapříčiňuje zákaznickou loajalitu a konečně také ziskovost. V případě interního poskytovatele musí být třetí část poněkud upravena. Rozhodně neplatí, že všichni poskytovatelé interních IT služby kalkulují a jsou posuzováni z hlediska vlastní ziskovosti. Obvyklá forma posuzování výkonu interních poskytovatelů IT služeb je míra naplnění stanovených cílů IT potažmo podnikové strategie.

Pokud celý řetězec upravíme na prostředí IT firmy, bude třeba přidat další pole s interním zákazníkem příjemce služby.

Tabulka 3: Heskettův řetězec ziskovosti u IT firmy

Personál IT služby:	Koncový zákazník:	Interní zákazník	Interní zákazník za IT firmu:
kvalitní výkon IT služby	hodnota pro zákazníka	za příjemce služby: růst zisku příjemce služby	růst zisku IT firmy
▲	▲	▲	▲
spokojenost a loajalita personálu IT služby	vnímané výsledky IT služby + vnímaná kvalita pro- cesu poskytování	spokojenost a loajalita koncového zákazníka	spokojenost a loajalita interního zákazníka za příjemce služby
&	%		
kvalita IT zdrojů	cena IT služby + náklady za přístup ke službě		

Zdroj: autor, upraveno z Walker, 2006

Co je na Heskettově řetězci zajímavé, je důraz na subjektivní vnímání, a to jak pro posuzování kvality, tak hodnoty. Vnímání hodnoty koncovým zákazníkem se podle Walkera (2006) skládá ze třech složek: výsledky produkce a výsledky přijímané zákazníkem v závislosti na nákladech s tím spojených. Hodnota služby pro zákazníka je zúžena jen na jeho vnímání takto subjektivní hodnoty. Fakt potvrzují také autoři ITIL:

„Definice a rozlišení hodnoty je v mysli zákazníků.“ (Taylor a kol., 2007b)

Vnímaná hodnota může tak být nakonec nižší, ale i vyšší než hodnota, kterou zákazník původně zamýšlel a kterou se pokusil formalizovat. Walker (2006) také poznamenává, že vnímání hodnoty služby se zakládá na vnímání kvality v tom, co bylo doručeno (jaký obsah) a jakým způsobem. To je i jeden ze základních rozlišovacích mechanismů pro kvalitu služby, na kterou se zaměříme později.

„Vnímání [hodnoty] ovlivňují vlastnosti služby, ty jsou indikátory hodnoty“ (Taylor a kol., 2007b).

Vlastnostmi IT služby jsou myšleny její technické a procesní parametry. Dalo by se usoudit, že pokud objektivně měřitelná nebo technicky stanovená vlastnost služby nebude nějakým způsobem dostačující, projeví se to na vnímání hodnoty zákazníkem. Zde je prostor pro budoucí výzkum toho, jaké vlastnosti služby vnímání hodnoty ovlivňují a jakým způsobem.

Vnímanou hodnotu ovlivňují také konkurenti a vlastní obraz o situaci zákazníka na trhu. Pokud se vnímá jako inovátor, vůdce trhu nebo rizikový hráč, může zákazník usilovat o specifickou hodnotu, kterou je potřeba dodatečně se službou dodat.

Kromě vlastností služby a vnímání vlastní situace podle autorů ITIL (Taylor a kol., 2007b) ovlivňují vnímanou hodnotu současné nebo předešlé zkušenosti se službou. Stejně poznatky zmiňuje také teorie kvality služeb (Parasuraman a kol., 1985). Shodu těchto dvou oblastí (hodnoty a kvality) v teorii vnímání lze nalézt i v souvislosti s vlivem očekávání výkonů IT služby.

Hodnoty mohou být zákazníky definovány vágně, nebo mohou být založeny na faktech. Cílem poskytovatele je zjistit, co může očekávaná hodnota zákazníka konkrétně být. Metody, které pro to autoři ITIL nabízí, jsou:

- rozsáhlý dialog se zákazníkem,
- předchozí zkušenosti se zákazníkem,
- výzkumy a analýzy dostupné na trhu.

Známým pohledem na hodnotu podle ITIL (Taylor a kol., 2007b) je její kompozice z užití a záruky. Užití je vnímáno zákazníkem skrze vlastnosti služby. Roli hraje způsobilost k účelu. Je třeba položit si otázku, jaký je smysl toho, co jako zákazník dostávám. Může to být něco, co má pozitivní efekt na výkon souvisejících úkolů nebo požadovaných výstupů, něco, co napomůže k odstranění bariér ve výkonu.

Záruka je naopak odvozena z pozitivního efektu dostupnosti, dostatečnosti ve způsobilosti k užití. Relevantní otázka je: Jak bude služba dodávána? V jakém místě a objemu?

Očekávaná hodnota, a tedy i vztažná hodnota při tvorbě budoucího úsudku se tvoří odlišně u koncových zákazníků a zákazníků reprezentujících zájmy byznysu.

V modelovém případě eshopu je cílem koncového zákazníka používat zboží, které bude řešit jeho současnou potřebu. Bariérou je výběr správného zboží, platba a doprava na místo, kde bude zboží používat. Od IT služby by mohl očekávat urychlení a usnadnění procesu skrze tyto základní hodnoty:

- usnadnění výběru,
- usnadnění objednání,
- usnadnění platby,
- okamžitý přístup k digitálnímu obsahu,
- nezávislost na lokalitě a čase za dostupnosti internetu.

Další hodnoty jako bezpečnost, přívětivost rozhraní služby a rychlost průchodu procesem jsou aspekty kvality nebo záruky podle ITIL. Odpovídají na otázku, jak bude hodnota dodána.

V případě interního zákazníka bude u obchodních procesů, jako je ten modelový, dlouhodobým záměrem finanční hodnota dosažená skrze zvýšení ziskovosti při minimálních nákladech na investice. (Bardhan a kol., 2010). Návratnost sleduje investor IT služby.

Hodnota pro IT je efektivní vytěžení zdrojů, které investice do služby přinesla. Jednotliví agenti poskytovatele IT služby budou od vystupování v rámci služby požadovat odlišnou hodnotu podle jejich aktuální výkonové motivace. Za předpokladu, že všichni mají motivaci vysokou, budou usilovat o zvýšení vlastního významu a souvisejícího ohodnocení.

Manažer IT bude, kromě výše zmíněných soukromých hodnot, požadovat finanční hodnotu v podobě navyšování rozpočtu na IT, který jim, z jeho pohledu, umožní dosahovat lépe cílů, plánovat nové investice a zvýší význam informatiky pro podnik jako celek.

3. Komplexní přístup ke kvalitě IT služby

Ve slovníku ITIL (Taylor a kol., 2007b) je kvalita definovaná jako schopnost poskytovat určenou hodnotu. Právě tu hodnotu, kterou je třeba předem pečlivě modelovat, a která je odlišně pojetá zainteresovanými stranami a jejich jednotlivými agenty. Uspokojení zainteresovaných stran je také předmětem kvalitního řízení IT podle COBIT (ISACA, 2012). ISO 9001 omezuje kvalitní službu jen jako naplnění potřeb zákazníka.

Kvalita je „celková charakteristika produktu nebo služby zaměřená na jeho vhodnost pro splnění předdefinovaných požadavků“. Je to „stupeň, na kterém splňuje sada vlastních charakteristik požadavky“. Podle autorů (Praeg a Spath, 2010) závisí na faktech a objektivních kritériích.

Na druhou stranu lze tvrdit, že zákazníci nenakupují služby, nýbrž naplnění jejich jednotlivých potřeb. (Taylor a kol., 2007b). Možné přístupy ke kvalitě kategorizoval Mateides (2006). Rozdělil je na pět základních skupin:

- Transcendentální, podle kterého kvalita není všeobecně definovatelná. Každý jedinec má na kvalitu IT služby odlišný názor.
- Výrobová, kde kvalita je precizní a měřitelná veličina. Závisí na popsaných vlastnostech. Zvýšení úrovně parametru výrobku se chápe jako zvýšení jeho kvality.
- Uživatelská, pro kterou individuální spotřebitelé mají různé preference kvality. Představuje subjektivní pohled na kvalitu. Produkt označený za kvalitní má shodné vlastnosti s požadavky zákazníka. Přiklání se ke koncepci „fitness for use“.
- Výrobní, která je vztažena k výrobnímu procesu. Platí tvrzení, že pokud je kvalitní výroba, bude kvalitní produkt. Přiklání se k ní často autoři v odvětví služeb.
- Hodnotová, kde roli hraje zejména hodnota. Kvalitní je dokonalý výrobek za přijatelnou cenu při nákladech přijatelných pro výrobce.

Abychom zajistili úplnost řízení kvality, měli bychom se zamyslet nad každým z přístupů. To se ale může zdát poměrně komplikované. Mateides ale neuvažoval jednu kategorizaci, která by mohla přístupy k hodnocení kvality ještě více abstrahovat a učinit uchopitelnější. Walker (2006) zmiňuje dimenzi – nazvěme ji dimenzí přesahu. Některé aspekty kvality jsou přirozenou vlastností IT artefaktů nebo systémů, jiné jsou hodnotitelné pouze zvnějšku. Nazvěme je:

- vnitřní aspekty kvality, hodnotitelné nezávisle na okolí systému;
- vztahové aspekty kvality, hodnotitelné v závislosti na okolí systému.

Uvažujme model, který se nebude omezovat na jeden z přístupů a zohlední rozdělení, které popisuje tento článek. Kromě různých přístupů k tomu, co kvalita je, je možné zachytit přístupy k tomu, čeho se kvalita služby týká.

V souvislosti s IT službou můžeme kvalitu (Voříšek a Pour, 2012) posuzovat pro samotné služby, informační systém a zdroje informačního systému, jakými jsou např. data a informační technologie. Rozsáhlá rešerše literatury (Lepmets a kol., 2012) ukazuje, že vědecké práce zaměřené na kvalitu služeb přistupují ke kvalitě IT služeb skrze informační systém, který služba využívá, IT procesy služby nebo chování jednotlivých pracovníků a zákazníků v systému služby. Bylo by nerozumné nezařadit do modelu zdroje IS, o kterých hovoří (Voříšek a Pour, 2012). Spojením přístupů dostáváme komponenty, u kterých můžeme posuzovat kvalitu, kterou vnímá zákazník jako celkovou kvalitu služby.

Uvažovaný model v tabulce 4 plní požadavek na úplnost v přístupu ke kvalitě IT služby. K tomu zavádí některé podkategorie, které slouží ke specifitějšímu uvažování nad kvalitou. Model používá IT manažer během návrhu nové služby při vytváření, správě a vyhodnocování požadavků na kvalitu IT služby.

Tabulka 4: Model kvality IT služby

Model kvality IT služby		
Rozlišení vnitřních a vztahových aspektů (druh požadavků na kvalitu)		
Vnitřní	Vztahová	(Walker a kol., 2006)
Rozlišení komponent kvality IT služby (objekt požadavků na kvalitu)		
zdroje IS	(Lepmets a kol., 2012)	(Voříšek a Pour, 2012)
Informační systém		
IT proces		
chování		

Zdroj: autor

Pracovník IT odpovědný za návrh služby rozdělí službu na komponenty podle modelu. Jednotlivým komponentům přiřadí požadavky na kvalitu. U každého požadavku uvádí, jestli jde

o vnitřní nebo vztahový aspekt a zda zdrojem požadavku jsou principy nebo konkrétní agenti zákazníka nebo poskytovatele.

Služba nemůže být chápána jako celek výhradně objektivně podle vnitřních vlastností, takže uchopit jen její některé komponenty. Dobře měřitelné mohou být (Voříšek a Pour, 2012) parametry informačního systému jako dostupnost, doba odezvy, bezpečnost, spolehlivost, flexibilita a výkon nebo vlastnosti zdrojů systému (IT artefaktů), které individuálně definují jejich výrobní standardy.

Pokud na službu nahlížíme skrze zákazníka, budou pro něj určující vztahové aspekty kvality. Profesor Parasuraman a kol. (1985) řadí mezi tři hlavní témata, která se vážou ke kvalitě služby, vazbu na očekávání výkonu¹⁾ služby.

„Vnímání kvality služby vychází z očekávání aktuálního výkonu služby spotřebitelem.“

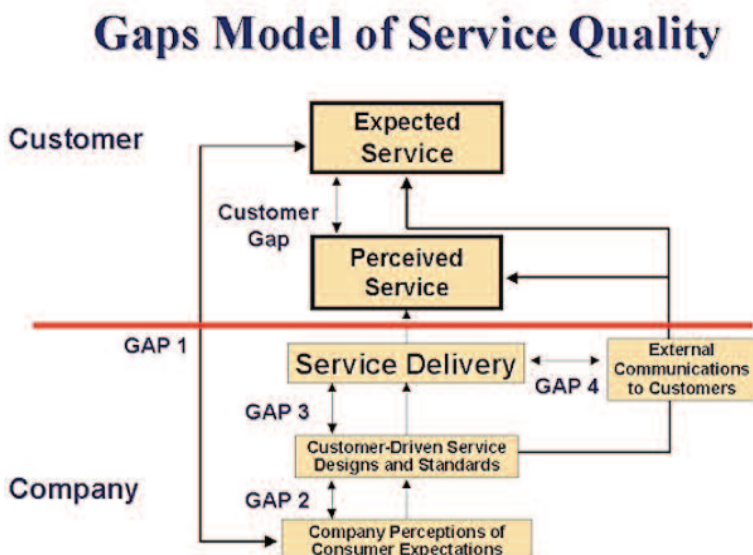
Autoři ITIL (Taylor a kol., 2007c) konstatují, že je moudré pokoušet se řídit zákaznická očekávání. Je třeba zavést systematický proces modelování kvality pro jednotlivé zainteresované strany, který zajistí informace o tom, jakou hodnotu očekávají od IT služby interní, koncoví zákazníci a samotný poskytovatel.

„To, co si cení zákazníci, se často odlišuje od toho, co IT poskytovatel věří, že dodává.“ (Taylor a kol., 2007b)

To, jak zákazníci hodnotí službu, objasňuje koncept „Gaps“ modelu (Parasuraman a kol. 1985; Zeithaml a Bitner, 2003). Ten zobrazuje jednotlivé prvky, mezi kterými může docházet k šumům či ztrátám a ve kterých hraje důležitou roli subjektivní pohled. Autoři identifikovali pět bodů, ve kterých může dojít k problému.

$$\text{GAP 5} = f(\text{GAP 1}, \text{GAP 2}, \text{GAP 3}, \text{GAP 4})$$

Zákazník si vytváří určitá očekávání a naproti tomu určitým způsobem vnímá poskytovanou službu. Rozdíl mezi tímto je mezera, nesrovnalost nebo disonance vzniklá u zákazníka (Cus-



Obr. 6 Gaps Model

Zdroj: Zeithaml a Bitner, 2003

1) V tomto kontextu je výkon chápán jako vše, co služba vzhledem k zákaznickovy vykonává. Zahrnuje jak výsledky služby, tak chování personálu a IT artefaktů během procesu poskytování služby

toomer Gap). GAP 1 predstavuje rozhraní medzi zákazníkom a spoločnosť (poskytovateľom IT služieb). Spoločnosť usilujúci o minimalizáciu zákaznické mezery si kladie za cieľ vtisknúť individuálny očakávaní zákazníka do poskytované služby. Model ukazuje na strane poskytovateľa niekoľko stavů, ktorými informácie o zákaznickém očakávaní prechádzajú. Tím prvým je to, ak vníma poskytovateľ očakávaní zákazníka. Na tomto mieste môžu vzniknúť prvé šumy, pretože zástupci poskytovateľa služieb nemôžu plne vyhodnotiť skutočné očakávaní zákazníkov. Na základe súdů o očakávaní zákazníka je navrhovaná konkrétna podoba služby. Cieľovým stavom sú návrhy a štandardy pre službu (GAP 2). Druhá mezerka je kritická pre kvalitu procesů služby a informačného systému. Tretia mezerka (GAP 3) predstavuje stav, kedy sa navrhovaná podoba služby môže líšiť od jej skutočnej podoby, pri ktorej je obsluhovaný zákazník. Kľúčové je kontrolovať chováni a prvky firemnej kultúry. Mezery 2 a 3 sú ovplyvnené šumom vznikajúcim v komunikácii v rámci IT oddelení. Posledná mezerka, ktorá ovplyvňuje konkrétnu podobu služby, sú vlivy vonjšieho prostredí, kedy na zákazníkov pôsobia rôzne podnety vrátane samotného IT oddelení.

Z modelu je patrné, že kvalita služby je veľmi komplexná. Podľa Mateidese (2006) nemôže byť jej definícia vykonaná jednostranne. Do procesu musí byť zahrnuté všetky významné zainteresované strany poskytovateľa IT služby i zákazníka. Požiadavky na kvalitu by podľa neho mali byť zaznamenané z týchto troch pohľadů: z pohľadu zákazníka, z pohľadu konkurencie a z pohľadu podniku.

K zainteresovaným stranám u poskytovateľa IT služieb by mali pribýť subjekty, ktoré obsahuje model. Očakávaní pracovníka zodpovedného za identifikáciu služieb pre zákazníkov by si mal byť vedomý manažér stratégie služieb. Očakávaní pridané hodnoty služby pracovníka zodpovedného za návrh služby a očakávaní výkonu služby personálom IT služby by mal rozlíšiť manažér IT služby.

V prípade zákazníka je podstatné zahrnúť tiež požiadavky, ktoré nie sú úplne zjavné. ISO 9001 (bod 7.2.1) hovorí o nespecifikovaných požiadavkách (s. 22). „Organizácia musí určiť ... požiadavky, ktoré zákazník neuvedl, ale ktoré sú nevyhnutné pre špecifikované alebo zamýšľané použitie, je-li toto použitie známe.“

Požiadavky odvodené od konkurencie sú znižované tiež v ITIL (Taylor a kol., 2007b) v súvislosti so zaměřením IT na hodnotu. Konkurencia zde funguje ako vzťahný bod. Požiadavky na kvalitu musí byť minimálne na stejnej úrovni.

Požiadavky na kvalitu v prípade personálu ako zdroja IS sa budú týkať požadovaných znalostí alebo dovedností. U IT artefaktů to bude napríklad vnútorný aspekt spoľahlivosti alebo konkrétny výrobný parametre (spotreba, užitá technológia), doba odezvy a dostupnosť informačného systému ako celku a tentýž parametre ako vzťahový aspekt u zákazníka. Požiadavka na kvalitu procesu môže byť napríklad úroveň jeho zralosti alebo počet zapojených subjektů. Požiadavky na chováni sa týkajú rozhraní služby a môžu sa vyhodnocovať u užívateľského rozhraní aplikácie alebo personálu služby. Užívateľské rozhraní by mohlo ako vnútorný aspekt spĺňať štandardy prístupnosti. Vzťahové aspekty sa môžu týkať použiteľnosti a v prípade personálu napríklad vstřícnosti, slušnosti alebo pečlivosti.

3.1 Měření vztahových aspektů kvality IT služby

Dôležitá súčasť riadení služieb, ktorá súvisí so zákaznickou perspektívou, je mērení. Cieľom mērení IT služieb (ISACA, 2012) je uistiť sa, že očakávaná hodnota IT služby je skutočne dodávaná. Nutno dodať, že je dodávaná tiež v očakávanej kvalite. Tvůrci ITIL (Taylor a kol., 2007a) upresňujú, že účelom mērení je získaní informácií: pre validáciu predchádzajúcich rozhodnutí, správne smerováni ke stanoveným cieľom, zdůvodňováni fakty a dôkazy, podklady pre plánováni intervencií. Namērené informácie by preto mali prinášať pravdivý a príměřene presný obraz o súčasnom stave IT služby, nést informáciu o možných problémových miestach a umožniť budúcu hlbšiu výskum príčin.

V súvislosti s metrikami je dobré doporučení (Voříšek a Pour, 2012) zahrnúť zákazníka do definície metrik ako súčasť zajištění efektivity. Problém je v tom, aké metriky, kromě tých, ktoré zákazníci v takomto procese sami navrhnu, sa pre zákaznickú perspektívu nejlpe hodia.

Zatímco vnitřní aspekty kvality lze relativně objektivně změřit, vztahové jsou převážně subjektivní a získávají a interpretují se proto obtížně.²⁾ Autoři ITIL (Taylor a kol., 2007a) popisují tři typy metrik, žádná z nich se ale netýká vztahového aspektu.

Všeobecně se zákaznické perspektivy či vztahového aspektu týkají metriky zákaznické spokojenosti. Richard Oliver spokojenost charakterizuje jako „souhrn výsledného stavu, kdy emoce obklopující vyvrácení očekávání je spojená s předchozím pocíťováním spotřeby.“ (Parasuraman a kol., 1988). Hodnotí ji jako transakčně orientovanou.

Potřebu měření zákaznické spokojenosti uvádí například ISO 9001 nebo autoři MBI (Voříšek a Pour, 2012). V literatuře blízké ITIL (Brooks, 2006) je spokojenost měřena na škále o pěti stupních, přičemž cílená hodnota je čtvrtý bod. Tři body a méně signalizují problém.

V praxi je metrika ale problematická. Vyšší počet selhání služby, např. podle SLA, nemusí automaticky znamenat zákaznickou nespokojenost a naopak. Dokonce je možné, že ač služba dosahuje stanovených cílů, zákaznická spokojenost zůstává na nízké úrovni.

U metriky zákaznické spokojenosti je největším problémem její interpretace. Uvažujme jednoduchý příklad služby internetové televize, kupříkladu ivysílání. Když zákazník ohodnotí právě zhlédnutý pořad nízkým stupněm, co se mu vlastně nelíbilo? Zaznamenal technické nedostatky přenosu videa jako neplynulý chod? Působilo na něj špatně navržené rozhraní přehrávače, které mu neumožnilo některou z funkcí, které očekává? Hodnotí samotný produkt, který služba dodává? Nelíbí se mu scénář pořadu nebo se děj ubírá špatným směrem?

Kromě zákaznické spokojenosti se můžeme setkat i s podobnými jednoatributivními metrikami. Mezi zákaznickou spokojeností a postojem rozlišuje např. Richard Oliver. Hodnocení spokojenosti vede jen k posouzení emoce poslední uvědomované transakce (Parasuraman a kol., 1988). Tímto se odlišuje od postoje, který má podle Parasuramana blíže k posuzování kvality služby nebo podniku jako celku. Dalším faktem (Mateides, 2006) je, že u postoje nepotřebujeme zkušenost se službou – zážitek. Pro vytvoření postoje stačí informace z doslechu.

„Postoj je zákazníkům relativně trvalý citově (afektivně) orientovaný vztah k produktu, obchodu nebo procesu, zatímco spokojenost je emoční reakce následovaná vyvrácením očekávání, které působí na úrovni základních postojů a vztahuje se ke specifické spotřebě. Postoj je tedy měřen v obecnější míře k produktu a je méně situačně orientovaný.“ Richard Oliver

Otázkou je, zda metriky zákaznické spokojenosti nejsou spíše indikátorem zákaznického postoje. Uvažujme hypotézu, že záleží na frekvenci měření a hlavně příležitosti měření. Pokud má zákazník možnost vyjádřit se na stejné škále bezprostředně po události, kterou služba způsobí, hodnotí svojí aktuální spokojenost. Pokud se ke škále vyjadřuje kdykoli jindy během období, kdy je příjemcem služby, nebo po něm, bude se jednat pravděpodobně o jeho postoj.

Mateides (2006) zmiňuje také multiatributivní metody od Kroeber-Reila, kde globální vnímání kvality je funkcí pozorování jednotlivých znaků kvality zákazníkem. Jde však spíše o myšlenkový konstrukt než prakticky využitelnou metriku.

$$Q = f(W_1, W_2, W_3, \dots)$$

Na postoj je orientovaný například Benkensteinův model. Přiřazuje znakům kvality služby jednak hodnocení, a jednak důležitost, která jednotlivá hodnocení vyvažuje. Implementace tohoto modelu je velmi individuální.

Komplexnějším nástrojem na měření subjektivní kvality služby je SERVQUAL (Parasuraman a kol., 1988). Podle Hentschela je to na postoj orientovaná globální pracovní hypotéza, která po-

2) Vnitřní vs. vztahové a objektivní vs. subjektivní nejsou splývající pojmy. Mateides (2006) dělí měření na objektivní a subjektivní. Objektivní měření se zaměřuje na produkt. Existují pro něj jednoznačné intersubjektivní indikátory, které je možné ověřit. Měření je zaměřeno na stav produktu během poskytování. Subjektivní metriky naopak závisí plně na příjemci služby a jeho potřebách. U objektivních kritérií kvality služby zmiňuje například pozorování experty, mystery shopping, nezávislé výzkumy a porovnání s konkurencí. Zde musíme vzít v úvahu, že Mateides opomenul možné indikace na hmotných aktivech, které se službou pojí. Právě IT služby s sebou přináší i využití technologií, které jsou mnohdy snadno indikovatelné.

cházi z porovnání očekávaného a skutečného výsledku. K nalezení je také v ITIL (Taylor a kol., 2007c). K určení kvality využívá vztah mezi očekáváními a vnímanou kvalitou služby tak, jak je popsán v pracích prof. Parasuramana a prof. Zeithamlové. (Parasuraman a kol. 1985, 1988; Zeithaml a kol. 1996; Zeithaml, 2009).

$$Q = P - E$$

„Kvalita, kterou spotřebitel služby vnímá, je funkcí rozsahu a směru rozdílu mezi očekávaním služby a jejím vnímáním.“ (Parasuraman a kol., 1988)

Příčemž Q označuje subjektivně vnímanou kvalitu, P vnímaný výsledek služby a E očekávaný výsledek. Na stejný vztah jsme narazili i v případě vnímané hodnoty. Důvodem je, že vnímání je vždy relativní a vyžaduje referenční bod. Vzorec se v SERVQUAL využívá pro výpočet vnímané kvality nad např. sedmibodovou Likertovou škálou. Q tedy může nabývat hodnot od -6 do 6. kladné hodnoty představují kladný postoj a naopak. Celková vnímaná kvalita zákazníka je dána celkovým hodnocením služby a průměrem napříč pěti dimenzemi kvality služby. Dimenze pochází z předchozího vysvětlujícího výzkumu stejného autorského týmu (Parasuraman a kol., 1985), který hledal takové dimenze, které budou plně pokrývat kvalitu služby a zároveň se nebudou vzájemně překrývat. Výsledkem je pět dimenzí, které mají vliv na úsudek o kvalitě služby. Konečný dotazník rozpracovává tyto dimenze do 22 otázek.

Tabulka 5: Model kvality IT služby – způsoby měření

Model kvality IT služby – způsoby měření			
Rozlišení vnitřních a vztahových aspektů			
Rozlišení komponent kvality IT služby	Vnitřní	Vztahová	
zdroje IS	sledování výrobních standardů a norem podle druhu IT artefaktu, testování znalostí u personálu	posouzení experty, dotazování na vnímanou kvalitu zdrojů ze strany personálu (Jiang a kol., 2002)	dotazování na zákaznickou spokojenost, vnímanou kvalitu (Parasuraman a kol., 1988)
informační systém	sledování systémových metrik jako např. flexibilita, výkon, maximální možná spolehlivost, dostupnost, doba odezvy a další (velmi dobře zpracované v MBI) (Voříšek a Pour, 2012)	posouzení experty, sledování systémových metrik u zákazníka jako např. dostupnosti, doby odezvy a dalších (velmi dobře zpracované v MBI) (Voříšek a kol., 2008)	
IT proces	sledování modelu zralosti (například CMMI)	posouzení experty	
chování	<i>nelze aplikovat</i>	mystery shopping, částečně i posouzení experty dotazování na klima služby (Jia a Reich, 2011)	

Zdroj: autor

SERVQUAL byl řadou autorů potvrzen ve své široké použitelnosti napříč branžemi, včetně IT služeb (Pitt a kol. 1995; Jiang a kol., 2002). Nástroj může být použitý i pro porovnání (Jiang a kol., 2002) toho, jak vidí IT službu personál a zákazníci. Mateides (2006) zmiňuje jeho častou kritiku, která se týká zejména dvojité stupnice, která je sice přínosná relativizací modelu, ale je obtížná pro respondenty. Ti mají problém odlišit svá očekávání a skutečně dodanou kvalitu. Není zaručena konstantní interpretace „as to be“, respondenti odlišně chápou stupnici očekávání.

Sám autorský kolektiv (Parasuraman a kol., 1988) SERVQUAL doporučuje, aby nástroj nebyl používán izolovaně. Také (Walker a kol., 2006) shrnuje přístup Parasuramana (1985; 1988) a přidává, že kvalita může být přisouzena i objektivně tomu, co je nabízeno. Kritizuje pohled na subjektivně vnímanou kvalitu jako jediný prostředek, který nezohledňuje vnitřní vlastnosti služby. Vhodné by bylo doplnění některými metrikami zaměřenými na vnitřní aspekty kvality IT artefaktů a IT procesů.

V knihovně ITIL (Taylor a kol., 2007a) je k nalezení také názor, že právě takové technické metriky mohou být indikátorem subjektivních metrik, založených na vztah zákazníka ke službě. Muselo by ale záležet na konkrétním případě, aby indikace byla spolehlivá.

Na chování se zaměřuje nástroj pro měření klimatu služby (Jia a Reich, 2011). Klima je podle autora (Jia, 2008) jediným prostředkem, kterým lze zkoumat kulturu poskytovatele služby. Je projevem firemní kultury a je zároveň pozorovatelné. Jedinci mohou klima služby vnímat na jejich rozhraních skrze fyzické předměty a chování personálu. Klima je v tomto případě zkoumáno za pomoci dotazníku, který čítá tři dimenze. Na rozdíl od SERVQUAL je orientovaný jen na jednoduchou škálu, nikoli relativní rozdíl.

Tabulka 5 představuje mapování způsobu měření na model kvality IT služeb. Kromě výše zmíněných je do modelu zahrnuto u vztahových aspektů expertní posouzení IT procesů, informačního systému a mystery shopping. Mystery shopping je metodou posouzení služeb, kdy nezávislý pozorovatel projde procesem IT služby v roli zákazníka.

■ Závěr

Pro zefektivnění interních IT služeb, je třeba klást důraz nejen na informační technologie, které IT služby determinují, ale také na zákazníky, kteří jsou důvodem jejich existence. Pohled na služby prostřednictvím zákazníků se dá nazvat zákaznickou perspektivou. Ta je opakem produkční perspektivy, která se zaměřuje právě na kvalitu použitých technologií. Zákaznická perspektiva není jen o uživatelském rozhraní a práci s uživateli, je to důležitý náhled na řízení hodnoty IT služby pro byznys.

Hodnota, kterou zákazník požaduje, nemusí být vždy zřejmá. Je třeba rozlišit minimálně dva druhy zákazníků. Interní zákazníci reprezentují zájem byznysu a IT službu poptávají proto, aby mohli uspokojovat potřeby koncových zákazníků. Koncoví zákazníci jsou ti, kteří se dostávají do kontaktu s rozhraním služby. Kromě toho existují uvnitř každého subjektu protichůdné pohledy na to, jaké hodnoty by měla služba vytvářet.

Návrh IT služby by měl obsahovat minimálně vědomý myšlenkový proces, který by pracoval se zainteresovanými stranami IT služby. Proces by měl zahrnovat aktivitu, ve které je třeba rozhodnout, které ze zájmů zainteresované strany zohlednit. Najít všechny strany, které mají k IT službě určitý vztah a kategorizovat je. Kategorizované subjekty potom zařadit do matice zainteresovaných stran a podle toho je zahrnout do procesu změny IT služeb.

Hodnoty, které vybrané zainteresované strany požadují, je třeba zjistit, nebo alespoň usoudit, validovat a převést na hodnoty poskytované IT službou.

Dalším z doporučení je komplexní řízení kvality IT služby. Praxe ukazuje, že některé aspekty řízení kvality jsou opomíjené. Často jsou měřeny jen vnitřní aspekty kvality služby, a to hlavně u IT artefaktů a informačního systému, který je součástí služby. Pokud se manažeri zaměří na vztahové aspekty, měří obvykle zákaznickou spokojenost, která má ale jen nízkou interpretační hodnotu.

Součástí článku je model kvality IT služby, který zohledňuje jak vnitřní, tak vztahové aspekty kvality (tabulka 4). Aplikuje je na jednotlivé komponenty, kterými jsou IT zdroje, informační sys-

tém, IT procesy a chování. Podnikové IT by nemělo být zaměřeno jen na vyhodnocování kvality jednoho z komponentů. Vyhodnocování kvality IT služby musí probíhat jednak u všech čtyř komponentů, a jednak v obou aspektech.

Pro vyhodnocování vztahových aspektů kvality, které bývají v IT opomíjeny, jsou navrženy čtyři způsoby výzkumu. Všechny komponenty obsáhne, co do vnímané kvality, SERVQUAL. Samostatně ale nemá stoprocentní vypovídací hodnotu, musí být podpořen jinými způsoby pro jednotlivé komponenty. Informační systémy a IT procesy mohou být podrobeny expertnímu posouzení. Pro část chování je vhodný výzkum klimatu dotazovacím nástrojem. Zdroje IT mohou být zkoumány skrze personál služby pomocí SERVQUAL z druhé strany. Mapování způsobů měření aspektů pro jednotlivé komponenty je součástí tabulky 5.

I když zákaznická perspektiva je omezena jen na vztahový aspekt kvality, mohou být aktuální vnitřní vlastnosti cennými indikátory a má smysl je průběžně sledovat, ideálně automatizovanou formou. Teprve při zjištění varujících vnitřních indikátorů přistoupit k hlubšímu výzkumu vztahových aspektů.



Literatura

- [1] BARDHAN, Indranil R, Haluk DEMIRKAN, P K KANNAN, Robert J KAUFFMAN a Ryan SOUGSTAD, 2010. *An Interdisciplinary Perspective on IT Services Management a Service Science*. Journal of Management Information Systems. vol. 26, no. 4, SI, pp. 13–64. ISSN 0742-1222.
- [2] BROOKS, Peter, 2006. *Metrics for IT Service Management*. B.m.: Van Haren Publishing. ISBN 9077212698.
- [3] CARTLIDGE, Alison, Ashley HANNA, Colin RUDD, Ivor MACFARLANE, John WINDEBANK a Stuart RANCE, 2009. *An Introductory Overview of ITIL V3*. B.m.: ITSMF. The IT Infrastructure Library. ISBN 9780955124587.
- [4] EL-BAYOUMI, Janice G, 2012. *Evaluating IT Service Quality Using SERVQUAL*. In: Proceedings of the 40th Annual ACM SIGUCCS Conference. New York, NY, USA: ACM, p. 15–22. SIGUCCS '12. ISBN 978-1-4503-1494-7.
- [5] GRÖNROOS, Christian, 2000. *Service management a marketing: a customer relationship management approach*. B.m.: John Wiley & Sons Incorporated. ISBN 978-0471720348.
- [6] GRONROOS, Christian a Annika RAVALD, 2011. *Service as business logic: implications for value creation a marketing*. Journal of Service Management. vol. 22, no. 1, pp. 5–22. ISSN 1757-5818.
- [7] ISACA, 2012. *COBIT Five: A Business Framework for the Governance a Management of Enterprise IT*. B.m.: ISACA. ISBN 9781604202373.
- [8] JIA, Ronnie, 2008. *IT service climate: An extension to IT service quality research*. Journal of the Association for Information Systems. vol. 9, no. 5, pp. 294–320. ISSN 1536-9323.
- [9] JIA, Ronnie a Blaize Horner REICH, 2011. *IT Service Climate-An Essential Managerial Tool to Improve Client Satisfaction With IT Service Quality*. Information Systems Management. vol. 28, no. 2, pp. 174–179. ISSN 10580530.
- [10] JIANG, J J, G KLEIN a C L CARR, 2002. *Measuring information system service quality: Servqual from the other side*. MIS Quarterly. vol. 26, no. 2, pp. 145–166. ISSN 0276-7783.
- [11] KAPLAN, Robert S a David P NORTON, 1996. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review. B.m.: Harvard Business School Publication Corp., vol. 74, no. 1, pp. 75–85. ISSN 00178012.
- [12] LEPMETS, Marion, Aileen CATER-STEEL, Francis GACENGA a Eric RAS, 2012. *Extending the IT service quality measurement framework through a systematic literature review*. Journal of Service Science Research. Heidelberg: Springer Science & Business Media, 6., vol. 4, no. 1, pp. 7–47. ISSN 20930720.
- [13] MA, Chao, 2013. *Measuring Service Value Based on Service Semantics*. Journal of Service Science a Management. vol. 06, no. 01, pp. 56–68. ISSN 1940-9893.
- [14] MATEIDES, A, 2006. *Manažérstvo kvality: História, koncepty, metódy*. B.m.: Epos. ISBN 9788080576561.
- [15] PARASURAMAN, A, L L BERRY a Valarie A. ZEITHAML, 1985. *A Conceptual-model of Service Quality and its Implications for Future-research*. Journal of Marketing. vol. 49, no. 4, pp. 41–50. ISSN 0022-2429.

- [16] PARASURAMAN, A, Valarie A. ZEITHAML a L L BERRY, 1988. *Servqual - A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality*. Journal of Retailing. vol. 64, no. 1, pp. 12–40. ISSN 0022-4359.
- [17] PITT, Leyland F., R T WATSON a C B KAVAN, 1995. *Service Quality - A Measure of Information-systems Effectiveness*. MIS Quarterly. vol. 19, no. 2, pp. 173–187. ISSN 0276-7783.
- [18] PRAEG, C P a D SPATH, 2010. *Quality Management for IT Services: Perspectives on Business a Process Performance*. B.m.: IGI Global Snippet. Premier Reference Science. ISBN 9781616928919.
- [19] QIU, Robin, 2013. *Editorial-We Must Rethink Service Encounters*. Service Science. 3., vol. 5, no. 1, pp. 1–3. ISSN 2164-3962, 2164-3970.
- [20] TAYLOR, Sharon, Gary CASE a George SPALDING, 2007a. *ITIL Continual service improvement*. B.m.: Stationery Office. IT infrastructure library. ISBN 9780113310494.
- [21] TAYLOR, Sharon, Majid IQBAL a Michael NIEVES, 2007b. *ITIL Service strategy*. B.m.: Stationery Office. IT infrastructure library. ISBN 9780113310456.
- [22] TAYLOR, Sharon, Vernon LLOYD a Colin RUDD, 2007c. *ITIL Service design*. B.m.: Stationery Office. IT infrastructure library. ISBN 9780113310470.
- [23] THE OPEN GROUP, 2009. *TOGAF Version 9*. B.m.: The Open Group. ISBN 9789087532307.
- [24] VOŘÍŠEK, Jiri, Josef BASL, Tomáš BRUCKNER, Alena BUCHALCEVOVÁ, Libor GÁLA, Renata KUNSTOVÁ, Ota NOVOTNÝ, Jan POUR a Eva ŠIMKOVÁ, 2008. *Principy a modely řízení podnikové informatiky*. 1. vydání. B.m.: Oeconomica. ISBN 9788024514406.
- [25] VOŘÍŠEK, Jiří a Jan POUR, 2012. *Management podnikové informatiky*. Praha: Professional Publishing. ISBN 9788074311024.
- [26] WALKER, Rhett H., Lester W. JOHNSON a Sean LEONARD, 2006. *Re-thinking the conceptualization of customer value a service quality within the service-profit chain*. 2006. ISBN 09604529.
- [27] ZEITHAML, Valarie A., 2009. *Delivering Quality Service*. B.m.: Free Press. ISBN 1439167281.
- [28] ZEITHAML, Valarie A., L L BERRY a A PARASURAMAN, 1996. *The behavioral consequences of service quality*. Journal of Marketing. vol. 60, no. 2, pp. 31–46. ISSN 0022-2429.
- [29] ZEITHAML, Valarie A. a Mary Jo BITNER, 2003. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. B.m.: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 9780071199148.

Zákaznická perspektiva při řízení IT služeb

Abstrakt

K zajištění interní IT služby, která bude kvalitně podporovat byznys a přispívat k jeho cílům je nutné poznat, kdo je ve skutečnosti zákazníkem této služby. Zjistit, co je jeho zájem a zajistit, aby hodnota, kterou požaduje, byla skrze službu dodána v požadované kvalitě. Článek přináší náhled na službu z hlediska jejího zákazníka. Dotýká se hlavních oblastí, které se zákazníkem souvisí, a to subjektivně vnímaná hodnota a kvality služby a metod, které by měly být do řízení zahrnuty. Výsledkem jsou dílčí doporučení a model kvality IT služby. Podkladem je rešerše de facto standardů pro řízení informatiky ITIL, COBIT a MBI a monografie věnující se kvalitě služeb.

Klíčová slova

IT služby, kvalita služeb, hodnota služeb, zákazníci služeb

Ing. Filip Vencovský

Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta informatiky a statistiky

Katedra informačních technologií

nám. W. Churchilla 4, 130 67, Praha 3, xvenf00@vse.cz