

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Tuotantotalouden tiedekunta

Tietotekniikan koulutusohjelma

Diplomityö

Marja Junkkari

**IT:N JA LIIKETOIMINNAN VÄLISEN PALVELUTASON HALLINTA
ULKOISTETUSSA IT-PALVELUMALLISSA**

Työn 1. tarkastaja: Professori Kari Smolander

Työn 2. tarkastaja: Professori Tuomo Uotila

Työn ohjaaja: Head of IT, Northern Europe Antti Mäkitalo

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Tuotantotalouden tiedekunta

Tietotekniikan koulutusohjelma

Marja Junkkari

IT:n ja liiketoiminnan välisen palvelutason hallinta ulkoistetussa IT-palvelumallissa

Diplomityö

2014

130 sivua, 28 kuvaa, 5 taulukkoa, 7 liitettä

Työn tarkastajat: Professori Kari Smolander

 Professori Tuomo Uotila

Avainsanat: IT-palvelutasonhallinta, IT-palvelujen ulkoistaminen, ITIL, SLA

Keywords: IT Service Management, IT Outsourcing, ITIL, Service Level

Management

Tieto ja osaaminen ovat lisänneet merkitystään liiketoiminnassa ja kova kilpailu pakottaa yritykset erikoistumaan ja keskittymään ydinliiketoimintaan. Erikoistumista haetaan usein ulkoistamalla palveluja, tehostamalla prosesseja ja hyödyntämällä tehokkaasti yrityksessä olevaa henkilöstöä sekä käytettävissä olevaa tietopääomaa. Tämä edellyttää hyvää suunnittelua, prosessien mittausta ja seurantaan sekä motivoitunutta henkilöstöä, joka kykenee jatkuvasti oppimaan ja omaksumaan uusia asioita. Tässä työssä tarkastellaan yrityksen IT-palveluiden ulkoistamista ulkomaalaiselle palveluntarjoajalle. Muutoksen yhteydessä henkilökuntaa ei siirtynyt uuden palveluntarjoajan palvelukseen. Työssä käsitellään muutoksesta syntyneitä ongelmatilanteita ja mahdollisia muutoksia palvelun parantamiseksi sekä uuden palvelumallin ymmärtämiseksi.

ABSTRACT

Lappeenranta University of Technology
Faculty of Technology Management
Department of Information Technology

Marja Junkkari

Managing Service Levels in IT Outsourced service model within business and IT

Diploma Thesis

2014

130 pages, 28 pictures, 5 tables, 7 appendices

Examiners: Professor Kari Smolander
Professor Tuomo Uotila

Keywords: IT Service Management, IT Outsourcing, ITIL, Service Level Management

Knowledge and competence are in important role in today's demanding business environment where hard competition forces everyone to specialize and concentrate more to core competencies. Companies are outsourcing services, making processes more efficient and utilizing better their staff and available knowledge capital. It requires good strategic planning, process measuring and management and motivated staff, who is willing to continuously learn and absorb new information. This Thesis examines almost total IT service outsourcing to international service provider in situation where company previously had own IT. Work contains problematic situations during the change and suggestions how to improve services and understand the new model in a better way.

ALKUSANAT

Kiitän perhettäni jaksamisesta tämän opiskelujakson loppuun viemisessä. Työn ja opiskelun yhdistäminen on raskas prosessi, joka vaatii jatkuvaa tasapainottelua eri osa-alueiden välillä.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	8
1.1	Työn tausta	8
1.2	Tavoitteet ja rajaus.....	9
1.3	Tutkimuksen toteutus.....	10
1.4	Työn rakenne.....	11
2	TIETÄMYS ORGANISAATION KILPAILUVALTTINA	14
2.1	Tiedolla johtaminen.....	15
2.2	Organisaation kilpailukyky ja dynaamisuus	17
2.3	IT:n rooli liiketoiminnan kumppanina.....	18
2.4	Arvon tuottaminen liiketoiminnalle.....	20
2.5	IT-toimintojen ulkoistaminen.....	21
3	IT-PALVELUJOHTAMINEN JA PALVELUIDEN HALLINTA.....	25
3.1	Palveluprosessit	25
3.2	ITIL tietojohdamisen viitekehyksenä	26
3.3	Palveluportfolio	31
3.4	Palvelukatalogi	35
3.5	IT-palvelujen hallinnointi	40
3.5.1	Hallintomallin rakentaminen.....	41
3.5.2	Hallintomallin kypsyyssaste yrityksessä.....	42
3.5.3	IT-palvelujen sisältö	44
3.6	Palvelutasojen hallinta - Service Level Management.....	46
3.6.1	SLA-raportointi	47
3.6.2	SLA-triggerit	48
3.6.3	Eskalointi	48

3.6.4	Palvelun vasteajan pysäyttäminen.....	49
3.6.5	Vasteajan ylittyminen.....	51
3.7	Palvelutason mittaaminen.....	52
4	PALVELUJEN LAATU JA JATKUVA KEHITTÄMINEN.....	55
4.1	Palvelujen laatu.....	55
4.2	IT Balanced Scorecard, ITBS.....	56
4.3	Liiketoiminnan vaikutusanalyysi.....	58
4.4	Palveluiden jatkuva parantaminen.....	60
5	MUUTOKSET YRITYKSEN PALVELUMALLISSA.....	68
5.1	IT-palvelumallin muutos yrityksessä.....	68
5.2	Muutoksen vaikutus liiketoimintaan.....	73
5.3	Liiketoiminnan sopeutuminen muutokseen.....	80
5.4	Haastealueet.....	82
6	TULOKSET JA NIIDEN ARVIOINTI.....	91
6.1	Työn keskeiset tulokset.....	91
6.2	Tulosten arviointi.....	93
6.3	Jatkotoimenpiteet ja suositukset.....	94
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	96
	LÄHTEET.....	99
	LIITTEET	

SYMBOLI- JA LYHENNELUETTELO

ASP	Application Service Provision
BIA	Business Impact Analysis
CEO	Chief Executive Officer
CIO	Chief Information Officer
CMS	Configuration Management System
CSAT	Customer Satisfaction
CSF	Critical Success Factors
CSI	Continual Service Improvement
DIKW	Data, Information, Knowledge, Wisdom
FCR	First Call Resolution
ITBS	IT Balance Scorecard
ITO	IT Outsourcing
ITIL	IT infrastructure Library
KPI	Key Performance Indicator
KPO	Knowledge Process Outsourcing
OLA	Operational Level Agreement
QoS	Quality of Service
BPO	Business Process Outsourcing
SLA	Service Level Agreement
SLO	Service Level Objectives
UC	Underpinning Contract

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

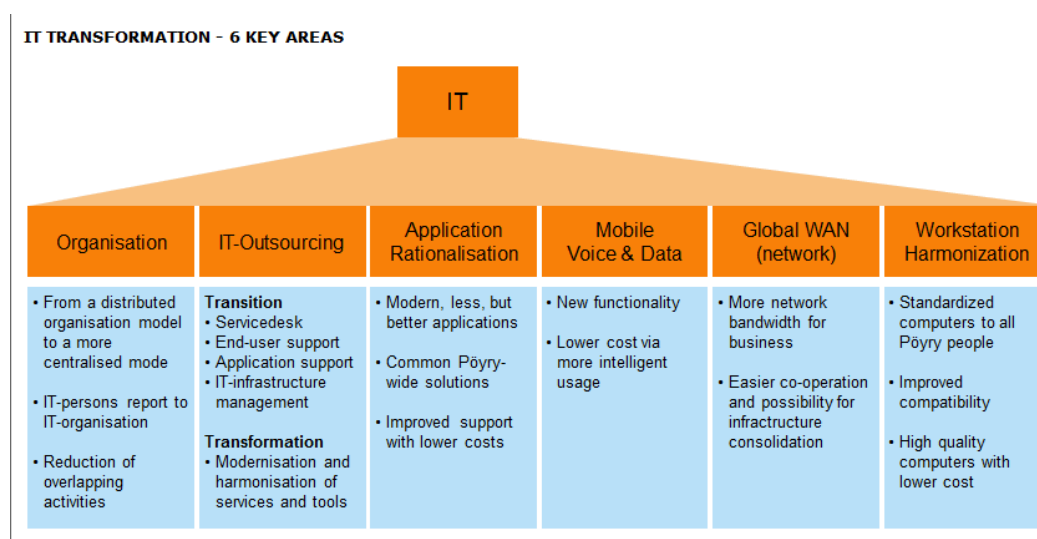
Tiedon ja osaamisen merkitys yritysten liiketoiminnalle on kasvanut viime vuosien taloudellisten suhdanteiden muuttuessa ja epävakauden kasvaessa. Resursseja on jouduttu vähentämään ja samaan aikaan organisaatioiden rakenteisiin ja toimintatapoihin on tehty muutoksia. Yritykset haluavat tehostaa prosesseja, minimoida tehtävän työn määrää ja automatisoida toimintoja, jotta työntekijöille jäisi enemmän aikaa tehdä niitä tehtäviä, jotka kuuluvat yrityksen ydinliiketoimintaan.

Samaan aikaan saatavilla olevan tiedon määrä kasvaa jatkuvasti ja työn kannalta oikean ja merkityksellisen tiedon löytäminen on entistä vaikeampaa. Prosessit ja käytettävissä olevat menetelmät samankaltaistuvat yritysten välillä ja niiden avulla on enää vaikea luoda merkittävää kilpailuetua. Eroavaisuudet yritysten välillä syntyvät jatkossa siitä, mitä organisaatiossa tiedetään ja osataan, kuinka ihmiset kykenevät oppimaan uutta ja kuinka olemassa olevia resursseja osataan hyödyntää. (Kianto, 2011.)

Tämänkaltainen dynaamisuus edellyttää yrityksiltä pitkäjänteisen strategista suunnittelua, tavoitteiden toteutumisen jatkuvaa mittaamista ja seuranta, motivoitunutta henkilöstöä, sekä kykyä oppia ja omaksua jatkuvasti uutta. Näitä kaikkia vaaditaan myös yrityksen IT-palveluilta, joiden osalta ulkoistaminen on melko yleistä. Tässä työssä etsitään vastauksia kysymyksiin: Miksi yritykset ulkoistavat IT-palvelujaan? Mitä asioita tulee ottaa huomioon IT-palvelujen hallinnoinnissa siirryttäessä yrityksen omasta IT-tuesta ulkoistajan tukipalveluihin? Mitkä ovat liiketoiminnan vaatimukset IT-palveluiden osalta? Mitkä seikat vaikuttavat loppukäyttäjien tyytyväisyyteen ja kuinka IT-palveluja on mahdollista mitata?

1.2 Tavoitteet ja raja

Työn tavoitteena on selvittää kuinka liiketoiminnan vaatimukset voitaisiin yhdistää yrityksen IT-palvelunhallinnan kanssa tapauksessa, jossa yritys ulkoistaa lähes koko olemassa olevan IT-palvelukeskuksensa ja harmonisoi prosesseja globaalissa mittakaavassa IT-palveluliiketoiminnan alueella. Kuva 1 esittää palvelumallin muutoksen myötä toteutettavat muutokset kuuden pääalueen mukaan. Tämän työn aihealue kuuluu pääasiallisesti osioon IT Outsourcing eli IT ulkoistaminen. Työn aihealueeseen on vaikuttanut myös muutokset yrityksen IT-organisaatiossa, sekä samanaikaisesti toteutettavat muutokset kuvan muilla harmonisointia käsittelevillä osa-alueilla. Toteutettavat muutokset olivat globaaleja, mutta tässä työssä käsitellään muutoksia vain Suomen näkökulmasta tarkasteltuna.



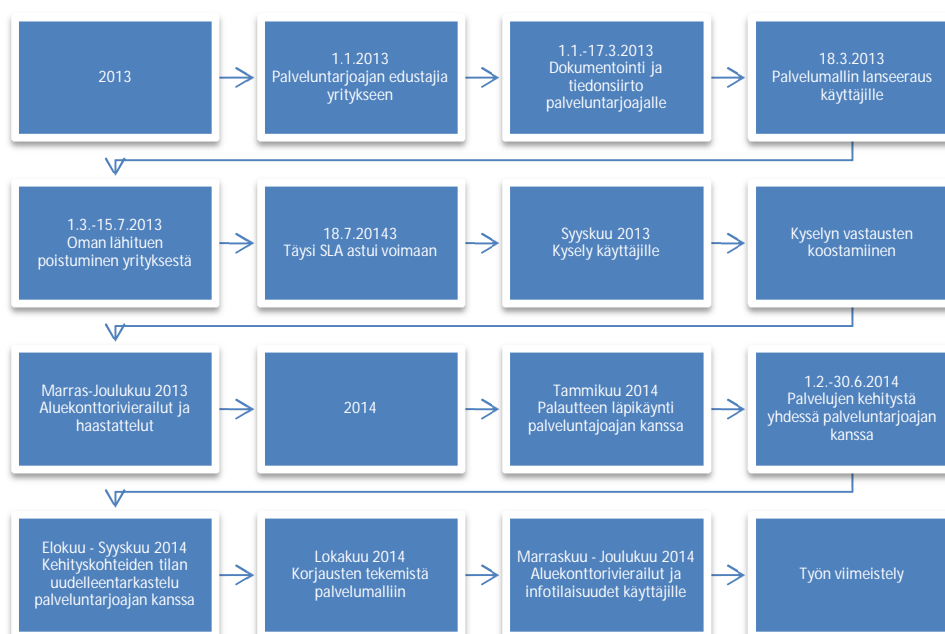
Kuva 1. IT-palveluiden harmonisointi yrityksessä

Työssä etsitään liiketoiminnan IT:lle asettamia vaatimuksia ja mietitään kuinka IT-palvelunhallintajärjestelmä voisi niitä jatkossa tukea, ja kuinka niihin liittyviä palvelutasoja olisi mahdollista hallinnoida ja miksi ulkoistamiseen yleensä päädytään. Työssä sivutaan kulttuurin vaikutusta yrityksen toimintaan ulkoistamistapauksessa, sillä toimintamallin muuttuminen on merkittävä muutos yrityksen palvelukulttuurissa, johon tässä tapauksessa liittyy myös eri kansallisuuksien tapa toimia ja palvella loppukäyttäjiä. Kulttuurin vaikutus palveluun ei ole kuitenkaan työn sisällön kannalta keskeisin asia.

Työ tutustuttaa lukijaa IT Infrastructure Libraryn (ITIL) mukaisiin IT-alan parhaisiin käytäntöihin, jotka liittyvät IT-palvelukeskuksen niihin toimintoihin, joiden kanssa loppukäyttäjä on suoranaisesti kosketuksissa. Työssä otetaan kantaa myös siihen, kuinka palvelumallia voidaan valvoa ja mitata ja mitkä asiat ovat mittauksen kannalta merkittäviä yrityksen toiminnalle. ITILin prosesseja käsitellään siinä määrin kun ne ovat työn ja palveluprosessien ymmärtämisen kannalta välttämättömiä. Työn painopiste on IT-palvelunhallinnan ja vaatimusten määrittämisen, sekä niiden mittaamisen kartoittamisessa.

1.3 Tutkimuksen toteutus

Työ toteutettiin yhtäaikaaisesti uuteen palvelumallin siirtymisen kanssa. Kuvasta 2 käy ilmi aikajanan muodossa tutkimuksen eteneminen yhdessä uuden palvelumallin käyttöönoton kanssa. Uuteen palvelumalliin siirtymisen oli katsottu tapahtuvan kahden vuoden aikana palvelun lanseerauksesta käyttäjille. Tämän työn aloitus ajoittuu ajalle ennen mallin käyttöönottoa, sillä sitä edelsi muutos aiemmasta IT-organisaatiosta joka tapahtui loppuvuodesta 2012. Sopimus uuden palveluntoimittajan kanssa oli tuolloin jo solmittu ja heidän edustajat saapuivat yritykseen vuoden 2013 alussa.



Kuva 2. Tutkimuksen ajallinen eteneminen.

Vuoden 2013 alkukuukausien aikana luotiin palvelun pohjana olevat prosessit järjestelmien käyttöönottoa varten, sekä testattiin järjestelmien toimivuutta. Varsinainen lanseeraus tapahtui 18.3.2013. Teoria muodostui hyvin pitkälle tuona aikana havaittujen muutosten ja ongelmien pohjalta, sekä uuden palvelumallin käyttöönoton aikana saadun palautteen perusteella. Oman lähituen poistuttua yrityksen palveluksesta ja täyden palvelutasosopimuksen astuessa voimaan heinäkuussa 2013, oli ensi kertaa mahdollista havaita palvelumallin toimivuus kokonaisuudessaan.

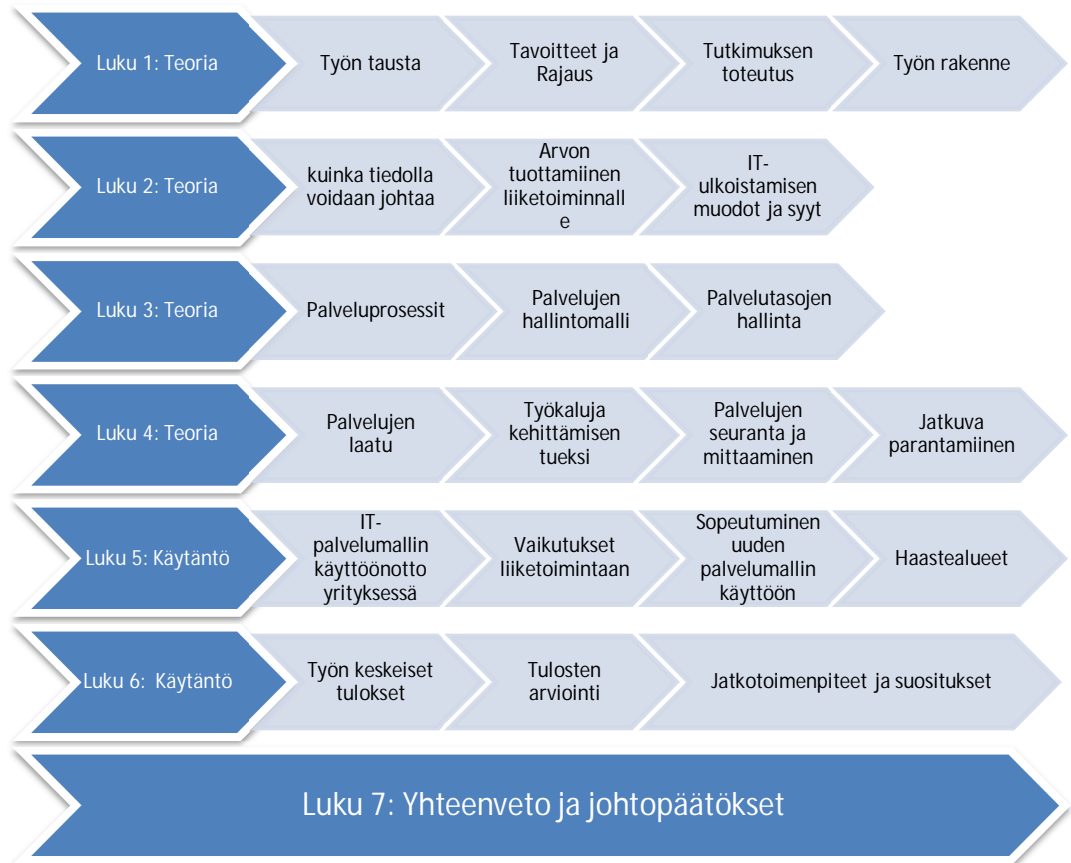
Kokemuksia palvelumallin toimivuudesta ja liiketoiminnan vaatimuksista päätettiin tutkia tapaustutkimuksena käyttäen apuna Webropol-ohjelmalla tehtyä kyselyä. Yrityksen linjajohdolle lähetettiin sähköpostitse pyyntö osallistua kyselyyn, joka täytettiin internetissä. Tämän lisäksi samojen henkilöiden kommentteja kerättiin kyselyä seuranneen tapaamisten yhteydessä 11 suurimmalla toimistolla loppuvuodesta 2013. Apuna käytettiin myös käyttäjiltä IT-palveluista saatua palautetta, sekä jatkuvaa havainnointia koko palvelumallin kehityksestä sen alusta noin kahden vuoden verran eteenpäin. Tutkittavan yrityksen osalta vastaavaa palautetta on saatu hieman laajemman toimistokierroksen osalta myös vuoden 2014 ajalta. Saatua palaute tuki aiempaa materiaalia ja vahvisti jo syntyneitä näkemystä ongelma-alueista sekä kehitettävistä toiminnoista.

1.4 Työn rakenne

Teorialuvut keskittyvät tiedon ja tietämyksen, sekä tiedon ajantasaisuuden ja käytettävien menetelmien merkitykseen yrityksen päivittäisissä IT-toiminnoissa. Työn rakenne on esitetty havainnollisesti kuvassa 3. Luvussa 2 käsitellään tietojohdamisen merkitystä tämän päivän liiketoiminnassa, IT:n muuttuvaa roolia liiketoiminnan kumppanina, arvon tuottamista liiketoiminnalle sekä mahdollisia syitä IT-toimintojen ulkoistamiseen.

Luvussa 3 kuvataan palveluiden hallinnassa käytettäviä prosesseja, tarkastellaan IT-hallintomallin merkitystä toimivalle palvelunhallinnalle, sekä mietitään miten palvelutasoja kyetään hallitsemaan ja miksi palvelutasosopimusten hallinta on niin

haastavaa. Luvussa 4 tarkastellaan laadun käsitettä ja merkitystä palvelun elinkaaren aikana. Luku kuvaa myös erilaisia laatuun, hallintaan sekä kehittämiseen käytettäviä menetelmiä, joita voidaan käyttää apuna palvelujen tason turvaamiseksi.



Kuva 3. Työn rakenne kappaleittain.

Luvussa 5. esitetään työn käytännön osuus suhteessa teoriaan. Kyselyn, haastattelujen ja havainnoinnin pohjalta laadittiin lista kehitystä tai lisäselvitystä vaativista kohteista. Jokaiselle kohteelle mietittiin seurattavat jatkotoimenpiteet. Seuranta on tehty koko palvelumalliin siirtymisen ajalta eli vuoden 2013 keväältä vuoden 2014 loppupuolelle. Siirtymävaiheen pituudeksi oli määritelty alun perin kaksi vuotta jokaisen maan osalta. Tässä työssä käsitellään vain Suomen osalta tehtyjä muutoksia ja havaintoja, vaikka yhtäläisyyksiä on löydetty myös muista yrityksen toimipisteistä Suomen ulkopuolella. Muutokset aloitettiin

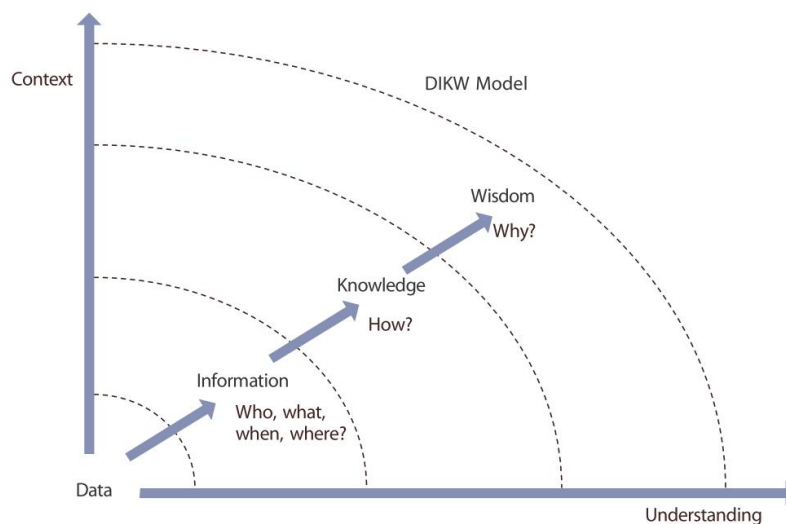
2013 vuoden alussa ja palvelumalli lanseerattiin käyttäjille maaliskuussa 2013. Tulokset ja lisätoimenpiteet on kuvattu tarkemmin luvussa 6.

Luku 7 sisältää yhteenvedon ja johtopäätökset. Ulkoistamisen mukanaan tuomat muutokset näkyvät loppukäyttäjille juuri Service Deskin ja sen toimivuuden kautta. Palvelumallin vaihtuminen on erittäin suuri muutos koko yrityksen henkilöstölle ja se herättää suuria tunteita. On tärkeää, että kaikki ymmärtäisivät miksi muutosta tarvitaan ja miten muutos näkyy tulevaisuudessa. Ottamalla jatkuvasti huomioon liiketoiminnan odotukset ja vaatimukset tarjottavilta palveluilta, voidaan saada aikaan malli, joka palvelee yrityksen liiketoimintaa sovitulla tavalla ja jonka avulla odostusvot toimitettavia palveluita kohtaan säilyvät realistisella tasolla.

2 TIETÄMYS ORGANISAATION KILPAILUVALTTINA

Tiedosta ja sen johtamisesta puhuminen on lisääntynyt, mutta mitä tieto itse asiassa on ja miten se tietojohdamisessa ymmärretään. Sanalla tieto on eri kielissä hieman erilainen merkitys ja ihmiset ymmärtävät sisällön usein eri tavoin. David Gurteenin (1998) mukaan sana *tieto* kuvataan usein informaation jalostuneempana muotona. Sitä kuvaavat myös termit ”*know-how*” ja ”*know-why*”. Tieto voi määritellä mistä jokin asia koostuu, mutta kyetäkseen hyödyntämään sitä oikein, tarvitaan tietämystä, kokemusta, sekä taitoa. Jalostunein aste tietämyksestä on viisaus. Tässä yhteydessä viisaus tarkoittaa kaikkien edellä mainittujen asioiden hyödyntämistä siten, että osataan tehdä oikeita ratkaisuja käytettävillä olevan tiedon perusteella hyödyntäen tietämystä, aiempaa kokemusta ja ymmärtämystä vallitsevasta tilanteesta.

ITIL määrittelee asian hyvin samankaltaisesti kuin Gurteenkin (1998). ITIL sisältää määritteen nimeltä DIKW, joka pitää sisällään termit; Data, Information, Knowledge ja Wisdom. Alla kuvassa 4 on kuvattu samat termit myös graafisesti.



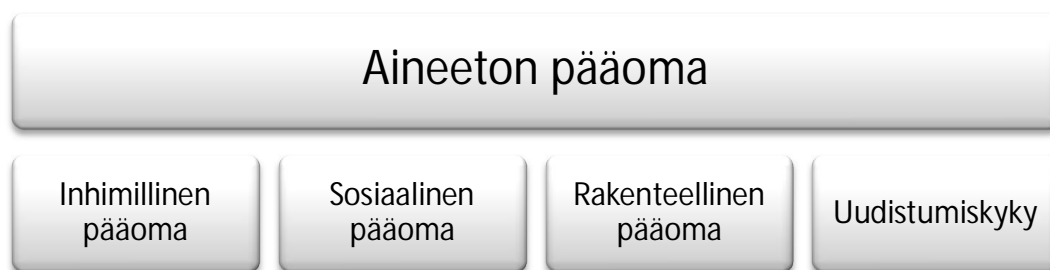
Kuva 4. Data, Informaatio, Tietämys, Viisaus (OGC. 2007a).

Liiketoiminnassa dataa tallennetaan paljon, mutta vaikeus on usein juuri datan muuttamisessa informaatioksi ja sitä kautta tietämykseksi, jonka perusteella kyettäisiin tekemään viisaita päätöksiä. Juuri viisaus auttaa meitä kehittämään

toimintojamme ja arvioimaan tulevia tilanteita. Nämä edellä mainitut asiat auttavat meitä parantamaan niin IT-palvelujamme kuin myös yksittäisiä prosessejakin. Ellei tieto ole oikeaa, ei sen perusteella voida tehdä myöskään päätöksiä. Oikean tiedon perusteella tehdyt huonot arviot ja sitä kautta päätökset, eivät johda kehityksen kannalta oikeaan suuntaan. On siis tärkeää sekä saada oikeaa tietoa että ymmärtää miten sitä voidaan hyödyntää oikein. (OGC, 2007b.)

2.1 Tiedolla johtaminen

Tietojohdamisella tarkoitetaan johtamisoppia, joka määrittelee kuinka tietoa ja osaamista johdetaan tavalla, joka luo lisäarvoa yritykselle. Perinteisinä tunnetut aineelliset kilpailutekijät, kuten esim. työvoima, pääoma tai raaka-aineet, ovat menettäneet merkitystään ja aineettoman pääoman merkitys on kasvanut. Aineeton pääoma ei ole fyysistä pääomaa, vaan se muodostuu asioista, jotka liittyvät työntekijöiden kyvykkyyksiin, organisaation resursseihin sekä toimintatapoihin ja sidosryhmäsuhteisiin. Aineettomasta pääomasta on monta erilaista määritelmää, mutta se voidaan jakaa esimerkiksi kuvan 5 kaltaisesti organisaation inhimilliseen, sosiaaliseen sekä rakenteelliseen pääomaan, sekä organisaation kykyyn uudistua (Kianto, 2011).



Kuva 5. Aineettoman pääoman jaottelu (Kianto, 2011).

Brooking (1997) määrittelee aineettoman pääoman yrityksen markkina-arvon ja kirjanpitoarvon välisenä erotuksena. Nämä aineettomat pääoman tekijät näkyvät harvoin numeroina taseessa, mutta ovat määriteltävissä mm. alla taulukossa 1. kuvatuin termein, jotka kuvaavat hyvin aineettoman pääoman tärkeää erityispiirrettä: aineeton pääoma on arvokasta vain niille, jotka ymmärtävät sen tärkeyden.

Taulukko 1. Aineettoman pääoman tekijät (Brooking, 1997).

Aineettoman pääoman tekijät:	
Asiat, jotka kasvattavat yrityksen markkina-arvoa, kuten	<ul style="list-style-type: none"> - tuotemerkit - asiakasuskollisuus - luottamus - liiketoiminnan jatkuvuus
Asiat, jotka kuvaavat älyllistä pääomaa, kuten	<ul style="list-style-type: none"> - patentit - tavaramerkit - tuotesuojaukset
Asiat, jotka lisäävät organisaation sisäistä voimaa, kuten	<ul style="list-style-type: none"> - yrityskulttuuri - johtamistaito - liiketoimintaprosessit - tietojärjestelmien kypsyys/kehittyneisyys
Asiat, jotka syntyvät organisaatiossa työskentelevistä henkilöistä, kuten	<ul style="list-style-type: none"> - tietämys - kyvykkyydet - työhön liittyvä osaaminen - verkostoitumistaidot

Resurssipohjaisessa tietojohdamisen teoriassa (Grant, 1996) tietoa pidetään strategisesti tärkeänä voimavarana yrityksen menestymisen kannalta. Tietojohdamisen kannalta asiaa tarkasteltaessa, yrityksen menestys riippuu pitkälti sen kyvystä johtaa, kehittää ja hallita uutta tietoa. Tiedon lähteinä ovat henkilöstön inhimillinen pääoma, rakenteellinen pääoma, organisaation sosiaalinen pääoma, organisaation rakenteellinen pääoma sekä organisaation innovatiivisuus.

Asiantuntijaorganisaatiossa inhimillinen eli aineeton pääoma muodostaa organisaation tärkeimmän resurssin, sillä tuotto syntyy yrityksessä työskentelevien ihmisten kautta. Inhimillinen pääoma on vaikeasti kontrolloitavaa yrityksen puolelta ja sen omistusoikeus on henkilöstöllä. Henkilöstön poistuessa yrityksestä, osa tietoa poistuu heidän mukanaan.

Tietotyön johtamisessa huomiota onkin kiinnitettävä erityisesti tietotyötä ohjaavien prosessien kehittämiseen ja tietotyön motivoimiseen henkilöstön keskuudessa. Johtamista voidaan tehostaa sosiaalisen pääoman keinoilla, kuten luomalla yhteisöjä ja verkostoja sekä rakentamalla suhteita, joissa tietoa siirtyy

luottamuksellisesti yhteisten normien kautta. Sosiaaliset verkostot, luottamus sekä yhteinen kulttuuri edistävät tiedon luomista, jakamista sekä hyödyntämistä organisaatiossa. (Kianto, 2011).

2.2 Organisaation kilpailukyky ja dynaamisuus

Yrityksen kilpailukyvyn kannalta tärkeimpiä tekijöitä ovat yrityksen sisältä löytyvät rakenteet, toimintatavat, työntekijät, tietämys ja johtamiskäytänteet. Ulkoisia tekijöitä voidaan kopioida yrityksestä toiseen, mutta yrityksen sisäisiä tekijöitä on vaikea, ellei lähes mahdotonta kopioida. Teece et al. (1997) väittävät, että dynaaminen kyvykkyys syntyy tavasta yhdistellä tekijöitä, joita jokaisella yrityksellä luultavasti on, mutta ero tulee juuri yritykseen kokemuksen kautta kertyneestä tietämyksestä ja kyvystä luoda ja hyödyntää olemassa olevia rakenteita, prosesseja, osaamista ja toimintamalleja, sekä johtaa yritystä tavalla, joka luo niistä uudenlaista, yritykselle arvokasta kyvykkyyttä. Samankaltaista johtamistapaa voidaan käyttää useammassa yrityksessä tai sama johtaja voi johtaa useampaa yritystä, mutta yritysten sisäinen toimivuus ratkaisee lopputuloksen toimivuuden. Prosessien ja johtamiskäytäntöjen avulla voidaan ohjata työntekijöitä tekemään työtä tavalla, joka yhdessä yrityksen historian ja asiakassuhteiden kanssa tekee yrityksestä ainutlaatuisen suhteessa kilpailijoihin. (Teece et al., 1997.)

Dynaamisuuteen liittyy vahvasti kyky oppia, sillä se mahdollistaa toimintojen tehokkaan suorittamisen ja uusien asioiden nopeamman omaksumisen. Ehkä juuri tästä syystä yritykset ovat viimeisen vuosikymmenen aikana siirtyneet ajattelemaan enemmän yritykselle tärkeimpiä toimintoja ja keskittyneet niiden kehittämiseen. Ydintoimintoihin liittyvät tavoitteet voidaan määrittellä organisaation strategiassa ja tehtävät, jotka ovat joko rutiininomaisia tai niihin ei ole riittävää omaa osaamista tai resursseja, voidaan antaa ulkoisen partnerin hoidettavaksi eli ulkoistaa. Tällä tavoin yritys voi keskittyä ydinliiketoimintoihinsa sekä niihin liittyvän osaamisen kehittämiseen.

2.3 IT:n rooli liiketoiminnan kumppanina

Tietotekniikan merkitys liiketoiminnalle on lisääntynyt ja sen rooli on muuttunut merkittävästi. IT ei voi olla enää erillinen yksikkö, vaan sen tulee toimia yhteistyössä ja osana liiketoimintaa (Hendersson, 1999). Monessa yrityksessä sen toimivuus on liiketoiminnan kannalta välttämätöntä ja toimimattomuus aiheuttaa myös taloudellisia menetyksiä. Tietotekniikan rooli ei ole aiemmin ollut strateginen, mutta kaiken toiminnan keskittyessä yhä enenevässä määrin tietotekniikan varaan, myös sen strateginen merkitys on kasvanut (Porter, 1985 & Teece et al., 1997).

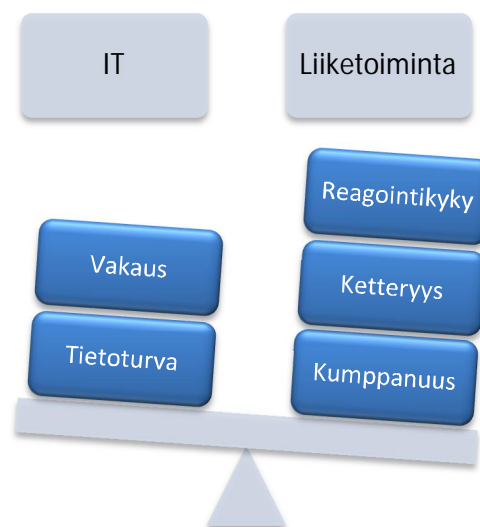
Tarvetta ei ehkä kuitenkaan ole täysin ymmärretty, sillä monessa yrityksessä IT ja liiketoiminta toimivat toisistaan erillisinä yksikköinä ja keskinäinen vuoropuhelu on vähäistä. Tehokkaalla ja automatisoidulla tiedon käsittelyllä voidaan saavuttaa niin merkittäviä etuja, että niitä on enää vaikea jättää huomioimatta. Viimeistään kilpailijoiden siirtyessä nykyaikaisempaan tekniikkaan, on tehtävä valintoja, joilla voidaan vaikuttaa kilpailuedun säilymiseen.

Jotta liiketoiminta voisi toimia IT:n kanssa yhteistyössä, se edellyttää rakenteiden, politiikan, käytäntöjen sekä IT-hallinnon tuomista tasolle, joka tukee yrityksen strategiaa ja mahdollistaa oikeaan ja ajantasaiseen tietoon perustuvan päätöksenteon (Hendersson, 1999). Mikäli IT:llä ja liiketoiminnalla on omat strategiansa, mutta strategiat eivät ole keskenään linjassa, on IT:n erittäin vaikea mukautua liiketoiminnan tarpeisiin. IT-järjestelmien ja prosessien kehittäminen on aikaa vievää ja mikäli liiketoiminnan muutoksista ei ole ilmoitettu riittävän ajoissa, on muutosten implementointi uusiin järjestelmiin tai kokonaan uusien järjestelmien luominen nopealla aikataululla lähes mahdotonta. (Tapanainen et al., 2011).

On löydettävä tapoja, joiden avulla liiketoiminta ja IT lähentyvät toisiaan, jolloin liiketoiminta voi paremmin ymmärtää IT:n sille tarjoamia mahdollisuuksia ja IT puolestaan oppii kuuntelemaan liiketoimintaa ja ymmärtää paremmin kuinka näihin tarpeisiin voidaan vastata IT:n avulla. IT:n ensisijainen rooli onkin toimia juuri liiketoiminnan tukena ja mahdollistajana. Mikäli keskinäinen vuoropuhelu on vähäistä, liiketoiminta ei ymmärrä IT:n arvoa liiketoiminnalle ja ratkaisuja

voidaan hakea mm. palvelujen ulkoistamisesta tai muista vaihtoehtoisista ratkaisuista.

Uuden roolin ja ennen kaikkea uudenlaisen asenteen omaksuminen koko yrityksessä vaatii aikaa. IT on perinteisesti keskittynyt teknologiaan, toimintojen vakauteen ja tietoturvaan, ja samanaikaisesti muu uusien, liiketoiminnalle välttämättömien toimintojen kehitys on perustunut enemmän sen hetkisen tilanteen tuomaan tarpeeseen kuin pidemmän tähtäimen suunnitteluun. Alla oleva kuva 6. heijastaa tilannetta, johon ollaan väistämättä siirtymässä. Se ei kuitenkaan tarkoita, että IT hylkäisi aiemmin omaksi kokemansa osa-alueet, mutta niistä pitäisi tehdä niin varmoja, ettei liiketoiminnan tarvitse niistä murehtia ja IT voi keskittyä muunlaiseen kehittämiseen, josta liiketoiminta voisi oikeasti hyötyä.



Kuva 6. IT:n roolin muuttuminen ja painopisteen siirtyminen (Drucker, 2013).

Liiketoiminnan muuttuminen yhä enemmän palvelukeskeisempään suuntaan asettaa organisaation uudenlaisten haasteiden eteen. Muutos on niin suuri ja merkittävä kaikille osapuolille, että asioiden omaksuminen lyhyellä aikavälillä ei ole mahdollista. On palattava takaisin perusasioihin ja lähdettävä rakentamaan palvelumallin tunnettuutta alusta alkaen ottamalla huomioon henkilöt, prosessit, tuotteet sekä kumppanit.

Henkilöstön osalta tärkeää on korostaa muutoksen motiiveja ja hyötyjä sekä yritykselle että yksilölle itselleen. Antamalla henkilöstölle riittävästi koulutusta

sekä käymällä jatkuvaa keskustelua asenteista, käyttäytymisestä sekä palvelukulttuurista, voidaan saada muutosvastarintaa heikkenemään. Muutosta voidaan helpottaa järjestämällä aktiivisesti tilaisuuksia ylimmän johdon kanssa ja kertomalla heille muutoksen etenemisestä sekä kannustamalla liiketoimintaa olemaan aloitteellinen ja avoin. (Drucker, 2013.)

2.4 Arvon tuottaminen liiketoiminnalle

IT:n avulla voidaan muuttaa toiminnan rakennetta ja tapaa, jolla asiakkaista kilpaillaan. Se tuo kilpailuetua antamalla yrityksille mahdollisuuden suoriutua kilpailijoitaan paremmin ja tehokkaammin. Se luo myös uudenlaista liiketoimintaa, joka voi rakentua yrityksen sisällä luotavien täysin uudenlaisten tuotteiden tai palveluiden varaan.

Näiden edellä mainittujen asioiden johdosta IT voi muuttaa koko tuotteen tai palvelun arvoketjua. Yrityksen arvo mitataan usein sillä, kuinka paljon sen asiakkaat ovat valmiita maksamaan yrityksen tuotteista tai palveluista. Yritys on tuottava, mikäli sen luoma arvo ylittää tuotteiden valmistukseen tai palveluiden tuottamiseen käytetyt kulut. Saavuttaakseen kilpailuetua yrityksen on joko tuotettava palveluitaan kustannustehokkaammin tai tuotettava palveluita / tuotteita, joilla se erottuu kilpailijoistaan ja saavuttaa lisäarvoa.

IT:n ja liiketoiminnan välisissä suhteissa tärkeinä tekijöinä ovat vallitsevat arvot ja uskomukset, jotka muodostuvat usein yksilöiden odotuksista. On tärkeää, että liiketoiminta ymmärtää IT:n merkityksen päivittäisessä liiketoiminnassaan, jotta se voi tehdä myös IT:tä koskevia pitkän tähtäimen päätöksiä. Jotta tämä voisi toteutua, on IT ”myytävä” liiketoiminnalle tavalla, jota liiketoiminta kykenee ymmärtämään. IT:n ja liiketoiminnan välistä suhdetta on tutkittu johtajuuden osalta erityisesti kahdesta näkökulmasta: Tietojohdajan (Chief Information Officer, CIO) sekä toimitusjohtajan (Chief Executive Officer, CEO) näkökulmista, sekä edellä mainittujen keskinäisen suhteen merkitystä organisaation IT-toimintojen sujuvuuteen (Peppard, 1999). Tietojohdajan roolissa tärkeämpään osaan on noussut teknologiaosaamisen sijaan kyky luoda ja ylläpitää suhteita. Erityisen

tärkeäksi toimivan suhteen luomisessa nähdään rooleista, työtavoista, kommunikaatiosta sekä tavoitteista sopiminen. (Tapanainen et al., 2011.)

Sanaa ketterä käytetään nykyisin monessa yhteydessä ja se on ehkä tunnetumpi ohjelmistokehityksen puolella, missä sanalla Agile viitataan kykyyn muuttua ja mukautua, olla itseorganisoituvaa ja toimia joustavasti erilaisten tiimien kesken. [Sherehiy et al., 2007]. Ketterän IT-johtajan on osattava johtaa ihmisiä tavalla, joka inspiroi ja pitää organisaation oikeassa liikkeessä. On tärkeää osata katsoa asioita kokonaisuuksina ja kyetä ajattelemaan myös strategisesti. Tapanaisen (2008) mukaan ketterä IT-johtaja tarvitse IT- ja liiketoimintaosaamista, johtamistaitoja sekä sosiaalisia ominaisuuksia.

2.5 IT-toimintojen ulkoistaminen

Johdon turhautuminen IT:n kykyyn vastata liiketoiminnan odotuksiin, on monessa organisaatiossa johtanut tilanteeseen, jossa vastuu IT-toiminnoista siirretään usein ulkoistetulle palveluntarjoajalle. IT-toimintojen ulkoistamisesta käytetään englanninkielistä termiä IT Outsourcing eli ITO. Tämä voi kuitenkin johtaa kilpailun kasvamiseen IT:n ja liiketoiminnan välillä (Peppard & Ward, 1999). Syytä ulkoistamisen epäonnistumiselle on etsitty kulttuurista, mutta harvoin nähdään, että ongelma on ollut olemassa jo paljon ennen ulkoistuspäätöstä. Mikäli johto ei ymmärrä IT:n strategista arvoa liiketoiminnalle, se on nähtävissä suoraan johdon negatiivisissa asenteissa IT:tä ja sen käsittelemiä asioita kohtaan (Peppard & Ward, 1999). Ulkoistamisella ei välttämättä kyetä korjaamaan heikentyneitä suhteita, sillä ulkoistettaessa myös palvelusta tulee ”kasvottomampaa” ja suhde liiketoimintaan heikkenee.

Deloitte (2008) teettämän ulkoistamista koskevan tutkimuksen mukaan ulkoistamisen etuja ei kyetä täysin hyödyntämään, koska yritykset ovat valmistautuneet huonosti ulkoistamiseen; yrityksiltä puuttuu ulkoistamissuunnitelma ja ymmärrys siitä, kuinka tulevan organisaation palvelumallin (to-be) tulisi toimia. Myös prosesseihin käytettävä aika ja sitoutuminen jäävät usein liian vähäisiksi. Tutkimuksen mukaan epäonnistuneen ulkoistamisen takana on usein liiallinen keskittyminen taloudellisiin hyötyihin,

jolloin unohdetaan pitkän tähtäimen operationaaliset muutokset. Vain 34 % vastaajista koki saaneensa ulkoistajalta innovatiivisuutta tai todellista muutosta prosesseihin (Deloitte, 2008). Taustalla oli useimmiten ajatus siitä, että offshore-ulkoistamisen tuomat hyödyt ovat työvoiman erikoistumisessa, suuruuden ekonomiassa sekä aiempaa pienemmissä työvoimakuluissa.

Taloudellisen hyödyn tavoittelulla voi siis olla arvaamattomat seuraukset – etenkin jos se estää johtoa näkemästä todellisuutta. Ulkoistamisella voidaan kuitenkin saavuttaa paljon enemmän, mikäli se osataan implementoida oikein ja tehdä siitä osa yhtiön strategiaa – unohtamatta kuitenkaan riskejä. Ulkoistamisen onnistumisen kannalta oleellisia asioita ovat myös kulttuurierot, henkilöstön osaaminen, organisaation toimiala, organisaation järjestelmien ja prosessien kypsyys sekä liiketoimintaympäristön tuntemus.

Yksi suurimmista ulkoistamisen onnistumisen kannalta kriittisistä tekijöistä onkin olemassa olevan liiketoimintaympäristön siirtäminen ulkoistajan hallintaan siten, että kyetään yhdistämään nykyinen strategia ulkoistuksen tavoitetilan kanssa. Tämä onnistuu helpommin jos ulkoistaja vaihdetaan toiseen toimijaan. Vaihto on huomattavasti vaikeampaa siirryttäessä ensimmäistä kertaa ulkoistusmallin käyttäjiksi (Deloitte, 2008). Syynä muutoksen vaikeuteen ovat prosessien erilaisuus ja erilaiset käytännöt, joiden vuoksi tiedon siirto osapuolten välillä on huomattavan paljon vaikeampaa.

Ulkoistamiseen siirryttäessä myös henkilöstön kanssa tulee yleisesti ongelmia. Ongelmat liittyvät usein työnantajan puolella henkilökunnan epävarmuuteen työpaikan säilyvyydestä sekä siirtymisestä toisen työnantajan palvelukseen. Toimittajan puolelta vaikeutena on toimintaympäristön tuntemuksen puute. Tätä voidaan osittain kompensoida erittäin osaavan henkilökunnan palkkaamisella sekä resurssien riittävällä määrällä etenkin palvelumallin alkuvaiheessa. Merkittävään osaan nousee myös riittävällä tarkkuudella tehtävän dokumentaation määrä ja henkilöiden kouluttaminen organisaation nykyisten toimintamallien ymmärtämiseen. Mitä kypsemällä tasolla organisaation prosessit ovat, sitä kivuttomampaa siirto on. Ulkoistajayhtiöiden kannalta tehokkainta on tiedonsiirto,

joka tapahtuu varsinaista työtä havainnoimalla tai kasvotusten tapahtuva tiedonvaihanta. (Ernst & Young, 2011.)

Palvelun toimittamiseen on olemassa erilaisia malleja, joista yritys valitsee omaan strategiaansa sopivimman vaihtoehdon. Usein puhutaan vain ulkoistamisesta, mutta vaihtoehtoja on useita ja valinnan kannalta on tärkeää ymmärtää mallien erot ja eri osapuolten vastuut valitun mallin kannalta. Yleisimpien palvelustrategioiden etuja ja haittoja on tarkemmin eritelty liitteessä 1. Usein yritykset käyttävät useamman strategian yhdistelmää valitessaan itselleen sopivimman vaihtoehdon.

Insourcing eli sisäinen palvelustrategia perustuu vahvasti organisaation sisäisten resurssien hyödyntämiseen kaikissa toiminnoissa. *Outsourcing* eli ulkoistaminen pohjautuu ajatukseen käyttää ulkoisia resursseja palveluntuotantoon. Resursseja voidaan ostaa yhdestä tai useammasta yrityksestä ja niihin voi liittyä myös sovellusten hyödyntämismahdollisuus. Sopimukset ovat usein tarkoin mietittyjä ja sisältävät kaikki palvelun elinkaaren vaiheet aina suunnittelusta tukifunktioihin saakka. *Co-sourcing* on yhdistelmä kahdesta edellisestä mallista, jossa on usein lukuisia toimijoita palvelun eri vaiheissa.

Partnership on kahden tai useamman yrityksen muodostama liitto, jonka tarkoituksena on vahvistaa asemaa markkinoilla hyödyntäen yhteisiä järjestelmiä ja jaettua osaamista. *Business Process Outsourcing (BPO)* on yritysten välinen muodollinen järjestely, jossa toinen yritys ottaa hallinnoitavakseen koko toisen yrityksen liiketoimintaprosessin tai sovitun osan siitä. Toiminta tapahtuu yleensä halvemmän kustannuksen maassa/maissa. Yleisimpiä tämänkaltaisia toimintoja ovat taloushallinnon, palkanlaskennan ja puhelinpalvelukeskusten keskitetyt palvelut. *Application Service Provision (ASP)* on palvelu, jossa toimittaja tarjoaa sovelluspalveluja verkon ylitse. Asiakkaan ei tarvitse ostaa laitteita, vaan asiakas maksaa vuokraa vain sovelluksen käytöstä.

Knowledge Process Outsourcing (KPO) on ulkoistamisen muodoista ehkä uusin ja myös kaikkein riskialttein. Tarkoituksena on ulkoistaa yrityksen ydinliiketoimintaan kuuluvaa tietotyötä toiselle yritykselle tai oman yhtiön

sisaryritykselle. Toiminta voi tapahtua samassa maassa tai halvemmän tuotannon maassa. Tyypillisiä ulkoistamisaloja ovat tietopalvelut, tietointegraatiot, markkinatutkimukset, analyysit, projektinhallinta, koulutukset, tutkimus ja kehitys, radiologia sekä lakitoiminnot. (Sanchez, 2010).

Palvelustrategian valinta on siis ratkaisu, johon vaikuttavat monet eri tekijät ja jota ei voida monistaa. Eri yrityksillä on eri tarpeet ja niihin on valittava yrityksen strategiaan parhaiten sopiva malli, jonka avulla voidaan vahvistaa niitä kyvykkyyksiä, joiden avulla uskotaan yrityksen menestyvän parhaiten ja vastaavasti tukea niitä ulkoistamisen osa-alueita, joiden uskotaan palvelevan parhaiten liiketoiminnan tulevia tarpeita.

3 IT-PALVELUJOHTAMINEN JA PALVELUIDEN HALLINTA

Tässä työssä palvelulla tarkoitetaan nimenomaan IT-palvelua, jonka kohderyhmänä ovat palvelua ostava yritys ja sen käyttäjinä yrityksen työntekijät. IT-palveluprosessista vastaa ulkoinen palveluntoimittaja, mutta palvelua hallinnoidaan yrityksen oman henkilöstön voimin. Vastuu palvelun toimivuudesta on siis molemmilla – palvelun tarjoaja vastaa määriteltyjen palvelujen tuottamisesta sovitun palvelutason mukaisesti ja palvelun ostaja vastaa siitä, että yritys ja sen työntekijät saavat tarvitsemiaan palveluja tavalla, joka tukee yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita.

3.1 Palveluprosessit

Toimivan IT-palvelunhallinnan tueksi tarvitaan prosesseja, jotka tukevat olemassa olevia toimintoja ja yrityksen strategiaa. Johdon tulee antaa tukensa uudelle tavalle toimia, sillä muutokset aiempiin menetelmiin voivat olla merkittäviä ja muutoksen implementointi vaatii aikaa. Prosessien käyttöönotossa on useita kypsyystasoa, joita voidaan parantaa prosessien kehittymisen myötä. IT-palvelunhallintaa menetelmänä on käytetty jo pitkään erityisesti lentoyhtiöissä, hotelleissa, pankeissa sekä vakuutus- ja telealan yrityksissä.

Organisaatio koostuu erilaisista sisäänrakennetuista toiminnoista, joihin liittyy erilaisia resursseja ja toimintoihin määriteltyjä vastuita. Organisaation sisäiset toiminnot ovat yleensä keskittyneet vain tietyn päämäärän saavuttamiseen ja näkökulma on usein prosessia suppeampi. Prosessimaisella toimintamallilla voidaan edistää eri toimintojen välistä yhteistyötä ja toimintoja voidaan myös ohjata aiempaa paremmin.

Prosessit kuvaavat toimintoja, riippuvuuksia sekä toimintojen suoritusjärjestystä. Prosessille on ominaista iteratiivisuus eli toimintojen jatkuva toistaminen ja kehittäminen sekä toimintojen itseohjautuvuus. Alla taulukossa 2 on koottuna prosessin perusominaisuudet, jotka olisi hyvä muistaa prosesseja suunniteltaessa.

Taulukko 2. Prosessin ominaisuudet. Lähde: The Official Introduction to the ITIL Service Lifecycle (2007).

Prosessin ominaisuus	Kuvaus
Mitattava ja suoritusperustainen	Prosessien tulee olla mitattavia ja luonteeltaan suoritusperustaisia. Johto on kiinnostunut kustannuksista ja laadusta, kun taas operatiivinen puoli painottuu pitkälti prosessien läpiviennin ja tuottavuuden seurantaan.
Selkeät tuotokset	Prosessin tavoitteena on tuotos, johon prosessin toiminnoilla pyritään. Tuotos tulee olla selkeästi kuvattu ja mitattavissa.
Tuottaa arvoa sidosryhmille	Prosessien tarkoitus on tuottaa arvoa sidosryhmilleen, minkä vuoksi asiakastytyväisyys on yksi prosessin laadullinen mittari. Sidosryhmä voi koostua joko ulkoisista tai sisäisistä asiakkaista – tärkeintä on, että prosessi vastaa asiakkaiden odotuksia.
Jäljitettävä	Prosessin kuvaaminen auttaa kaikkia osapuolia ymmärtämään kokonaisuuden ja toimintojen keskinäiset suhteet. Kirjallinen prosessikuvaus on dokumentti, jota voidaan muuttaa vain prosessin omistajan luvalla. Prosessin tulee olla niin hyvin määritelty ja dokumentoitu, että toiminnot ovat tarvittaessa jäljitettävissä yksittäiseen tapahtumaan asti.

Prosessimaisen toimintatavan hyötynä on yhteisesti sovitut menetelmät, joiden avulla kaikkien on helpompi ymmärtää kuinka järjestelmät toimivat keskenään. Prosessit auttavat harmonisoimaan hajanaisia ympäristöjä ja niitä voidaan mitata. Prosessit vaativat kuitenkin jatkuvaa kehittämistä, jotta yritys voi saavuttaa riittävän kypsyystason haluamissaan toiminnoissa. Kehittämisen tukena voidaan käyttää erilaisia työkaluja, joiden avulla prosessien kypsyystasoa voidaan nostaa.

3.2 ITIL tietojohdamisen viitekehysenä

ITIL on kokoelma IT-palvelunhallinnan parhaita käytäntöjä, jotka Iso-Britannian hallitus kokosi yhteen 1980 luvulla. Kokoelma pohjautuu suurimpien ja menestyneiden yhtiöiden käyttämiin IT-palvelunhallinnan menetelmiin, joiden tarkoituksena on tukea yrityksen liiketoimintaa informaatioteknologian keinoin. Kokoelma sai nimekseen IT Infrastructure Library (ITIL). Termiä IT-

palvelunhallinta alettiin käyttää enemmän vasta 90 luvun puolivälin jälkeen kun ITILin suosio kasvoi.

ITIL-prosesseihin perustuva standardi julkaistiin virallisesti nimellä British Standard 15000 (BSI15000) ja se sai seuraajakseen useita kansallisia standardeja ympäri maailmaa. Nykyisin BS15000 tunnetaan nimellä ISO 20000. (OGC, 2007c.) 1990 luvun puolivälillä julkaistiin ITIL versio 2. Se keskittyi vahvasti teknologian ja liiketoiminnan välisen kuilun poistamiseen sekä liiketoimintaa palvelevien prosessien tehostamiseen. Viimeisin, kolmas versio ITIL-viitekehyksestä julkaistiin vuonna 2004. Sen pohjana olivat muutokset IT-arkkitehtuurissa, virtualisointi sekä ulkoistaminen.

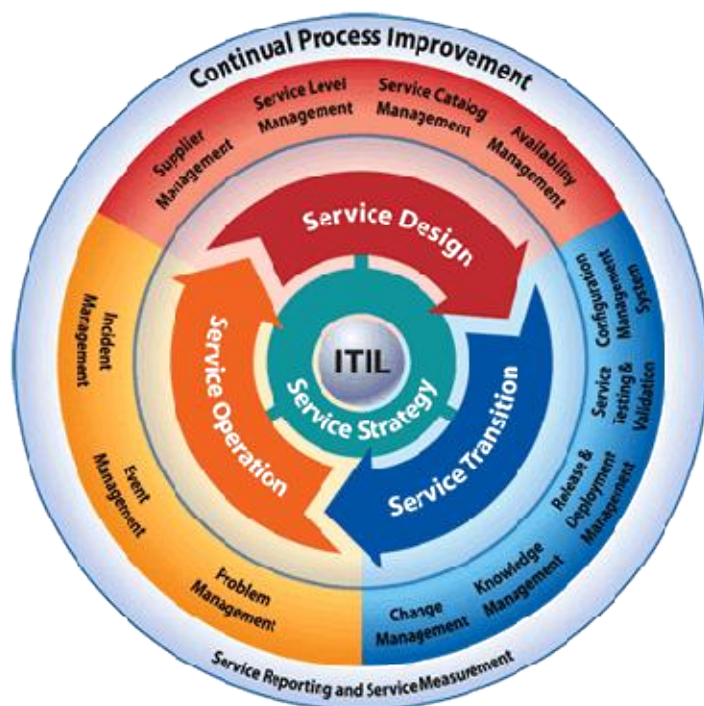
ITIL määrittelee palvelun seuraavasti: *”Keino tuottaa arvoa asiakkaille auttamalla asiakkaita saavuttamaan haluamansa tulokset ilman, että asiakas omistaa tietyt kustannukset ja riskit. Termiä ”palvelu” käytetään joskus synonyyminä ydinpalvelulle, IT-palvelulle tai palvelupaketille”*. (Axelos.com, 2014).

IT-palvelunhallinnan tavoitteena on prosessien ja menetelmien avulla tarjota liiketoiminnan tarpeisiin soveltuvia palveluita tavalla, joka on luotettavaa ja vakaata. Palvelunhallintaan keskeisesti liittyviä käsitteitä ovat palvelu ja siihen liitetty arvo. ITIL määrittelee palvelunhallinnan (Service Management) joukoksi organisaation sisältämiä kyvykkyyksiä, jotka tuottavat asiakkaille arvoa tarjottavien palveluiden kautta. Palvelulla itsessään tarkoitetaan tuotetta/prosessia/metelmää, jonka avulla asiakas saa itselleen lisäarvoa ilman, että hän joutuu sitoutumaan palvelun tuottamiseen liittyviin riskeihin tai kustannuksiin.

Palvelun ydin on sen tuottama arvo asiakkaalle. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna arvo koostuu saadusta hyödystä (utility) ja sille annetusta takuusta (warranty). Asiakkaalle hyöty näkyy tuotteen tai palvelun tarkoituksenmukaisuutena suhteessa asiakkaan tarpeeseen. Takuu saadulle hyödyille puolestaan varmistaa sen, että tuote tai palvelu vastaa sitä mitä on luvattu. Asiakkaan kannalta palvelulle asetetun takuun mittareina toimivat riittävä

saatavuus, kapasiteetti, jatkuvuus ja tietoturva. Mikäli nämä asiat eivät ole asiakkaan mielestä riittävällä tasolla, asiakas ei koe saavansa palvelusta riittävä lisäarvoa ja on tyytymätön saamaansa palveluun. (itSMF.fi, 2009).

Palvelujen ulkoistamisen myötä palvelujen rakenne monimutkaistuu ja tarve palvelujen hallinnalle kasvaa. Alla kuvassa 7. on esitetty ITILin sisältämät palvelunhallinnan prosessit. Värit kuvaavat tiettyyn aihealueeseen kuuluvia prosesseja.



Kuva 7. ITIL Process Schematic (HCI, 2013.)

Ulkokehälle merkitty Continual Process Improvement kuvaa toimintojen iteratiivisuutta. Toiminnot ovat jatkuvia prosesseja, joilla ei ole selkeää alkua tai loppua vaan niitä tulee kehittää jatkuvasti. Kaikkien toimintojen tulee olla mitattavia ja niillä tulee olla merkitys liiketoiminnan tavoitteiden kannalta.

ITIL pitää sisällään paljon erilaisia prosesseja, joiden suunnitteleminen ja implementointi yrityksessä vaativat aikaa. Useimmiten yritykset poimivat prosesseista omaan tilanteeseensa sopivat prosessit, jotka otetaan käyttöön tai joita kehitetään –ITILiä sovelletaan harvoin kokonaisuudessaan. Seuraavissa

kappaleissa esitellään ne liiketoiminnan kannalta keskeisimmät prosessit, joiden avulla voidaan tarkastella karkealla tasolla yrityksen IT-palvelunhallinnan tilaa.

Konfiguraation hallinta (Configuration Management)

Suurten ja monimutkaisten ympäristöjen hallitsemiseksi tarvitaan konfiguraation hallintajärjestelmää, jota ITIL-termein kutsutaan nimellä Configuration Management System (CMS). Sen tarkoituksena on pitää yllä tietoa kaikista yrityksen toiminnan kannalta merkityksellisistä komponenteista sekä niiden välisistä suhteista. Komponentteja voivat olla esimerkiksi yrityksen käyttämät päätelaitteet, palvelimet, ohjelmistolisenssit sekä käytettävät palvelut. Tietokantaan voidaan liittää myös komponenttikohtaista tietoa, kuten mm. hintoja, sopimusten päättymispäiviä, sekä vikatilanteeseen johtaneita tikettejä tai ratkaisuohteja.

Muutoksenhallinta (Change Management)

Muutoksenhallinnan avulla voidaan varmistaa, että kaikissa muutostilanteissa käytetään yhteisesti sovittuja menetelmiä muutosten läpiviemiseen tavalla, josta syntyy mahdollisimman vähän haittaa liiketoiminnalle. Muutoksenhallinnan tukena voidaan käyttää konfiguraation hallintajärjestelmää (CMS), jolla voidaan mallintaa muutoksen vaikutusta palvelun loppukäyttäjille ja tunnistaa riskeinä mahdolliset muutokset, joiden vaikutusta on vaikea arvioida.

Jakelunhallinta (Release & Deployment Management)

Jakelunhallintaa tarvitaan implementoitaessa muutosta olemassa oleviin IT-palveluihin. Implementointia tarkastellaan kokonaisvaltaisemmin ihmisten, työkalujen ja prosessien kannalta. On tärkeää huomioida suunnitteluun, toteutukseen, testaukseen, koulutukseen, kommunikointiin sekä varsinaiseen jakeluun liittyvät toiminnot, sekä minimoida jakeluun liittyvät riskit. Huonosti suunniteltu tai suunnittelematon jakelunhallinta voi saada aikaan paljon vahinkoa olemassa olevassa ympäristössä ja korjaukseen liittyvät toimenpiteet voivat olla kalliita ja aikaa vieviä.

Kapasiteetin- ja jatkuvuudenhallinta (Capacity management and Service Continuity management)

Kapasiteetinhallinnan tarkoituksena on tarkastella erityisesti kulujen ja resurssien keskinäistä suhdetta sekä kysynnän ja tarjonnan tasapainoa. Palvelun jatkuvuuden hallinnan tarkoituksena on turvata liiketoimintojen jatkuminen keskeytyksettä ja arvioida kunkin palvelun merkitystä liiketoiminnalle sekä palautumisen nopeutta vikatilanteissa. Jatkuvuudenhallintaa sovelletaan yrityksissä yleensä seuraaviin osa-alueisiin: tietokoneet, verkot, sovellukset, tietovarastot, telekommunikaatio, tekninen tuki sekä käyttötuki.

Palvelutasonhallinta (Service Level Agreement Management)

Palvelutasonhallinta (Service Level Agreement, SLA) on prosessi, jonka tarkoituksena on huolehtia siitä, että palvelutasot ovat sovitun kaltaisia - ylityksiä varten on omat seurattavat käytännöt ja poikkeamista raportoidaan. Palvelutasosopimuksia voidaan tehdä *palveluntoimittajan ja palvelunostajan välille* (SLA, Service Level Agreement), *liiketoiminnan ja IT:n välille* (OLA, Operational Level Agreement) tai *IT:n ja kolmannen osapuolen toimittajan välille* (UC; Underpinning Contracts). Sopimuksessa määritellään IT-palvelu, palvelutason tavoitteet sekä palveluntoimittajan ja palvelun ostajan vastuut. Palvelutasosopimus voi sisältää useita IT-palveluja sekä tarvittaessa myös useita asiakkaita.

Tapahtumienhallinta ja ongelmienhallinta (Incident and Problem management)

Tapahtumienhallinta pitää sisällään kaikki sellaiset häiriöt, jotka vahingoittavat tai voivat vahingoittaa olemassa olevia palveluja. Häiriöistä voi ilmoittaa joko käyttäjä, Service Desk, tekninen asiantuntija tai automaattinen monitorointijärjestelmä. Hyvin organisoidun tapahtumanhallinnan avulla voidaan pienentää liiketoiminnalle kriittisten palveluiden palauttamiseen käytettyä aikaa ja tunnistaa alueita, joissa tarvitaan kehittäviä toimenpiteitä.

Ongelmienhallinta pitää sisällään tapahtuman tai tapahtumat, joiden aiheuttajaa ei tunneta. Ongelmanhallinnan tarkoituksena on minimoida olemassa olevien häiriöiden vaikutus liiketoiminnalle ja löytää ratkaisu, jonka turvin samankaltaiset häiriöt voidaan jatkossa estää. Ongelmienhallintaa ei voida mitata palvelun vasteajoilla, sillä ratkaisu voi viedä paljon aikaa. Ongelmanhallinnan tarkoituksena on kuitenkin löytää ratkaisu, jonka avulla vastaavaa ongelmaa ei enää uudelleen jatkossa esiintyisi.

Edellä mainitut prosessit auttavat yritystä keskittymään oikeisiin kokonaisuuksiin ja muokkaamaan omat prosessinsa palvelumallia tukeviksi funktioiksi. ITIL on vain viitekehys, josta voidaan ottaa mallia, mutta jokainen yritys voi muokata siitä omanlaisensa version, jotta se voi tukea parhaiten yrityksen omaa liiketoimintaa. Edellä mainittujen prosessien tuotoksia toimitetaan palveluketjussa edelleen palvelujen käyttäjille. Jotta käyttäjät voisivat saada riittävän kuvan tarjottavista palveluista, tulisi ne viedä palveluportfolioon ja sitä kautta loppukäyttäjille/asiakkaille näkyvään palvelukatalogiin.

3.3 Palveluportfolio

Palveluportfolio kuvaa palveluntarjoajan palveluja sekä sisällön että arvon kannalta. Portfolion tarkoituksena on ylläpitää kaikkia yrityksen palveluja koko niiden elinkaaren ajan, mitata niiden arvoa liiketoiminnalle, sekä hallita palvelun tarjontaan liittyviä riskejä ja kustannuksia. Palveluportfolion hallinnalla pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: *mihin* käyttäjät tarvitsevat tarjoamiamme palveluja, *miksi* he käyttävät ko. palveluja palveluvalikoimastamme, *mikä* on palveluiden hinta tai laskutusmalli, *miksi* he ostaisivat palvelut meiltä, *mitkä* ovat vahvuutemme ja heikkoutemme palveluntuottajana ja *minkälaisia* riskejä ja mahdollisuuksia palvelujen tuottamiseen liittyy, sekä *miten* hallitsemme resurssejamme ja kyvykkyyksiämme, jotta pystymme tuottamaan tarvittavia palveluita (Addy, 2007).

Yksi palveluportfolion tehtävistä on auttaa investointien priorisoinnissa ja resurssien hallinnoinnissa. Portfolioon otetaan tuotteita ja palveluja, jotka tuottavat arvoa liiketoiminnalle. Muutoksia portfolioon hallitaan käytäntöjen ja

toimintatapojen avulla. Portfolion avulla johdon on mahdollista nähdä koko palvelujen kirjo ja palvelujen toimittajan valmius vastata yrityksen liiketoimintatarpeisiin olemassa olevassa markkinatilanteessa. Palveluportfolio kattaa koko palvelujen elinkaaren palvelujen suunnittelusta niiden lakkauttamiseen. Palveluportfolioon kuuluvat valmisteilla olevat palvelut (Service Pipeline), palvelukatalogin (Service Catalog) kautta julkaistut palvelut sekä lakkautetut palvelut (Retired Services).

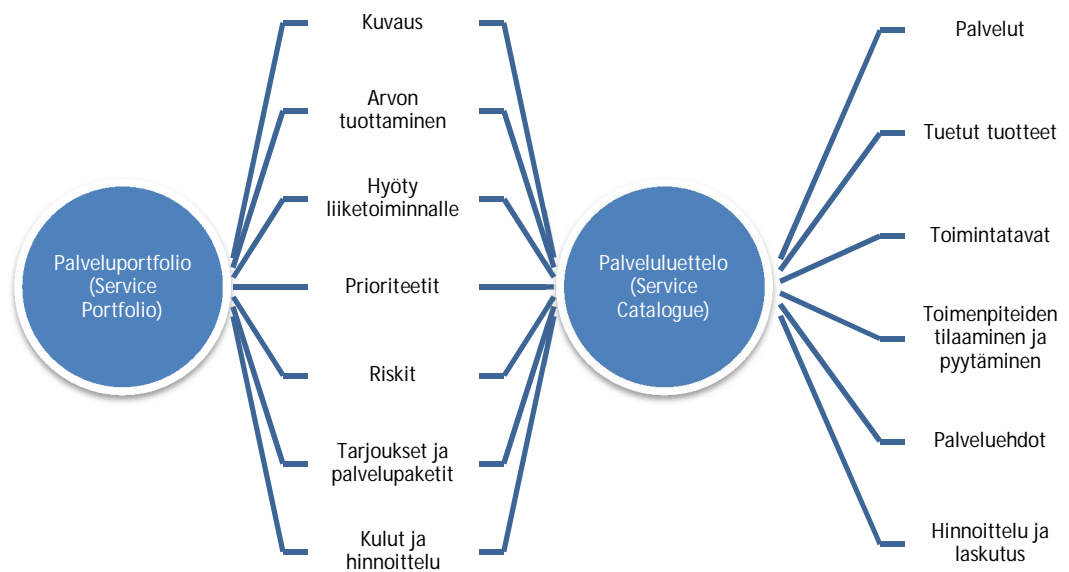
Service Pipeline sisältää palvelujen konseptointiin ja suunnitteluun sisältyviä tehtäviä ja sen tarkoituksena on valmistella palvelua tuotantoon. Ennen portfolion julkaisemista, palvelut on kyettävä kuvaamaan ja määrittelemään oikein. Yksi tapa määrittellä palveluita, on tehdä se palveluanalyysin kautta. Analyysissä jokaisen palvelun osalta kuvataan: palvelun tyyppi, palvelun hyöty asiakkaille, tarjottavat tuotteet, tarjottavat palvelut, palveluihin liittyvät toiminnot sekä takuut. Alla taulukossa 3. on esitetty tarkemmin perustason analyysin kysymykset, joiden pohjalta portfolioon vietäviä tuotteita voidaan miettiä julkaistavaksi.

Taulukko 3. Palveluportfolion tarjonnan analysointi. (OGC, 2007d).

Palvelun tyyppi	Hyöty asiakkaille
Mitä palveluja tarjoamme? Ketkä ovat asiakkaitamme?	Mitä tuotamme asiakkaille? Miten tuottamamme tuotteet/palvelut tuovat hyötyä asiakkaillemme? Mitä rajoitteita asiakkaamme ehkä kohtaavat?
Käyttäjille tarjottavat tuotteet	Käyttäjille tarjottavat palvelut
Mitä tuotteita tarjoamme? Ketkä näitä tarjottavia tuotteita käyttävät?	Mitä tuotteita toimitamme asiakkaille tuottaaksemme niiden avulla arvoa? Kuinka nämä tuotteet toimitetaan?
Toiminto tai tehtävä	Takuu
Mitä toimintoja tai tehtäviä tuemme? Kuinka seuraamme näiden toimintojen tehokkuutta?	Miten tuotamme arvoa tarjoamiemme toimintojen kautta? Minkälaista takuuta on tarjolla?

Ellei yritys tiedä, kuinka asiakkaat käyttävät tarjottavia tuotteita/palveluita, on niiden todellista arvoa vaikea määritellä ja myös arvon tuottaminen asiakkaalle on vaikeampaa. Lopputuotoksen kannalta ajateltuna puutteellisesti tuotettu palvelu ei tule täyttämään asiakkaiden vaatimuksia ja asiakkaat ovat tyytymättömiä palvelun laatuun ja sisältöön. Käyttäjien kannalta tarpeen tyydyttäminen ei välttämättä rajoitu pelkkään tuotettuun palveluun tai hyödykkeeseen, vaan myös siihen, kuinka se on tuotettu, minkälaisella riskillä ja kuinka paljon se maksoi yritykselle.

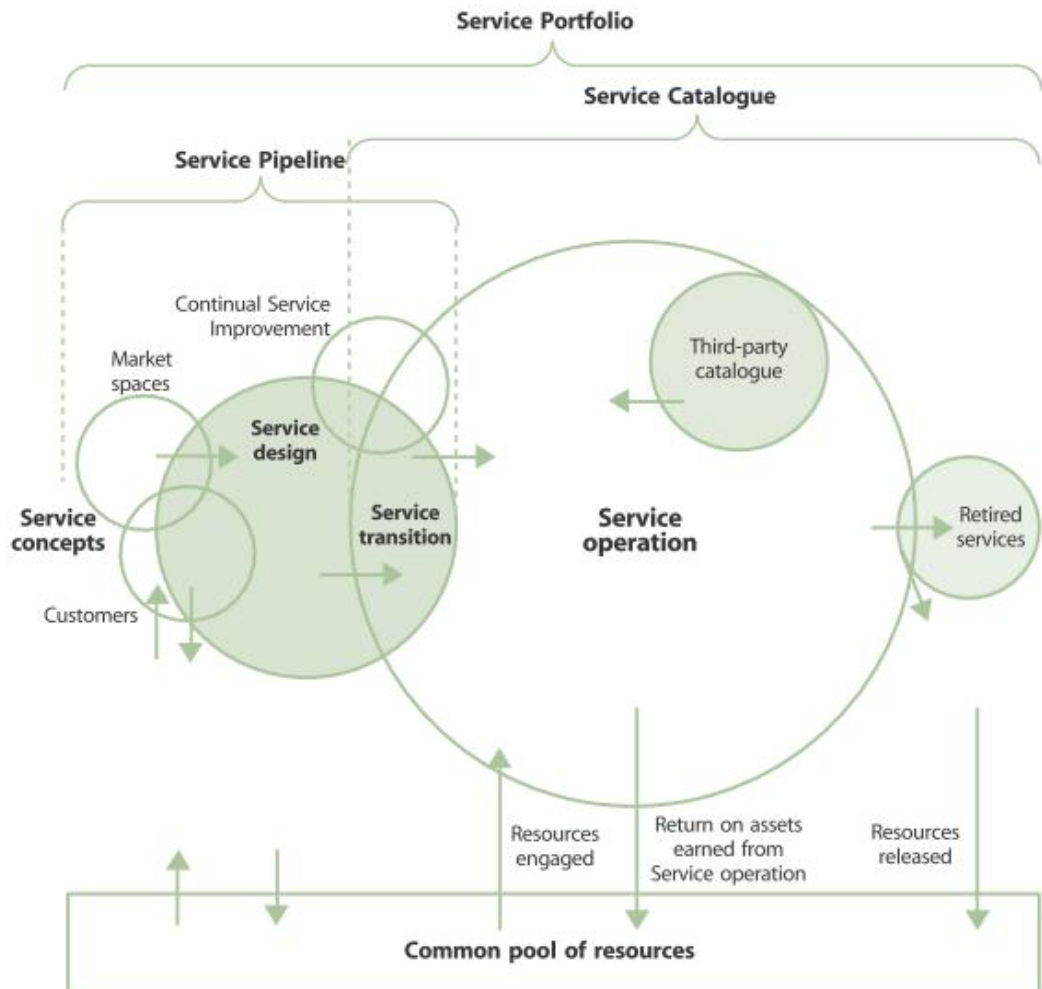
Kuva 8 esittää palveluportfolion ja palvelukatalogin elementit, jotka tulisi kuvata osana yrityksen tarjoamia palveluita. Näin johdon on mahdollista seurata palveluun liittyviä kuluja ja ymmärtää mitä palvelu pitää sisällään. Palveluportfolion hallinnan avulla voidaan maksimoida tarjottavien palveluiden kautta yritykselle syntyvä arvo, halliten samalla riskejä ja palvelujen tuottamisesta aiheutuvia kustannuksia. Portfolion taitavasta hallinnasta saatava hyöty on siirrettävissä suoraan parantuneeseen palvelutuotantoon ja asiakastyytyväisyyteen.



Kuva 8. Palveluportfolion ja palvelukatalogin elementit.

Tuotantoon hyväksytyjen palveluiden sisältö näytetään käyttäjille päin palvelukatalogin avulla. Palvelukatalogi on myös ainoa portfolion osa, jossa käsitellään palvelujen kuluja ja mahdollisesti ansaittuja tuottoja. Kuva 9 esittää palveluportfolion eri osa-alueet havainnollistettuna. Kuvan oikealla puolella oleva

kehä kuvaa aktiivisten ja lakkautettavien palvelujen tarvitsemia resursseja. Resurssien hallinta onkin yksi vaativimmista palveluportfolion hallinnan tehtävistä palvelujen elinkaaren aikana. (OGC, 2007d.)



Kuva 9. Palveluportfolion sisältö (OGC, 2007d).

Palvelukatalogissa julkaistut tuotteet tulee olla johdon hyväksymiä liiketoimintatarpeen, riskien sekä kustannusten osalta. Niille tulee olla myös osoitettu riittävästi resursseja, jotta niitä on mahdollista tarjota käyttäjille.

Palvelujen tuottamisen kannalta on myös huomioitava olemassa olevien palvelujen lakkauttaminen sekä uusiin liiketoimintatarpeisiin vastaaminen. Nykyisten palvelujen lakkauttamisesta päätöksen tekee liiketoimintajohto saamansa informaation pohjalta. Lakkauttamisen yhteydessä palveluun liittyvä

tietämys tulee dokumentoida, sillä palvelua voidaan mahdollisesti hyödyntää jatkossa uudestaan, mikäli tarve uusiutuu. Uuden liiketoimintatarpeen osalta yrityksellä ei välttämättä ole tarjota palvelua, joka sopisi uuteen tilanteeseen. Tällöin pyynnön esittävä taholle olisi hyvä selittää, miksi tarpeeseen ei voida tällä hetkellä vastata ja millä ehdoin se voitaisiin ehkä toteuttaa joko oman organisaation voimin tai yhteistyössä kolmannen osapuolen kanssa. Mikäli asiakas on valmis rahoittamaan uuden palvelun kulut, voidaan asiassa edetä sovituin palveluehdoin.

Palveluja lisäys tai poisto palvelukatalogista tulisi aina tehdä sovittujen hyväksyntämenettelyjen kautta. Uusia palveluja käyttöönotettaessa on syytä varmistaa, että tuote on valmis siirrettäväksi tuotantoon ja sitä voidaan tukea teknisesti, taloudellisesti sekä toiminnallisesti. Palvelukatalogiin otettaviin tuotteisiin liittyy usein myös sitoumus tietystä palvelun tasosta, joka on kyettävä täyttämään julkaistaessa palvelu käyttäjille. Palvelut sitovat myös resursseja ja usein on mietittävä myös tarjottavan palvelun laatua suhteessa siihen tarvittaviin resursseihin, jotta palvelua kyetään tarjoamaan, mutta siitä syntyvät kulut pysyvät tasapainossa. (OGC. 2007d.)

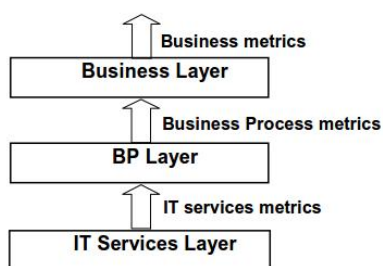
Vastaan tulee myös tilanteita, joissa pyydetään palvelua, jota yrityksellä ei ole palvelukatalogissaan. Yrityksellä tulisi olla malli myös näiden tapausten käsittelyyn. Mallin tulisi tarjota ohjeistusta siihen, kuinka käyttäjille vastataan, ellei palvelua voida toimittaa, mitä toimenpiteitä tai ehtoja uusien palvelujen kehittämiseksi on tarjota ja miten kehityksestä syntyneet kulut katetaan, miten kehitykseen sitoudutaan ja mitä toimenpiteitä se vaatii, sekä kuinka palvelun toimittamisesta kieltäydytään, ellei asiakas/käyttäjä sitoudu vaadittaviin ehtoihin. (OGC. 2007d).

3.4 Palvelukatalogi

Palvelukatalogin tarkoitus on palvella liiketoimintayksiköitä kuvaamalla IT:n tarjoamat palvelut. Katalogiin lisätyt palvelut on kyettävä perustelemaan sekä toiminnallisuuden että kustannustehokkuuden näkökulmasta. Palvelut on myös kuvattava loppukäyttäjille tavalla, joka on selkeä ja helposti ymmärrettävissä.

Jotta tämä olisi mahdollista, palvelut mallinnetaan useammassa kerroksessa, joista loppukäyttäjille näytetään vain yksinkertaistettu näkymä.

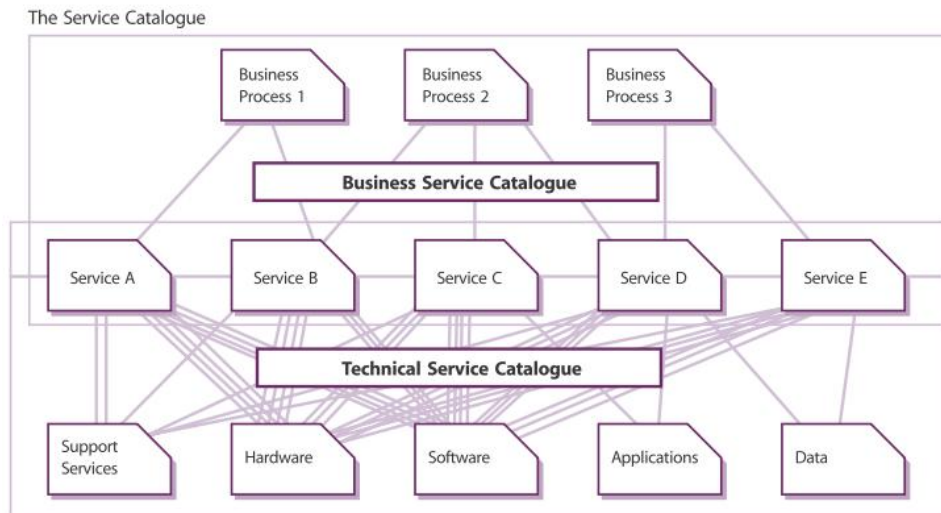
Alla kuvassa 10 on esitetty (Sauve et al., 2006) tulkinta palvelukatalogin mallintamisesta. Teknisessä osassa (**IT Services Layer**) kuvataan kaikki taustalla oleva infrastruktuuri, kuten palvelimet, reitittimet, kytkimet, ohjelmistot, tietokannat jne., joiden varassa palvelut pyörivät ja jotka vikaantuessaan aiheuttavat palvelujen häiriintymisen. Käyttäjä pääsee käyttämään määritettyjä palveluja liiketoimintaprosesseja kuvaavan käyttöliittymän kautta (**BP Layer**). Käyttäjä ei ole kiinnostunut kaikesta siitä, mitä taustalla pyörii – hän vain yksinkertaisesti käyttää palveluita.



Kuva 10 Palvelukatalogin mallintaminen (Sauve et al., 2006).

Business Layer ilmentää sitä osuutta, jossa liiketoiminnan palvelut mallinnetaan ja niihin linkitetään erilaisia mittareita, kuten kustannuslaskennan analyseja tai Balance Scorecardin pohjalle rakennettua raportointia. Business Layer -mallintaminen auttaa pureutumaan palvelujen ytimeen ja laskemaan joko taloudellista hyötyä tai menetystä liiketoiminnalle. (Sauve et al., 2006).

ITIL-kirjallisuus kuvaa palvelukatalogin hieman eri tavalla, mutta ajatus on molemmissa sama. Alla kuvassa 11. on esitetty ITILin versio vastaavan katalogin mallintamisesta. Alimmaisella rivillä kuvassa on Sauven (2006) mallia vastaava IT Service Layer, joka muodostaa teknisen rajapinnan eri palveluihin. Palvelut näytetään käyttäjille palvelukatalogin (Business Service Catalogue) kautta ja ne linkitetään liiketoiminnan käyttämiin prosesseihin, joita mitataan ja joista raportoidaan liiketoiminnalle päin. Mallintamisen tarkoituksena on tuoda eri sidosryhmille näkyviin vain se osa palveluista, josta he ovat kiinnostuneet oman toimenkuvansa kannalta.



Kuva 11. Liiketoiminnan palvelukatalogi ja tekninen palvelukatalogi (OGC. 2007b.)

Mendesin et al. (2010) mukaan palvelukatalogin rakentamisen jälkeen yritykset ovat saavuttaneet selkeitä kustannushyötyjä mm. automatisoimalla prosesseja, lisäämällä kustannusten läpinäkyvyyttä, yhtenäistämällä palveluja ja käytettyjä toimitusmalleja sekä nopeuttamalla palveluiden palauttamista. Myös asiakastytyväisyys on parantunut. Käyttäjien osalta suuri tyytyväisyyttä lisännyt tekijä oli odotusarvojen parempi hallinta toimintojen lisääntyneen läpinäkyvyyden myötä. Selkeästi kuvatut prosessit helpottivat päivittäistä työskentelyä ja IT:n tarjoamat palvelut olivat kaikkien saatavilla ymmärrettävässä muodossa.

IT Palvelunhallintajärjestelmää implementoineille yrityksille tehdyssä tutkimuksessa vain 57 % kertoi projektin päässeen onnellisesti maaliin. 12 % vastasi, että projekti oli täysin epäonnistunut, ja jopa 34 % edellä mainitusta joukosta ilmoitti suurimmaksi riskiksi juuri onnistuneen palvelukatalogin määrittämisen. (Cole, 2008). Vaikka ITIL ja useat muut viitekehykset kuvaavat kuinka palvelunhallintajärjestelmä toimii, on järjestelmien implementointi silti projektin vaativin vaihe ja toteutus aina erilainen. IT voi auttaa liiketoimintaa parhaiten hyödyntämällä hankittuja järjestelmiä mahdollisimman tehokkaasti ja tarjoamalla niiden avulla liiketoiminnalle mahdollisuuden seurata toimintoja tavalla, joka tukee päivittäisiä toimintoja. Reagointikykyyn vaikuttaa yrityksen IT-palvelujen kypsyyssaste. Mitä kypsemällä tasolla palvelut yrityksessä ovat, sitä paremmin se kykenee reagoimaan yllättäviin muutoksiin (Intacs.Info, 2014).

Ensimmäinen askel palvelukatalogin kuvaamisessa (Kuva 12) on määrittellä ne palveluiden pää- ja alakategoriat, joita IT tarjoaa käyttäjille. Tässä vaiheessa ei ole syytä vielä määrittellä itse palveluja, vaan ne tulisi tehdä yhdessä liiketoiminnan kanssa. Seuraavassa vaiheessa palveluiden sisällöstä keskustellaan liiketoiminnan eri yksiköiden kanssa ja määritellään tarkempi palvelun nimi ja kuvaus, mahdolliset aiemmat vastaavat palvelut, liiketoiminnan prosessit, joihin palvelu liittyy, sekä haluttu palvelutaso että mahdolliset kehitystarpeet.



Kuva 12. Palvelukatalogin rakentaminen. (Mendes, 2006).

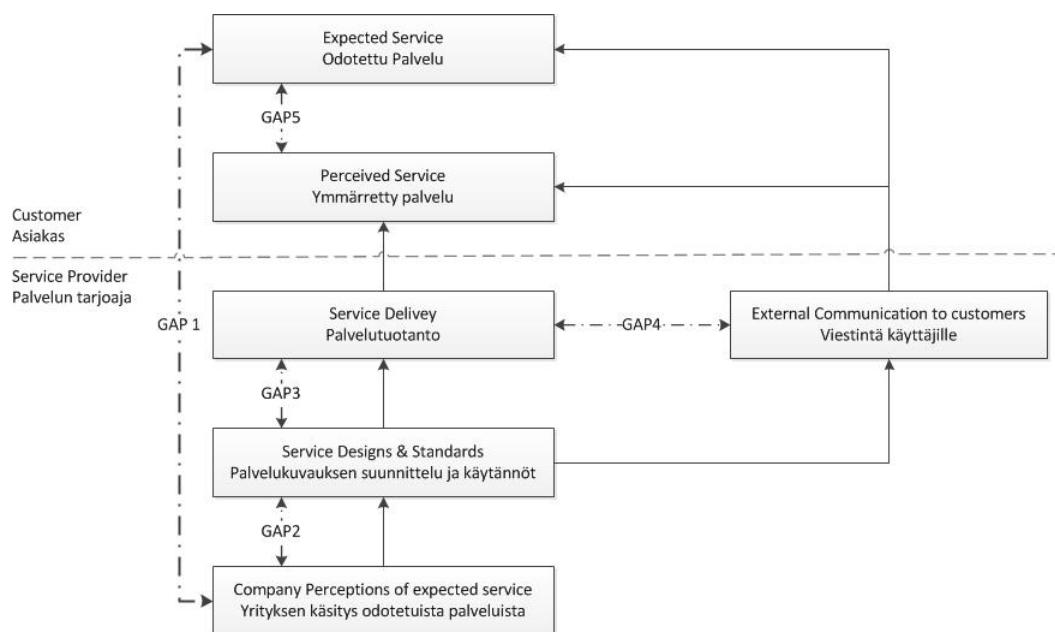
Tämän jälkeen IT johdon tehtävänä on arvioida kykeneekö IT hoitamaan liiketoiminnan tarvitsemat palvelut nykyisten resurssien ja kyvykkyyksien turvin, minkälaisia sopimuksia toimittajien kanssa on tehty, minkälaisiin järjestelmiin palvelut ovat kytköksissä ja mikä on prosessien kypsyystaso. Suunnittelun seuraavassa vaiheessa verrataan liiketoiminnan tarpeita IT:n kykyyn tuottaa haluttuja palveluja ja dokumentoidaan toteutettavissa oleva palvelujen sisältö.

Suunnittelun viimeisessä vaiheessa tuotettu palvelukatalogi esitellään liiketoiminnalle. Tämän jälkeen tarpeellisin muutoksin hyväksytty palvelukatalogi voidaan siirtää tuotantoon. Palvelukatalogin kautta tuotetuille palveluille on aina merkittävä omistaja, jolla on oikeus hyväksyä palvelu tuotantoon tai ottaa se pois tuotannosta. Kaikki palveluun tehtävät muutokset on hyväksyttävä palvelun omistajalla. Liitteissä 2 & 3 on esitetty toiminnot, jotka palvelukatalogin rakentamisessa tulisi huomioida palvelujen elinkaaren aikana. (Mendes, 2008.)

Mikäli edellisten vaiheiden mukaistaa analyysiä ei toteuteta yhdessä liiketoiminnan kanssa, on vaarana, että odotusarvo liiketoiminnan tarpeiden ja

tuotetun palvelutason välillä muodostuu liian suureksi. Palvelun laatu voidaan jakaa karkeasti kahteen eri osa-alueeseen jos mietitään palvelun toimitusta: tekniseen ja toiminnalliseen laatuun (Mendes & Mira da Silva, 2011). Teknisellä laadulla tarkoitetaan tässä yhteydessä tuotetta/kokemusta, joka asiakkaalle jää toimituksen jälkeen. Toiminnallinen laatu puolestaan kuvaa tapaa, jolla palvelu toimitetaan asiakkaalle.

Alla kuvassa 13 on esitetty erilaisia ongelmakohtia asiakkaiden tyytyväisyydessä suhteessa palvelun laatuun. Mallia käytetään usein kuvaamaan niitä ongelmakohtia, joita voi syntyä kun saatu palvelu ei vastaa asiakkaan odotusarvoa. Tätä eroa kutsutaan kuvassa nimellä Gap 5, sillä se on seurausta kaikista sitä aiemmin ketjussa havaituista ongelmakohtista.



Kuva 13. Gaps Model of Service Quality. (Mendes & Mira da Silva, 2011.)

Gap1 kuvaa sitä eroa, joka syntyy kun palveluntarjoajan näkemys tuotetuista palveluista eroaa asiakkaan odotusarvoista. Palveluntarjoajalla on siis erilainen käsitys asiakkaan kanssa siitä, miten palvelut on tuotettu, jolloin molemmilla on erilainen käsitys tarjottavista palveluista. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että vaikka palveluntarjoaja omasta mielestään tarjoaisi sopimuksenmukaista palvelua asiakkaalleen, voi asiakkaan näkemys tuotetusta palvelusta silti erota palveluntarjoajan näkemyksestä. **Gap 2** puolestaan kuvaa tarkemmin sitä

eroavaisuutta, joka syntyy kun palveluntarjoajan tekemä määritelmä palvelun toimituksesta ei vastaa sitä odotusarvoa, joka palveluntarjoajalla on toimituksesta eli miten palveluntarjoaja haluaisi palvelun toimivan. Palveluntarjoaja on voinut määrittellä tavoitteet selkeästi omassa palvelustrategiassaan, mutta ne kuvataan eri tavalla palvelukuvaukseen ja prosesseihin. Tähän syynä voivat olla ymmärryksen puute tavoitteen asettajan ja toteutuksen kuvaavan henkilön välillä tai inhimilliset virheet palvelukuvauksissa.

Gap 3 syntyy kun palvelu toimitetaan eri tavalla kuin sen toimitus on kuvattu. Tästä esimerkkinä voisi käyttää tapausta, jossa palveluntarjoajan määritelmä tarjottavasta palvelusta niin toteutuessaan vastaisi myös palveluntarjoajan odotuksia ja palvelu on kuvattu oikein, mutta palvelua ei kuitenkaan toimiteta kuvausta vastaavalla tavalla, jonka vuoksi asiakas saa palvelukuvauksesta poikkeavaa palvelua. Ratkaisuna tähän on joko muuttaa tarjottavan palvelun kuvausta tai tuoda palvelun laatu kuvausta vastaavalle tasolle. Tämä on selkeä laatuongelma tuotetussa palvelussa. **Gap 4** syntyy erosta palvelun kommunikoinnin ja toteutuneen palvelun toimituksen välillä eli käytännössä, vaikka palvelu olisi kuvattu oikein, mutta se kommunikoidaan väärin, käyttäjien odotusarvo palvelua kohtaan muodostuu vääräksi. (Mendes & Mira da Silva, 2011.)

Perinteisesti juuri Gap 1 on tunnistettu ongelma-alueeksi IT-palvelutuotannossa. (Mendes & Mira da Silva, 2011). Tämä johtuu usein siitä, että käyttäjien on vaikea pyytää palvelua oikealla tavalla ja osittain myös väärinymmärretyistä pyynnöistä johtuen he saavat erilaista palvelua kuin odottavat. Ongelmat ovat usein tunnistettavissa myös muissa mallin kuvaamissa osissa, joka johtaa asiakkaan tyytymättömyyteen toimitettua palvelua kohtaan. Tämä on korjattavissa huolellisella palvelukatalogin suunnitellulla yhdessä liiketoiminnan kanssa.

3.5 IT-palvelujen hallinnointi

Palvelujen laatu ja saatavuus sekä kyky reagoida muutoksiin ovat tärkeitä tekijöitä tämän päivän IT-palvelutuotannossa. Palveluja on kyettävä monitoroimaan proaktiivisesti tavalla, joka aiheuttaa mahdollisimman vähän keskeytyksiä

liiketoiminnalle ja tukee liiketoiminnassa tapahtuvia muutoksia. Kiristynvä kilpailu yritysten välillä näkyy myös osaltaan IT-palvelutuotannossa. IT:n on kyettävä osoittamaan todeksi väite, jonka mukaan se tuottaa arvoa yritykselle.

IT-palveluiden osalta palveluita johdetaan operatiivisella tasolla, mutta sitä varten on oltava johtamista tukeva hallintomalli. Englannin kielessä näistä käytetään termejä IT Management ja IT Governance. IT Management fokuoitetuu IT-palveluiden tehokkaaseen toimittamiseen ja johtamiseen, kun taas IT Governance on laajempi ylemmän tason hallintomalli, jonka tarkoituksena on huolehtia liiketoiminnan nykyisistä ja tulevista tarpeista IT-palvelujen osalta. Molempia siis tarvitaan, mutta ne ovat sisällöltään erilaisia. Petersonin (2004) määritelmässä IT Governance on järjestelmä, joka ylläpitää ja kontrolloi IT Portfoliota. IT Governance määrittelee a) kuinka IT-päätökset tehdään organisaatiossa ja kuinka vastuu jakaantuu eri osapuolten kesken b) säännöt ja toimintatavat, joiden avulla toteutetaan ja monitoroidaan strategisesti merkittävät IT-päätökset. Hyvin samankaltaisesti IT Governance -termiä kuvaavat kirjallisuudessa myös aihetta tutkineet. Van Grembergen (2002) sekä ISACA (2014).

Vaikka tässä työssä keskitytään enemmän IT-palveluiden johtamiseen (IT Management), on syytä muistaa myös IT-hallintomallin merkitys tehokkaan IT-palvelujohtamisen tukena. Ilman toimivaa hallintomallia päätösten tekeminen muuttuu työlääksi ja aikaa vieväksi operaatioksi, jossa jokainen päätös puntaroidaan tilanteen mukaan tai pahimmassa tapauksessa päätöksentekoa siirretään henkilöltä toiselle täsmällisten roolien ja vastuiden puuttuessa organisaatiosta. Seuraavissa alaluvuissa on hieman tarkennettu kahden edellä mainitun johtamistavan eroja IT-palveluiden osalta.

3.5.1 Hallintomallin rakentaminen

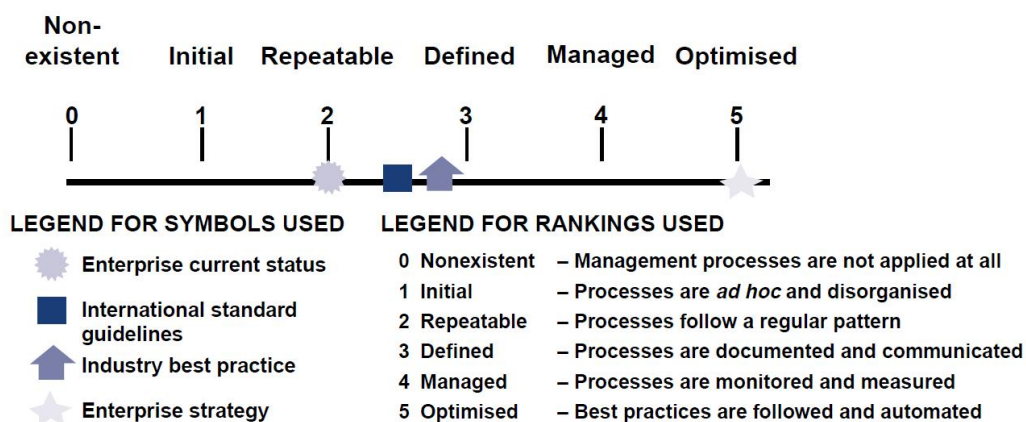
IT-palveluja varten luodun hallintomallin perimmäisenä tarkoituksena on rakentaa prosessi, jonka perusteella tehdään yrityksen IT-investointeihin liittyvät päätökset. Hallintomallin tulisi sisältää tieto siitä, kuinka päätökset tehdään, kuka niitä voi tehdä, kuka on päätöksistä vastuussa ja kuinka tehtyjä päätöksiä voidaan mitata ja monitoroida. IT-hallinnon tulisi olla osana yrityksen hallintomallia, sillä IT:n

tehtävänä on tukea omalta osaltaan yrityksen strategisia tavoitteita. (Symons, 2005).

Symonsin (2005) mukaan hyvin toteutetun IT-hallintomallin perustana on kolme peruselementtiä: rakenne, prosessi ja tiedottaminen. *Rakenteella* kerrotaan kuka tekee tarvittavat päätökset, minkälaisia organisaatioita päätöksentekoa varten tarvitaan, ketä näihin organisaatioihin kuuluu ja millaisia rooleja eri henkilöillä on näissä päätöksentekoa varten muodostetuissa organisaatioissa. *Prosessi* kertoo kuinka IT-investointeihin liittyvät päätökset tehdään, kuinka päätöksentekoa varten ehdotetaan uusia mahdollisia investointeja, kuinka investointeja katselmoidaan, kuinka investoinnit hyväksytään ja kuinka investointeja voidaan tarvittaessa priorisoida. *Kommunikoinnin* vastuulla on kuvata olemassa oleva hallintomalli, sekä miettiä kuinka tehtyjä päätöksiä monitoroidaan, mitataan ja kuinka niistä tiedotetaan sidosryhmiä.

3.5.2 Hallintomallin kypsyysaste yrityksessä

Hallintomallin suunnittelussa Symons (2005) korostaa nykyisen kypsyysasteen ymmärtämisen tärkeyttä. Kypsyysastetta voi mitata esimerkiksi IT Governance Institutin kypsyysasteikolla, joka on havainnollistettu kuvassa 14. Kypsyysasteet määritellään asteikolla 0-5, joista tasolla nolla prosesseja ei ole lainkaan määritelty kun taas parhaimmillaan tasolla viisi ne on määritelty, toimivia ja hyvin optimoituja.



Kuva 14. IT Governance -hallintomalli. ISACA (2014).

Taso 0 – Nonexistent. Yrityksellä ei ole olemassa tapaa katselmoida IT-toimintoja ja varmistaa, että ne tuottavat arvoa yritykselle. Tällöin myöskään IT-riskejä ei ole otettu huomioon.

Taso 1 - Initial /Ad-Hoc. IT-hallintomallia ei ole virallisesti olemassa ja katselmointi tehdään johdon osalta tapauskohtaisesti. Hallinnointi tapahtuu täysin IT-johtoryhmän oman aloitekyvyn ja kokemuksen pohjalta. Aloitteellisuutta voi esiintyä myös organisaation henkilöstön toimesta, mutta ylempi johto osallistuu vain jos kohdataan joko suuria ongelmia tai huomattavaa menestystä. Suorituskykyä mitataan yleensä vain IT:n sisäisten toimintojen osalta teknisten mittareiden perusteella.

Taso 2 – Repeatable but Intuitive. Yritys ymmärtää, että muodollisemmalle IT-hallintomallille olisi tarvetta. Mallin tulisi sisältää jaetut johtovastuut ja sillä tulisi olla ylemmän johdon tuki. Säännölliset hallinnolliset toimenpiteet, kuten katselmoinnit, suorituskykyraportit ja ongelmanratkaisuraportit ovat käytössä, mutta niiden toimeenpano riippuu suurelta osin IT-johtoryhmän tai liiketoiminnan puolelta projekteihin osallistuneiden sidosryhmien aloitekyvystä. Ongelmanratkaisua suoritetaan projektikohtaisten tiimien toimesta ja kehitys tapahtuu vain tarpeen mukaan.

Taso 3 – Defined Processes. Organisaatiossa on määriteltynä prosessit, joiden mukaan organisaation IT-toimintoja hallinnoidaan. Johtoryhmä on julkaissut ohjeet hallinnollisista toiminnoista. Ohjeissa määritellään säännöllinen tavoitteiden asettaminen, suorituskyvyn katselmoinnit sekä kyvykkyyksien arviointi suhteessa tavoitteisiin eli onko yrityksessä olemassa riittävä osaamista, tarvitaanko lisää resursseja vai riittääkö olemassa olevan henkilöstön kouluttaminen. Tämän lisäksi arvioidaan suunnitteilla sekä käynnissä olevia projekteja, sekä tarvittavaa rahoitusta IT-kehityshankkeiden läpiviemiseksi. Aiemmin epämuodolliset ohjeistukset on yleistetty vastaamaan koko organisaatiota ja käytettävät tekniikat ovat verrattain yksinkertaisia.

Taso 4 – Managed and Measurable. Tavoitteiden asettaminen on kehittyneellä tasolla ja tavoitteissa on huomioitu myös liiketoiminnan vaatimukset. IT-

prosessien mittarit ovat ymmärrettäviä. Tuloksia raportoidaan johdolle IT Balance Scorecardin muodossa. Johtoryhmä työskentelee yhteistyössä IT:n kanssa varmistaakseen IT:n tuottaman arvon liiketoiminnalle ja hallitakseen IT-riskejä. Liiketoiminnan, IT:n ja ulkoisten palveluntarjoajien väliset suhteet perustuvat palvelukuvauksiin ja palvelusopimuksiin.

Taso 5 – Optimized. IT- hallintomalli on kehittyneellä tasolla ja hallinnoinnissa kyetään käyttämään tehokkaasti eri menetelmiä hyödyksi. IT-toiminnot ovat läpinäkyviä liiketoiminnan suuntaan ja johtoryhmä voi tarkastella IT-strategian tilaa. IT-toiminnot on optimoitu vastaamaan liiketoiminnan todellisia tarpeita ja tuotettua arvoa kyetään mittaamaan. Tarvittavia kehitystoimenpiteitä voidaan tehdä havaittujen ongelmien vähentämiseksi. Balance Scorecard on kehittynyt useasta erillisestä tuloskortista yhdeksi tehokkaaksi mittariksi, joka palvelee yrityksen strategisen kehityksen seuraamista. IT-riskienhallinta ja IT-hallintomalli ovat standardoituja ja yhdenmukaisia läpi koko organisaation ja toimintojen automatisointi on viety mahdollisimman pitkälle. Jatkuvaa kehitystä ylläpidetään ja sisäisiä auditointeja toteutetaan säännöllisesti. IT:n kuluja voidaan hallinnoida tehokkaasti ja kehitystyötä voidaan tehdä säännöllisesti toimintojen parantamiseksi soveltaen tarpeen mukaan myös valikoitujen palvelujen ulkoistamista ja yhteistyötä kumppaneiden kanssa. Työskennellessä ulkoisten toimittajien ja asiakkaiden kanssa, yritys kykenee toimimaan ensiluokkaisesti ja vaatimaan vastaavaa suorituskykyä myös muilta osapuolilta. (ISACA, 2014.)

3.5.3 IT-palvelujen sisältö

Palveluja tuottaessa molempien osapuolten on ymmärrettävä mitä palveluista on sovittu, mitä tarjottavien palvelujen sisältöön kuuluu ja missä vasteajassa ne on luvattu toteuttaa. Näiden ehtojen puitteissa sovittuja palveluja on mahdollista myös monitoroida. Kuvassa 15 esitetään palvelunhallinnan eri tekijät havainnollisesti. Palvelujen keskeisinä tekijöinä ovat prosessit, henkilöt ja välineet, joilla työtä tehdään. Näiden tekijöiden ympärille rakentuu tehokas palvelunhallinta lukuisine toimintoineen.



Kuva 15. IT-palvelunhallinnan tekijät (Addy, 2007).

Ulkokehällä kulkee koko IT-palvelutasonhallinta, joka liittyy kaikkiin ympyrän sisällä oleviin tekijöihin. Prosessien osalta tärkeimpiä ovat muutoksia hallinnoiva Change Management –prosessi sekä ongelmien selvityksestä huolehtiva Problem Management – prosessi. Näistä prosesseista henkilöstöön päin huolehtii palvelukatalogi (Service Catalogue), jonka avulla yrityksen palveluja voidaan käyttää ja mahdolliset muutokset implementoida prosesseihin. Palvelujen elinkaarta hallinnoidaan palveluportfolion (Service Portfolio) avulla. Henkilöt käyttävät sovittuja palveluja palvelupyyntöjen (Service Request) kautta, joita voidaan tehdä joko IT Service Deskin tai itsepalveluportaalin (Self Service Portal) välityksellä. Häiriöistä palveluissa puolestaan ilmoitetaan tapahtumienhallinnan (Incident Management) avulla.

Henkilöillä on käytössään sovittuja laitteita ja ohjelmistoja, joita hallinnoidaan konfiguraationhallinnan (Configuration Management) ja laitehallinnan (Asset management) avulla. Laitteiden käyttöön sisältyy yleensä rutiinitoimenpiteitä ja työnkulkua koko laitteen elinkaaren ajan. Jotta kustannukset pysyvät hallinnassa on henkilöiden ja järjestelmien käytössä olevat laitteet ja niihin liittyvät ohjelmistot kyettävä inventoimaan ajantasaisesti.

3.6 Palvelutasojen hallinta - Service Level Management

Palvelutason hallinnoinnin tarkoituksena on varmistaa sovittujen palvelujen tuottaminen vasteaikojen puitteissa, estää vasteaikojen ylitykset, tunnistaa ja monitoroida suorituskyvylle asetettuja mittareita sekä tuottaa palvelujen toimittamiseen tarvittavaa informaatiota palvelujen laadun jatkuvan parantamisen tueksi. (Addy, 2007.)

Sovitun palvelun tuottamisen paras mittari on asiakastyytyväisyys. Tämä edellyttää, että osapuolet ymmärtävät sovittujen palvelujen ehdot ja vasteajat, ja palvelut on selkeästi määritelty yrityksen palvelukatalogissa tai palvelukuvauksissa. Sovittujen ehtojen mukaan tuotettu palvelu ei kuitenkaan takaa asiakastyytyväisyyttä, sillä palvelumääritykset ovat usein johdon sopimia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei niitä voisi muuttaa tarvittaessa ja siksi palveluja ja palvelutasoja on katselmoitava säännöllisesti ja muutoksia on tehtävä tarvittaessa annetun palautteen ja palvelujen toimivuuden perusteella. Ennalta sovitut mittarit takaavat sen, että molemmat osapuolet tarkastelevat aina samoja sovittuja lukuja (Gao, 2008).

Palveluiden ehdot ja vasteajat on määritelty palvelutasosopimuksessa, jota kutsutaan lyhenteellä SLA, Service Level Agreement. Palveluajan ylittäminen aiheuttaa SLAn ylityksen. Hallinnan kannalta on tärkeää proaktiivisesti seurata ylitysten määrää ja analysoida ylitykseen johtaneita tekijöitä. Yhtenä hallinnan keinona voidaan käyttää myös ylityksistä perittäviä sanktioita. Ylitysten syynä ovat usein mm. resurssien puute, teknisen osaamisen puute sekä puutteet prosesseissa.

Palvelutasosopimuksen tulisi olla sisällöltään molempia osapuolia hyödyttävä, jotta se toimisi oikealla tavalla. Epätasaiset tai huonosti suunnitellut palvelutasosopimukset voivat pahimmillaan johtaa osapuolten väliseen syyttelyyn, joka on yleisintä kustannusperustaisessa palveluhinnoittelussa asiakkaan ja palveluntoimittajan välillä. Liitteessä 4 on mainittu seikkoja, joilla Addyn (2007) mukaan on usein vaikutusta palvelutason hallintaan.

Raportoitaessa SLA:n mukaisia palvelutasoja, on hyödyllistä sopia SLA mitattavaksi esim. kvartaaleittain kuukausien sijaan. Eli raportit ajetaan kuukausittain, mutta ne katselmoidaan SLAn kannalta laskennallisesti esim. kolmen kuukauden välein. Tämä motivoi palveluntarjoajaa parantamaan palvelua, sillä yksi heikommin mennyt kuukausi säilyy mukana katselmoinnissa koko kvartaalin ajan ja vaikuttaa siis heikentävästi koko kvartaalin tulokseen.

SLA on usein laadittu kuulematta käytännön liiketoimintaa. Suunnitelmissa on yleensä mietitty SLA:n yhteensopivuutta sopimuksen termistön kanssa, käyttäjien vakuuttelua tyytyväisyyden ylläpitämiseksi, tiettyjen toimintojen monitorointia, prosessien kehityskohteiden tunnistamista, käyttäjien odotusarvojen asettamista tietylle tasolle, palvelujen luotettavuuden ja vakauden kehittämistä, tehottomuudesta aiheutuvia sanktioita, sisäisiä tai ulkoisia auditointeja, operationaalisten toimintojen ennaltaehkäisevää analysointia sekä IT-toimintojen arvon korostamista liiketoiminnalle päin. (Addy, 2007.)

3.6.1 SLA-raportointi

Palvelunhallinnan kannalta voi olla mielenkiintoista tarkastella SLA-raportteja hieman yksityiskohtaisemmin. Raportin sisällön määrittävät pitkälti kyseiselle aikavälille sattuvat tiketit. On huomionarvoista seurata kirjataanko SLA:n perustana olevat tiketit ajankohdan raporttiin luontipäivämäärän, sulkemispäivämäärän vai SLA:n ylittävän ajankohdan mukaan. SLA-sopimuksessa on määritelty kaikki SLA:n ulkopuolelle jäävät asiat, joilla voidaan ”parannella” raporteilla näkyviä lukuja. Yksi yleisimmistä on tiketin laitto pitoon (on hold), jolloin SLA ei voi kyseisen tiketin kohdalla ylittyä. Palveluntarjoajalla on oma näkökulmansa palvelunhallintaan ja he pyrkivät noudattamaan sopimusta sovittujen rajojen puitteissa. Raportoinnin kannalta tärkeää on, että molemmat osapuolet seuraavat samoja raportteja ja ymmärtävät täysin, mistä luvut muodostuvat ja mistä muutokset luvuissa johtuvat.

Raportointiajanjaksolla kannattaa huomioida kuinka käsitellään seuraavia tapauksia raporttimielessä: a) tiketit, joiden SLA-laskenta alkoi ennen raportointikauden alkua, mutta loppui raportointijakson aikana, b) tiketit, joiden SLA-laskenta alkoi raportointikauden aikana, mutta tikettiä ei saatu suljettua

raportointikauden aikana ja c) tiketit, joiden SLA-laskenta alkoi ennen raportointikauden alkua ja tikettejä ei saatu suljettua raportointikauden aikana (Addy, 2007). Eli on siis mielenkiintoista suljetaanko joitain tikettejä laskennasta tarkoituksellisesti pois tai lasketaanko osa tiketeistä moneen kertaan lukujen parantelumielessä.

Kumpaakin voi tapahtua, mutta on tärkeää ymmärtää mistä luvut syntyvät ja mihin lukuihin laskenta perustuu. Mikäli laskennassa käytetään perusteena ainoastaan SLA:n ylittymistä, voi SLA:n ylittänyt tapahtuma olla auki pitkään, mutta se ei laskennallisesti vaikuta myöhempisiin raportteihin. Eli SLA:n ylitys tapahtuu vain yhden kerran siinä kuussa, jossa ylitys on tapahtunut. Raportointi voidaan muokata näyttämään hyvältä kiinnittämällä huomio niihin asioihin, joissa on onnistuttu erittäin hyvin tai jättämällä vastaavasti pois ne asiat, jotka näyttäisivät raportilla huonolta. Tämän vuoksi on hyvä ymmärtää, että mikäli palveluntarjoaja aina raportoi tarjottavista palveluista ja niiden tilasta, on molemmilla osapuolilla oltava pääsy katselmoinneissa esitettävään dataan, raporttien sisältö tulee määritellä yhdessä ja raporttien tulee olla saatavissa järjestelmästä aina ajantasaisina.

3.6.2 SLA-triggerit

SLA-triggereiden avulla määritetään milloin palvelun vasteaikaa kuvaava kello on käynnissä ja milloin sen voi hetkellisesti pysäyttää. Jokaiselle palvelun tilan muutokselle tulee olla määritettyä tilakoodi, jonka mukaan vasteaikaa lasketaan. Tyypillisiä triggereitä ovat tapahtumat, joissa aikaa mitataan hetkellisesti suorituskykyä vastaan, jatkuvan monitoroinnin kautta seurattavien palveluiden palauttaminen normaaliin tilaan tai palvelun täyttymistä kuvaavat tilat, joissa kello voidaan sammuttaa ehtojen täytyttyä. Kelloa tarkastellaan yleensä tapahtumien tilan muuttuessa tai tietyin väliajoin, jotta tarvittava eskalointi voidaan suorittaa oikea-aikaisesti.

3.6.3 Eskalointi

Eskalointia tarvitaan, jotta lisähuomiota vaativiin tiketteihin voidaan puuttua ja resursointia lisätä tarpeen mukaan. Eskalointi suoritetaan yleensä portaittain ja

siihen käytetään yleisesti joko aika- tai sääntöpohjaista raja-arvoa, jonka perusteella eskalointi tapahtuu. Aikapohjaisessa eskaloinnissa tapahtumia arvioidaan tietyin väliajoin alkaen SLA:n ylittymisestä. Aikarajaksi voidaan asettaa päiviä tai tunteja tarpeen mukaan. Aikapohjaisesti mitattavassa SLA:n ylityksessä on myös mahdollista käyttää suhteellisia mittareita, joiden mukaan esimerkiksi tiketin prioriteettia voidaan nostaa, mikäli liiketoiminnan tiketin hoitoa kohtaan esittämät vaatimukset tiukentuvat.

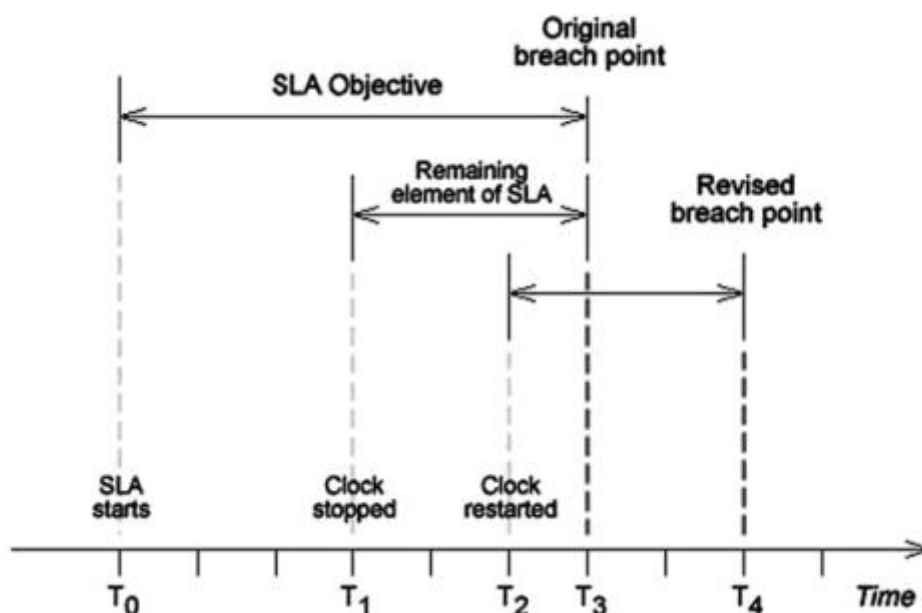
Sääntöpohjaisessa eskaloinnissa tikettiä tarkastellaan tiketin käsittelyyn pohjautuvien sääntöjen perusteella. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tiketin ohjaaminen toistuvasti uudelle henkilölle tai suorittavalle ryhmälle sekä esimerkiksi sähkökatkojen aiheuttamien tikettien määrän kirjaaminen samasta sijainnista, ja niiden nostaminen Major Incident –kategoriaan ongelman laajuuden vuoksi. Eskalointia suorittavat toiminnot voidaan pitää yllä kunnes tapahtumat saadaan suljettua. Tällä voidaan varmistaa, että asiaa hoidetaan tarkoituksenmukaisella tavalla ja se saa riittävästi huomiota osakseen.

Eskalointien käsittely kannattaa määritellä yhteisesti, jotta kaikki osapuolet tietävät, kuinka eskaloituihin tiketteihin pitää suhtautua ja mitä toimenpiteitä osapuolilta vaaditaan. Eskalointien osalta voidaan sopia esim. seuraavista toimenpiteistä: ilmoitukset, joita lähetetään sovituille henkilöille perustuen henkilöiden rooleihin organisaatiossa, tiketin prioriteetin nostamista koskevat säännöt samaa aihetta koskevien tikettien määrän kasvaessa, tikettejä koskevien tietueiden tekeminen (esim. knowledge base –artikkelit, SMS-viestit, julkaisu tiedotteella tai ilmoitustaululla), sekä samankaltaisten tikettien löytäminen ja merkitseminen yhteisen ratkaisun löytämiseksi.

3.6.4 Palvelun vasteajan pysäyttäminen

Vasteajan pysäyttäminen ja siihen johtavat syyt tulee olla kaikkien asianosaisten tiedossa ja selkeästi määritelty. On olemassa tilanteita, joissa kolmas osapuoli joutuu puuttumaan asian käsittelyyn ja palveluntarjoaja on voimaton asian kiirehtimisessä tai käyttäjä ei vastaa kyselyihin lukuisista yhteydenottoyrityksistä huolimatta. Näissä tilanteissa on oikeutettua pysäyttää vasteaikaa mittaava kello, mutta vain hyvin perustein.

Jotta edellä mainitut asiat olisivat selkeitä, on hyvä ottaa kantaa seuraaviin kysymyksiin: Kenellä on oikeus pysäyttää kello, vaaditaanko kellon pysäyttämiseen palvelun ostajan hyväksyntä, saako kellon pysäyttää juuri ennen SLA:n täyttymistä, Mitkä kriteereistä tulee täytyä ennen kuin kello saadaan pysäyttää, Kuinka todisteet pysäyttämiseen vaadittavista kriteereistä kirjataan järjestelmään, Pysäytetäänkö kello vain siksi, että SLA voidaan täyttää sovitun mukaisesti, Muuttaako kellon pysäyttäminen tiketin statusta, Mitä vaikutuksia kellon pysäyttämällä on jo eskaloituihin tiketteihin (eikö niistä tule enää eskaloiteja vai viivästyvätkö/peruuntuvatko eskaloinnit ko. tikettien osalta) sekä Ovatko SLA:ta koskevat raportit saatavilla ja riittävän läpinäkyviä edellä mainittujen tapausten havaitsemiseksi/estämiseksi. Kuvassa 16 on esitetty SLA:ta mittaavan kellon pysäyttämisen vaikutus palvelun vasteajan ylittymiseen. Mikäli pysäytys tehdään taktisesti oikeaan aikaan, on sillä mahdollista siirtää/rajata SLA:n ylityksiä sovitun raportointivälin ulkopuolelle. Pysäytys siirtää SLA:n ylittämiseen johtavaa ajankohtaa pysäytysajan verran eteenpäin.



Kuva 16. SLA:n pysäytys ja vaikutus eskalointiin. (Addy, 2007).

Vastaavasti kuin kellon pysäyttämiseen liittyvät ehdot, tulisi myös kellon käynnistämiseen liittyvät ehdot olla kaikkien asianosaisten tiedossa. Kaikkia tietysti kiinnostaa kuka kellon käynnistää ja kenellä on oikeus se tehdä, vai

käynnistykö kello automaattisesti tietyn tapahtuman seurauksena. Mielenkiintoista on myös tietää, kuinka kellon uudelleenkäynnistäminen vaikuttaa SLA:n laskemiseen. Jatkuuko laskeminen kenties siitä, mihin se pysäyttämistilanteessa jäi vai tapahtuuko laskenta jonkin uuden kaavan mukaisesti. Pääasia on, että kaikki ymmärtävät, kuinka SLA lasketaan ja minkälaisia sääntöjä uudelleenkäynnistyksen yhteyteen tai tikettien uudelleenpriorisointiin on luotu, ja missä ajassa todellinen vasteajan ylittyminen tapahtuu.

3.6.5 Vasteajan ylittyminen

Vasteajan ylittyminen eli SLA Breach on yleensä käsitelty tarkoin palveluntarjoajan ja palvelun ostajan välisessä palvelusopimuksessa. On yleistä, että palveluille sovittujen vasteaikojen ylityksistä voidaan sopia maksettavan korvauksia yhteisesti sovituin ehdoin, silloin kun palvelun taso on laskenut alle sovittun rajan. Jotta ylittymistä voidaan monitoroida, on niistä raportoitava sovitusti.

Raportoinnin perusteena käytetään usein palvelutasoa kuvaavia kohteita, joista käytetään lyhennettä SLO (Service Level Objectives) tai KPI (Key Performance Indicator). Näillä tarkoitetaan mitattavia indikaattoreita, joita voidaan arvioida esimerkiksi seuraavasti: Kaikkien indikaattorien tulee täyttää sovitut ehdot, osittainen toimitus on hyväksyttävää tai toimitus on hyväksyttyä tietyn painotuksin. Painotetussa mallissa oletetaan, että osa sovitusta indikaattoreista on palvelun ostajalle tärkeämpiä kuin toiset. Oli malli mikä tahansa, olisi hyvä myös sopia, kuinka SLA:n ylityksiin tulisi reagoida ja kuka on vastuussa niiden monitoroinnista. Tämä on tärkeää siksi, että osapuolet tietävät, mitä tehdään jos SLA ylittyy ja mitä ehtolausekkeita noudatetaan. Yleisimmin käytetyt monitorointitavat ovat: *monitorointi luotetun kolmannen osapuolen taholta, palveluntarjoajan tarjoama moduuli seurantaan tai palvelun ostajan hallinnoima malli.*

Kaksi ensin mainittua mallia ovat periaatteeltaan melko samanlaisia, mutta jälkimmäisessä mittareita on vaikeampi verifioida, ellei palveluntarjoaja tarjoa riittävää läpinäkyvyyttä käyttämiinsä mittareihin. Tällöin vaarana on, että palveluntarjoaja tarjoaa raportteihin vain valikoituja tietoja tai raportoitaviksi

tarjotaan joko tietoisesti tai vahingossa virheellistä tietoa. Kolmas, palvelun ostajan hallinnoima malli on toiminnaltaan hankalin ja heikoiten sovellettavissa käytäntöön. Sitä käytetään lähinnä suhteissa, joissa osapuolet luottavat toisiinsa vahvasti. Malli perustuu täysin palvelunostajan arvioon siitä eroaako havaittu toiminta mittareiden raja-arvoista vai ei. Tämänkaltaista SLA-ylitystä voi olla vaikeaa todistaa kolmannelle osapuolelle. Palvelujen toimimattomuudesta sovitut korvaukset voidaan suhteuttaa liiketoiminnan kokemiin rahallisiin menetyksiin tai niistä voidaan sopia maksettavaksi kertaluontoinen korvaus, riippumatta siitä, kokiko palvelunostaja taloudellisia menetyksiä vai ei. (Altmann et al., 2008).

3.7 Palvelutason mittaaminen

Seuranta voidaan tehostaa asettamalla IT:n tavoitteita vastaavia suorituskyvyn mittareita, joita ITIL-termistössä kutsutaan nimellä Key Performance Indicators (KPIs). Mittareilla voidaan saada aikaan tavoitteellista seuranta, mikäli ne on asetettu mittaamaan oikeita asioita. Mikäli IT mittaa omia tavoitteitaan, jotka eivät ole linjassa liiketoiminnan tavoitteiden kanssa, voidaan saada aikaan tilanne, jossa IT:n tavoitteet täyttyvät, mutta liiketoiminta ei koe saavansa hyötyä mitattavista asioista. Toisaalta liiketoiminnan voi olla joskus vaikeaa asettaa omia tavoitteitaan tai ymmärtää miten niitä voisi IT:n järjestelmin mitata.

Koska tavoitteena on mitata liiketoiminnalle kriittisten menestystekijöiden toimivuutta, olisi tärkeää käydä yhteistä vuoropuhelua IT:n ja liiketoiminnan välisistä tavoitteista ja varmistaa, että molemmat osapuolet ymmärtävät toisiaan. Yhtenä keinona tavoitteiden määrittämiseen ja tarkentamiseen on tehdä liiketoiminnan vaikutusanalyysi BIA (Business Impact Analysis), joka auttaa liiketoimintaa ymmärtämään, mitkä ovat liiketoiminnan kannalta kriittisiä toimintoja ja miten niitä voitaisiin mitata. Vaikutusanalyysistä on kerrottu tarkemmin kappaleessa 4.3. Palveluiden mittaaminen keskittyy yleensä reagointikykyyn, saatavuuteen sekä palvelujen laatuun. Yleensä näitä painotetaan suhteessa 7:2:1, etenkin palvelujen käyttöönoton alkuvaiheessa. Tämä johtuu usein siitä, että liiketoiminnalle päin kaikki IT:n toiminta kulminoituu usein kykyyn toimia nopeasti, jolloin se saa myös suuremman painoarvon. (Addy, 2007.)

Reagointikyvyllä tarkoitetaan tässä yhteydessä aikaa, joka kestää asian suorittamiseen pyynnön jälkeen. On yleistä, että käyttäjät haluavat pyynnön suoritettavan mahdollisimman nopeasti, mutta he ovat usein valmiita odottamaan hieman pidempään, mikäli ovat varmoja siitä, että asia hoituu joka kerta samalla tavalla. Tämän vuoksi odotusaika yksin ei ole riittävä laadun mittari.

Saatavuudella mitataan aikaa, jolloin palvelut tai järjestelmät ovat katkon/häiriön jälkeen taas käytettävissä. Saatavuuden kohdalla odotukset ovat usein korkealla, sillä katkot palveluiden saatavuudessa aiheuttavat myös rahallisia menetyksiä liiketoiminnalle. Palvelujen osalta erityisen tärkeää on mitata saatavuutta aina palvelujen loppukäyttäjälle saakka. Esimerkiksi pilvipalvelua tarjoavan yrityksen palvelinten erinomainen saatavuus ei takaa sitä, että palvelujen saatavuus olisi huippuluokkaa, sillä muut häiriöt palveluketjussa voivat estää loppukäyttäjää saamasta tarjottavaa palvelua (Dahlin et al., 2003). Tästä esimerkkinä Palveluiden saatavuudesta sovittaessa on merkitystä, kuinka monen desimaalin tarkkuudella palveluiden tulee olla saatavilla. Mikäli palvelun saatavuus on vuoden aikana 99,9 %, se voi olla vikaantunut 3,5 päivän ajan, mutta saatavuuden ollessa 99,999 %, palvelu ei saa olla vikaantunut 5 minuuttia kauemmin koko vuoden aikana (Davis, 2013). Liitteessä 5 on esitetty kuvien avulla, miten loppukäyttäjä kokee palvelun saatavuuden edellä mainitun esimerkin valossa.

Palvelujen laadulla tarkoitetaan usein palvelujen ja järjestelmien toimivuutta, helppoutta ja käytön tehokkuutta. Palvelujen laatua voidaan toimivuuden ja käytettävyyden ohella mitata myös esimerkiksi seuraavien toimintojen avulla. Hakutoimintoja voidaan tarkentaa ja niiden käytettävyyttä parantaa. Mikäli haut vähenevät, ovat toiminnot mahdollisesti parantuneet ja virheet vastaavasti vähentyneet. Uudelleen ohjattuja tikettejä monitoroimalla voidaan nopeuttaa tikettien käsittelyyn käytettyä aikaa ja seurata tietyn tyyppisten asioiden esiintymistiheyttä. Myös väärin suljettujen tikettien määrä kertoo käsittelyn laadusta. Jotta tiketti olisi oikein käsitelty, tulisi se sulkeminen tapahtua oikein ja vasta tiketin ratkaisun jälkeen. Monitoroinnin kautta tai käyttäjiltä suoraan tulevat virheilmoitukset tulisi aina käsitellä riittävällä vakavuudella ja niitä ei saisi jättää huomioimatta, vaan tietyn tason tarkistus tulisi tehdä aina tai miettiä onko

monitoroinnissa jotain muutettavaa jos nk. vääriä hälytyksiä kumuloituu usein tiketeiksi.

Mittaamisen ja KPI-mittareiden määrittämisen kannalta on tärkeää ymmärtää mitä halutaan mitata ja miksi, kenelle tuloksista on oikeasti hyötyä. Turhia KPI-mittareita tulisi välttää ja tilalle tulisi lisätä kohteita, joiden perusteella palvelua voidaan oikeasti kehittää. Asettuminen käyttäjän asemaan, on usein hyvin hedelmällistä mietittäessä mittareiden tarpeellisuutta. Mikäli mittarin perusteella on helppo sanoa, onko palvelu hyväksyttävällä tasolla reagointikyvyn, saatavuuden ja laadun osalta, ollaan oikeilla jäljillä mitattavien asioiden osalta. Palvelutason kypsyessä myös mittareita voi olla tarvetta muuttaa ja niiden arviointia tulisikin suorittaa säännöllisesti osana palvelujen jatkuvaa kehittämistä.

4 PALVELUJEN LAATU JA JATKUVA KEHITTÄMINEN

4.1 Palvelujen laatu

Palvelujen laadusta puhuttaessa käytetään yleisesti termiä Quality Of Service (QoS), mutta mitä laatu oikeastaan on ja mitä sillä tarkoitetaan? Nykyajan asiakaslähtöisessä palveluliiketoiminnassa asiakas on tärkein, sillä asiakkaan kokemukset määrittävät yrityksen menestyksen. Tyytyväinen asiakas palaa aina takaisin, kun taas tyytymätön ”äänestää” jaloillaan. Laatu on siis hyvin subjektiivinen käsite, joka muodostuu asiakkaan kokemusten pohjalta. Laatujohtamisen asiantuntija Joseph M. Duran on määrittänyt laadun seuraavasti: ”*Quality of a service is good when the client is convinced that it's good*”. Eli karkeasti käännettynä: palvelun laatu on hyvää, silloin kun asiakas kokee sen hyväksi.

Asiakas asettaa laadulle aiempien kokemustensa perusteella odotetun perustason. Mikäli odotus ei vastaa koettua palvelua, asiakas pettyy palvelutasoon. Mikäli odotettu taso ylittyy, asiakas on tyytyväinen ja kertoo myös muille saamastaan hyvästä palvelusta. Markkinoinnin perussääntöjen mukaan hyvästä palvelusta kerrotaan vain kolmelle henkilölle, kun taas huonosta palvelusta kerrotaan yhdelletoista. Huonoa palvelua saaneen asiakkaan palvelukokemusta on myös vaikea korjata, sillä vaaditaan keskimäärin 12 onnistunutta palvelukokemusta, jotta yksi huono palvelukokemus muuttuu myönteiseksi asiakkaan mielessä.

Mikäli palvelun laatua halutaan parantaa, tulisi huomio keskittää siihen, miten palvelu tuotetaan ja kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat tarjottuun palveluun. Laatu syntyy palveluasenteesta, joka rakentuu kolmesta tekijästä: riittävät tekninen tietotaito tuettavasta aihealueesta, ymmärrys asiakkaan ongelmasta suhteessa liiketoimintaan, sekä kyky toimia palvelutiiminä tilanteissa, joissa vaaditaan usean tukitiimin jäsenen osallistumista palvelupyynnön ratkaisemiseksi. (Tuna, 2014). Kasperin (2002) mukaan asiakaskeskeinen palvelukulttuuri kiteytyy ennen kaikkea hyvään asiakastuntemukseen, virheistä oppimiseen, asiakkaan työn arvostamiseen ja ystävälliseen asiakaspalveluun.

4.2 IT Balanced Scorecard, ITBS

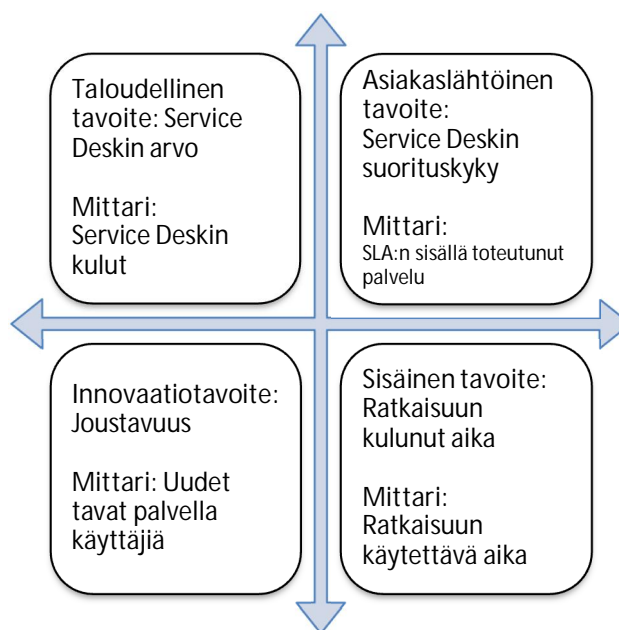
Balance Scorecard, josta suomeksi käytetään myös nimitystä tasapainotettu tulokortti, on Robert Kaplanin ja David Nortonin 1990 luvun alussa kehittämä strategisen johtamisen työkalu, jonka perusajatuksena on yhdistää liiketoiminnan toiminnot yrityksen visioon ja strategiaan, parantaa ulkoista ja sisäistä kommunikaatiota, sekä monitoroida organisaation suorituskykyä suhteessa strategisiin tavoitteisiin. Työkalun tarkoitus on yhdistää ei-taloudelliset tekijät perinteisiin taloudellisiin mittareihin, jolloin johdolle voidaan tarjota tasapainotetumpi malli organisaation tehokkuudesta ja suorituskyvystä.

Balance Scorecard keskittyy neljään osa-alueeseen: asiakkaisiin/loppukäyttäjiin, sisäisiin prosesseihin, oppimiseen ja kasvuun sekä taloudellisiin tekijöihin. Taulukossa 4 on esitetty nämä neljä osa-aluetta hieman tarkemmin IT:n näkökulmasta katsottuna.

Taulukko 4. IT Balance Scorecardin osa-alueet.

<p>Talous</p> <p>Kuinka liiketoiminta näkee IT:stä syntyneet kulut?</p>	<p>Asiakas / loppukäyttäjä</p> <p>Mitä liiketoiminta odottaa IT:ltä?</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ymmärrys siitä mistä IT-kulut syntyvät - mahdollisuus kontrolloida IT:n kuluja - IT-toimintojen taloudellisuus - IT-investointien takaisinmaksuaika - IT-sopimusten hallinnointi 	<ul style="list-style-type: none"> - IT-palvelujen saatavuus - IT-palvelujen laatu - IT-palvelujen tehokkuus - IT-palvelujen rahallinen arvo - IT-palvelujen luotettavuus - IT-käyttötuki
<p>Innovaatio / kehitys</p> <p>Kykeneekö nykyinen IT-infrastruktuuri vastaamaan liiketoiminnan vaatimuksiin?</p>	<p>Sisäiset toiminnot</p> <p>Mitä toimintoja IT:n tulee sisäisesti parantaa?</p>
<ul style="list-style-type: none"> - IT-infrastruktuurin joustavuus - mahdollisuus kontrolloida muutoksia IT-palveluissa tai IT-infrastruktuurissa - kommunikaatio ja tiedon siirtyminen liiketoiminnan tuotto suhteessa IT-kustannuksiin - uuden teknologian käyttöönotto 	<ul style="list-style-type: none"> - palvelukeskeinen kulttuuri - osaava ja koulutettu työvoima - IT-toimintojen tehokkuus - IT-palvelujen toimitusajat - prosessien toimivuus ja kapasiteetti - tietoturva - vastuu IT-palvelutuotannosta

Balance Scorecardia voidaan hyödyntää miettimällä eri osa-alueita ensin johtotasolla, sitten IT:n näkökulmasta ja lopuksi eri liiketoimintaryhmien ja mahdollisesti vielä täydentävästi myös liiketoimintayksiköiden tasolla. Jokainen yksikkö voi miettiä omia tarpeitaan suhteessa strategiaan. Aluksi kannattaa valita vain muutama tavoite per osa-alue, joille asetetaan tavoitetta vastaavat suorituskyvyn mittarit. Alla kuvassa 17. on esitetty IT Service Deskin esimerkkিতavoitteet kultakin osa-alueelta lisättynä tavoitetta koskevalla mittarilla.



Kuva 17. Esimerkki Balance Scorecardin tavoitteista ja mittareista IT Service Deskin osalta

Mittareita suunniteltaessa kannattaa ottaa huomioon erityisesti ne tekijät, joita johto haluaa seurata ja keskittyä niihin. Palvelut ja prosessit puolestaan keräävät mittareita varten tarkoitettua dataa. Mittareiden tarkoituksena on antaa oikeaa tietoa päätöksenteon tueksi, sekä tarjota palautetta palveluista ja prosesseista jatkuvan kehittämisen mahdollistamiseksi. Pitkällä tähtäimellä mittareista voidaan nähdä myös palvelun tasoa koskevia trendejä. Saadun palautteen perusteella voidaan myös parantaa olemassa olevia mittareita tai ottaa käyttöön uusia. Kerätyn aineiston perusteella voidaan jatkossa laatia ennusteita päätöksenteon tueksi.

4.3 Liiketoiminnan vaikutusanalyysi

Liiketoiminnan vaikutusanalyysin (Business Impact Analysis, BIA) tavoitteena on tunnistaa liiketoiminnalle kriittiset toiminnot ja turvata niiden jatkuminen tilanteissa, joissa palvelutaso alentuu. Erityisen tärkeää on tunnistaa riippuvuudet, joilla on vaikutusta liiketoiminnalle kriittisiksi kuvattuihin toimintoihin joko suoraan tai välillisesti. Vaikutusten kriittisyyttä arvioidaan usein joko

operatiivisen toiminnan taloudellisena menetyksenä tai vaikutuksena yrityksen maineeseen, asiakassuhteisiin, turvallisuuteen tai kilpailukykyyn. Liiketoiminnan kannalta kriittiset toiminnot voidaan priorisoida muita korkeammin ja painottaa näillä alueilla olevien ongelmien ratkaisemisen kiireellisyyttä. Vaikutusanalyysin avulla voidaan keskittyä liiketoiminnan kannalta tärkeiden asioiden parantamiseen esimerkiksi muuttamalla niiden priorisointia, sekä siirtämällä painoarvoa kyseisten ongelmien nopeaan ratkaisuun.

Liiketoiminnan vaikutusanalyysissä kuvataan tapa, jolla palvelutason aleneminen kriittisten toimintojen osalta vaikuttaa liiketoimintaan. Tyypillisiä esimerkkejä vahingosta ovat esimerkiksi: tulojen menetys, lisäkustannukset, vahingoittunut maine, luottamuksen menetys, kilpailukyvyyn menetys, lain tai säädösten rikkominen, turvallisuuden tai tietoturvallisuuden vaarantuminen sekä välittömät tai pitkän tähtäimen markkinaosuuksien menetykset.

Analyysissa tulee määrittää liiketoiminnalle aiheutuneen vahingon laajuus häiriötapahtuman jälkeen, sekä ne ajankohdat päivistä, viikoista, kuukausista tai vuosista, jolloin häiriöt toiminnoissa aiheuttavat erityisen suuren riskin liiketoiminnan jatkuvuudelle. On myös tärkeää kuvata ne resurssit, taidot, tilat sekä palvelut, joita tarvitaan palauttamaan liiketoiminnat mahdollisimman nopeasti sovitulle minimitasolle. Ajan ja prioriteetin osalta suunnitelmaan on sisällytettävä aika, jonka kuluessa palvelut on palautettu a) minitasolle b) täysin ennalleen, sekä prioriteettijärjestys, jonka mukaan palveluja palautetaan toimintaan.

Määriteltäessä liiketoimintojen kriittisyyttä, olisi syytä huomioida eri tasolla olevien henkilöiden näkemykset toimintojen kriittisyydestä ja pyrkiä sovittamaan nämä näkemykset yhteen. Kriittisyys määritellään usein suhteessa omiin työtehtäviin ja havaintoina palvelutason alenemisen vaikutuksista omalla vastualueella, joten mielipiteet kriittisyyden tasosta voivat vaihdella. Vaikutusanalyysiä tehtäessä ongelmana voi usein olla kriittisten tekijöiden määrittäminen ja vaikutuksen kuvaaminen liiketoiminnan puolelta, jonka vuoksi määrittäminen tulisi tehdä yhteistyössä IT:n kanssa molemminpuolisen ymmärryksen varmistamiseksi.

4.4 Palveluiden jatkuva parantaminen

Palveluiden jatkuvasta parantamisesta käytetään termiä Continual Service Improvement eli CSI. Tarkoituksena on suorittaa jatkuvaa arviointia koko IT-palvelujen elinkaaren aikana ja tehdä havaintoihin ja mittareihin perustuvia päätöksiä, joilla palvelujen kypsyystasoa voidaan nostaa. Parannuskohteita haetaan usein seitsenvaiheisen kehittämisprosessin kautta, jonka tarkoituksena on vähentää häiriöiden vaikutusta liiketoimintaan, sekä parantaa kustannustehokkuutta ja prosessien suorituskykyä (OGC. 2007a.).

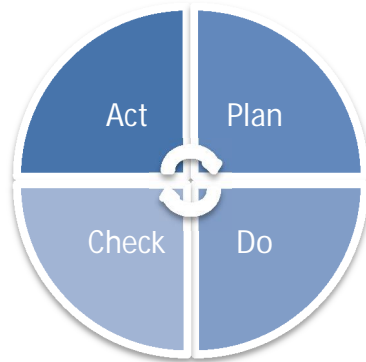
Jatkuva palvelujen kehittäminen on tarpeellista IT-palveluiden kokonaistilanteen ymmärtämisen kannalta, liiketoiminnan nykyisten ja tulevien tarpeiden sovittamisessa IT-portfolioon, sekä kypsyystason parantamiseksi kaikissa IT-prosesseissa palvelujen koko elinkaaren aikana. Jotta palvelujen jatkuvaa kehittymistä tapahtuisi koko ajan, on kehityksen tueksi rakennettava sitä tukevia toimintoja.

Alla taulukossa 5 on lueteltu toimintoja, joiden avulla kehitystä voidaan pitää yllä ja ohjata oikeaan suuntaan. Taulukon ensimmäinen sarake kuvaa toimintoa ja oikealla puolella sarakkeessa kaksi tarkennetaan toimenpiteitä, joilla toimintoa voidaan kehittää.

Taulukko 5. Palveluja kehittävät toiminnot

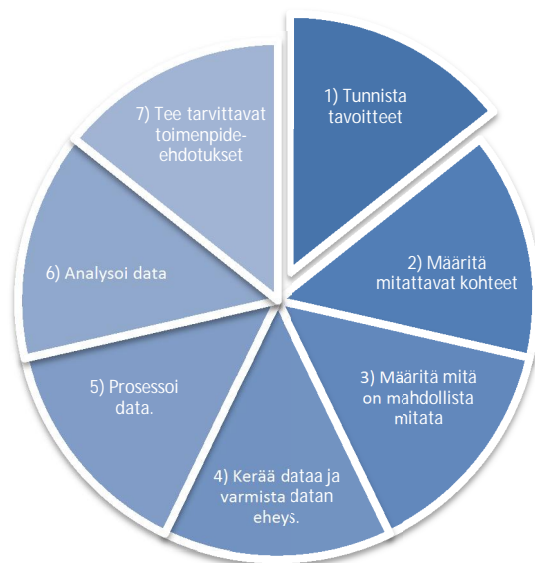
Toiminto/Aihealue	Parantamistoimenpiteet
SLA	Jatkuva hallinnoitavan datan ja trendien tarkastelu suhteessa luvattuun palvelutasoon.
Johdon osallistuminen ja trendit Management input & Trends	Jatkuva hallinnoitavan datan ja trendien tarkastelu suhteessa prosessien toimivuuteen ja saatuun tulokseen.
Kypsyysaste Maturity	Prosessien kypsyysasteen sekä niissä käytettäviin liittyvien roolien jatkuva tarkastelu, jotta kehitystyötä voidaan tehdä.
Auditointi Audits	Sisäisten auditointien järjestäminen työntekijöille sekä prosesseille.
Tuotokset Deliverables	Toimitettujen palveluiden merkityksen jatkuva seuranta
Proaktiivisuus Ad-Hoc	Parannusten ehdottaminen proaktiivisesti.
Käyttäjätyytyväisyys CSAT	Käyttäjätyytyväisyyskyselyjen säännöllinen toteuttaminen.
Palvelujen katselmointi Service Reviews	Sisäisten ja ulkoisten palvelujen säännöllinen tarkastelu ja kehityskohteiden havaitseminen.

Edellä mainitut havainnot antavat sysäyksen tarvittavalle muutokselle. Kun muutostarve on havaittu ja tarvittavat prosessia korjaavat toimenpiteet suunniteltu (PLAN) voidaan ryhtyä toimenpiteisiin (DO). Toteutuksen jälkeen saatu palaute (CHECK) puolestaan johtaa prosessin uudelleen arviointiin ja mahdollisiin uusiin muutostarpeisiin (ACT), joilla prosessia muutetaan oikeaan suuntaan. Menetelmää käytetään prosessien ja niiden laadun kehittämiseen. ITIL-kirjallisuudessa menetelmää kutsutaan Demingin kehäksi (kuva 18.)



Kuva 18 Demingin kehä Edward Demingin mukaan.

Kuinka kehittämistä kannattaisi lähteä suunnittelemaan, riippuu siitä, mitä halutaan mitata ja kuinka informaatiota voidaan kerätä mittausta varten. Mitään dataa, jota ei aiota hyödyntää jatkossa, on turha edes kerätä talteen. Mitattavista kohteista on myös hyvä keskustella yhdessä liiketoiminnan kanssa, jotta IT ja liiketoiminta voivat päästä yhteisymmärrykseen siitä, mitä on liiketoiminnalle kaikkein kriittisintä. Jatkuvassa palvelun parantamisessa käytetään apuna 7-asteista kehitysprosessia, joka auttaa hallinnoimaan kehitystoimenpiteitä ja huomioimaan oikeat asiat koko palvelun elinkaaren kannalta. Kuvassa 19. on esitetty jatkuvan palvelunparantamisen osa-alueet, joiden pohjalta prosessia voidaan lähteä työstämään.



Kuva 19. 7-asteisen kehitysprosessi (OGC. 2007a.).

Tärkeintä koko prosessin onnistumisen kannalta on mitata oikeita asioita, jotka on määritelty yhdessä liiketoiminnan kanssa. Kannattaa miettiä mitä liiketoiminta haluaisi seurata ja listata tavoitteet ylös. Kaikkea ei välttämättä voida mitata, johtuen työkalujen hintavuudesta tai organisaation kypsyysasteesta. Tavoitteet tulisi suhteuttaa vallitsevaan tilanteeseen. Kaikki, mitä SLA:ssa on mainittu, tulee kuitenkin olla aina mittausten piirissä.

Listamalla kaikki käytössä olevat työkalut voidaan arvioida, minkälaista tietoa niiden avulla kyetään keräämään. Olemassa olevien raporttien avulla voidaan tarkastella tuovatko ne vastauksia haettuihin kysymyksiin. Mikäli mitattavat tavoitteet ja jo tehdyt mittaukset eivät täytä vaatimuksia, tulisi miettiä miten tämä ero saadaan paikattua ja tarvitaanko siihen kenties uusia työkaluja. Jatkuvan parantamisen prosessissa tärkeintä on keskittyminen laatuun ja sen parantamiseen. Raportoinnin avulla pyritään hakemaan esiin kohteita, joissa kehittämisestä olisi eniten hyötyä, sekä varmistamaan palvelujen pysyminen hyväksyttävällä tasolla. Palvelujen seuranta voidaan vaihdella tarpeen mukaan ja keskittää seuranta kulloinkin ajankohtaiseen aiheeseen.

Valvomalla palveluja voidaan saada tärkeää tietoa prosesseiden tilasta. On tärkeää seurata, että kaikki noudattavat prosesseja ja työkaluja, jotka on otettu käyttöön. Laatatarkkailua tulisi tehdä sekä toimintojen että henkilökohtaisten suoritusten osalta, jotta voidaan luotettavasti seurata koko palveluketjua alusta loppuun. Säännöllisten auditointien suorittaminen auttaa ymmärtämään kypsyyden tilaa ja parantamaan sitoutumista prosesseihin. Suorituskyvyn osalta tärkeintä on mitata läpimenoaikoja ja esiintymistiheyttä. Myös sidosryhmien mielipide on tärkeää. Kuuntelemalla mitä mieltä sidosryhmät ovat prosessien toimivuudesta, voidaan parannukset kohdistaa juuri oikeisiin osa-alueisiin. (OGC. 2007a.)

Prosessoitu data palautetaan käyttäjille heidän ymmärtämässään muodossa. Datan kerääminen automatisoidusti on helppoa, mutta manuaalisesti täytettävän datan saanti voi tuottaa ongelmia. Tämänkaltaiset ongelmat prosessissa voidaan sijoittaa suoritusperustaiseen tarkkailuun, jotta data tulee täytettyä oikein ja säännöllisesti. Samalla on kuitenkin hyvä pitää mielessä tarkoituksenmukaisuus. Jos laatutarkkailu ja siitä raportointi tehdään pakolliseksi ja liitetään osaksi jotain

suoritusperustaista mittaria, voi palautteen laatu kärsiä, koska sitä on vain pakko antaa.

Analysointivaiheessa data on ymmärrettävässä muodossa ja sitä tulisi osata tulkita tavoitteiden valossa. Datasta etsitään positiivisia tai negatiivisia trendejä, mietitään muutoksen tarvetta ja tavoitteiden täyttymistä sekä tarkastellaan korjaavia toimenpiteitä ja mahdollisia kustannusvaikutuksia. Ilman datan huolellista analysointia se jää vain informaatioksi vailla suurempaa merkitystä. Vasta analysointi antaa mahdollisuuden toimintojen kehittämiseen.

Kun data on analysoitu, tiedetään mikä on tilanne ja mitä tulisi tehdä. Analysoitu data voidaan esittää sidosryhmille. Liiketoimintajohto haluaa tietää onko IT kyennyt suorittamaan lupaamaansa palvelua ja ellei näin ole tapahtunut, mitkä ovat korjaavat toimenpiteet. IT-johto puolestaan on kiinnostunut enemmän asetetuista suorituskykymittareista ja niitä vastaavien tavoitteiden täyttymisestä. Informaatio esitetään usein IT Balanced Scorecardin muodossa, jotta tilanteesta voidaan muodostaa nopea yleiskuva. Sisäinen IT-organisaatio tarkastelee puolestaan suorituskyvyn mittareita, joiden avulla toimintoja voidaan suunnitella, kehittää ja ohjata paremmin.

Implementoitaessa kehityssuunnitelmaa, kaikkien parannuskohteiden toteuttaminen ei ole aina mahdollista. Yritys voi olla budjetoinut vain tietyn määrän rahaa vuotuisen kehitykseen tai osa kehityshankkeista voi olla riippuvaisia laeista tai määräyksistä. Riippuen määritellyistä tavoitteista ja palvelusopimusten ylittymisten vakavuudesta, kehityshankkeita joudutaan priorisoimaan. Päätös prosessin tai toiminnon parantamisesta ei pysäytä toimintoja, vaan ne jatkuvat kuten ennenkin. Taustalla sen sijaan käynnistyy uusi rinnakkainen prosessi, joka alkaa strategisesta suunnittelusta (Service Strategy) ja kulkee varsinaisen toiminnon suunnittelun (Service Design) kautta toteutukseen. Service Transition vaihe siirtää suunnitellun toiminnon tuotantoon, jota valvotaan Service Operation –vaiheessa palveluhallinnan kautta. Palvelujen jatkuva parantaminen (Continual Service Improvement) on siis osa kaikkia palvelunhallinnan vaiheita alusta loppuun.

Jotta parannettu palvelu/toiminto saadaan tuotantoon, se vaatii resursseja jokaisen palveluvaiheen aikana. On mahdollista, että suorituskykyä mittaavia indikaattoreita joudutaan muuttamaan tai uutta teknologiaa ottamaan käyttöön. Muutokset voivat vaikuttaa myös sisäisiin tai ulkoisiin palvelutasomäärittäjiin, joita voidaan joutua arvioimaan uudestaan. On tärkeää dokumentoida hyvin kaikki tehtävät muutokset ja kouluttaa ihmiset käyttämään oikein uudistuneita prosesseja/ käytäntöjä, sekä niitä tukevia työkaluja.

Organisaation ylimmän strategisen johdon raporttien tulisi olla hyvin lyhyitä ja selkeitä, sekä suoraan linjassa ajettujen tavoitteiden kanssa. Keskustelut koskevat yleensä riskienhallintaa, yrityskuvan suojelemista, tuottavuutta sekä kustannusten hallintaa. Seuraavan tason raportointi on luonteeltaan tarkempaa, mutta edelleen tiivistettyä yhteenvetoa pidemmällä aikavälillä. Ylempi johto on kiinnostunut liiketoimintatavoitteiden täyttymisestä omasta näkökulmastaan ja he ovat kiinnostuneita riskeistä ja keskeytyksistä, jotka voivat mahdollisesti häiritä liiketoiminnan tavoitteiden täyttymistä tai johtaa jopa viivästyssakkoihin. Alla kuvassa 20 on esitetty eri sidosryhmien kiinnostus raportilla esitettävään dataan. Tätä tietoa voidaan tarkastella yhdessä sidosryhmien kanssa ja käyttää tukena raportoinnin suunnittelussa. (OGC. 2007a.)

Ylin johto (strateginen)	Riskienhallinta
	Yrityskuvan suojeleminen
	Tuottavuus
	Kustannusten hallinta
Operatiivinen johto	Tavoitteiden saavuttaminen
	Suorituskykyyn vaikuttavat parannukset
	Osallistuttaminen
Keskijohto ja asiantuntijat	Prosessien toiminta suhteessa tavoitteisiin
	Suorituskyky
	Resursointi
	Kehittämistoimenpiteet
Työntekijät ja tiimien vetäjät	Henkilökohtaisten tavoitteiden täytyminen

Kuva 20. Raportointitarpeet eri sidosryhmien osalta.

Keskijohdon ja asiantuntijoiden mielenkiinto kohdistuu määritettyjen tavoitteiden saavuttamiseen, yleiseen suorituskykyyn sekä resursointiin ja suunniteltuihin kehittämistoimenpiteisiin. Mittaus ja raportointi tulisi suunnitella siis tästä näkökulmasta ajateltuna.

Loppukäyttäjät ovat kiinnostuneita toiminnoista oman työnsä kannalta katsottuna ja raportoinnissa ja viestinnässä tulisi keskittyä parannuksiin, jotka kohdistuvat suoraan heidän työnsä kuvaansa. Osallistuttaminen prosessiin auttaa prosessin tukemisessa ja ymmärtämisessä.

Monitorointi ja datan kerääminen palveluiden eri vaiheissa

Service Strategy vastaa siitä, että strategian edistymistä seurataan ja toimintatavat, prosessit, käytännöt sekä arkkitehtuuriset päätökset on implementoitu sovitulla tavalla. *Service Design* vastaa palvelujen suunnitteluun kuuluvien toimenpiteiden valvonnasta ja monitoroinnista. Suunnitteluvaiheen kehitystehtäviin kuuluu kriittisten menestystekijöiden (CSF, Critical Success Factors) ja niitä vastaavien suorituskykyindikaattorien tarkastelu. Tässä palveluvaiheessa määritellään mitä tulisi mitata ja onko yrityksellä oikeat mittarit paikallaan, jotta voidaan saada tarvittavaa dataa raportoinnin ja päätöksenteon tueksi.

Service Transition –vaiheessa kehitetään prosessien tuotantoon siirtämiseen tai tuotannosta pois ottamiseen liittyviä prosesseja. *Service Operation* mittaa palvelujen tasoa tuotantoympäristössä. Palvelujen operatiivisessa vaiheessa voidaan määrittää kuinka raportteja voidaan ryhmitellä kerätyn datan perusteella ja miten raportteja tulisi jatkojalostaa paremman läpinäkyvyyden takaamiseksi.

Palvelutasojen hallinnan osalta kehitystoimenpiteet kohdistuvat määrittelemään liiketoiminnan vaatimuksia ja IT-toimintojen kykyä vastata vaatimuksiin. Palvelutasojen hallinnan tehtävänä on listata kaikki ne toimenpiteet, joilla tietoa kerätään ja kuinka sitä käsitellään. Tarkastelun kohteena tulisi olla koko arvoketju palvelujen tuottamisesta palvelujen käyttäjään saakka. Palvelunhallinnan tulee myös pitää huolta siitä, että kerätty data analysoidaan riittävällä tarkkuudella ennen esittämistä liiketoiminnalle ja suorituskykyä mittaavat trendit kyetään tunnistamaan jatkuvan parantamisen prosessia varten.

Liiketoiminta voi halutessaan pyytää monitoroimaan uusia asioita, joiden myötä mittareita voidaan joutua muuttamaan ja suuntaamaan uudelleen. Ellei monitorointia kyetä suorittamaan laitteista, tekniikasta tai resursseista johtuen, sitä ei kannata sisällyttää palvelutason tarkasteluun lainkaan. Palveluhallinnan tehtävänä on myös tarvittaessa sopia sisäisistä palvelutasoista liiketoiminnan ja IT:n välillä tai ulkoisten palveluntarjoajan kanssa, mikäli näiden suhteen vaaditaan monitorointia. Tämänkaltaista sopimusta kutsutaan nimellä Operational Level Agreement (OLA). Sopimuksen tarkoituksena on määritellä siihen sisällytetyt palvelut tai tuotteet, sekä molempien osapuolten vastuut (OGC, 2007c).

5 MUUTOKSET YRITYKSEN PALVELUMALLISSA

Tutkimuksen kohteena ollut suunnittelu- ja konsultointialan yritys on perustettu yli 50 vuotta sitten ja sillä on vahvaa kokemusta ja osaamista omilla toimialoillaan. Yritysten on keskityttävä vahvoihin ydinosaamisen alueisiin, voidakseen menestyä tämän päivän vaativassa kilpailuyhteiskunnassa. Samalla se myös tarkoittaa usein kannattamattomista liiketoiminnoista luopumista, tukitoimintojen ulkoistamista ja toimintamallin muuttamista ostetuksi palveluksi.

Ostettujen palvelujen tulee tuottaa arvoa liiketoiminnalle kustannustehokkaalla tavalla tukien päivittäisiä toimintoja ja mukautuessa uusiin vaatimuksiin. Tämä ei aina ole helppoa ja yritys joutuu sopeutumaan uusiin toimintatapoihin ja mukauttamaan ne osaksi omaa liiketoimintaansa. Samalla joudutaan tekemään välillä kipeitäkin päätöksiä talon sisällä pidettävien liiketoiminta-alueiden tarpeellisuudesta. Tutkittavassa yrityksessä päätettiin luopua taloushallinnon sisäisistä tukipalveluista, suurilta osin talon sisällä tuotetusta ohjelmistokehityksestä, sekä lähes kaikista yrityksen sisäisistä IT-palveluista. Tässä työssä käsitellään vain IT-palveluiden ulkoistamista ja taloushallinnon toimintojen ulkoistus on rajattu työn ulkopuolelle. IT-palvelujen osalta tarkastelu keskittyy pääosin operatiiviseen toimintaan Suomessa.

5.1 IT-palvelumallin muutos yrityksessä

Liiketoiminta koki suuren muutoksen yrityksen IT-palvelumallin vaihtuessa ja IT-palvelujen siirtyessä ulkoistetun palveluntarjoajan hallintaan. Muutos herätti suuria tunteita loppukäyttäjien keskuudessa ja kokemuksia ulkoistetuista palveluista oli vain vähäisissä määrin ja nekin pääosin Suomen ulkopuolella. IT-palvelukeskuksen työntekijät olivat aiemmin yrityksen palkkalistoilla ja omasivat pääsääntöisesti pitkän kokemuksen yhtiön palveluksessa. Myös palvelujen käyttäjät ovat pääosin yrityksen omaa henkilökuntaa tai yrityksen palkkaamia alikonsultteja. Tässä työssä asiakas on verrattavissa loppukäyttäjään, sillä yritys ei tarjoa IT-palvelujaan oman yrityksen ulkopuolelle.

Ulkoistuksen myötä malli muuttui täysin. Osa IT-henkilökunnasta jäi yrityksen palvelukseen hallinnoimaan ulkoistettavia palveluita ja osa irtisanottiin. Palvelut siirrettiin intialaiselle palveluntarjoajalle ja tiedonkeruu tapahtui vaiheittain ennen palveluvastuun siirtymistä uudelle toimittajalle. Koska muutoksen yhteydessä yhdistettiin myös globaaleja toimintamalleja, muutoksen vaikutukset ulottuivat useaan maahan. Tässä työssä keskitytään vain Suomen osuuteen, sillä muutos aloitettiin Suomesta ja eteneminen tapahtui maa kerrallaan.

Uuden IT-palvelumallin haasteena verrattuna aiempaan malliin olivat sen moninaiset vaikutukset lähes kaikkeen päivittäiseen toimintaan. Muutos vaikutti prosesseihin ja henkilökuntaan, sekä käytettäviin työkaluihin. Muutoksen laajuutta kuvaa ehkä paremmin se, että helpompaa olisi ollut luetella mikä ei muuttunut. Tästä johtuen syy-seuraussuhteiden hahmottaminen oli haastavaa ja seurauksia oli vaikea ottaa koko laajuudessaan huomioon. Ongelmaksi muodostui myös aiemman dokumentaation puute ja irtisanottujen henkilöiden haluttomuus kertoa hiljaista tietoa uudelle palveluntarjoajalle. Tilanteen huomioon ottaen tämä oli tietysti varsin ymmärrettävää, mutta vaikeutti huomattavasti asioita.

Yksi suurimmista ulkoistamispäätökseen johtaneista syistä oli IT-järjestelmien ja käytäntöjen osalta tehtäviksi suunnitellut mittavat muutokset, joita ei olisi ollut mahdollista edes toteuttaa aiemman IT-organisaation voimin. Tarvittiin skaalautuvia resursseja, uusia prosesseja, toimintatapojen harmonisointia sekä asioiden jatkuvaa dokumentointia. Näiden edellä mainittujen seikkojen valossa ainoana vaihtoehtona oli ulkoistaa olemassa olevat palvelut ja hyödyntää heidän käytössä olevia resursseja suunnitelman toteuttamiseksi.

Aloitukset oli vaikeaa ja uuden palveluntarjoajan käsitys liiketoimintaympäristön monimutkaisuudesta ei ollut täysin. Palveluntarjoajalla ei ollut aiempaa kokemusta tutkimuksen kohteena olevan yrityksen toimialan IT-palvelujen ulkoistamisesta. Myös loppukäyttäjien muutosvastarinta, sekä yrityksen palvelukseen jääneiden henkilöiden vähäinen kokemus eri kulttuurista tulevan ulkoistuskumppanin kanssa toimimisesta vaikeuttivat muutoksen toteuttamista ja ongelmien ratkaisua. Johtuen keskitetyn palvelumallin puuttumisesta, myös

paikallisesti toimineet IT-palveluyksiköt olivat toimineet aiemmin verrattain itsenäisesti ja eroja oli myös eri maiden sisällä.

Palvelumalli lanseerattiin alkuvuodesta 2013 ja vastuu siirtyi uudelle palveluntarjoajalle asteittain. Myös palveluiden tasoa mittaavat sopimukset ja niihin liittyvät tavoitteelliset vasteajat ja rajoitteet astuivat voimaan asteittain. Palvelujen tuotantoon siirtämisen aikana osapuolet hakivat tuntumaa uuteen palvelumalliin ja yrittivät oppia ja korjata mahdollisia epäkohtia voidakseen toteuttaa palveluja sovittujen vasteaikojen ja ehtojen puitteissa. Sovittujen palvelutasojen ylityksistä ei myöskään peritty tuona aikana sanktioita. Täydet palveluiden vasteajat astuivat voimaan heinäkuussa 2013, jolloin myös vastuu IT-palveluista siirtyi täysin uudelle palveluntarjoajalle.

ITILin mukaiset prosessit suunniteltiin ja implementoitiin palvelumallin käyttöönoton yhteydessä. ITIL-sertifioituja henkilöitä oli yrityksen IT-palveluja hallinnoimaan jääneessä henkilökunnassa vain kaksi kappaletta ja termistö oli monille varsin vieras. Tämä tuotti ongelmia uusien prosessien käyttöönoton yhteydessä ja lisäkoulutusta jouduttiin järjestämään mallin ymmärtämisen helpottamiseksi.

Palvelumallin käyttöönottoa varten kaikki prosessit jouduttiin mallintamaan ja suunnittelemaan lähes tyhjästä, sillä aiemmin käytössä ei ollut mitään tämänkaltaista mallia tukevaa IT-palvelunhallinnan järjestelmää. Toisaalta suunnittelua helpotti aiempien vastaavien prosessien puuttuminen ja ITIL-prosessit päätettiin implementoida lähes sellaisina kuin ne on kuvattu ja vain vähän soveltaen. Mallia tukemaan tarvittava palvelunhallintajärjestelmä otettiin käyttöön samanaikaisesti palvelumallin lanseerauksen kanssa keväällä 2013.

ITIL-prosesseista otettiin käyttöön: Event Management, Incident Management, Service Request Management, Change Management, Problem Management, Access and Approval, Knowledge Management, Service Continuity Management, sekä Release and Deployment Management. Kaikki implementoitiin samanaikaisesti, mutta muutoksenhallinta (Change Mgmt) ja ongelmien hallinta (Problem Mgmt) vaativat eniten aikaa prosessien sisäistämisen osalta. Myös

jakelunhallinta (Release ja Deployment Mgmt) oli haastava aiempiin prosesseihin tehdyistä muutoksista johtuen. Yrityksessä aiemmin käytössä ollut ostoprosessi säilyi lähes ennallaan, mutta hankintojen käsittelyyn muutos vaikutti erittäin paljon henkilökunnan ja toimintatapojen muuttuessa.

Jäljelle jääneen IT-henkilökunnan roolit muuttuivat merkittävästi palvelumallin käyttöönoton yhteydessä. Aiemmin käytössä olleista tehtävänkuvista luovuttiin ja roolit muuttuivat enemmän suorittavasta hallinnoivaksi. Jokainen joutui mukautumaan uusiin prosesseihin ja niiden mukanaan tuomiin tehtävänkuihin. Myös hallinnointi muuttui, sillä osa raporteista oli luotu mallin käyttöönoton yhteydessä, mutta raporttitarpeita nousi esiin myös käyttöönoton jälkeen.

Palvelujen vasteaikojen ylityksestä aiheutuneet eskaloitumallit rakennettiin heti palvelun lanseerauksen alussa, mutta kaiken omaksuminen ja henkilösuhteiden muodostaminen, sekä roolitusten opettelu vaati aikaa. Palveluntarjoajan puolella oli myös jonkun verran vaihtuvuutta heti alusta alkaen, mikä vaikutti näkyvimmin palveluntarjoajan tuessa uusiutuvien ongelmien muodossa. Vaihtuvuus selittyi osin myös palveluntarjoajan käyttämällä työnkierron mallilla, jossa senioritason henkilö otti ensin homman haltuun, jonka jälkeen se siirrettiin melko nopeasti junioritason osaajalle osaamisen lisäämiseksi. Palveluntarjoajan kannalta malli on hyvä esimerkki osaamisen kehittämisestä yrityksen sisällä, mutta palvelua ostavan yrityksen puolella se aiheuttaa usein ongelmia ja jo pelkästään yhteyshenkilöiden jatkuva vaihtuminen hidastaa sujuvien käytäntöjen muodostumista.

Palvelumallin mukana käyttöönotetussa IT-palvelunhallintajärjestelmässä on määriteltynä lukuisia tilakoodeja, joista osa pysäyttää SLA-tasoa mittaavan palvelun vasteajan laskennan. Tilakoodeja oli alussa vähemmän, mutta palvelumallin kypsyessä niitä on muutettu ja kuvauksia on pyritty selkiyttämään. Käyttäjän kannalta tärkeimmät tilanteet, joissa palvelujen vasteaika ei juokse, ovat: lisäinformaation pyytäminen käyttäjältä, lisäinformaation pyytäminen kolmannelta osapuolelta tai uuden tapaamisajan sopiminen käyttäjältä johtuvasta syystä. Tilakoodia on oikeus muuttaa palveluntarjoajalla sekä palvelua ostavan yrityksen Incident Manager –roolin omaavalla henkilöllä. Käyttäjän vastaus tikettiin aktivoi tilakoodin normaaliksi, mikäli lisätietoja odotetaan käyttäjältä.

Tilakoodien käyttöä ei ymmärretty täysin oikein käyttäjien ja palveluntarjoajan puolella. Vääriä tilakoodeja esiintyi ja niitä jouduttiin tarkastelemaan säännöllisesti ja eskaloimaan organisaatiossa ylöspäin. Myös tilakoodien muuttuminen lähinnä palveluntarjoajan esityksestä ensimmäisen vuoden aikana aiheutti epätietoisuutta käyttäjien keskuudessa. Myöskään palveluntarjoajan puolella tilakoodien muutokset eivät siirtyneet sujuvasti tuotantoon, sillä myös heidän puolellaan koodeja käytettiin väärin.

Palvelutason mittaaminen tapahtuu raportoinnin pohjalta kuukausittain. Palveluntarjoaja tekee raportit ja esittää ne palvelun ostaneelle yritykselle. Raporteissa esitetään kuukausittain ylitykseen johtaneet tiketit vastausajan ja ratkaisuun käytetyn ajan perusteella. Tikit on esitetty prioriteetin mukaan lajiteltuna sekä myös ryhmiteltynä selvittävän ryhmän mukaan. Tarkempaa SLA-raportointia tehdään palveluntarjoajan puolelta vain nk. IT Governance-palaverissa kerran kuukaudessa, eikä sitä ole sisällytetty operatiivisen toiminnan viikoittaisiin katselmuksiin kuin hyvin yleisellä tasolla. Tästä johtuen operatiivisen puolen näkemys SLA:n tasoon voi olla erilainen kuin IT Governance-raportointia seuraavilla henkilöillä. Syntyneitä raportteja ei tällä hetkellä esitellä liiketoimintajohdolle, vaan katselmointi tapahtuu täysin yrityksen muutaman IT-johtohenkilön ja palveluntarjoajan välillä.

Palvelukatalogia ei otettu käyttöön implementoitaessa muita palveluja. Tämä vaikeutti käyttäjien ymmärrystä palvelujen sisällöstä, sillä heille ei ollut tarjolla mitään palvelujen kuvausta. Aiemmin IT-asioissa tukeneet henkilöt olivat käytännössä toimineet linkkinä käyttäjän ja IT-palvelujen välillä johtuen palvelunhallintajärjestelmän puutteesta. Myös käytettävä ITIL-termistö oli käyttäjille vierasta ja heidän oli vaikea ymmärtää häiriön ja palvelupyynnön eroa tai sitä keneen he voivat olla yhteyttä ongelmatilanteissa, ja kuinka asiat tulisi esittää oikealla tavalla. Samanlaista vaikeutta oli tosin havaittavissa myös palveluntarjoajan puolella ja käyttäjät kokivat asioiden selittämisen Service Deskille aiempaa vaikeammaksi tapahtumaksi. Edellä mainituista syistä odotusarvojen hallinta oli poikkeuksellisen vaikeaa, sillä kontrasti vanhan ja uuden palvelumallin välillä oli niin suuri.

5.2 Muutoksen vaikutus liiketoimintaan

Vaikka palvelumallin muutoksen edetessä osa ongelmista havaittiin koko maan laajuisiksi, haluttiin eri paikkakuntien kohtaamia ongelmia selvittää myös paikkakuntakohtaisesti. Selvitys toteutettiin n. 8 kk palvelumallin lanseerauksesta ja sen kohteena olivat yrityksen Suomessa sijaitsevat 11 suurinta toimistoa eri puolilla maata. Selvitykseen osallistuneiden yksiköiden johdolle lähetettiin netin kautta täytettävä esikysely, jonka tarkoituksena oli herättää keskustelua tapaamista varten ja auttaa henkilöitä miettimään IT-palveluja, jotka olivat heille paikallisesti tärkeitä.

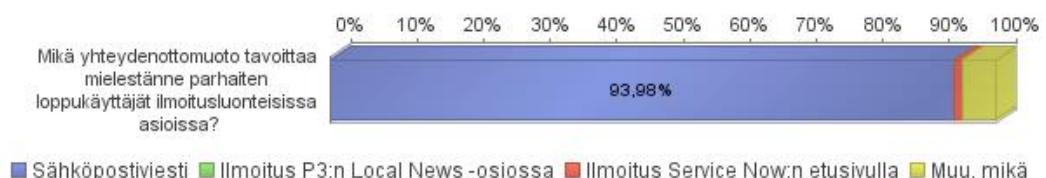
Esimiehet saivat nimetä toimistostaan avainhenkilöitä, joiden he halusivat osallistuvat paikkakunnalla tapahtuvaan vierailuun ja antavan palautetta toiminnoista. Kaikille nimetyille henkilöille lähetettiin esikysymykset netin kautta Webropol-työkalua hyödyntäen ja heitä pyydettiin vastaamaan kysymyksiin ennen tapaamista. Kysely lähetettiin 114 henkilölle, joista 83 vastasi kyselyyn sallitun ajan sisällä. Vastaamatta jättäneet henkilöt olivat avanneet kyselyn ja tarkastelleet sen sisältöä, mutta päättäneet jostain syystä jättää vastaamatta. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden toimenkuvat vaihtelivat alue-, toimisto-, osasto- ja ryhmäpäälliköistä eri tason suunnittelun ja projektien asiantuntija- ja esimiesrooleihin.

Johtavassa asemassa olevilta vastaajilta kysyttiin kolmea liiketoiminnan kannalta tärkeintä IT-palvelua, joiden häiriöt aiheuttaisivat vikaantuessaan eniten vahinkoa liiketoiminnalle. Vastaajia pyydettiin nimeämään palvelut tärkeysjärjestyksessä. Palveluja ei haluttu antaa vastaajille nimettyinä, sillä haluttiin enemmän tietoa siitä, mikä vastaajille on oikeasti tärkeintä. Toisaalta hajontaa vastauksissa aiheutti luultavasti myös ymmärryksen puute siitä, mitä sanalla palvelu tarkoitetaan. Painoarvolla vastauksien yhteydessä ei ollut juurikaan lisäarvoa, sillä samat vastaukset hajaantuivat kolmen tärkeimmäksi pidetyn palvelun kesken melko tasaisesti.

Tärkeimpänä asiana pidettiin käyttäjille annettavan lähituen toimivuutta juuri paikallisissa toimistoissa. Tämän lisäksi perusinfrastruktuuriin ja prosesseihin liittyvät asiat, kuten koneiden hankinta ja asennus, sekä varsinkin erikoisohjelmistojen asennus saivat painoarvoa muita enemmän. Myös liiketoimintaympäristön tuntemus ja palvelu omalla äidinkielellä nousivat vastaajien mielissä tärkeiksi tekijöiksi. Tämä ei sinällään ole yllättävää, sillä IT on yleensä liiketoiminnalle huomaamaton, mikäli kaikki toimii oikealla tavalla suhteessa asiakkaan odotusarvoihin. Kyselyn kysymykset on nähtävissä liitteessä 6. Osa kysymyksistä esitettiin vastaajan tehtävään perustuen ja osa kysymyksistä oli kaikille yhteisiä.

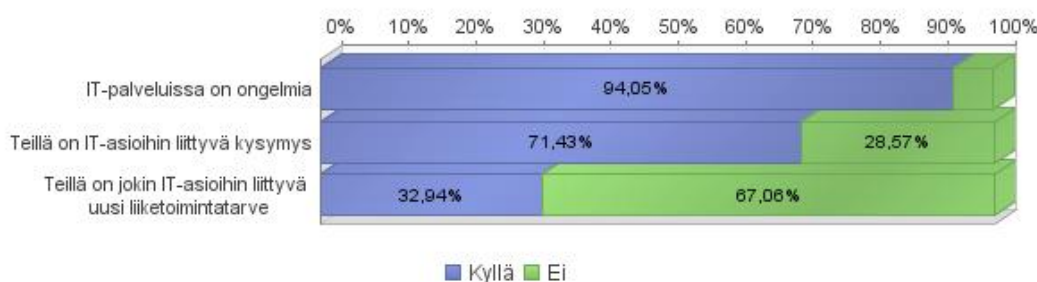
Liiketoiminnalta kysyttiin myös kuinka nopeasti he odottavat IT-tuen havaitsevan IT-ympäristön ongelmatilanteen ja palauttamaan ne normaalille tasolleen. Keskimääräisesti odotettiin, että häiriöt kyetään havaitsemaan 16,5 minuutin kuluttua palvelun vikaantumisesta ja palvelujen odotettiin palautuvan normaaliksi vähintään viiden tunnin kuluttua vikaantumisesta.

Kuvassa 21. on esitetty prosentuaalisesti kyselyyn vastanneiden henkilöiden toivomat yhteydenottokanavat. Parhaimmaksi yhteydenottotavaksi koettiin yleisen tiedotuksen osalta sähköposti, mutta henkilöltä toiselle tapahtuvan kommunikoinnin välineenä puhelin oli edelleen paras tapa ottaa yhteyttä. Tuen on kuitenkin tapahduttava omalla äidinkielellä, jotta asia saadaan ratkaistua. Osa henkilöstä luki myös intranetiä, mutta koki tiedon etsimisen sieltä turhan hankalaksi ja aikaa vieväksi Muina hyvinä tiedotuskanavina pidettiin toimisto- ja osastokohtaisia infotilaisuuksia, joiden koettiin tavoittavan henkilöstön intranetiä paremmin.



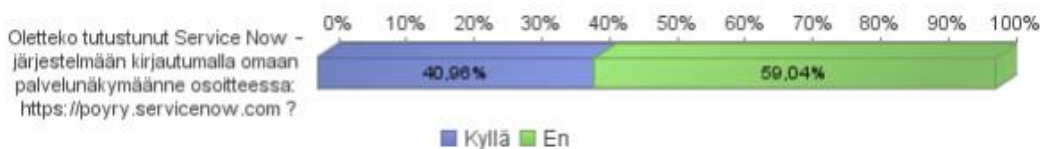
Kuva 21. Viestinnän yhteydenottokanavat

Tietoisuus uusista palveluista oli verrattain hyvällä tasolla, sillä suurin osa vastaajista tiesi, mistä tukea on saatavana ja mihin ottaa yhteyttä IT-asioissa (Kuva 22). Sen sijaan uuden tietoteknisiä palveluja sisältävän liiketoimintatarpeen osalta vain hieman alle 33 % vastaajista tiesi keneen olla yhteydessä.



Kuva 22. Yhteydenotto IT-palveluissa.

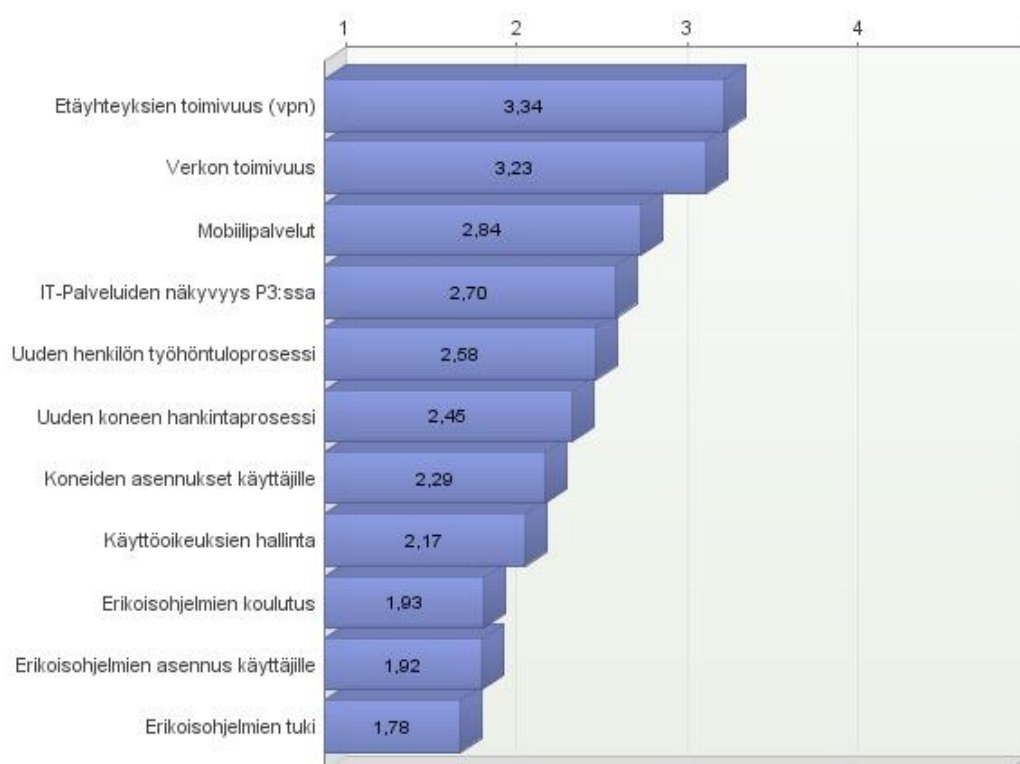
Yrityksessä otettiin käyttöön palvelumallin alussa Service Now -palvelunhallintajärjestelmä, johon oli kyselyn mukaan tutustunut vain hieman alle 41 % vastaajista (Kuva 23). Käyttäjien tuntemusta Service Nown osalta tulisi lisätä, jotta he voisivat käyttää järjestelmää itseohjautuvammin, sekä selata ratkaisukannasta tarjolla olevia ohjeita. Ohjeiden määrään ja laatuun tulisi myös kiinnittää huomiota, jotta käyttäjät kokisivat saavansa niistä hyötyä. Suoraan itsepalvelun kautta tehdyt tiketit päätyvät käsittelyyn puhelua nopeammin, sillä puhelun vastaanottaneen henkilön on kirjoitettava puhelun aikana käyty keskustelu tikettiin tavalla, josta tukipyynnön vastaanottava henkilö ymmärtää hänelle määritellyn tehtävänannon.



Kuva 23. Service Now -järjestelmän käyttö.

Kysyttäessä tyytyväisyyttä nykyisiin palveluihin, käyttäjät arvioivat palveluja asteikolla 1-5, jossa 1 oli huonoin ja viisi paras arvosana. Alla kuvassa 24. käyttäjien mielestä parhaan arvosanan saivat etäyhteyksien ja verkon toimivuus, sekä mobiilipalvelut. Näiden arvosanat olivat kolmen molemmin puolin välillä 2,28 – 3,34. IT-palvelujen näkyvyyteen ei oltu tyytyväisiä ja henkilöiden

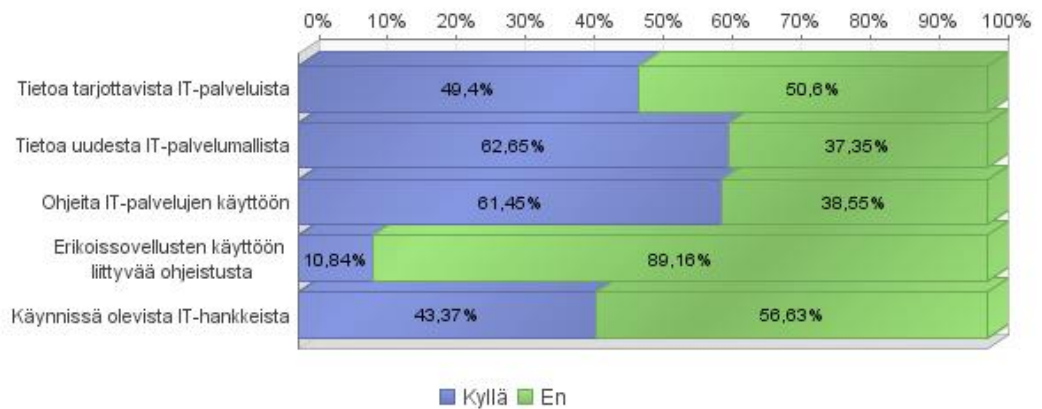
työhöntuloprosessiin, sekä uusien koneiden hankintaan ja asennukseen haluttiin parannuksia. Näiden arvosanat asettuivat välille 2,29 – 2,70. Huonoimmat arvosanat saivat ja siis kaikkein eniten käyttäjien mielestä kehitystä kaipaisivat käyttöoikeuksien valvonta, sekä erikoisohjelmien koulutus, tuki ja asennus käyttäjille. Arvosanat näiden neljän viimeksi mainitun alueen osalta olivat vaatimattomalla tasolla välillä 1,78 – 2,17. Toisaalta käyttäjät odottavat, että tukea erikoisohjelmiin on tarjolla samalla tavalla kuin aiemman tukimallin aikana, vaikkei nykyinen palvelumalli kykene sitä tarjoamaan. Aiemmin tukea erikoisohjelmien osalta antoivat myös yrityksen omassa IT-lähiuessa työskennelleet henkilöt, joilla monella oli kokemusta myös itse suunnittelutyöstä. Odotukset palvelun samankaltaisuutta kohtaan asettivat käyttäjien vaatimukset tuelle liian korkealle suhteessa sopimuksen sisältöön ja palveluntarjoajan tukihenkilöiden osaamistasoon.



Kuva 24. Tyytyväisyys käytettäviin palveluihin.

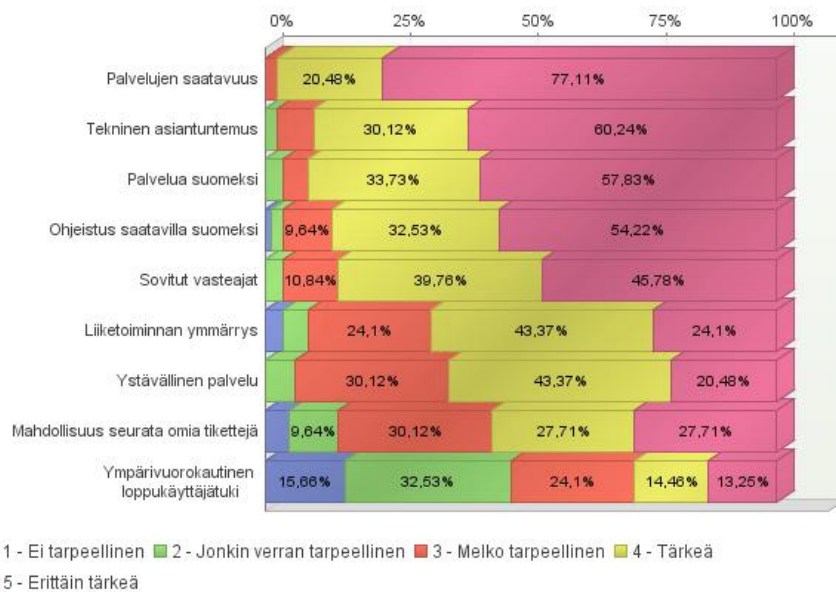
Käyttäjiltä kysyttiin myös seuraavaa: ”Löydättekö intranetin osalta riittävästi tietoa seuraavista asioista?”. Vastaukset on eritelty prosentuaalisesti kuvassa 25..

Keskimäärin puolet vastaajista oli sitä mieltä, että yleiset ohjeet, kuten tietoa uudesta palvelumallista, palveluista sekä IT-palvelujen käytöstä, löytyivät riittävän hyvin intranetistä. Erityissovellusten käyttöön liittyvää ohjeistusta ei sen sijaan ollut riittävästi saatavilla ja sitä toivottiin lisää. Vain vähän alle 11 % vastaajista koki erikoissovelluksiin liittyvän ohjeistuksen olevan tällä hetkellä intranetissa riittävällä tasolla.



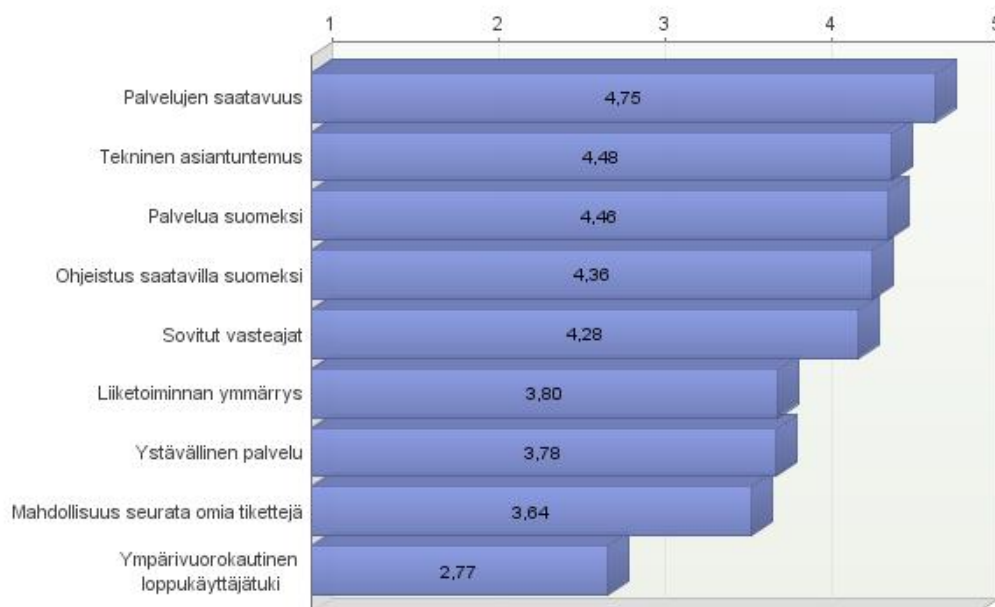
Kuva 25. Käyttäjien toivoma sisältö Intranetin osalta.

Kysyttäessä: ”Kuinka tärkeäksi koette seuraavat asiat IT-palvelutuotannossa?”, käyttäjät arvottivat palvelujen saatavuuden kaikkein tärkeimmäksi ja ympärivuorokautisen tuen tarpeen vähiten tarpeelliseksi asiaksi. Kuvassa 26. on esitetty käyttäjien vastaukset painotettuna prosentiarvoilla. Kuvasta näkee suoraan kuinka suuri osa käyttäjistä on antanut tietyn arvosanan kuhunkin kysymykseen.



Kuva 26. Palvelujen tärkeys käyttäjille

Selkeästi tärkeimmäksi koettiin palvelujen saatavuus, tekninen asiantuntemus, kotimainen palvelukieli, kotimainen ohjeistus, sekä sovituisissa vasteajoissa pysyminen. Keskiarvot jokaisen kysymyksen osalta on esitetty alla kuvassa 27.



Kuva 27. Tärkeimmiksi koetut asiat palvelutuotannossa.

Käyttäjiltä kysyttiin myös asioiden arvottamista oman tehtävänkuvansa kannalta. (Kuva 28). kuvaajan pysty akseli kuvaa palvelun kehittyneisyyttä ja ajantasaisuutta

ja vaaka-akseli puolestaan kertoo kuinka tärkeä kysytty asia on käyttäjälle itselleen oman työnsä kannalta. Mielipidettä kysyttiin kysymyksellä: ”Miten arvottaisit seuraavat asiat oman vastualueesi kannalta” seuraavista asioista: Tietokoneen sopivuus (malli, teho, käytettävyys), verkkoyhteydet, etäyhteydet (vpn), puhelinyhteydet, mobiilipalvelut, sähköpostipalvelut, intranet, käyttöohjeet, käyttöoikeuksien hallinta, tietoturva sekä IT-tiedotteet. Käyttäjän tuli sijoittaa jokainen edellä mainittu asia kuviossa valitsemaansa kohtaan. Kuvassa näkyvä lopputulos kuvaa kaikkien vastausten keskiarvoa. On ehkä hieman yllättävääkin, että lähes kaikki ovat oikeassa yläkulmassa, vaikka heittoja oli sinne tänne. Keskiarvoisesti kaiken voisi sanoa olevan verrattain hyvällä mallilla käyttäjien työn kannalta ajateltuna. Kuvan tulos on subjektiivinen arvosana, joten tulos voisi olla toisenlainen kysyttäessä isommalta käyttäjäkunnalta. Tähän kysymykseen vastasi kaikki kyselyyn vastanneet 83 käyttäjää.



Kuva 28. Arvottaminen oman tehtäväkuvan kannalta katsottuna.

Edellä mainittujen kysymysten lisäksi käyttäjät saivat kertoa, mistä asioista he kaipaavat enemmän tietoa. Vastauksissa esiintyi pitkälti samat asiat, joita käyttäjät pitivät tärkeinä myös edellä analysoiduissa vastauksissa, kuten prosessien kuvaaminen suomeksi, ohjeet suomeksi, tukipalveluiden toimivuus ja kehittäminen, suunnitteluohjelmistojen asennus ja uusien ohjelmistojen käyttöönotto sekä kehittäminen, IT-palvelujen sisältö, IT-tiedottaminen ja näkyvyys intranetissä, yhteyshenkilöt sekä IT-palvelujen sisältö.

Kehityskohteiksi käyttäjät nimesivät seuraavat osa-alueet: tukipalvelujen puheyhteydet, tukipalvelujen tuntemus liiketoiminnasta ja sitä vastaava osaaminen, yrityksen sisällä olevan osaamisen vahvistaminen, pilvipalveluiden käyttö, paikallisen lähituen parantaminen, palvelujen vasteaikojen lyhenemistä etenkin käyttöoikeuksien osalta, paikallisen lähituen saatavuus, työntekijöiden palautteen kuunteleminen, konehankintojen nopeuttaminen ostosta käyttäjälle, palveluntarjoajan osaamisen lisääminen, tikettien oikeudenmukainen käsittely, varakonekäytännöt koneen hajotessa, palveluntarjoajan kiinnostus yrityksen toiminnoista, tukihenkilöiden tietotaidon lisääminen, ohjeistuksen kehittäminen, henkilön tulo- ja lähtöprosessit, arkistointiohjeet sekä suunnitteluohjelmistojen tuki ja asennus.

5.3 Liiketoiminnan sopeutuminen muutokseen

Kahdessa edellisessä kappaleessa on kuvattu muutosta ensin kokonaisuuden kannalta kappaleessa 5.1. ja sen jälkeen käyttäjien vastauksia heille esitettyyn kyselyyn kappaleessa 5.2. Tämän lisäksi asiasta keskusteltiin 11 suurimmassa toimipisteessä, joissa paikalla oli kunkin toimiston johtoa, sekä heidän paikalle kutsumiaan henkilöitä. Vierailun yhteydessä paikalla olijolle esitettiin muuttunutta IT-palveluorganisaatiota ja kerrottiin palvelumallin sisällöstä ja toimintatavoista. Lisäksi kerrottiin yhteydenottotavat ja eskaloitikanavat, sekä painotettiin tulkitsemaan tikettejä oikein tilakoodien osalta ja eskaloimaan, elleivät asiat tunnu etenevän toivotulla tavalla.

Tilaisuudessa saatu palaute purettiin auki ja kirjattiin tuleviksi kehityskohteiksi. Tuloksena oli yli sata kohdetta sisältävä lista, jonka perusteella kuvattiin ensin ongelma-alue ja sitä vastaava parannusehdotus (liite 7.), jolla kuvattua ongelma-alueita saataisiin parannettua ja asiakastyytyvää nostettua. Näitä haastealueita on käsitelty tarkemmin kappaleessa 5.4. Sopeutuminen muutokseen on ollut vaikeaa ja osin syynä ovat olleet monet yhtäaikaiset muutokset ja osin pelkkä muutosvastarinta. Toisaalta myös monet muuttuneet prosessit ja resurssipula ovat hidastaneet muutoksen hyväksymistä.

Palvelun alkuvaiheessa henkilöstö vastusti suuresti aiemman IT-henkilökunnan irtisanomista ja toivoi heidän palauttamistaan entisiin tehtäviin. Jopa lähes kaksi vuotta palvelun käyttöönoton jälkeen, aihe palaa välillä vielä keskusteluihin. Liiketoiminnan puolelta suurin palaute on tullut päivittäisten toimintojen vaikeutumisesta, sekä heidän IT-asioiden hoitoon käyttämän ajan lisääntymisestä. Samanaikaisesti tarkastelun alla olevien aktiviteettilukujen kanssa tasapainottelu stressaa esimiehiä ja tuo paineita sovitun tuloksen saavuttamiseen. Myös tuen saaminen muulla kuin omalla äidinkielellä tai vieraan tukihenkilön kanssa kommunikointi tuntuivat vaikeilta käyttäjien mielestä. Asiat koettiin hankaliksi selittää edes omalla äidinkielellään. Mikäli tukea antava henkilö ei ymmärrä käyttäjän ongelmaa, syntyy helposti ”pattitilanne”, jolle ainoa ulospääsy löytyy eskalaation muodossa organisaatiossa ylöspäin.

Liiketoiminnan tuntemuksella ja teknisellä osaamisella katsottiin olevan suuri merkitys käyttäjätyytyväisyyden ja asioiden sujuvan hoitamisen kannalta. Samalla keskustelujen perusteella keskijohdolle oli muodostunut käsite, jonka mukaan ulkoistamispäätöksen tehneillä henkilöillä ei ehkä ollut todellista käsitystä siitä, mitä operatiivisella puolella tehdään ja kuinka tehtävät muutokset vaikuttavat liiketoimintaan. Saadun palautteen perusteella muutos kyllä koettiin osittain myös positiiviseksi asiaksi, mutta toteutuksen nopea aikataulu aiheutti eniten ongelmia.

Mikäli aiempien lähitukihenkilöiden työsuhdetta olisi pidetty yllä edes jonkin aikaa palvelumallin käyttöönoton jälkeen, he olisivat ehkä kyetneet minimoimaan uuden palvelumallin käyttöönotosta liiketoiminnalle aiheutuvat vaikutuksia edes jonkin verran. Tämä on tietysti vain spekulointia, sillä tilanne oli vaikea kaikkien

osapuolten kannalta. Aiemmin yrityksen palveluksessa olleet henkilöt irtisanottiin ja uusi tuki aloitti lähes tyhjältä pöydältä. Työsuhteen päättyessä henkilöiden suhtautuminen tilanteeseen vaihtelee ja eteen voi tulla hyvinkin arkaluontoisia tilanteita.

Samalla kaivattiin tiedotusta käynnissä olevista projekteista, jotka toivat lisää muutoksia järjestelmiin, sekä yleistä ohjeistusta operatiivista toimintoa koskevista IT-prosesseista. Ohjeistamisen vaikeutena oli, ettei kyseisiä prosesseja oltu koskaan suunniteltu, mikä osaltaan tukee liiketoiminnan kantaa siitä, että muutos olisi ehkä voitu toteuttaa hieman jouhevammin varautumalla myös operatiiviseen toimintoon vaikuttaviin toimintoihin. Prosessien suunnittelu oli tehty ainoastaan järjestelmänäkökulmasta eli järjestelmän käyttöönotto aiheutti muutoksia siinä implementoitavissa prosesseissa, mutta loppukäyttäjiin suoraan vaikuttavat muut prosessit ja toiminnot oli jätetty huomioimatta. Niiden muutos johtui muutoksista niin järjestelmissä, prosesseissa kuin organisaatiossakin. Asiat, jotka olivat ennen toimineet tietyllä tavalla, tuli uuden palvelumallin myötä toteuttaa toisella tavalla.

5.4 Haastealueet

Tässä kappaleessa kuvataan niitä haastealueita, joita tarvitaan paremman käyttäjätyytyväisyyden saavuttamiseksi yrityksen sisällä ja ennen kaikkea operatiivisen liiketoiminnan puolella. Hallinnon puolella tilanne ei ehkä näy yhtä selkeästi, sillä käytettävistä ohjelmista ja työnkuvasta johtuen, tuen tarve on hieman erilainen kuin suunnittelu- tai projektityötä tekevilla henkilöillä. Työn aikana tehtyjä muutoksia kerätyn palautteen perusteella on tarkemmin eritelty liitteessä 7.

Resursointi

Resursointiin tulisi kiinnittää huomiota aiempaa enemmän. Vaikka ulkoistetun palvelun yksi etu onkin usein resurssien skaalautuvuus, se ei kuitenkaan kata sitä tarvetta, joka jää yrityksen sisälle tarvittavien resurssien osalta. Jotta offshore-tyyppisen ulkoistuksen työ tulisi tehtyä yrityksen vaatimalla tavalla, se vaatii yrityksen omalta IT-henkilöstöltä erittäin korkeaa osaamistasoa ja sen jatkuvaa

ylläpitämistä, sekä toteutuksen suunnittelua tavalla, jolla ohjeet voidaan antaa tarkasti ilman tulkinnanvaraa. Ulkoistetun työn valvonta vaatii huomattavasti enemmän aikaa, sillä työn onnistumisen kannalta oleelliseen rooliin nousevat yksityiskohtainen ohjeistus ja työn etenemisen jatkuva seuraaminen.

Mikäli aiemman tason 1 lähituki olisi jätetty hieman pidemmäksi aikaa toimimaan uuden tukimallin käyttöönoton jälkeen, sillä olisi voinut olla myönteisiä vaikutuksia tukimallin käyttöönoton sujuvuuteen ja näkyvät vaikutukset liiketoiminnalle olisivat mahdollisesti olleet vähäisempiä. Ero vanhan ja uuden palvelumallin välillä oli niin suuri, ettei se voinut olla näkymättä käyttäjille. Muutoksen haasteellisuutta lisäsi aiempien toimipisteiden käytäntöjen erilaisuus. Asiat oli totuttu hoitamaan paikkakunnalle ajan myötä muodostuneella tavalla – eroja löytyi myös liiketoimintayksiköiden väliltä. Myös uudesta IT-organisaatiosta tiedottaminen jäi palvelumallin lanseerauksen yhteydessä liian vähäiselle huomiolle. Työntekijät kohtasivat niin paljon yhtäaikaista muutoksia, että heillä oli vaikeuksia ymmärtää mihin olla yhteydessä, ellei palvelua kyetty toimittamaan odotetulla tavalla. Myös IT-organisaation sisällä uusien roolien omaksuminen vaati oman aikansa.

IT-palveluiden sisällä on havaittu samankaltaista ongelmaa annettujen toimeksiantojen toteutuksessa. Aiemmin kollegan kanssa sovitut tehtävät, vaativat ulkoistajalle annettuna erittäin tarkan tehtäväkuvauksen ja mitään ylimääräistä toteutukseen on turha odottaa pyydetyn päälle. On siis opittava antamaan tarkkoja toimeksiantoja, jotka vaativat huolellista suunnittelua etukäteen. Syy ei ole pelkästään erilaisessa kulttuurissa tai palvelumallin muutoksesta tai ongelman ymmärryksen puutteesta, vaan ongelman taustalla on myös valtava kulttuurimuutos yrityksen sisällä. Uudenlainen tapa toimia on ollut stressaavaa myös jäljelle jääneelle IT-henkilöstölle, joista osalle työkuorma on kasvanut sietämättömäksi ja työn henkinen stressaavuus on lisääntynyt merkittävästi. Luottamus asioiden toimivuuteen ja jatkuva asioiden ymmärryksen varmistaminen ja toimintojen ja työsuoritusten seuraaminen ovat asioita, joihin ei osattu varautua, sillä ymmärrystä tämänlaisesta ulkoistamisesta ja palvelumallista ei ollut.

Tukimalli ja tikettien käsittely

Ulkoistetun tukimallin myötä käyttäjät ovat kommentoineet tukihenkilöiden haluttomuutta käsitellä asioita enempää kuin yksi kerrallaan ja kokeneet sen yhdeksi suurimmista ongelma-alueista. Tähän toimintatapaan voi toisaalta ajaa myös tikettien suorittamista yhden ratkaisuryhmän sisällä mittaava First Call Resolution (FCR). Mikäli tiketti jaotellaan useammaksi erilliseksi tiketiksi, on niistä jokainen helpompi ratkaista nopeammin ilman tiketin siirtämistä toiselle ratkaisuryhmälle. Toisaalta jos FCR-prosenttia mitataan ainoastaan Service Deskin osuudesta, se ei anna todellista kuvaa kokonaisuudesta. Toiminnan kehittämisen kannalta voisi olla hyödyllisempää tarkastella tikettien läpimenoaikoja ja kaikkien ryhmien suoriutumista. FCR-lukeman pitäisi nousta sitä mukaa kun Service Desk kykenee oman osaamisen kasvamisen ja ratkaisutietokannan laajenemisen myötä ratkaisemaan enemmän tikettejä ensimmäisen soiton aikana. Mikäli lukema pysyy samana tai heikkenee, suunta on kehityksen kannalta vääräsuuntainen.

Tukimallin ongelmana on myös ohjeiden orjallinen seuraaminen, joka näkyy vaikeutena ratkoa ongelmia jos ohjeistettu kaava rikkoutuu kesken tukipyynnön käsittelyn tai mikäli ohjeita ei ole olemassa. Näissä tapauksissa tulisi konsultoida asiasta enemmän tietävää henkilöä. Usein pyyntöä ei olla halukkaita siirtämään johtuen ehkä FCR-prosentin alenemisesta, mikäli tukipyyntö siirretään eteenpäin toiselle ratkaisevalle ryhmälle.

Tiedottaminen

Käyttäjät tarvitsevat aiempaa enemmän tiedottamista, sillä muutoksia on ollut huomattavan paljon ja ymmärrys siitä miten asiat uuden palvelumallin mukaan toimivat tulee vasta ajan ja kokemusten myötä. Sitä tukemaan joudutaan kuvaamaan lisää prosesseja käyttäjien näkökulmasta käyttötapausten muodossa. Käyttötapauksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä tilanteita, joita käyttäjä työssään kohtaa ja joihin hän tarvitsee uuden palvelumallin tarjoamia IT-palveluja. Näitä tilanteita ja muutoksia niissä ei oltu suunniteltu palvelumallin käyttöönoton yhteydessä lainkaan. Nämä prosessit myös muuttuivat ja muuttuvat edelleen yli

puolitoista vuotta palvelumallin lanseerauksen jälkeen, johtuen osittain käynnissä olevista IT-projekteista etenkin infrastruktuurin ja järjestelmien puolella. Jatkuva kehittäminen on ollut siis erittäin suuressa osassa ensimmäisen puolentoista vuoden aikana ja sitä tapahtuu edelleenkin mallin kypsyessä ja muutosten edetessä.

Asioiden tiedottamista puolestaan ovat vaikeuttaneet tiedottamiseen tarjottavien kanavien muutokset, sekä projektien sijoittuminen enemmän globaalille puolelle. Käyttäjät ovat kokeneet vieraaksi tiedottamisen englanniksi ja projekteista kertovia sivustoja/tiedotteita on hankala löytää. Ongelma on koettu samanlaiseksi osittain myös IT-organisaation sisällä, sillä tiedotus globaalien IT-projektien tilasta tai etenemisestä on ollut vähäistä ja siitä on tihkunut tietoa lähinnä käytäväkeskusteluiden muodossa tai kysyttäessä suoraan projektiin kuuluvilta henkilöiltä.

Käyttäjät kokevat sähköpostin parhaaksi tavaksi tiedottaa IT-asioista, mutta yrityksen viestintä puolestaan kehottaa välttämään sähköpostitse tapahtuvaa massaviestintää. Yrityksen kansalliseen viestintään on osoitettu intranetissä vain yksi uutiskanava, jonne voidaan ladata paikallisia uutisia kaikista yrityksen maista ja yksiköistä. Käyttäjä voi osatessaan suodattaa näkyviä viestejä, mutta käytännössä viesti voi olla jo poistunut näkyvistä ennen kuin käyttäjä edes on ehtinyt sitä näkemään. Lisää näkyvyyttä siis tarvitaan. IT-palveluiden on toivottu löytyvän yrityksen Intranetistä yhden yhteisen osion alta.

IT Liaison

Myös liiketoiminnan ja IT:n väliset suhteet olivat heikolla tasolla ja kommunikointi ontui. IT koetaan yrityksessä enemmän liiketoiminnan tukiprosessiksi, jota osoitetaan kun asiat eivät toimi halutulla tavalla. Yhteistyön tekeminen kehittämismielessä on vielä tällä hetkellä paljon vieraampi käytäntö ja siihen liittyvät tukimallit on rakennettava täysin tyhjästä. Liiketoiminnan tueksi tarvitaan IT Liaison -ryhmä, jossa liiketoiminnan ja IT:n edustajat voivat yhdessä seurata sovittuja tunnuslukuja, keskustella palvelujen tilasta ja liiketoiminnan tarpeista, sekä kehittää ja katselmoida olemassa olevia palveluja. Ryhmän toimintaa tukisivat osaltaan myös erilaiset operatiivisella tasolla toimivat

kehitystyöryhmät ja yhteinen tapa toimia, sillä IT Liaison on kuitenkin verrattavissa ylemmän tason ohjausryhmään, jossa voidaan tehdä päätöksiä, mutta asioiden käsittelyä ei viedä yksityiskohtaiselle tasolle.

Tuki omalla kielellä

Kotimaisen kielen käyttö IT-asioihin liittyvien asioiden selvittelyssä on suurelle osalle käyttäjistä erittäin tärkeää. Käyttäjät kokevat, että asiaa on usein vaikea selittää omalla kielellään, puhumattakaan asian kääntämisestä englanniksi ihmiselle, joka ei ymmärrä usein varsinaista ongelmaa. Tämä on johtanut tilanteisiin, jossa käyttäjät turhautuvat ja valittavat asiasta omille esimiehilleen tai kysyvät aiempaa enemmän apua kollegoiltaan. Kotimaisen kielen tuki on siis erittäin tärkeää sujuvan liiketoiminnan kannalta. Ilman toimivaa tukea käyttäjiltä kuluu aikaa asioiden selvittämiseen. He käyttävät tähän paitsi omaa myös kollegojensa ja esimiestensä työaikaa, joka alentaa koko työyhteisön tehokkuutta.

Odotusarvojen hallinta

Vaikka tukea on saatavilla suomeksi toimistoaikana, asian käsittely voi vaatia myös teknisemmän tukitason osuutta, jolloin selvitys tulee tehdä englanniksi. Sopimuksen mukaan suomenkielinen tukihenkilö ottaa näissä tilanteissa yhteyttä englanninkieliseen tukitasoon ja toimii tulkkina käyttäjän ja vieraskielisen tuen välillä. Näissä tilanteissa palveluntarjoaja ei lupaa asian ratkeavan SLA:n sisällä, eikä tukipyyntöjä lasketa mukaan SLA-seurantaan. Tämä toisaalta vääristää SLA-raportointia ja antaa käyttäjille erilaisen mielikuvan SLA:n toimivuudesta. On myös todettu, että useissa tilanteissa käyttäjän toive käsitellä asia kotimaisella kielellä on jätetty huomioimatta ja käyttäjä on saanut englanninkielisiä soittoja, joita hän ei ole kyennyt hoitamaan.

Myöskään käyttäjien toiveita yhteydenottotavasta ei ole huomioitu riittäväällä tarkkuudella ja käyttäjille on soitettu, vaikka olisi pyydetty yhteydenottoa sähköpostitse. Tämä on aiheuttanut tikettien siirtämistä käyttäjän vastausta odottavaan tilaan, ellei käyttäjää ole puhelimitse tavoitettu. Moni käyttäjä haluaisi yhteydenottoa juuri sähköpostitse voidakseen rauhassa lukea viestin sopivana ajankohtana ja keskittyä päivittäisiin työtehtäviin kaikessa rauhassa.

Eskalointi ja muutosvastarinta

Uuden palvelumallin myötä käyttäjät kokivat haasteena tikettien käsittelyyn käytetyn työajan määrän. Turhautuminen uuteen tapaan toimia oli osittain muutosvastarinnasta johtuvaa ja se näkyi vahvasti myös esimiestasolla. Esimiehet kokivat työntekijöidensä turhautumisen lisääntyneinä valituksina heikentyneestä palvelutasosta ja vaikeudesta käsitellä asioita. Esimiehet eskaloivat saadun palautteen mahdollisimman korkealle organisaatiossa, eikä palaute tullut välttämättä lainkaan IT:lle. Toki IT sai myös palautetta runsaasti, mutta johtuen IT-resurssien vähäisestä määrästä ja hallintomallin puutteesta, asioihin oli vaikea saada muutosta toivotussa ajassa.

Haluttomuus yhteistyöhön

Käyttäjien joukossa esiintyi paljon haluttomuutta ottaa käyttöön uutta palvelumallia, koska sen koettiin työllistävän käyttäjää enemmän kuin aiempi käytössä ollut tukimalli. Käyttäjien tulisi saada enemmän hyötyjä irti muutoksesta, jotta muutoksen hyväksyminen olisi helpompaa. Koska muutoksia oli kerralla paljon ja prosessin sujuvuudessa oli suuria ongelmia, oli negatiiviselta vaikutelmaa vaikea välttää. Ongelmaa lisäsi omalta osaltaan käytössä ollut jatkuva aktiviteetin seuranta, joka aiheutti sen, ettei mihinkään ylimääräiseen toimintoon olisi haluttu käyttää työaikaa, koska aktiviteetti laski saman tien. Aktiviteetilla tarkoitetaan tässä yhteydessä projektityön osuutta henkilön kokonaistyöajasta. Tässä olisi kaivattu hieman joustovaraa liiketoiminnan puolelta ja ymmärrystä siitä, että myös järjestelmien käyttöönottoon ja kehittämiseen sekä niiden kouluttamiseen tulisi varata henkilökohtaista aikaa ilman, että työntekijän katsotaan olevan tehoton. Käyttäjien osalta haluttomuus uuden tukimallin käyttöön näkyi tukipyyntöjen kasaantumisena, koska käyttäjät toivoivat niiden ratkeavan jotenkin muuten kuin ottamalla yhteyttä Service Deskiin.

Erikoisohjelmien tuki

Suunnitteluohjelmat olivat muutoksen kannalta avainasemassa, sillä niiden osuus jokapäiväisessä työskentelyssä oli merkittävä ajankäytön kannalta. Aiemmin IT-tukea tehneet henkilöt tunsivat hyvin oman alueensa kipupisteet ja kykenivät

tukemaan liiketoimintaa kaikkia tyydyttävällä tavalla. Tukimallin vaihtuminen aiheutti romahduksen osaamistasossa ja vaikutukset ovat nähtävissä vielä yli vuosi palvelumallin käyttöönoton jälkeen. Eniten ongelmia oli ohjelmien asennuksessa ja niiden tuessa. Tämä tilanne ei tietysti ollut yksin palveluntarjoajan syytä, sillä yrityksen suunnitteluohjelmia koskeva dokumentaatio oli heikolla tasolla. Mikäli suunnitteluohjelmien asennus ja tukeen tarvittava dokumentaatio olisi ollut saatavilla, olisi tuen siirto ollut huomattavasti helpompi toteuttaa. Tukimallin käyttöönoton jälkeen ongelmia oli kuitenkin uusien ohjelmistojen paketoinnissa sekä jakelussa, koska sitä aiemmin tehneet henkilöt oli joko irtisanottu tai siirretty muihin tehtäviin ja palveluntarjoajalta samankaltaista työtä oli vaikea saada, sillä asiaa oli käsitelty sopimuksessa vain vähäisin määrin.

SLA

Suunnitteluohjelmien tuen kannalta oleelliseen rooliin nousi niiden osalta sovittu palvelutasosopimus (SLA), jossa suunnittelusovelluksiin oli liitetty kolme eri tukitasoa. Suurin osa sovelluksista sijoittui nk. heikoimpaan tukitasoon, joka sisälsi vain ohjelmiston perusasennuksen ja lisenssipalvelujen konfiguroinnin. Tämä ei tietysti poista sitä tosiasiaa, että vaikka sovellukset olisivat olleet ylimmän tukitason piirissä, ei niihin olisi ollut riittävä osaamista ja tuen laatu olisi todennäköisesti ollut myös tässä tapauksessa puutteellinen. Luultavasti tämä on myös syy siihen, miksi palveluntarjoaja ei halunnut ottaa ko. sovelluksia paremman tuen piiriin. On ymmärrettävää, että palveluntarjoaja haluaa tarjota tukea vain sellaisille sovelluksille, joiden osalta heillä löytyy SLA:n täyttävän tuen takaamiseen riittävä osaamista.

Asiaa ei luultavasti ymmärretty riittäväällä tasolla tukimallia sovittaessa sen paremmin liiketoiminnan kuin IT:n puolella, sillä käytännössä tukea oli vaikea saada ja siihen tarvittiin liiketoiminnan puolella toimivien henkilöiden apua. Yrityksen käytössä olevien suunnittelutyökalujen määrä lisäsi tuen haasteellisuutta. Palveluntarjoaja luultavasti huomasi jo aikaisessa vaiheessa, ettei heiltä löydy tarvittavaa osaamista suurimpaan osaan käytetyistä sovelluksista. Yritykselle sopimusvaiheessa esitetyt kustannushyödyt puolsivat uuden tukimallin

käyttöönottoa, mutta kaikkia yksityiskohtia ei luultavasti tiedetty sopimuksen sisällöstä päätettäessä. Liiketoiminnan oli vaikea ymmärtää kenen tehtävä olisi tukea näitä sovelluksia ja miten niihin tulisi osoittaa resursseja heidän osaltaan vai oliko tälle tarvetta lainkaan.

Palvelukuvausten puute

Palvelumallin muuttuessa käyttäjien oli vaikea ymmärtää mistä palveluita tulisi pyytää ja keneen olla yhteydessä, sillä aiemmin paikallinen IT-tuki oli tiennyt vastaavat asiat ja käyttäjien ei tarvinnut huolehtia niistä lainkaan. Tilannetta helpottaisi palvelujen kuvausten julkistaminen palvelukatalogin muodossa. Näin olemassa olevat palvelut olisi kuvattuina ja niitä olisi helpompi myös tilata palvelukatalogin kautta. Tämä myös säästäisi osapuolten pyyntöön käyttämää aikaa ja nopeuttaisi näin prosessin sujuvuutta. Mikäli palvelukatalogin rakentaminen vaatii vielä paljon aikaa, voidaan toiminnot kuvata sanallisesti mahdollisimman pelkistetyssä muodossa, jotta käyttäjillä on jotain dokumentaatiota saatavilla.

Palvelujen hallinnointi ja mittareiden seuranta

Prosessien käyttöönoton yhteydessä asetettiin erilaisia perustason KPI-mittareita, joita seurattiin lähinnä omatoimisesti raporttien avulla. Nämä mittarit ja niitä kuvaavat raportit eivät olleet näkyvissä liiketoiminnalle saakka, vaan ne oli manuaalisesti otettava ulos järjestelmästä ja tuotettava liiketoiminnan ymmärtämään muotoon. Tämä aiheutti tilanteen, jossa läpinäkyvyys liiketoimintaa päin ei ollut riittävällä tasolla ja aineiston tuottaminen manuaalisesti vaati melko paljon aikaa sekä sisälsi samalla virheen mahdollisuuden, koska aineistoa piti muokata ennen julkaisua, jotta kaikki tarvittava tieto saatiin raporttiin mukaan. Mittareita ei ole katselmoitu palvelumallin käyttöönoton jälkeen, eikä niiden tarpeellisuutta ole kyseenalaistettu.

Käyttäjätyytyväisyyskyselyt

Käyttäjien tyytyväisyyttä kysytään palvelunhallintajärjestelmän kautta joka neljännen vastaajan kohdalla, sekä satunnaisesti tiketin ratkaisemisen jälkeen. Palautetta on kuitenkin tullut tikettimäärään nähden heikosti. Osasyynä tähän on ollut käyttäjien haluttomuus käyttää nykyistä palvelunhallintajärjestelmää, sekä kyselyiden lähettäminen ainoastaan englanniksi. Käyttäjät toivovat voivansa antaa palautetta kotimaisella kielellä. Myös kyselyn löytäminen on tällä hetkellä liian vaikeaa järjestelmän puolella. Tekemällä palautteen antamisen mahdollisimman yksinkertaiseksi, myös annetun palautteen määrä luultavasti kasvaisi.

6 TULOKSET JA NIIDEN ARVIOINTI

Työssä käsiteltiin ulkoistetun IT-palvelumallin käyttöönottoa ja sen vaikutuksia suunnittelualan yrityksessä, sekä tarkasteltiin palvelutason hallinnan mahdollisuuksia ja vaikutuksia IT-palveluiden seurannassa. Oli selkeästi huomattavissa, että liiketoiminnan ja IT-toimintojen tulisi lähentyä toisiaan merkittävästi nykyistä enemmän, jotta toimintoja ymmärrettäisiin paremmin ja niitä voitaisiin kehittää yhteisin tavoittein. Tällä hetkellä IT ja liiketoiminta kulkevat vielä valitettavan paljon omia polkujaan ja tuki liiketoiminnalle jää vaatimattomalle tasolle.

6.1 Työn keskeiset tulokset

IT-tuki kattaa vain peruspalvelut, mutta toimintojen kehittäminen toisi yritykselle lisäarvoa sujuvuuden parantuessa. Tämä on mahdollista vain sitä tukevan organisaation turvin. Työssä katsotaan IT Liaison –ryhmän mahdollistavan paremman kanavan kommunikoida asioita IT:n ja liiketoiminnan välillä. Ryhmän jäseninä on operatiivisen liiketoiminnan johtoa ja siellä käydään läpi IT-palvelujen tasoa ja liiketoiminnan tarpeita, sekä esitellään tulevia ja käynnissä olevia hankkeita tai muuten liiketoimintaa kiinnostavia aihealueita. Yhteistyötä liiketoiminnan ja IT:n välillä tulisi tehdä kaikilla liiketoiminnan tasoilla, jotta mallista saataisiin mahdollisimman tehokas. Usein tämänkaltaisen yhteistyön esteenä voivat kuitenkin olla IT-henkilöiden roolin näkymättömyys organisaatiossa, ongelmat kommunikoinnissa, aiempi IT:n ja liiketoiminnan välinen suhdehistoria, henkilöiden asenteet IT-palveluja kohtaan, tiedon jakamisen kulttuuri organisaatiossa sekä yrityksen johtamiskäytännöt. (Chan & Reich, 2007).

Suurimmat riskit IT:n ja liiketoiminnan välisessä toiminnassa piilevät johdon sitoutumisessa IT-strategian mukaisiin tavoitteisiin, johdon luottamus IT osaston toimintaan, yritys oman IT-osaamisen taso, IT-johdon liiketoimintatuntemuksen taso, liiketoiminnan tavoitteiden läpinäkyvyys ja saatavuus IT-johdon suuntaan, IT-johdon kyky hyödyntää tietotekniikkaa strategisten tavoitteiden tukemiseksi, IT henkilöiden kyky kehittää toimintoja, liiketoiminnan ja IT:n välisen

kommunikoinnin taso, kyky kehittää ja priorisoida liiketoiminnan käyttämiä sovelluksia, IT:n tehokkuus ja luotettavuus sekä IT:n kyky vastata liiketoiminnan tarpeisiin (Chan & Reich, 2007). Näiden edellä mainittujen seikkojen valossa toiminta henkilöityy pitkälti kyvykkyyksiin, suhdetoimintaan, kommunikointiin sekä liiketoiminnan ymmärrykseen ja IT:n toimivuuteen. Ulkoistettujen palvelujen osalta tehokkuus ja luotettavuus ovat saaneet osakseen arvostelua, joten niihin tulee kiinnittää erityisen suurta huomiota. Myös liiketoiminnan arvostus IT-toimintoja kohtaan, sekä aiemmat historialliset taustat voivat vaikeuttaa toimintaa, ellei ryhmän jäsenten asenne tue ryhmän toimintaa.

Ulkoistetun IT-palvelumallin implementointi on työläs ja aikaa vievä tehtävä ja sen vaikeutena etenkin ko. yrityksessä oli työn ulkoistaminen ulkomaiselle yritykselle. Ulkoistamisen ongelmana oli kypsyyden, palvelumallin ja -järjestelmien lisäksi myös uuden palvelukulttuurin ja toimintatapojen ymmärtäminen sekä palvelukielen muuttuminen englanniksi. Ulkoistetun yrityksen työntekijät puhuivat englantia hyvin, mutta heidän kanssa keskustellessa jouduttiin kiinnittämään huomiota erityisesti ääntämiseen, äänen voimakkuuteen ja puheen nopeuteen johtuen lähinnä heidän erilaisesta tavastaan puhua englantia. Keskusteluja oli helpompi käydä mieluummin kasvotusten kuin puhelimitse, sillä puhelimitse käydyt keskustelut eivät sietäneet edellä mainittujen asioiden lisäksi yhtään ylimääräisiä häiriötekijöitä. Mikäli puhelinjan laatu oli heikko tai taustalla oli ylimääräistä melua, oli neuvottelujen pitäminen lähes ylivoimaista. Näin ollen myös neuvottelutekniikan osuus korostui ulkomaisen toimijan kanssa toimiessa.

Ongelmaksi muodostui myös Service Deskin henkilöiden suuri vaihtuvuus, joka tuli esiin jo korjattujen ongelmakohtien uusiintumisena henkilöiden vaihtumisen jälkeen. Gartnerin (Stamford, 2008) mukaan offshore-tyyppiset Service Deskin ulkoistuspalvelut tuovat säästöjä noin 30–40 prosenttia, mutta yritysten tulisi arvioida kannattaako tätä säästöä tavoitella asiakastyytyväisyyden kustannuksella. Loppukäyttäjät asioivat juuri Service Deskin kautta, joten he arvostelevat sen toimivuutta kriittisimmin. Tyytymättömyyttä käyttäjien keskuudessa ovat aiheuttaneet etenkin Service Deskin puhepalvelut, johtuen lähinnä äänen laadusta. Suurin osa näistä palveluista sijoittui Intiaan. Suurimmat tyytymättömyyden

kohteet Gartnerin tutkimuksen mukaan olivat: liiketoiminnan tuntemuksen puute, Service Deskin suuri vaihtuvuus, kulttuurien väliset erot, kielen käyttö ja ääntäminen. (Stamford, 2008).

Liiketoiminnan tuntemuksessa sisäinen Service Desk saa usein tietoa, jota vaihdetaan normaalin kanssakäymisen yhteydessä, mutta se auttaa ymmärtämään liiketoimintaa paremmin ja tukee ongelmanratkaisua. Ulkoistettu IT toimii täysin ratkaisutietokannan (knowledge base) varassa. Tietokantaan tallennettujen artikkelien pitäminen ajantasaisena on haasteellista ja myös niiden sisällön tulkitseminen ilman liiketoiminnan ymmärrystä voi olla vaikeaa. (Stamford, 2008). Tähän ongelmaan törmättiin myös kohdeyrityksessä. Hiljaista tietoa jaetaan usein vasta kun tukea antava henkilö tunnetaan riittävän hyvin ja luottamus henkilöiden välille on syntynyt. Ulkoistajan tukipalvelut ovat siinä mielessä kasvottomia. Mikäli tikettiin kirjataan puutteellisia tietoja, on tuen antaminen haastavaa ja asian ratkaisemiseen joudutaan käyttämään usein huomattavan paljon aikaa.

Stamfordin (2008) mukaan Service Deskin henkilökunnan vaihtuvuus on yleensä 14,7 %, mutta Offshore-yrityksissä sen on todettu olevan jopa 22,1 %. Kulttuurieroista johtuen ongelmatilanteiden selvityksessä on myös todettu olevan haasteita. Sen sijaan, että käyttäjä saisi ohjeita tilanteen korjaamiseksi, Service Deskin henkilö yrittää mieluiten ottaa etäyhteyden käyttäjän koneeseen ja korjata ongelman, jottei loukkaisi käyttäjää. Käyttäjä puolestaan haluaisi tietää, kuinka ongelman saa korjattua ja miten välttää tilanteen toistuminen jatkossa. Myös kielen käyttöön liittyvät ongelmat puhelun aikana lisäävät kynnystä ottaa yhteyttä Service Deskiin. Tukea antavat henkilöt ääntävät sanoja oudosti ja puhuvat nopeasti. Myös äänen laatu voi olla heikkoa. (Stamford, 2008, Matlus, 2008,)

6.2 Tulosten arviointi

Palvelujen käyttöönoton kannalta toimenpiteitä olisi helpottanut sisäisen IT-henkilöstön laajempi ITIL-osaaminen sekä yrityksen parempi kypsyystaso olemassa olevien IT-palvelujen osalta. Käyttäjien puolelta uusi palvelumalli olisi luultavasti ollut helpompaa ottaa käyttöön, mikäli yrityksellä olisi ollut aiempaa

kokemusta IT-palvelujen offshore-ulkoistamisesta tai lähituen siirtymävaihetta olisi jatkettu jonkinlaisen ylimenokauden ajan, jotta muutosten vaikutus ei olisi ollut niin näkyvä operatiivisen liiketoiminnan osalta. Toisaalta tehdyt toimenpiteet olivat yritysjohdon hyväksymiä ja riskit olivat kaikkien tiedossa. Sitä, ymmärrettiinkö niitä riittävällä tasolla, voidaan vain jälkikäteen spekuloida.

Työn tulosten kannalta tärkeintä oli ymmärtää minkälaisista komponenteista IT-palvelut koostuvat ja kuinka niitä voidaan mitata. Kun asiat ymmärretään oikein ja tavoitteet voidaan määrittää liiketoimintalähtöisesti, voidaan IT-palvelunhallinnan avulla rakentaa toimintaa paremmin palvelevia mittareita. Tämä edellyttää, että mittarit esitetään liiketoiminnan ymmärtämässä muodossa ja palvelut tehdään mahdollisimman läpinäkyviksi liiketoiminnalle päin. Palvelujen kypsyytason kehittyessä on mahdollista muokata luotuja mittareita vastaamaan muuttuneita vaatimuksia tai sopia uusia sisäisiä palvelutasosopimuksia esimerkiksi liiketoiminnalle kriittisten palveluiden osalta.

6.3 Jatkotoimenpiteet ja suositukset

Yrityksen IT-palvelujen toimintamalli on muuttunut merkittävästi tehtyjen muutosten myötä ja muutoksen vaikeutta ovat lisänneet useat yhtä aikaisesti tehtävät muutosprojektit. Tilannetta rauhoittaa varmasti omalta osaltaan erinäisten harmonisointiprojektien päätyminen ja tilanteen stabiloituminen, mutta samaan aikaan tarvitaan myös kehitäviä toimenpiteitä ja parannuksia käytössä oleviin palveluihin. Näiden osalta tärkeimpinä asioina näen IT-palvelunhallintajärjestelmän kehittämisen siten, että se tukee IT-palvelujen päivittäisiä toimintoja niin IT-organisaation kuin käyttäjienkin näkökulmasta katsottuna. IT hyötyisi merkittävästi automaation lisäämisestä ja työnkulkujen rakentamisesta, sekä kustannusten linkittämisestä IT-palveluihin. Myös työntekijöiden aloittamiseen ja lopettamiseen liittyviä prosesseja tulisi tehostaa työnkulkujen avulla ja lisätä niihin automatiikkaa etenkin käyttöoikeuksien hallinnan osalta.

IT-palvelujen tuominen läpinäkyvämmäksi käyttäjän näkökulmasta katsoen auttaisi odotusarvojen hallinnassa. IT-palvelusopimuksen julkaisu ja palvelujen

kuvaaminen palvelukatalogin muodossa, sekä IT-palvelujen automaattinen ja ajantasainen raportointi liiketoiminnalle edesauttaisi paremman asiakastyytyväisyyden luomisessa. Käyttäjien mielipidettä ei saisi myöskään unohtaa, sillä nykyinen tapa antaa palautetta satunnaisesti ei anna oikeaa kuvaa palvelujen tasosta eivätkä käyttäjät ole halukkaita antamaan palautetta, mikäli ainoa palautteenantokieli on englanti. Käyttäjien tulee voida antaa palautetta aina niin halutessaan ja aina omalla äidinkielellään.

Palvelunhallintajärjestelmässä käyttäjillä on mahdollisuus nähdä näkymien kaikki omat tiketit tilasta riippumatta. Mikäli tähän näkymään saisi luotua linkin palautteeseen, jonka käyttäjä voisi antaa omalla kielellään uskon, että se lisääisi annettujen vastauksien määrää. Tällä hetkellä palautetta voi antaa avaamalla oman tiketin palvelunhallintajärjestelmässä ja valitsemalla Submit Feedback -painikkeen ikkunan yläosasta viimeistään kaksi viikkoa tiketin sulkemisen jälkeen tai vastaamalla satunnaisesti joka neljännelle käyttäjälle lähetettävään kyselyyn. Omasta tiketistä voi siis antaa palautetta vain yhden kerran, mikäli löytää oikeaan aikaan kohdan, josta se on mahdollista antaa.

IT Liaison –ryhmän toiminnan käynnistäminen edistää liiketoiminnan ja IT:n välistä kanssakäymistä ja tuo IT:n lähemmäksi liiketoimintaa. Jatkuvan kanssakäymisen etuna on helpompi lähestyttävyys ja tätä kautta ratkaisujen löytäminen liiketoiminnan muuttuviin tarpeisiin. Toisaalta ylimmän johdon näkemys palvelujen toimivuudesta voi olla erilainen kuin keskijohdolla, jonka vuoksi kanssakäymistä tuleekin harjoittaa liiketoiminnan eri tasoilla. IT Liaison -ryhmä on vain yksi väylä viestiä palvelujen tilasta ja tehdä päätöksiä liiketoimintaan vaikuttavista asioista. Raportoinnin läpinäkyvyys liiketoiminnan suuntaan antaisi paremman kuvan palvelujen tilanteesta ja toimisi suunnan näyttäjänä palveluraportoinnin tarpeille. Automatisoidun näkymän luominen yksinkertaistettujen graafisten kuvaajien ja suorituskykyä mittaavien lukujen avulla vapauttaisi IT:n manuaalisesta raportoinnista ja antaisi liiketoiminnalle mahdollisuuden ajantasaiseen näkymään palvelujen tilasta jatkuvan spekuloinnin sijaan.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Ulkoistettu IT-tukimalli on hyvin yleinen tapa kattaa yritysten IT-tukipalvelujen tarpeet. Tukimallin valintaan vaikuttavat monet tekijät, kuten yrityksen toimiala, sijainti, prosessien kypsyystaso, aikaisempi kokemus, sekä yrityksen omat tarpeet tuen osalta. Palvelumallia voidaan soveltaa monin osin ja tukimalli voi olla myös hybridimalli, jossa osa palveluista tuotetaan yrityksen sisällä. Päätöksen tekeminen on vaikeampaa, mikäli aiempaa kokemusta IT-ulkoistuksesta ei ole olemassa.

Liiketoiminnalla ei välttämättä ole riittävää ymmärrystä erilaisista ulkoistusmalleissa käytettävistä sopimuksista, jotta he voisivat ennakoita mallin muutoksesta aiheutuneita vaikutuksia päivittäiseen liiketoimintaan. He eivät myöskään välttämättä osaa esittää omia vaatimuksiaan, vaan vaatimusmäärittely tulisi tehdä IT:n ja liiketoiminnan yhteistyönä. Mikäli yrityksen IT-palvelut ovat aiemmin olleet talon sisäisiä palveluita, voi uuden ja vanhan mallin välillä muodostua arvaamattoman suureksi. Tällöin myös odotusarvoihin vastaaminen on usein vaikeaa, sillä uusi malli rinnastetaan aiempiin kokemuksiin vanhasta palvelumallista.

Siirtymistä helpottaa yrityksen prosessien kypsyystaso sekä saatavilla olevan dokumentaation määrä ja laatu. Käyttöönoton kannalta on tärkeää miettiä kuinka käyttäjät ymmärtävät uuden palvelumallin, miten prosessit toimivat käyttäjän näkökulmasta katsottuna, sekä kuinka käyttäjät osaavat käyttää uusia tukikanavia. Palvelumallin käyttöönoton aikana resursointiin kannattaa kiinnittää huomiota, jotta korjausten tekeminen onnistuisi alkuvaiheessa mahdollisimman nopeasti ja huomaamattomasti.

Uuden palvelumallin käyttöönotto vaatii paljon tiedotusta ja käyttäjien opastusta, sekä oikeat kanavat jatkuvan palautteen antamiseen. Tyytyväisyyttä voidaan seurata käyttäjätyytyväisyyskyselyjen kautta edellyttäen, että niitä toteutetaan säännöllisin väliajoin ja niihin vastaa riittävän suuri määrä käyttäjistä. Palautteen antamisesta tulisi tehdä mahdollisimman helppoa ja yksinkertaista ja tyytyväisyyttä mittaavien arvosanojen tulisi olla kaikkien

nähtävissä suoraan palvelunäkymien kautta. Palvelujen kehittämiseen ja seurantaan on olemassa paljon erilaisia mittareita, joiden osalta oleellisinta on ymmärtää mitä lukujen taakse kätkeytyy. Mikäli seurataan lukuja, muttei ymmärretä mistä ne ovat muodostuneet, on vaikea kehittää oikeita asioita. Esimerkkinä tästä mainittakoon, että käyttäjät voivat olla tyytymättömiä, mutta suorituskykyä mittaavien lukujen valossa palvelu toimii moitteettomasti.

Ulkoistetun palvelumallin haasteena voivat olla yrityksen omat prosessit tai toimiala, joka ei ole toiminnan osalta vahvasti vakioitu. Ulkoistaminen on huomattavasti helpompi toteuttaa yrityksessä, jossa liiketoiminnan prosessit ovat erittäin tarkkaan mietittyjä toimialan luonteen vuoksi, kuten mm. vakuutus- ja pankkitoimialat. Sen sijaan yrityksessä, jossa yritystoiminta on jatkuvasti muuttuvaa ja toiminnassa jokainen toteutus on erilainen, haasteita on lupa odottaa. Edellä mainitun kaltaisella toimialalla yritysten kannattaa panostaa riittävästi oman osaamisen säilymiseen, miettiä täyden ulkoistamisen sijaan hybridimallia, sekä pitää yllä henkilöstön motivaatiota ja osaamista. Myös liiketoiminnan ymmärtäminen nousee suurempaan rooliin kuin vakioidummalla toimialalla.

Palvelunhallintajärjestelmään panostaminen ja automaation lisääminen auttavat järjestelmien käyttöönottossa ja uuden palvelumallin omaksumisessa. Tiedottamisen ja kommunikoinnin tärkeyttä ei voi koskaan liiaksi korostaa ja tässä, kuten muissakin projekteissa pätee se sama sääntö, ettei liikaa muutoksia tulisi tehdä samanaikaisesti jos halutaan käyttäjien kykenevän omaksumaan ne halutulla tavalla. Useat yhtäaikaiset muutokset ovat käyttäjän näkökulmasta myrkyä ja käyttäjä hukkuu informaatiotulvaan tai ei kykene ymmärtämään mikä on hänen kannalta oleellisinta ymmärtää.

Työn kannalta haasteellisinta oli kerätä tietoa aiheesta, joka oli arkaluontoista ja työn aikana sisältöä on jouduttu muokkaamaan tilanteen jatkuvasti muuttuessa. Muutos oli yrityksessä niin suuri ja siihen liittyi paljon tunteita, että työn eteenpäin vieminen tuntui paikoin tuskaiselta prosessilta. Yrityksen ulkopuolisena tekijänä työtä olisi varmaan ollut mahdotonta saada tässä muodossa eteenpäin. Suuri osa työhön sisällytyistä havainnoista on kerätty

pitkän ajan aikana ja osa tiedosta on saatu myös kokemuksen ja hiljaisen tiedon kautta. Vaikeinta työn kannalta on ollut myös tasapainoilu oman ajankäytön kanssa. Työ on vaatinut lukuisia tunteja selvitystyötä, mutta ollut myös oman työnkuvan kannalta erittäin hyödyllinen, joskin raskas prosessi työn ohessa.

Aihealue on erittäin kiinnostava myös jatkotutkimuksen kannalta, sillä osa yrityksistä on ottanut aiemmin ulkoistettuja toimintoja takaisin talon sisällä tehtäviksi. Usein syynä on ollut toiminnan vaikeus ulkoistetun palveluntoimittajan kanssa. Jatkotutkimuksen aiheena olisi mielenkiintoista tietää, kuinka muut samankaltaisella toimialalla toimivat yritykset ovat toteuttaneet tukipalvelunsa ja minkälaisia haasteita he ovat toiminnassaan kohdanneet. Olisi myös mielenkiintoista tietää onko toiminnan laadussa eroja, mikäli ulkoistettu palveluntarjoaja ei käytä mitään omia alihankkijoita korvaamaan lähipalveluna tehtävää työtä, ja kuinka tukimalli on näissä tapauksissa hoidettu.

LÄHTEET

Addy, R. (2007). *Effective IT Service Management*. Springer Berlin Heidelberg New York. Springer. 2007.

Altmann, J., Neumann, D. & Fahringer, T. (2008). *GECON*, 5206, pp. 125–139, 2008. Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2008.

Axelos.com. (2014). *ITIL-sanasto ja lyhenteet suomenkielinen*. [Viitattu 27.5.2014]. Saatavilla:
https://www.axelos.com/Corporate/media/Files/Glossaries/ITIL_2011_Glossary_FI-v1-0.pdf

Brooking, Annie. (1997). *The Management of Intellectual Capital*. Long Range Planning. Elsevier, 1997, Vol. 30 (3), 364 - 365.

Chan, Y. E., & Reich, B. H. (2007). IT alignment: What have we learned? *Journal of Information Technology*, 22(4), 297-315.

Cole, S. (2008). *Service Catalog Trends and Best Practices Survey Highlights*. Enterprise Management Associates. 2008.

Dahlin, M., Chandra, B. B. V., Gao, L., & Nayate, A. (2003). End-to-end WAN service availability. *IEEE/ACM Transactions on Networking (TON)*, 11(2), 300-313. 2003.

Davis, T. (2013). *If My Availability Is So Good, Why Do My Customers Feel So Bad? A Pragmatic Guide to the 5 Nines of Customer Experience*. CA Technologies. 2013. [Viitattu: 10.10.2014]. Saatavilla:
<http://www.ca.com/us/~//media/Files/eBooks/if-my-availability-is-so-good-why-do-my-customers-feel-so-bad.pdf>.

Deloitte. (2008). *Why settle for less? 2008 outsourcing report*. [Viitattu 1.7.2013]. Saatavilla: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Services/Consulting/UK_C_Why_settle_for_less_UK.pdf.

Drucker, P. (2013). Let's Reset IT: Using ITSM to Change the Game. [Viitattu 3.7.2013]. Saatavilla: <https://www.brighttalk.com/webcast/534/78133>.

Ernst & Young. (2011). Business briefing series. 20 issues on outsourcing and offshoring. The Institute of Chartered Accountants in Australia. [Viitattu 3.12.2013]. Saatavilla: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/20_issues_on_outsourcing_and_offshoring/\\$FILE/Business_Briefing_Series.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/20_issues_on_outsourcing_and_offshoring/$FILE/Business_Briefing_Series.pdf).

Gao, Jahyun. (2010). Structure of service level agreements (SLA) in IT outsourcing: The construct and its measurement. *Information Systems Frontiers*. (2010) 12:185–205.

Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the Firm. [Viitattu 12.07.2013]. Saatavilla: <http://memberfiles.freewebs.com/84/90/65819084/documents/TOWARD%20A%20KNOWLEDGE-BASED%20THEORY%20OF%20THE.pdf>.

Gurteen, David. (1998). Knowledge, Creativity and Innovation. *Journal of Knowledge Management* Volume 2 Number 1 September 1998.

HCI. (2013). Overview of the ITIL v3 Library. [Viitattu 12.03.2013]. Saatavilla: http://www.hci-itil.com/ITIL_v3/references/ITIL_v3.html.

Hendersson, J.C. & Venkatraman, N. (1999). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, vol 38, nos 2&3, 1999.

INTACS.INFO. (2014). Clarifying Myths with Process Maturity Models vs. Agile. [Viitattu: 12.10.2014.] Saatavilla: http://www.intacs.info/index.php/download-forms/download-directory/doc_download/465-white-paper-spice-and-agile.

ISACA. (2014). Board Briefing on IT Governance, 2nd Edition. [Viitattu 27.5.2014]. Saatavilla: <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/ResearchDeliverables/Pages/Board-Briefing-on-IT-Governance-2nd-Edition.aspx>.

itSMF.fi. (2009). IT-Palvelunhallinta ITIL v3 Käsikirja. Van Haren Publishing.

Kasper, Hans. (2002). Culture and leadership in market-oriented service organisations. *European Journal of Marketing*. 2002, Vol. 36 Iss: 9 pp. 1047 – 1057.

Kianto, Aino. (2011). Tietojohdaminen - Mitä, miksi ja miten? Johtamisen käsikirjat, Kauppalehti. 2011.

Matlus, Richard. T. (2008). Help Desk Outsourcing: Offshore Issues. Gartner, Inc., G00157249. 2008.

Mendes, C. & Mira da Silva, M. (2010). Quality of Information and Communications Technology (QUATIC). 2010 Seventh International Conference on the Quality of Information and Communications Technology. IEEE.

Mendes, C. & Mira da Silva, M. (2011). Implementing a Request Fulfillment Process. *Exploring Services Science. Lecture Notes in Business Information Processing* Volume 82, 2011, pp 113-126.

OGC. 2007a. (2007). ITILv.3 Continual Service Improvement. First published. London. TSO.

OGC. 2007b. ITILv.3 Service Design. First published. London. TSO.

OGC. 2007c. ITIL The Official Introduction to the ITIL Service Lifecycle. First published. London. TSO.

OGC. 2007d. ITILv.3 Service Strategy. First published. London. TSO.

Peppard, J. & Ward, J. (1999). Mind the Gap: diagnosing the relationship between the IT organization and the rest of the business. *Journal of Strategic Information Systems*. 1999. Vol 8, pp. 29–60.

Peterson R., 2004, Information strategies and tactics for information technology governance, in *Strategies for information technology governance*, book ed. by Van Grembergen, Idea Group Publishing.

Porter, M.E. & Millar, V.E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*. [Viitattu 26.10.2013]. Saatavilla: <http://zaphod.mindlab.umd.edu/docseminar/pdfs/porter85.pdf>.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, Issue 3, May-June, 79-91.

Sanchez, C. (2010). The benefits and risks of knowledge process outsourcing. *Ivey Business Journal*. [Viitattu 26.9.2013]. Saatavilla: <http://iveybusinessjournal.com/topics/strategy/the-benefits-and-risks-of-knowledge-process-outsourcing#.UryKSfQW2WY>.

Sauve, J., Moura, A., Sampaio, M., Jornada, J. & Radziuk, E. (2006). An Introductory Overview and Survey of Business-Driven IT Management. *BDIM '06. The First IEEE/IFIP International Workshop on An Introductory Overview and Survey of Business-Driven IT Management*. IEEE.

Sherehiy, B., Karwowski, W. & Layer, J.K. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol. 37, 445-460.

Stamford, C. (2008). Gartner Says Customer Satisfaction is Key When Determining Offshore Outsourcing Options. *Outsourcing Trends to be Discussed at Upcoming Gartner Outsourcing & Vendor Management Summit, May 19-21 in Washington D.C.* [Viitattu: 11.9.2014]. Saatavilla: <http://www.gartner.com/newsroom/id/662211>.

Symons, C. (2005). IT Governance Framework. 2005. *Forrester Best Practices March, 2005*. [Viitattu 9.3.2014]. Saatavilla: <http://i.bnet.com/whitepapers/051103656300.pdf>.

Tapanainen, T. (2008). The Agile IT Manager. *Proceedings of the HRM Global 2008. Sustainable HRM in the Global Economy*. 2008, 318-326. Turku, Finland.

Tapanainen, T., Ylitalo, J. & Partanen, S. (2011). Towards a Partnership in CIO-business Relationship. The Role of Expectations. Kokusai CIO Gakkai Jaanaru. International CIO Conference Journal. Vol. 5, 53-61.

Teece, D., G. Pisano, and A. Shuen (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". Strategic Management Journal 18: 509-533.

Tuna, Gökhan. 2014. Towards Qualitative Client Satisfaction. [verkkodokumentti]. TOPdesk.magazine. [Viitattu 20.3.2014]. Saatavilla: <http://topdeskmagazine.com/articles/towards-qualitative-client-satisfaction/>.

Van Grembergen, W. (2002). Introduction to the Minitrack: IT Governance and its mechanisms. Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), IEEE.

Liite1. Palvelun toimitusstrategioiden edut ja haitat

Lähde: OGC. 2007b

Palvelustrategia	Edut	Haitat
In-sourcing	<ul style="list-style-type: none"> • suora kontrolli • vapaus valinta • joustavuus • tutut käytännöt ja prosessit • vahva yrityskeskeinen tietämys 	<ul style="list-style-type: none"> • skaalautuminen rajallista • tuotteiden saanti markkinoille tapahtuu usein kilpailijoita hitaammin • vahvasti riippuvainen yrityksen sisäisistä resursseista sekä heidän osaamisestaan.
Outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> • suuruuden ekonomia • ostettu osaaminen • yritykselle keskitetty tuki • ydinosaaminen • tuki tilapäisille tarpeille • uusien palvelujen testaus 	<ul style="list-style-type: none"> • epäsuora kontrolli • palvelun poistumisehdot • toimittajan vakavaraisuus • epävarmuus toimittajan tarjoamasta kyvystä ja osaamisesta • liiketoimintaprosessien integroimisen hankaluus • lisääntynyt hallinnan ja varmuuden tarve
Co-Sourcing	<ul style="list-style-type: none"> • tuotteiden saanti markkinoille • ostettu osaaminen • kontrolli • erikoistuneiden osaajien käyttömahdollisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • projektin monimutkaisuus • aineettomat oikeudet ja tekijänoikeussuojaus • yritysten väliset kulttuurierot
Partnership tai multi-sourcing	<ul style="list-style-type: none"> • tuotteiden saanti markkinoille • markkinoiden laajentaminen, markkinoillepääsy • kilpailukykyyn parantuminen • ostettu osaaminen • luottamus, liittoutuminen ja yhteiset edut • sopiminen riskeistä ja palkkioista 	<ul style="list-style-type: none"> • projektin monimutkaisuus • aineettomat oikeudet ja tekijänoikeussuojaus • yritysten väliset kulttuurierot
Business Process Outsourcing (BPO)	<ul style="list-style-type: none"> • vastuun keskittäminen • pääsy erikoisosaamisen resursseihin • riskin siirto ulkoistajalle • halvan kustannuksen maat 	<ul style="list-style-type: none"> • yritysten väliset kulttuurierot • liiketoimintaymmärryksen menettäminen • suhteiden heikentyminen liiketoimintaan päin

(jatkuu)

Liite 1. (jatkoa)

Palvelustrategia	Edut	Haitat
Application Service Provision	<ul style="list-style-type: none">• pääsy kalliisiin ja monimutkaisiin järjestelmiin• halvan kustannuksen maat• tuki ja päivitykset sisältyvät kustannuksiin• tietoturva ja IT-palveluiden jatkuvuudenhallinta sisältyvät kustannuksiin	<ul style="list-style-type: none">• yritysten väliset kulttuurierot• pääsy vain toimitiloihin, ei varsinaiseen tietoon• kustannukset usein käyttöön perustuvia
Knowledge Process Outsourcing (KPO)	<ul style="list-style-type: none">• pääsy erikoisosaamisen resursseihin• halvan kustannuksen maat• merkittävät kustannussäästöt	<ul style="list-style-type: none">• yritysten väliset kulttuurierot• sisäisen osaamisen menettäminen• suhteiden heikentyminen liiketoimintaan päin

LIITE 2. Palvelukatalogin rakentamisessa huomioitavia asioita.

Lähde: Mendes (2010)

Osa-alue	Huomioitavaa
Palvelun kuvaus	<ul style="list-style-type: none">- palvelu ei ole aineeton tuote- palvelu vastaa tunnistettuihin tarpeisiin- palvelulle voidaan määrittää arvo/hinta- palvelu käyttää kyvykkyyksiä ja resursseja- toimitetaan sovitun prosessin mukaisesti- tuottaa lisäarvoa käyttäjille- on kuvattu käyttäjälle ymmärrettävin termein
Palvelun komponentit	<ul style="list-style-type: none">- jokaiselle palvelulle tulisi määritellä- kuvaava nimi- palvelun lyhyt määritelmä- ymmärtämistä helpottava kuva- kategoria ja alakategoria ryhmittelyä ja hakuja varten- peruskustannus ilman mahdollisia lisäoptioita- lista peruselementeistä, joista palvelu koostuu- maksulliset lisäoptiot, joita voidaan pyytää tarvittaessa- ominaisuudet, jotka eivät kuulu palveluun, mikäli syytä erikseen mainita.- esivaatimukset palvelun käyttöönoton aloittamiseksi- palvelun tilan kuvaus (voi olla aktiivinen, määräaikainen tai tuleva palvelu)

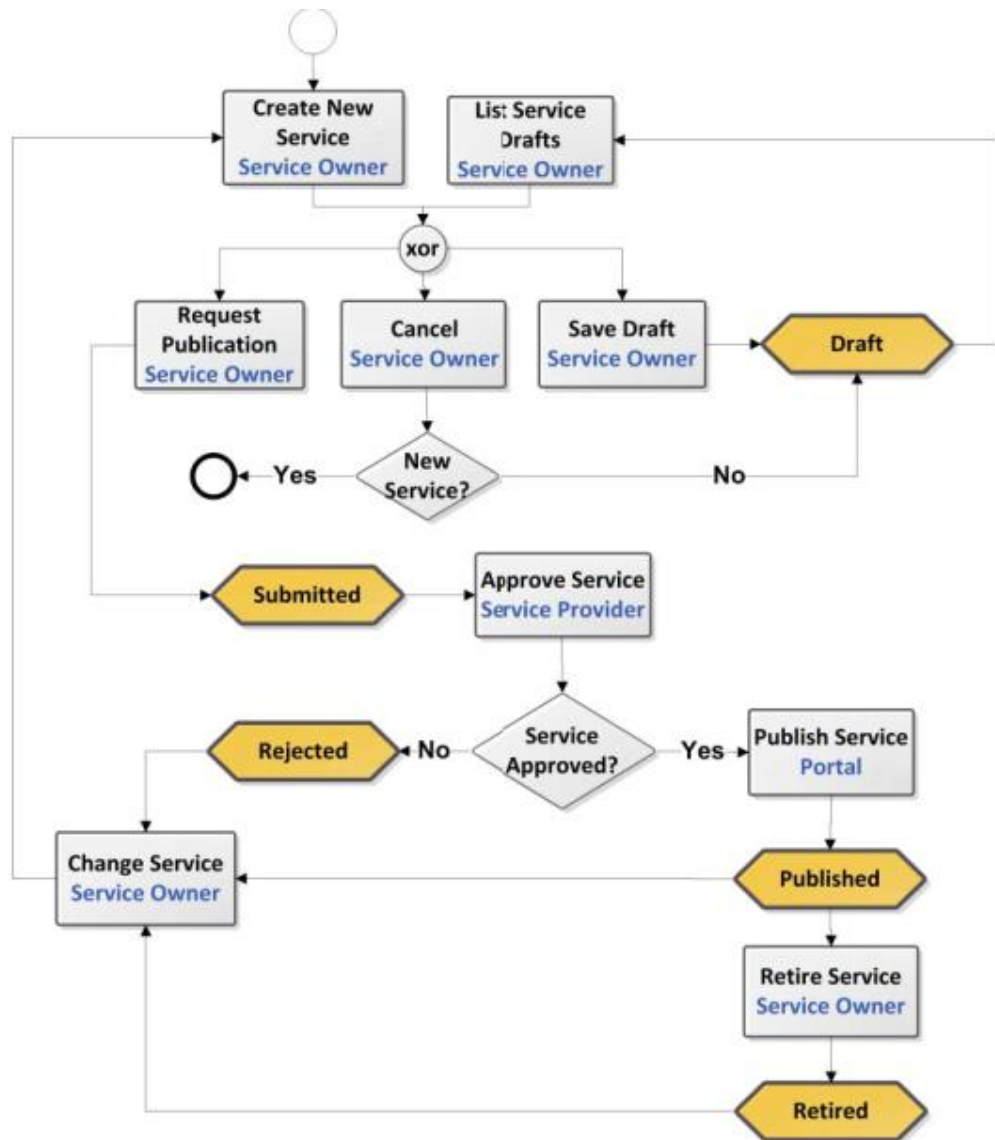
(jatkuu)

LIITE 2. (jatkoa)

Osa-alue	Huomioitavaa
Palvelun komponentit	<ul style="list-style-type: none">- Palvelua koskeva palvelutasosopimus (SLA). Mikäli palveluille on valittavissa useita tasoja, käyttäjä voi valita niistä ainoastaan yhden. SLA-määritelmän tulisi sisältää jokaisen tason osalta: palvelujen toimitusajan, ratkaisuaajan ongelmatilanteissa, palvelun saatavuustiedot sekä palvelun kustannukset- Sakkomenettely, mikäli SLA ylittyy- SLA:n voimassaoloaika, jolloin palvelua on mahdollista saada/pyytää, sekä siihen liittyvät kulut, mikäli käytössä on useita erihintaisia palveluaikoja/-tasoja.- Palvelun omistaja IT-järjestelmien puolella, joka ylläpitää palvelua koskevaa informaatiota järjestelmässä, sekä seuraa palveluiden SLA-tasoa.- Henkilöt/ryhmät, joilla on oikeus pyytää kuvattua palvelua- Hyväksyntämenettely, mikäli tarpeen- Toimitusprosessi kuvattun palvelun osalta.
Palvelun sidosryhmät / tarvittavat roolit	<ul style="list-style-type: none">- käyttäjä, joka pyytää palvelua- vastaanottaja, joka tarvitsee palvelua- hyväksyjä – esimies, jolla on valtuudet hyväksyä/hylätä käyttäjiltä tulleita pyyntöjä. Pyyntö esitetään sille, joka on vastuussa palvelun kustannuksista.- IT-tekniikko joka toimittaa palvelua- Palvelun omistaja, joka vastaa yhden tai useamman palvelun toimittamisesta
Palvelun sidosryhmät / tarvittavat roolit	<ul style="list-style-type: none">- Palvelun tarjoaja – esimies, joka on vastuullinen palvelun toimittamisesta. On oikeutettu hyväksymään/hylkäämään palvelujen julkaisemisen palvelukatalogissa. Yleensä tässä roolissa toimii Chief Information Officer (CIO).
Palvelujen määrittelyprosessi	<ul style="list-style-type: none">- Palvelujen määrittely on iteratiivinen prosessi, johon sisältyy viisi vaihetta: määrittellään mitä palveluja tunnustetaan yläkategorioiden tasolla, identifioidaan liiketoiminnan tarpeet, tunnustetaan kyky toteuttaa palveluja, dokumentoidaan palvelu, hyväksytetään palvelu julkaisua varten.

LIITE 3. Palvelujen elinkaari

Lähde: Mendes (2010)



LIITE 4. SLA:n hallintaan vaikuttavia tekijöitä

Lähde: Addy (2007)

Aihe	Vaikuttava tekijä
Sopimus	<ul style="list-style-type: none">• SLAn sisältämät määritelmät, jotka aiheuttavat paljon työtä ja rajoittavat tuottavaa toimintaan.• Sopimukset ovat niin laajoja tai niissä on paljon erilaisia vaatimuksia, jonka syystä niiden sisäistäminen on vaikeaa.• SLA on sovittu ja määritelty ilman palvelua tuottavien/toteuttavien henkilöiden kuulemista.• SLAn liian monimutkainen määritelmä, jota sidosryhmien on vaikea ymmärtää.
Prosessit	<ul style="list-style-type: none">• Liiallinen keskittyminen yksittäisiin tapauksiin.• Liian suuri ilmoitusten määrä, joka aiheuttaa välinpitämättömyyttä / turhautumista.• Tarpeeton resurssien tuhlaus jo aiheutuneeseen SLA-ylitykseen.• Järjestelmät ja prosessit, jotka antavat mahdollisuuden manipuloida mitattavia asioita näyttämään todellisuutta paremmilta.• SLA, joka ei kykene ottamaan huomioon toiminnon prioriteetin muuttumista.
Mittarit	<ul style="list-style-type: none">• Tarpeeton ylisuorittaminen SLAn pikaiseksi saavuttamiseksi.• SLA-mittareiden seuranta ajaa yksilöt keskittymään vain henkilökohtaisiin tavoitteisiin, mikä johtaa eriarvoisuuteen, huonoon tiimihenkeen ja tavoitteen saavuttamiseen keinolla millä hyvänsä.

(jatkuu)

LIITE 4. (jatkoa)

Aihe	Vaikuttava tekijä
Raportointi ja seuranta	<ul style="list-style-type: none">• Suorituskyvyn kokonaiskuvan puuttuminen• Lukujen mikromanagementi• Palveluntuotannon osa-alueet, joihin ei voida suoraan vaikuttaa (esim. ulkoistajan sopimukset)• Asioiden eskalointi liian aikaisin tai liian myöhään.• Hallinnointia vaativien asioiden määrän huomattava lisääntyminen; SLAn datan kerääminen, analysointi ja raportointi.

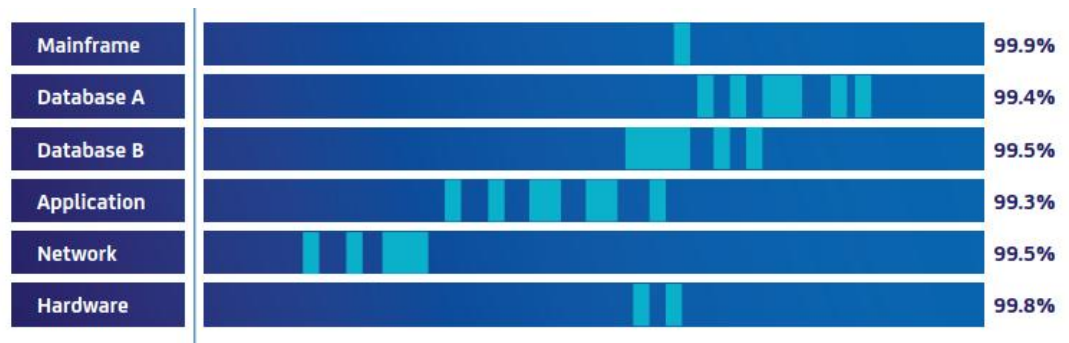
LIITE 5. Saatavuuden mittaaminen ja loppukäyttäjän kokemus palvelujen käytöstä.

Lähde: Davis (2013)

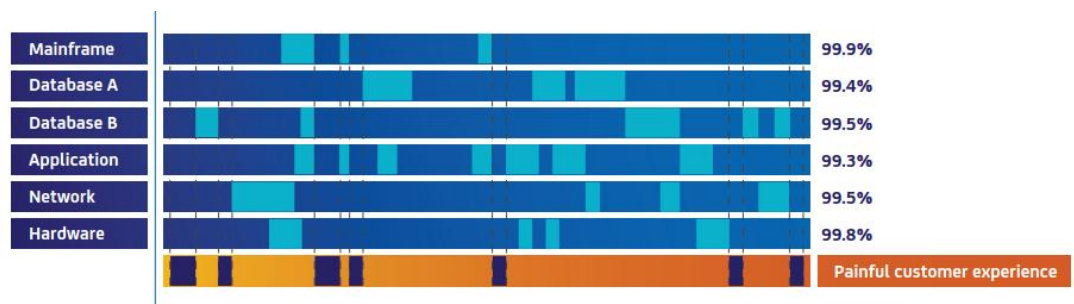
Saatavuus prosentteissa suhteessa aikaan



Palvelujen saatavuutta mittaavat prosentit, jolloin palvelu on ollut käytettävissä



Loppukäyttäjän kokemus palvelujen saatavuudesta. Käyttäjän kannalta palvelujen saatavuudessa on ollut kyseisellä ajanjaksolla 7 katkoa, vaikka jokainen palvelu yksittäin mitattuna on ollut verrattain hyvin saatavissa.



LIITE 6. Kyselyn kysymykset

1. Yrityksesi nimi
2. Liiketoimintaryhmä
3. Paikkakuntasi
4. Minkälainen rooli sinulla on organisaatiossa?
5. Kuinka monta henkilöä osastollanne työskentelee? (Esitetty vain osastopäälliköille)
6. Kuinka monta henkilöä toimipisteessänne työskentelee? (Esitetty vain toimistopäälliköille)
7. Onko toimistollanne projekteja, joilla on erityisvaatimuksia (Esitetty vain toimistopäälliköille)
 - Henkilöstön turvaselvitysten osalta?
 - Työtilojen osalta?
 - Aineiston tietoturvan osalta?
 - Työvälineiden osalta?
 - Sähköpostin, kansioden tai kiintolevyn salauksen osalta?
 - Tietoliikenneyhteyksien osalta?
8. Mitkä ovat mielestänne liiketoiminnan kannalta tärkeimmät IT-palvelut? Nimeä 3 tärkeintä - laita tärkein ensin.
9. Missä vasteajassa odotatte, että näihin IT-palveluihin liittyvät häiriöt a) havaitaan (min)? b) kyetään poistamaan ja palauttamaan palvelu normaalille tasolle (h)?
10. Millaisella vasteajalla suunnitelluista huoltokatkoista on mielestänne ilmoitettava, jotta tieto ehtisi tavoittaa loppukäyttäjät?
 - 4 h, 1 työpäivä, 3 työpäivää, 1 viikko, Muu

(jatkuu)

LIITE 6. (jatkoa)

11. Mikä yhteydenotto muoto tavoittaa mielestänne parhaiten loppukäyttäjät ilmoitusluonteisissa asioissa?

12. Tiedätkö mihin ottaa yhteyttä, mikäli

- IT-palveluissa on ongelmia
- Teillä on IT-asioihin liittyvä kysymys
- Teillä on jokin IT-asioihin liittyvä uusi liiketoimintatarve

13. Oletteko tutustunut Service Now – järjestelmään kirjautumalla omaan palvelunäkymääänne osoitteessa: <https://yritys.servicenow.com>?

14. Kuinka tyytyväisiä olette seuraavien palvelujen toimivuuteen tällä hetkellä?

- IT-Palveluiden näkyvyys intranetissa
- Uuden koneen hankintaprosessi
- Uuden henkilön työhöntuloprosessi
- Koneiden asennukset käyttäjille
- Erikoisohjelmien asennus käyttäjille
- Erikoisohjelmien tuki
- Erikoisohjelmien koulutus
- Käyttöoikeuksien hallinta
- Verkon toimivuus
- Etäyhteyksien toimivuus (vpn)
- Mobiilipalvelut

(jatkuu)

LIITE 6. (jatkoa)

15. Kuinka tärkeäksi koette seuraavat asiat IT-palvelutuotannossa?

- Liiketoiminnan ymmärrys
- Tekninen asiantuntemus
- Ystävällinen palvelu
- Palvelujen saatavuus
- Palvelua suomeksi
- Ohjeistus saatavilla suomeksi
- Ympäri vuorokautinen loppukäyttäjätuki
- Sovitut vasteajat
- Mahdollisuus seurata omia tikettejä

16. Miten arvottaisit seuraavat asiat oman vastualueesi kannalta seuraavista näkökulmista Onko kysytty aihealue aikaansa jäljessä vai ajan tasalla, sekä onko aihe työn kannalta merkityksetön vai erittäin tärkeä.

- Tietokoneen sopivuus (malli, teho, käytettävyys) suhteessa nykyisiin työtehtäviin
- Verkkoyhteydet
- Etäyhteydet (vpn)
- Puhelinyhteydet
- Mobiilipalvelut
- Sähköpostipalvelut
- Intranet
- Käyttöohjeet
- Käyttöoikeuksien hallinta
- Tietoturva
- IT-tiedotteet

(jatkuu)

LIITE 6. (jatkoa)

17. Löydätkö Intranetistä riittävästi

- Tietoa tarjottavista IT-palveluista
- Tietoa uudesta IT-palvelumallista
- Ohjeita IT-palvelujen käyttöön
- Erikoissovellusten käyttöön liittyvää ohjeistusta
- Käynnissä olevista IT-hankkeista

18. Mistä asioista kaipaisitte lisää tietoa?

19. Vapaa palaute / Kehittämisehdotuksia

LIITE 7. Palvelun kehittäminen palautteen perusteella

Feedback/ Improvement Area	Category	High Level Resolution Activity	Status Autumn 2013	Status Autumn 2014
User Security Groups and Network Drive Mapping issue	Identity & Access Mgmt	Project: AD Consolidation will Solve	Short term discussion ongoing on assessment requirement. This is in alerting state at the moment and mistakes (security breaches) are happening on weekly basis. Business is complaining of this and they are concerned our security levels. Either users don't have rights at all or they have too much rights. The structure of domain and the way of mapping have been changed, but the security groups have been migrated as they were in old domain. This makes the current model too difficult to understand and we need to maintain two domains. This is critical and needs to get fixed asap.	<i>Cleaning the old historical groups away and moving the mappings at the same time.</i>
Backup & Restore (monitoring /restores)	Operational or Service Quality Issue	Project: Storage & Backup Transformation Will Solve	Lot of issues with backup devices. Weekend is not enough for taking full backups and jobs are running at the beginning of every work week. We have had situations where the restoration of files has not been possible within reasonable time and we lost a lot of data with media corruption on December.2013. It took too long to resolve that case. Current backup system is old-fashioned and tapes are cost expensive because we are still using LTO3.	<i>More archiving is needed. We have lot of old files among the active projects</i>
Access issues (folders, projects, archive, restricted projects etc.)	Identity & Access Mgmt	Operational: Improvement Required ASAP	<ul style="list-style-type: none"> . Prioritization of access ticket is corrected . Short term solution discussion ongoing for arranging assessment 	<i>IAM system to address the issue, simplify the groups inside the country</i>
Service Desk's focuses on SLA instead of incident resolution	Ticket Handling	Operational: Improvement Required ASAP	Tickets are put as resolved state without getting any confirmation from the user. Service desk is making multiple tickets of the same issue (also generating emails into tickets will cause this). SD is closing tickets and making new ones even the issue is not resolved. Eg. Users don't know what causes the problem and it has been assigned to EUC. If they found that it's actually the network related problem they will close the ticket and open a new one for network team. This shouldn't be the case.	<i>Set up process with Service Desk to ask end users on any open tickets before creating a new one. Do not open multiple tickets for one single issue.</i>

(jatkuu)

LIITE 7. (jatkoa)

Finnish Service desk concentrates more on booking tickets than resolving incidents	Ticket Handling	Operational: Improvement Required ASAP	Finnish users think that local service desk is only meant for booking tickets and someone from Pune is calling them or contacting them afterwards. It looks like Pune is taking some tickets before local service desk even handles them. There has to be clear understanding how to handle local language tickets. They are even removing local language call back tabs from the tickets.	<i>SD to inform end users that L2 / L3 support will be in English 2. Inform users that if they need local language support, please say so on the call so that the SD agent can mark the ticket for Local Language support.</i>
Support for Engineering applications	Knowledge & Documentation	Operational: Improvement Required ASAP	<ul style="list-style-type: none"> . Set up meeting with Janne to share info to Main Users and Application owners about their roles. . Discuss with Janne and Application Owners on the ticket ownership and resolution within 5 days. The basic list of roles is already made and need to be discussed with the main users and application owners in Finland. They would like to get some account number to assign these hours to one common account. This is not an IT Cost and needs to be discussed and decided on business side. 	<i>Engineering Support team should prepare KB Articles within 10 days from resolved state, if they do not find resolution in existing KB articles</i>
Disrespect of user's language or call back method preference	Operational or Service Quality Issue	Operational: Improvement Required ASAP	At the moment the local language call tab is set marked as default, but the language selection cannot be made automatically. Service desk has now removed the selection if the requirement to get support in local language is not mentioned in the ticket itself. Setting this option didn't helped us at all because now the service desk might even remove the selection if the user has made it self through the service portal but it's not verbally mentioned in the ticket and call to user in English anyway. It would be better if users could make the selection if they want it or SD would do it if it's only mentioned verbally in the email or if the ticket has been made through the phone call.	<i>Ongoing emphasis on the below for all Service Provider support teams . Respect Local Language preference . Respect call back method . Update ticket with full details when kept on hold e.g. who is the third party or Company SME and what kind of assistance is required . Ticket update with detailed resolution notes</i>
Knowledge transfer / communication problems between L1/L2/L3/Local support	Process Improvement	Operational: Improvement Required ASAP	Teams inside Service Provider are not communicating with each others and communication from Company to Local support stops somewhere in the chain.	<i>improve the quality of ticket content, improve the kb</i>

(jatkuu)

LIITE 7. (jatkoa)

Ticket Escalation / Clarification	Process Improvement	Communication: Better Communication Required	Escalations are still going to different places but users are mostly thinking that if they escalate high enough, their issues get more attention. Many times the ticket number is still missing from the escalations.	<i>educate users how to use systems, expectation's management, escalation channels</i>
Awaiting user info messages are not clear enough for end users	Ticketing process	Operational: Improvement Required ASAP	Users don't understand the messages written in English even the first translations have been available on Finnish IT -site from the Spring 13. Waiting for the list of all current states with definitions and texts sent from Service Now (Imtiaz)	<i>check all the messages sent to end users, educate users how to use Service Now</i>
Guidance and user rights for secret projects (encryption etc.)	Identity & Access Mgmt	Operational: Improvement Required ASAP	<ul style="list-style-type: none"> . Build documents for Company Project Manager to verify who has access on secret project folder and maintain the list. . Get the list of secured folders and access list . Send the secured folder access list to business every 6 months. It's difficult to check who have access to multiple folders. Either you have to make some script for that or you have to make it manually. 	<i>We cannot list people who have rights to certain folder. Tools needed for that. Better visibility for business.</i>
Change Request Management	Process Improvement	Communication: Better Communication Required	Changes which are not implemented but the date is in past are not handled properly. CM can't get enough information is the change successfully implemented or not. It's difficult to close the CR based on incomplete information given in the CR. User communication is not always sent. User communication process is not clear.	<i>User communication process during the CR is not clear. It should be part of the process and marked to the CR every time.</i>
Misuse of stop codes (appointment rescheduled/user not reachable)	Ticket Handling	Operational: Improvement Required ASAP	Some new codes have been made. Users need more information about the new codes and what they mean. We have to have a common understanding how these codes are allowed to use. Translation of all status codes to local languages is needed	<i>This is still happening. The process is not clear for all the stakeholders</i>
Local support skills / guidance	Dispatch Related Issue	Operational: Improvement Required ASAP	Service Provider has promised to inform Local support better. Local support cannot decide what information will be given to technicians and what is important or not. It's Company's decision. Arrange few sessions with some Local support guys and Local support + Service Provider to be able to meet these requirements better in the future.	<i>This is now addressed where Company and Service Provider can guide openly on operational tasks. 2. EUC team has arranged training sessions to Dispatch Techs on SCCM 3. Communication process is now very open</i>

(jatkuu)

LIITE 7. (jatkoa)

Local support scope interpretation / wrong scope conclusions	Dispatch Related Issue	Operational: Improvement Required ASAP	Some guidance to Local support how to operate with these cases. Resolving issues in "grey" area.	<i>KB Article to be shared with Dispatch tech in seamless manner. 2. Relook and Optimize the Dispatch Tech access to information 3. Check the access level of Local support Technician ID in servicenow. Ideally the ID's should have Process user access.</i>
Unfinished installations even marked as delivered or ticket put as resolved state	Dispatch Related Issue	Operational: Improvement Required ASAP	Data copying process is not clear. Old computer has left to the users and not taken back. IMAC is not working.	<i>ServiceNow ticket should not get closed even if the dispatch ticket is closed. 2. User should be properly informed 3. Inform users to give the old computer back. 4. Disable the computer id after 1 week of new PC deployment. 5. Define a process to view old computers at each site and arrange for collection for disposal or spare usage.</i>
Admin rights	Infrastructure & Tools	Project: Privilege Management System will Solve.	. Avecto Privilege POC in progress	<i>Process to request admin rights for end users. Who can have those? When we are going to make changes to Avecto and who will do those - process for that is missing too.</i>
Installation instructions for Engineering Applications	Knowledge & Documentation	Discussion: Internal IT Discussion Required	. KB Articles are being created and uploaded on ServiceNow. . Tracking is happening on weekly basis.	<i>Review the process as to what will happen when the KB Articles are expired. 2. Review Contract and License management</i>

(jatkuu)

LIITE 7. (jatkoa)

Approval process: wrong persons	Operational or Service Quality Issue	Operational: Improvement Required ASAP	.Line manager might be on vacation and request are pending approvals. They don't always know what is requested and might give too much rights. Service Provider doesn't have proper list of project managers and it might be difficult to find out who's the correct approval. Approval process for secret offers is missing. Service Now doesn't show the list of tickets waiting of approvals under the side menu (SDM).	<i>Service Provider has now list of project managers but sometimes the approval is request from someone else.</i>
Bad service attitude	Operational or Service Quality Issue	Operational: Improvement Required ASAP	Sometimes Service Desk is arguing with the user ever user knows better what the problem is. This shouldn't be the case. On remote sites the Local support guys might comment things which are not their job to do. They shouldn't say that Altiris is not working and they can't do their job or we are doing installations in a very difficult way and it took too much time to install the computer or they have to go to another customer even the job is not finished. They are not giving any new dates because they have guided to return the ticket back to EUC advanced support and wait for the new ticket.	<i>Inform and an Orient Service Desk and Campus + Dispatch tech to update L2/L3 teams if something is not working instead of complaining to end users. 2. Restart the weekly catch up meeting with Company IT, Service Provider and Local support</i>
SD unwilling to assign Local support	Operational or Service Quality Issue	Operational: Improvement Required ASAP	This is still happening. Asked Service Provider to make sure that proper assigning will be in place if SD doesn't know what to do and resolving of case will be quicker locally. In some cases users have requested the local support and ticket should be assigned to Local support if it's not possible to resolve the case quickly (within the same day).	<i>Publish Dispatch Utilization report based on Sites</i>
Last minute attention in SLA window	Operational or Service Quality Issue	Operational: Improvement Required ASAP	On some cases the customer will be contacted just before the SLA breach and SLA cannot be made. On some urgent cases it will take too long to resolve the case (urgent project issues, resetting the password, machine dropped from the domain etc.) Appointment rescheduled is not the right way to handle these cases.	<i>PC recovery process to be finalized to Dispatch Tech</i>

(jatkuu)

LIITE 7. (jatkoa)

Unawareness of installation resources	Knowledge & Documentation	Operational: Improvement Required ASAP	<ul style="list-style-type: none"> . Process to setup centralized location of keeping software media. . Inform business to share the installation media for IT to save on centralized location . Package the software's in SCCM 	<i>Service Provider team members are not using or following the installation path mentioned in Service Now Company Apps module.</i> <i>2. Orient All the team members to efficiently use Company Apps Module.</i> <i>3. Packaging team to update Company Apps module after preparing package in SCCM.</i>
One Problem, multiple tickets	Ticket Handling	Operational: Improvement Required ASAP	User might need to contact several time to SD before the ticket will be resolved. He/she might get several tickets about the same issue. SD might open a new case on phone even the existing ticket is still valid and in active or resolved state. These multiple tickets will also be created because of cloning the tickets from incidents to service requests. Users can't understand the difference and will be confused about the closing and opening several tickets about the same issue. If they are sending some general questions referring to some active tickets number, it will be generated as a new ticket in the system.	<i>Training users and Service desk personnel. Mention the ticket number when you call to SD. Learn to ask from the user if he/she already has the ticket number.</i>
Local Support (separate provider) -> Service Provider-> Company IT: asking questions is prohibited	Knowledge & Documentation	Operational: Improvement Required ASAP	<ul style="list-style-type: none"> . Discuss with Local support on the operation communication process. . Feedback taken and will discuss with Local support . Local support is now actively participating in weekly meetings with Internal IT, Service Desk and EUC Team 	<i>Dispatch tech should follow Service Provider defined escalation process</i> <i>2. Service Provider to take regular feedback from Dispatch techs.</i> <i>Define a process</i>

(jatkuu)

LIITE 7. (jatkoa)

Operation in secure sites	Operational or Service Quality Issue	Operational: Improvement Required ASAP	We don't have a common secure process in Finland because clearing are related to contracts made between Company and customer. Company doesn't have any company agreement with SUPO or Finnish Defence Forces. I have advised business to make clearing in a same way as they are doing with Company staff. The method varies based on projects and in many cases it has to be made separately for every project. We don't have customer requirements and in some locations business doesn't want to share them with IT. In those cases it's almost impossible to help them with security clearance. I have offered the names of the primary and secondary technician and advised them to follow the current process.	<i>no changes to this - process is the same</i>
Resolved problems reoccur	Operational or Service Quality Issue	Operational: Improvement Required ASAP	Too many issues still existing.	<i>There is lots of pre-requisite software for Proelina to work. Service Provider to prepare check list of pre-requisites. 2. Pre-requisites software to be made ready in SCCM and push it to all clients. 3. Testing to be done before deployment of this package.</i>
Phone connections / line quality from L2/L3 support	Operational or Service Quality Issue	Operational: Improvement Required ASAP	Line quality has been bad mostly from L2/L3 support levels from India.	<i>Background noise to be checked while calling users for L2/L3. 2. On call make a practice to check with users if the line quality is good.</i>
Correcting ticketing process mistakes	Operational or Service Quality Issue	Operational: Improvement Required ASAP	Problems in local language support still existing, Also problems in handling tickets when the same problem reoccurs. No checking of previous cases. Missing content in the ticket. Difficult to resolve tickets based on the information given	<i>This is relating to ticket content quality and handling. Checked with Service Provider and they will improve their processes</i>

(jatkuu)

LIITE 7. (jatkoa)

Reluctance to make tickets due to complexity	Ticketing Process	Operational: Improvement Required ASAP	Users are frustrated because one ticket might require several emails sent back and forth without any progress. SD might suggest TeamViewer connection even the resolution doesn't require any connection to the user's computer. They don't understand the automated messages sent in English and might even use the dictionary when trying to find out if their effort is needed.	<i>Text "Put on Hold" needs to be removed from email notification. Explanation is missing as to why ticket is put on hold.</i>
Text length of the ticket content	Ticketing Process	Operational: Improvement Required ASAP	Difficult to understand the whole content. Local support messages are too difficult to understand and shouldn't be necessary visible to end users at all.	<i>Further simplify the Local support updates in ServiceNow. Email communications outside ticket needs to be attached in the ticket.</i>
Expectations of IT service scope	Change Resistance or Poor Attitude	Communication - Better Communication Required	Still existing because end users are not willing to read email or not able to find the content from P3. More training is needed but the process has to be in good shape on Service Provider side. Otherwise they will lose their trust to service quality.	<i>Expectation's management + Service Provider process quality. Guidance and quality control needed.</i>
End users do not know how ticketing process works	Communication Improvement Required	Communication: Better Communication Required	Parts of the users are unwilling to use SD because they might have bad experiences from the beginning. The change has been so big compared to previous model that it will take time to accept this change and start to use services in a right way.	<i>Service Now training sessions</i>
Unclear information in automated messages in Service Now	Ticketing process	Operational: Improvement Required ASAP	users don't understand the content of these messages	<i>Email communications to be reviewed</i>
Statistics show a false image	Ticket Handling	Operational: Improvement Required ASAP	Duplicate tickets in system. tickets have been closed without resolution and requested user to open a new one.(egg. broken hard disk -> OS reinstallation, request of access etc.	<i>Resolved now with the change in the system configuration. Now it's possible to change the incident into service request.</i>
Dispatch SLA adherence	Dispatch Related Issue	Operational: Improvement Required ASAP	Gap in handling of P1, P2 and P5 on remote sites.	<i>The new MMC model covering same day visit with Bonus process 2. Confirm if Bonus process works for non-business hours.</i>

(jatkuu)

LIITE 7. (jatkoa)

Support for functions in grey areas (printers, plotter, projectors etc.)	Infrastructure & Tools	Discussion: Internal IT Discussion Required	Problems with printers, plotters, scanner, multifunction devices, beamers (projectors), UPS devices and video devices	<i>Xerox will handle multifunction devices in Finland. Process between and Company IT needs clarification. Waiting for process from Xerox. Still issues with other devices.</i>
Guidance for phones	Infrastructure & Tools	Discussion: Internal IT Discussion Required	support for phones is missing. Users are not willing to understand this. Only email configuration and email troubleshooting for Mobile Phones is supported by Service Provider	<i>maintenance via phone administrators, email installations via IT Service Desk</i>
Users don't want to call to the SD because someone will call back in English	Language Issue	Business: Engage with Business	Communication has been sent but it's not working on proper way. Users are not willing to call SD anymore because someone will call back in English anyway.	<i>Respect Local Language check box 2. SD team should inform User that their next call will be in English if not the SD team should check the local language box.</i>
P5-P6 misuse	Ticket Handling	Communication: Better Communication Required	New Process is agreed and defined. Quality team is monitoring this new process.	<i>Communication between the teams has to be on better level. Ticket content quality improvements</i>
Local support work load management issues (underestimated visit time, no grouping of tickets)	Dispatch Related Issue	Operational: Improvement Required ASAP	Technicians can't finish their job because they have to hurry to the next customer. Issue with work management by Local support. Users are not aware when the job continues. Local support returns the ticket back to Service Provider advanced support in case they cannot get it finished. They are requesting a new ticket before the job can be finished. On site might be several tickets which might be handled at the same time.	<i>Check with Local support how the 2 hours limit can be addressed if tickets take longer time Dispatch techs should inform users when they are going to visit again or what happens to the ticket and who is going to handle it next. Pre work needs to be done by Dispatch tech to get a good understanding of how much time to reserve for a visit Dispatch tech needs to come prepared to the site (need to go through the ticket, if possible speak with Advanced support)</i>

(jatkuu)

LIITE 7. (jatkoa)

Local support resources + rights + limited time + guidance / KT	Dispatch Related Issue	Operational: Improvement Required ASAP	Two whole day visits arranged to Jyvaskyla & Tampere.	<i>Dispatch tech rights to be checked, especially when a secondary or third person is going to the site. 2. Handbook for Dispatch techs to be prepared with latest information.</i>
Local support adhoc requests on site are not possible	Dispatch Related Issue	Communication: Better Communication Required	Gaps in contract. Not possible to fulfill the resolution times in P1, P2 and P3 cases if the caller is on remote site. Local support is not willing to take any tasks even it might make their job easier (the job might be waiting on their queue but they just want to do one thing at time.	<i>Encourage Dispatch techs to address tickets in the same site. Reserve half day or full day if there are multiple tickets at one site.</i>
General instructions in Local language	Operational or Service Quality Issue	No Immediate Solution	Users want instructions in local language - not in English	<i>Utilizing of the knowledge base and offering more articles on local language</i>
Manual installations even though package is in Altiris	Operational or Service Quality Issue	Operational: Improvement Required ASAP	Oriented EUC Team. Packaging and SCCM implementation will resolve this issue permanently.	<i>Team to follow Application module in ServiceNow.</i>
Computer delivery process from Vantaa to remote sites	Operational or Service Quality Issue	Operational: Improvement Required ASAP	project is already over but it didn't worked very well	<i>Not Valid anymore</i>
Machine installations made in Vantaa with poor quality - not finished properly	Operational or Service Quality Issue	Operational: Improvement Required ASAP	project is already over but it didn't worked very well	<i>Not Valid anymore</i>
DocHotel cases NEVER done correctly (visible to customers)	Operational or Service Quality Issue	Operational: Improvement Required ASAP	Still problems with Dochotels and SharePoint sites. Mostly with poor testing of set configuration and setting access rights	<i>Offshore team does not manage the Dochotel tickets well. 2. Onsite team to train offshore team and make them understand what is the difference between Dochotel, SharePoint, Project sites. 3. Service Now form will help addressing this issue on confusion of creating it in SharePoint, Dochotel or project site.</i>

(jatkuu)

LIITE 7. (jatkoa)

Service Provider is asking LITPOCs to do tasks which belong to Local support	Operational or Service Quality Issue	Operational: Improvement Required ASAP	Oriented to EUC team. Any example or ticket number will be helpful to investigate it further	<i>Not heard this feedback lately</i>
Archiving process & operation	Infrastructure & Tools	Project: Storage & Backup Transformation Will Solve	Archiving process has been changed together with the service model. Users have difficulties to understand it and the disks meant for active data are full all the time.	<i>New model is published but the structure of the current links is difficult. We need to reorganize the structure again.</i>
Service Provider skills	Operational or Service Quality Issue	Operational: Improvement Required ASAP	Company users are expecting adequate skills on level 1. They are comparing the skill levels to our former IT staff.	<i>This feedback is more on Pune Service Desk 2. L2/L3 team to work towards left shift and enable Service Desk for increase in FCR 3. Continuous User expectation management.</i>
Unwillingness to assign tickets to next level	Ticket Handling	Operational: Recently Solved	Service Desk is oriented and being monitored by Quality team.	<i>Service Desk should not keep ticket more than 2 hours 2. L2/L3 team should try to close ticket within a week 3. Make sure difference between actual and business time is minimal</i>
Ticket put resolved state even not resolved	Ticket Handling	Operational: Improvement Required ASAP	Service desk will change the ticket as resolved state without getting acceptance from the user. Users are not always aware of how to reopen a ticket and they might send an email related to an old issue, which generates an extra ticket automatically. Too much confusion with this kind of tickets.	<i>Service desk should not create a new ticket. First check with end user if there is already a ticket. 2. Communicate to end users to avoid sending multiple emails for same issue. 3. Advise user how to reopen the ticket.</i>
Bad quality or missing ticket content (writing kb articles not possible)	Ticketing process	Operational: Improvement Required ASAP	Ticket content doesn't tell much about the resolution or current situation. More precise content is needed. KB articles are missing.	<i>Tickets update quality to be continuously monitored and improved 2. WWITS system updates needs to be checked 3. Check if email update does not add the history of email chain in the ticket.</i>

(jatkuu)

LIITE 7. (jatkoa)

Process for software mass upgrades	Ticketing process	Operational: Improvement Required ASAP	Agreed on process to receive the request as ticket. Collect the requirements and raise a Change Record with complete test, implementation and roll back plan.	<i>This is addressed via SCCM and CR process. 2. Build a form in ServiceNow for users to request new software packages</i>
FCR falsified due to email incidents booked as incidents then as SRs	Ticketing process	Operational: Improvement Required ASAP	duplicate tickets because of wrongly configured system	<i>This is resolved</i>
Calls made but no tickets created	Ticketing process	Operational: Improvement Required ASAP	Wrong handling on service desk. Orientation needed	<i>Not received this feedback lately, but needs reminder to Service Desk to make sure this issue is not coming again.</i>
Cannot create Service Requests via email	Ticketing process	Operational: Improvement Required ASAP	Wrongly configured system	<i>This is now resolved</i>
Long term tickets. Tickets that are "hanging"	Ticketing process	Operational: Improvement Required ASAP	No follow up - Three strike policy	<i>Ticket backlog is being addressed and reported weekly. 2. Continue to focus on not keeping tickets too long in the queue.</i>
Local support on site once a week	Dispatch Related Issue	Discussion: Internal IT Discussion Required	happens only based on request at the moment	<i>Process of ordering dispatch tech for day or half needs to be defined in ServiceNow.</i>
Resistance to use new IT services / Missing old IT services	Change Resistance or Poor Attitude	Business: Engage with Business	Bad attitude - more training needed	<i>Still happening. Some kind of IT coordinator for bigger sites might help us. Lack of resources inside the country</i>
Understanding the problem / listening to end user	Operational or Service Quality Issue	Operational: Improvement Required ASAP	Service Desk is oriented but more examples and ticket numbers will be helpful to pin point the issue. Users can't explain their problems in English and in part of the cases the information written from SD is not complete. More information might be needed from the business environment to get the better understanding of the real problem.	<i>L2/L3 team to continuously train Service Desk and focus on left shift. 2. Service Desk should prepare and investigate more before contacting back to end users</i>

(jatkuu)

LIITE 7. (jatkoa)

Naming of Priority classes (P1-P6)	Process Improvement	Operational: Improvement Required ASAP	Users don't understand well enough these priority numbers. They think that No1 is the best and No 6 is the worst	<i>Naming is changes. More information is needed to explain the current service model and resolution times.</i>
IMAC process clarity throughout	Process Improvement	Communication: Better Communication Required	IMAC Process got deviated due to recent Lenovo models which require manual installation via USB drive. SCCM deployment will fix this issue permanently	<i>SCCM installations are now working.</i>
Reluctance to use CSAT because of language	Language Issue	Business: Engage with Business	Users are using email instead of the system. Language issues needs to be addressed	<i>The amount of responses is too low. More responses needed. Van we change the CSAT into local language and add the link to use's ticket view.</i>
Problem description by end user challenging even in Finnish	Language Issue	Discussion: Internal IT Discussion Required	Lack of knowhow how the business works. Language issues. Calls to Finnish Service Desk needed.	<i>Service catalog will guide user to request certain things. Incident is more difficult to explain in foreign language.</i>
Calls outside of business hours	Operational or Service Quality Issue	Operational: Improvement Required ASAP	Process orientation. World clocks next to SD computers	<i>This is not happening, but monitoring and awareness to be continued</i>
Respecting agreed support times/methods	Operational or Service Quality Issue	Operational: Improvement Required ASAP	Process orientation needed.	<i>Respect Local language requirement 2. Respect call back method 3. Respect appointment times</i>
Engineering Applications Main users & Roles	Process Improvement	Communication: Better Communication Required	New model needed.	<i>Main user model published. More information needed to understand the model and responsibilities</i>
Understanding of Indian English	Language Issue	No Immediate Solution	Quite good with Pune 1 level support but varies when someone is calling from other support levels.	<i>Accent neutralization trainings were completed. Need latest feedback. 2. Service Desk should focus on speaking slow</i>

(jatkuu)

LIITE 7. (jatkoa)

Using LITPOC for IT support / Shadow IT	Change Resistance or Poor Attitude	Business: Engage with Business	LITPOC usage was reported for Oulu P1 issues where Dispatch engineer was arranged in 4hrs for first instance and within 2 hours for second instance. Oulu is not the only place where they are using LITPOCs wrongly. If LITPOC has some IT background business tries to use LITPOCs to IT duties without making a ticket or ask LITPOCs to do the tickets on behalf of business.	<i>Happening on some places but not so big issue.</i>
Lack of communication about ticket resolution	Ticketing process	Project: ServiceNow Further Development Will Solve	User can't know if the ticket is resolved or not. The state might be changed as resolved even it's not. Some actions might be available in portal, but it has to be informed that we have fixed this now, please confirm.	<i>Service Desk to update end users on how the ticket will be handled i.e. will it be handled by Service Desk or L2/L3. Request to reopen the tickets if not resolved.</i>
We are making the revenue - not IT!	Change Resistance or Poor Attitude	Business: Engage with Business	Bad attitude on business side.	<i>bad attitude -still happening</i>
End user's unwillingness to take responsibility of their own problems	Change Resistance or Poor Attitude	Attitude: Engage with Business	Bad attitude. More training what are the responsibilities on both sides	<i>Still happening. Related to used time for IT related issues.</i>
Unwillingness to help IT resolve issues	Change Resistance or Poor Attitude	Attitude: Engage with Business	Activity follow up is preventing users to focus anything else.	<i>like above</i>
Call routing problems. (Problem still continues)	Infrastructure & Tools	Operational: Improvement Required ASAP	All Voice related issues are resolved. No issues reported since last 3 months on poor voice/phone quality	<i>Not heard recently.</i>
Technical questions for end users	Operational or Service Quality Issue	Operational: Improvement Required ASAP	Service Desk, L2 & L3 teams are oriented and monitoring in progress.	<i>Not heard recently. 2. One case reported on KB article shared to end user is being taken in Escalated ticket</i>
Giving out false information instead of admitting they don't know	Operational or Service Quality Issue	Operational: Improvement Required ASAP	Users feel that if Service Desk doesn't know the resolution, they just give	<i>Not heard lately. 2. SD to inform user that the ticket will be handled by L2/L3 team</i>
Problem Mgmt	Process Improvement	Operational: Improvement Required ASAP	Problem tickets to be discussed in weekly Track wise meeting with Company SME's and monitor the progress.	<i>still an issue - lack of resources on Company side</i>

(jatkuu)

LIITE 7. (jatkoa)

Cannot make tickets for someone else	Ticketing process	Operational: Improvement Required ASAP	This is inhibited in the system. User can only make tickets with his/her name. Left side menu is not visible for end users.	<i>if user create ticket on behalf of someone else, Service Provider should change it to correct caller name if requested</i>
Infrastructure monitoring	Operational or Service Quality Issue	Project: SCOM/PRTG Improved Monitoring Will Solve	SCOM, PRTG and Backup Monitoring are optimized. PRTG Hardware level monitoring is also initiated. Good improvement on this subject and currently ongoing	<i>SCOM agent is missing from the servers. No information from the services all - current inventory is missing. Better reporting for capacity mgmt is needed</i>
Entry/exit/mutation process known to service desk	Process Improvement	Operational: Improvement Required ASAP	Tickets will be put on hold just before the SLA time fulfills. Users are complaining that the ticket will be put on hold immediately if user is not reachable even the requested contact method is by email. No handling for ticket itself has not been made.	<i>We need to check the messages sent to end users and when the system will send those.</i>