



Ulkoistetun IT-palvelun kohdentaminen ja muotoilu asiakkaan odotuksiin

Case IT-Corner

Johanna Valkeajärvi

OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2018

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

VALKEAJÄRVI JOHANNA:

Ulkoistetun IT-palvelun kohdentaminen ja muotoilu asiakkaan odotuksiin,
Case IT-Corner

Opinnäytetyö 68 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Joulukuu 2018

Opinnäytetyön tavoite oli tutkia kansainvälisessä yrityksessä tuotettua ulkoistettua IT-tukipalvelua huomioiden loppukäyttäjän roolin muuttuminen passiivisesta palvelun vastaanottajasta aktiiviseksi toimijaksi. Se, miten asiakasyrityksen IT-linjaukset voidaan toteuttaa käyttäjäkunnalle, joka on profiloitunut useisiin IT-taidoiltaan toisistaan poikkeaviin ryhmiin, aiheuttaa haasteita käytännössä. Tämä näkyy lisääntyneinä lähituen yhteydenottoina, jos osa käyttäjistä ei löydä palveluprosessissa määriteltyä polkua kulloinkin tarvitsemansa IT-palvelun äärelle. Samalla menetetään arvokasta työaika. Tarkoituksena oli kehittää palvelupolkua siten, että käyttäjät omaksuisivat muutoksen toimia aktiivisena osallistujana palveluprosessissa.

Keskeinen ongelma palvelun kannalta oli se, kuinka loppukäyttäjiä voidaan kannustaa tässä muutoksessa ja kuinka muutos voitaisiin tuoda lähemmäksi käyttäjiä heikentämättä palvelukokemusta – nämä asiat olivat keskeisiä ongelmia palvelun kannalta. Menetelmänä käytettiin tapaustutkimusta, jossa käyttäjän kokemusta havainnoitiin oikeassa ympäristössä suhteessa ympäristöön. Palvelun kehittämisessä hyödynnettiin palvelumuotoilun metodeja. Käyttäjän kokemuksen ymmärtäminen nykytilan kartoittamisessa ja uuden kehittämisessä oli keskeinen osa työtä, jotta löydettiin tapa parantaa palvelukokonaisuutta.

Työn tuloksena syntyi IT-Corner -lisäpalvelun prototyyppi, joka hyödyntää robotiikkaa ja ChatBot-palvelua. Palvelu liitettiin osaksi olemassa olevaa palvelupolkua, tukemaan käyttäjiä muutoksessa ja tehostamaan heille suunnattujen palvelujen käyttämistä.

IT-Corner-palvelun avulla on mahdollista minimoida työajan menetyksiä ja lisätä käyttäjien tietämystä IT-asioista muutosten yhteydessä. Koska niin yrityksille kuin yksittäisille työntekijöillekin ydinpalvelun tuottaminen on merkityksellisintä, on tärkeää tuoda palvelu lähemmäksi käyttäjiä ja luoda positiivisia mielikuvia tietotekniikan palveluista töiden sujuvuuden mahdollistajana. Uusi palvelun lisäosa ei sellaisenaan paranna käyttäjäkokemusta ja laatua, jos se ei ole kiinteä osa yrityksen olemassa olevaa palvelutarjoamaa ja strategiaa. Yrityksen työntekijöiden sitoutuminen yrityksen strategiaan mahdollistaa palvelun asiakkaille, mutta sitoutumisen kehittäminen ei kuulunut tähän opinnäytetyöhön.

Asiasanat: palvelu, palvelumuotoilu, ulkoistus

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Information System Competence
Master's degree

VALKEAJÄRVI JOHANNA:

Outsourced IT Service Targeting and Service Design to Meet Customer Expectation,
Case IT Corner

Master's thesis 68 pages, appendices 4 pages
December 2018

The aim of this thesis was to describe outsourced IT service in a global company and specially to focus on the end user experience during the service process, especially because of their role change from a passive to an active contributor as part of the service outcome.

There are many end user profiles within the users and expectations of these profiles varies. Common for all end users is the usage of IT devices, but the expectation is that there is not too much work time loss because of any failure. If the end users do not find the correct service path, they need to contact IT onsite persons more often to request support from them. The main problem was to understand how end users can be encouraged to be active during the change management without jeopardizing service experience. This study was carried out as a case study. Service design methods were used for service development. Understanding the user experience was the main part of the work to find ways to improve the service.

The result of this study was an additional service component IT Corner prototype. This service utilizes technical solution robotics and ChatBot service. The service was designed as part of the existing service path. The target was to make the service usage easier to the end users and support them during IT service changes.

Through IT Corner service it is possible to minimize work time loss because of technical failures and increase knowledge of IT related topics. Positive experience about service and technology as enablers to make work easier are important elements for providing the core service. Each service component needs to be a part of the company strategy, and company's employees have to be motivated to supply new services. This improvement part was not included in this study.

Key words: service, service design, outsourcing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	8
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	Error! Bookmark not defined.
3	ULKOISTETTU PALVELUMALLI.....	10
	3.1 ITIL prosessikehys.....	11
	3.2 Palvelupaketti ja palvelutarjooma.....	12
	3.3 Peruspalvelupaketti.....	12
	3.4 Laajennettu palvelutarjooma.....	13
	3.5 Blueprint ja Service Blueprint	14
4	PALVELUN TUOTTAMA ARVO	16
	4.1 Brändi, imago - odotusarvo	16
	4.2 Palvelun tarinallistaminen osana yrityksen strategiaa ja markkinointia..	17
	4.3 IT-tuen toimintamalli – loppukäyttäjistä toimijaksi.....	19
5	PALVELUN KONTAKTIPISTEET JA RAJAPINNAT.....	21
	5.1 Palvelupyynnö	21
	5.2 Etätuki.....	22
	5.3 Service Desk -palvelu	22
	5.4 Kommunikointi – tiedonjakamisen välineet ja viestinnän selkeys.....	23
	5.5 IT-tuki osana yrityksen IT-strategian muutosta.....	23
	5.6 Palveluntuottajan prosessit vs. asiakkaan palvelukokemus	24
6	PALVELUN MUOTOILUPROSESSIN VAIHEET	26
	6.1 Metodeja asiakasymmärryksen kartoitukseen	27
	6.1.1 Asiakasymmärrys.....	27
	6.1.2 Arviointi ja vaikuttavuus.....	28
	6.1.3 Kehittämismenetelmät.....	29
	6.1.4 Ideointimetodit	30
	6.1.5 Tarvekartoituksen metodit	30
	6.1.6 Laadun mittarit – mitä arvoa halutaan tuottaa?.....	31
7	CASE IT-CORNER TAUSTA.....	34
	7.1 IT-Corner muotoiluprosessi.....	34
8	KEHITTÄMISSUUNNITELMA CASE IT-CORNER	38
	8.1 Tarve ja kuvaus.....	38
	8.2 Business case: Ulkoistetun IT-tuen palvelulaadun ja asiakaskokeman parantaminen.....	40
	8.3 Empatiakartta	41
	8.4 Palvelumuotoilun työkalut.....	42
	8.4.1 Löytäminen	43

8.4.2	Määrittely	45
8.4.3	Ideointi	46
8.4.4	Mallinnus	46
8.4.5	Käyttöönotto.....	47
9	PALVELUMUOTOILUN TYÖKALUJEN TOIMINNALLISUUDEN TESTAUS CASE IT-CORNER.....	48
9.1	Asiakasprofiili 1	48
9.2	Asiakasprofiili 2.....	50
9.3	Asiakasprofiili 3.....	51
9.4	Asiakasprofiili 4.....	53
9.5	Löydökset.....	54
9.6	Johtopäätökset.....	55
10	IDEAN PROTOTYPOINTI CASE IT-CORNER – TARVE JA TOTEUTUSMALLI YLÄTASOLLA	56
10.1	IT-Corner v.1.0 – Find the path	57
10.2	IT-Corner v.2.0 – tekoälyn ja robotisaation tuoma mahdollisuus	57
11	MIKSI MUUTOS? – MUUTOSJOHTAJUUS TUEKSI MUUTOKSEEN ...	59
11.1	Onnistuneen muutosjohtamisen elementit 1-8.....	59
11.2	IT-Corner – tarinasta tuotteeksi	60
12	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	61
	LÄHTEET.....	63
	LIITTEET	65
	Liite 1. IT-Corner 1.0	65
	Liite 2. Hyvän mielen piste	66
	Liite 3. Empatiakartta	67
	Liite 4. IT-Corner – muutos kasvottomasta palvelusta robotisaation elämyksellisyyteen.....	68

LYHENTEET JA TERMIT

IT	Information technology, tietotekniikka
Ulkoistettu palvelu	Outsourcing, palvelun tuottaa kohdeyrityksen ulkopuolinen yritys
Near-shore	ulkoistettu palvelu, jonka palveluntoimittaja on asiakkaan kanssa samassa maassa
Off-shore	etätukitiimi, joka tuottaa palvelun toisesta maasta tai sijaintikohteesta hyödyntäen etäyhteyksiä ja yhteistyötä lähituen henkilöiden kanssa
Onsite service	lähitukipalvelu, joka tuotetaan loppukäyttäjien sijaintikohteessa
IT-Corner	fyysinen tukipiste lisäpalvelun tuottamiseen loppukäyttäjille
Palvelumuotoilu	Service Design, palvelun innovointia, kehittämistä sekä suunnittelua muotoilun menetelmin.
Palvelukokemus	Service Experience, käyttäjän kokemus saamastaan palvelusta
Service Desk	palvelupiste, jossa käyttäjän tukipyynnöt luodaan palvelupyynnöiksi eli tiketeiksi toiminnanohjausjärjestelmään
Itsepalveluportaali	käyttäjälle suunnattu palveluportti sivustoon, josta käyttäjä löytää tarvitsemansa IT-palvelun
Palvelukatalogi	ryhmitelty kokonaisuus palveluita loppukäyttäjien tarpeisiin
Pepper -robotti	humanoidirobotti, joka on räätälöitävissä tuottamaan lisäarvoa asiakaspalvelukokemukseen
ChatBot	keinoälyä hyödyntävä ohjelmisto, joka tuottaa chat-palvelua loppukäyttäjille
Partnership	kumppanuussopimus
SLA	Service Level Agreement, palvelutasojen sopimus
RACI	Malli, joka määrittelee roolit ja vastuut palvelun tuottamiseen. Responsible = vastuuhenkilö tai henkilöt, joiden avulla tehtävä tehdään, Accountable = rooli, jolla on valtuutus tehdä tarvittavat päätökset, Consulted = henkilö tai ryhmä, jota tarvitaan toteutuksessa apuna – tämä on konsultoiva rooli Informed = henkilö tai ryhmä, jolle toiminnasta yksisuuntaisesti raportoidaan.

Keinoäly	usean kehittynen teknologian yhdistelmä, joka auttaa tuotteita ja palveluja havaitsemaan, ajattelemaan, toimimaan ja oppimaan jatkuvasti käyttäjistään ja ympäristöstään (Tikka, Gävert 2018)
Blueprint	palvelun prosessikuvaus
Service Blueprint	visuaalinen metodi palveluiden kehittämiseen
Makrotaso	huomioi talouden tilan, suhdanteet, teknologian, globalisaation ja kulttuurit (PESTE(L) analyysi)
ERP	toiminnanohjausjärjestelmä palveluiden tuottamiseen
UML	Unified Modeling Language, graafinen mallinnuskieli kuvaamaan toimintaprosesseja
BYOD	Bring Your Own Device, kuluttajistuminen, työntekijät käyttävät työpaikalla omia älylaitteitaan

1 JOHDANTO

Palvelu syntyy asiakkaan tarpeesta ja niiden ymmärtämisestä. ”Palvelumuotoilun prosessi alkaa asiakkaan tarpeiden, unelmien ja toiveiden ymmärtämisestä. Asiakkaan ymmärtäminen ja käyttäjätiedon hankinta auttaa löytämään uusia kaupallistamisen mahdollisuuksia ” (Miettinen 2016, 19).

Yritys voi tuottaa ydinpalvelun lisäksi itse myös tarvittavat tukipalvelut, mutta nykysuuntauksessa yritys keskittyy ydinsaamiseen ja muu tarvittava palvelu voidaan ostaa ulkopuolisilta yrityksiltä. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kansainvälisessä yrityksessä tuotettua ulkoistettua IT-tukipalvelua ja muutosta loppukäyttäjän roolissa palvelun käyttäjänä. Ulkoistuskumppani tarjoaa palveluita asiakasyrityksen brändin ja linjausten mukaisesti. Se, mitä arvoa palvelulla haetaan, määräytyy asiakkaan määrittelemän arvon mukaisesti – kustannustehokkuus on yksi merkittävimmistä arvoista, jonka mukaisia palveluja halutaan rakentaa. Vaikka palvelu on kustannustehokasta, silti tavoitteena on tuottaa loppukäyttäjälle hyvä asiakaskokemus. Palvelupolku on keskeisessä asemassa käsiteltävässä IT lähitukipalveluita ja sen laatua. Prosessiohjautuvassa palveluympäristössä on tärkeää, ettei palvelu vaarannu taustalle määriteltyjen prosessien ja toimitusaikasopimusten takia. Käyttäjälle on myös tärkeää ymmärtää, että pyydetyllä palvelulla on erilaiset sopimuksiin perustuvat toimitusajat. Tämä voi aiheuttaa tyytymättömyyttä käyttäjien antamassa palautteessa, koska kaikkea palvelua ei voida toimittaa välittömästi ongelman ilmaantuessa. Käyttäjälle ei ole tärkeää se, että kuka palvelun toimittaa, vaan tärkeintä on saada se helposti ja sopivalla vasteajalla.

Loppukäyttäjän kokemukset palvelupolun eri kontaktipisteissä määrittävät sen, missä vaiheessa he tarvitsevat IT-palveluita. Tarkoituksena oli kehittää olemassa olevaa palvelupolkua siten, että käyttäjät omaksuvat aktiivisen roolin osana palvelua. Toiminnallaan he voivat vaikuttaa palvelukokemukseen. Käsittelemässäni palvelupolussa tavoitteena on tukea loppukäyttäjiä löytämään ja pyytämään apua itsenäisesti tarjolla olevien palveluportaalien kautta. Oppisen tukena käytetään mm. videoklippejä, joiden avulla käyttäjillä on mahdollisuus opiskella löytämään tarvitsemaansa tukea. Keskeiseksi ongelmaksi tässä muutoksessa on kuitenkin muodostunut se, etteivät asiakkaan eri käyttäjäprofiilien loppukäyttäjät ole omaksuneet itsepalveluportaaleiden ja omatoimisen ongelmanratkaisun

väyliä tavaksi selvitä tyypillisimmistä IT-ongelmista. Tieto jaetaan pääsääntöisesti yrityksen strategian mukaisesti englannin kielellä, joka osassa käyttäjiä aiheuttaa välittömästi kielteisen reaktion. Tällöin nämä käyttäjät ottavat suoraan yhteyttä paikalliseen lähitukeen, koska eivät löydä tarvitsemaansa palvelua. Käyttäjät eivät toimi IT -linjauksen mukaista palvelupolkua ja prosesseja hyödyntäen, jolloin tarvitaan keinoja tilanteen korjaamiseksi.

Hyödynnän työssäni tapaustutkimusta, jolloin tärkeässä osassa on useamman vuoden ajalta kerätty tietämys lähitukipalvelusta palvelun tarjoajan näkökulmasta ja vuorovaikutuksesta asiakasrajapinnassa.

Case study eli tapaustutkimuksessa, joka on yksi laadullisen tutkimuksen muodoista, tutkitaan analysoitavaa asiaa luonnollisissa tilanteissa yhteydessä ympäristöönsä. Tutkimuksessa käsitellään yksityiskohtaista tietoa monialaisesti yksittäisen tapauksen tai useamman peräkkäisen tapauksen avulla. Tavoitteena on ollut kerätä tutkittavasta asiasta tietoa mahdollisimman monipuolisesti. Hyödyllisintä on ollut havainnointi palveluympäristössä. Tärkeää on ymmärtää tutkittava asia, jotta voidaan tehdä yleistyksiä ja oppia siltä pohjalta. Oleellista tapaustutkimukselle on myös se, että sillä kuvataan olemassa olevaa asiaa. Tämän pohjalta voidaan kehittää tutkittavaa aihealuetta.

Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia metodeja, esimerkiksi selittävässä case-metodissa kirjataan tosiasioita ja tehdään päätelmiä – kuvataan tietty näkökulma asiaan. Kvalitatiivisesta tutkimuksesta olen hyödyntänyt havainnointia ja tapaustutkimusta, koska tavoitteenani on ollut kuvata uudistettu palvelumalli eri vaiheineen.

Konstruktiiivinen lähestymistapa näkyy analysoitaessa ulkoistamisen vaikutuksia asiakkaan sisäisten prosessien toimintaan. Luontaisesti RACI -menetelmä on osa toimintaprosessien toiminnan ohjausta ja sen avulla kuvataan tehtävien vastuut, joista Service Desk ja tukitiimit ovat keskeisessä osassa tuotettavaa palvelua. Sen toimivuus näkyy palvelun teknisen laadun osana palvelupolun eri kontaktipisteissä.

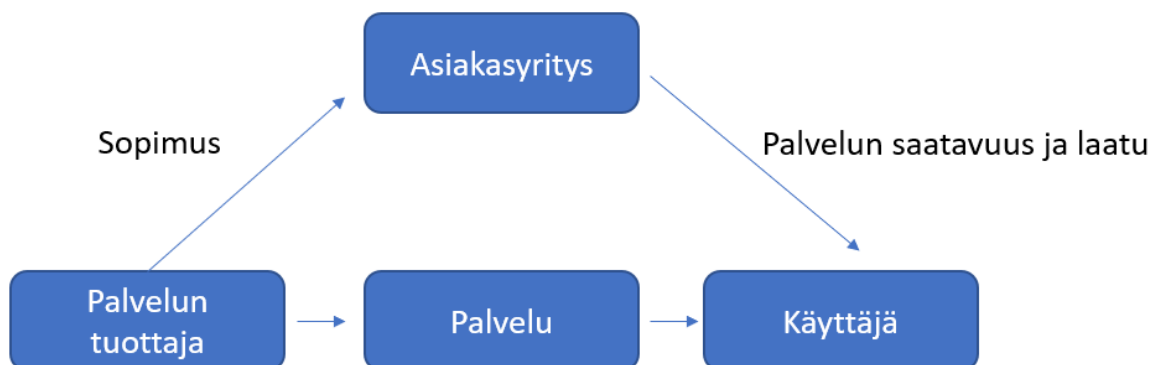
Nykyisen palvelupolun asiakaskokemusten keräämiseen on käytetty haastatteluja, jotka on pyritty huomioimaan palvelun kehittämisessä. Tärkeässä osassa on ollut myös havainnointi ja osallistuminen palveluun eli palvelusafari. Olen pystynyt hyödyntämään usean vuoden ajanjaksoa työssäni, jolloin vertailukohteena on ollut palvelun kehityskaari.

2 ULKOISTETTU PALVELUMALLI

Kun yritys on valinnut osaksi strategiaansa palvelujen ulkoistamisen, niin silloin palvelu tuotetaan saman maan sisällä toisen palveluyrityksen toimittamana near-shore palveluna tai se voidaan tuottaa kohdemaan ulkopuolelta off-shore palveluna. Palvelu voi olla myös yhdistelmä ulkoistettua, paikan päällä tuotettavaa ja asiakasyrityksen sisäistä IT -palvelua. Silloin palvelupolussa off-shore, on-site, ja asiakasyrityksen IT mielletään yhdeksi palvelukokonaisuudeksi.

Ulkoistetussa palvelumallissa asiakasyritys tekee sopimuksen palvelua tuottavan yrityksen kanssa ja sen tehtävänä on varmistaa sovitun palvelun saatavuus sekä laatu käyttäjille (kuvio 1). IT-palveluiden ulkoistuksissa voidaan jättää toimintaa ohjaavia ja määritteleviä toimintoja asiakasyrityksen sisälle tai tuottaa kaikki tarvittavat palvelut toimittajan kautta. Keskityn tässä työssä malliin, jossa toiminta perustuu partnership eli kumppanuusmalliin. Keskeistä tässä toimintatavassa on toimittaa ja kehittää IT -palvelua yhteistyössä asiakkaan kanssa. Käsiteltävä oleva palveluympäristö on yhdistelmä teollisuutta ja toimistoja sekä niiden käyttäjiä.

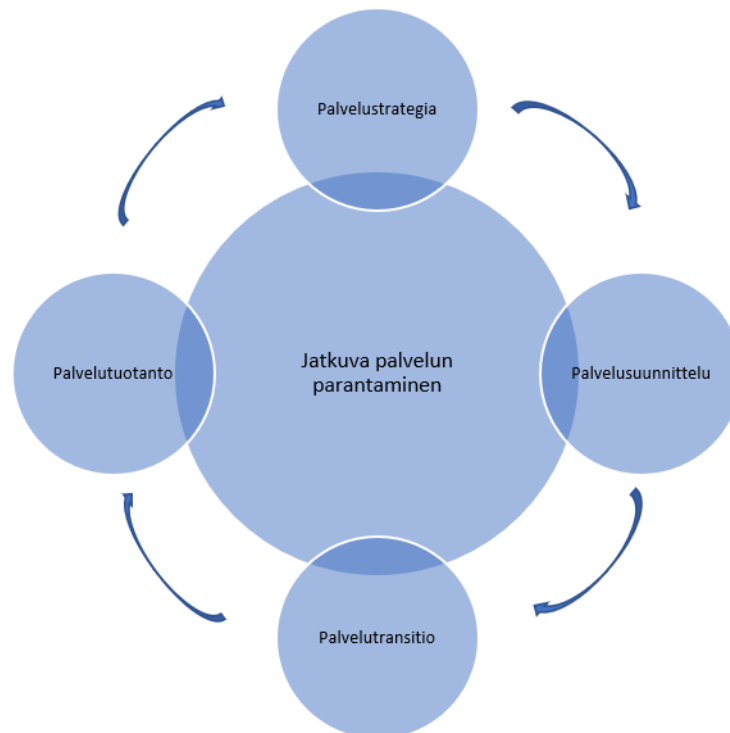
Toimittajamallissa palvelun tuottajan ja tilaajan roolit ovat täysin eriytetyt toisistaan, jolloin palvelu keskittyy määriteltyjen palvelukokonaisuuksien tuottamiseen toimittajan kautta.



Kuvio 1. Palvelusopimus määrittää palvelutuotokset käyttäjälle.

2.1 ITIL prosessikehys

ITIL prosessikehys avulla IT-palveluja ja niihin käytettyjä prosesseja voidaan johtaa tehokkaasti. Palvelun hallinta on joukko käytäntöjä, jotka sisältävät toiminnot ja prosessit hallita palvelua sen elinkaaren ajan erikoistuen strategiaan, suunnitteluun, palvelutransitioon, palvelutuotantoon ja jatkuvaan palvelun kehittämiseen (kuvio 2). Palvelun hallinta tuo arvoa asiakkaalle palvelun muodossa. Palvelunhallinta on myös käytäntöä, jota tukevat laaja tietämys, kokemus ja ammattitaito. (HP ITIL V3 koulutusaineisto 2008, 6) IT-organisaatio voi valita sopivat osat parhaista käytännöistä oman yrityksen prosessikehykseksi.



Kuvio 2. ITILv3 palvelun prosessimalli palvelun elinkaaren hallintaan (mukaiillen HP ITIL koulutusmateriaali, 2008)

ITIL-kirjaston kehityskaari alkaa 1980 -luvulta, jolloin Iso-Britannian hallinnon julkaisemana ilmestyi ensimmäinen kirja. V2 päivitettiin 2000/2001 ja ITILv3 viisi kirjaa julkaistiin ensimmäisen kerran vuonna 2007 ja myöhemmin sitä on myös päivitetty. ITIL hyödyntää ISO/IEC 20000 standardia, jonka avulla yritys voi auditoida ja sertifioida palvelun hallinnan toiminnot (HP ITIL koulutusmateriaali, 2008).

2.2 Palvelupaketti ja palvelutarjooma

Palvelu koostuu asioista, jotka liittyvät palvelun prosessiin ja prosessin lopputulokseen. Jotta prosessi ja lopputulos syntyvät, tarvitsee asiakkaan käynnistää palvelun tuotanto-prosessi. Palvelun tekninen laatu kuvaa palveluprosessin toimivuuden ja toiminnallinen laatu asiakkaan prosessin aikana saamaa kokemusta. Palvelutarjooma muodostuu prosessiin ja lopputulokseen liittyvistä piirteistä ja se on yksittäistä tuotetta kattavampi vastine asiakkaan tarpeisiin.

Konkreettisista tai aineettomista palveluista koostuvaa kokonaisuutta kutsutaan palvelupaketiksi. Palvelupaketti koostuu ydinpalvelusta sekä lisäpalveluista, joiden avulla palvelu voidaan yksilöidä ja tehdä siitä kilpailukykyinen. Asiakslähtöisyys on toimivan palvelutarjooman mallin edellytys. Tämä tarkoittaa sitä, että palveluprosessin tekninen ja toiminnallinen laatu huomioi asiakkaan kokemat näkökohdat (Grönroos, 221 - 223).

2.3 Peruspalvelupaketti

Peruspalvelupaketti voidaan Grönroosin (2009, 224) mukaan jakaa kolmeen eri palveluryhmään. Ydinpalvelu kuvaa tuotettavaa peruspalvelua, mahdollistavat palvelut (ja tuotteet) sekä tukipalvelu (ja – tuotteet) ovat lisäosia tukemaan ydinpalvelun käytettävyyttä.

Asiakkaiden tai kohdemarkkinoiden tarpeiden täyttäminen on palvelupaketin tavoitteena ja sen avulla voidaan myös nähdä se, mitä asiakkaat palveluyritykseltä saavat. Vuorovai-
kutustilanteet asiakkaan kanssa saattavat pilata hyvänkin palvelupaketin. Kun palvelupaketti on hyvin kehitelty, on sen tekninen laatu myös hyvä.

Ilman ydinpalvelua yritys ei voi tuottaa palveluja. Ydinpalveluita voi olla yksi tai useampia yrityksen toimialueesta riippuen. Jotta asiakas käyttäisi ydinpalvelua, tarvitaan usein sen lisäksi lisäpalveluja. Ne mahdollistavat ydinpalvelun käytön, sillä muutoin sitä ei voisi käyttää. Siksi niitä kutsutaankin mahdollistavaksi palveluksi. IT- tukipalveluprosessissa tällainen mahdollistaja voi olla erillinen palveluportaali tukipyynnön käynnistämiseksi.

2.4 Laajennettu palvelutarjooma

Palveluprosessin sekä peruspalvelupaketin osien kokemusta ei voida erottaa toisistaan. Siksi prosessi on nivottava palvelutuotteeseen ja sen pohjalta kehitetään laajennettu palvelutarjooma (kuvio 4). Tämä tarjooma muodostuu peruspalvelupaketin käsitteistä sekä seuraavista osatekijöistä, joita hyödynnetään prosessin johtamiseen:

- palvelun saavutettavuus
- vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa
- asiakkaan osallistuminen (Grönroos, 226).

Asiakkaan kokemus palvelusta on yksilöllinen ja koetaan monin eri tavoin. Tärkeintä prosessin johtamisessa on ymmärtää kulloinkin kohteena olevien asiakkaiden hyödyt palvelusta.

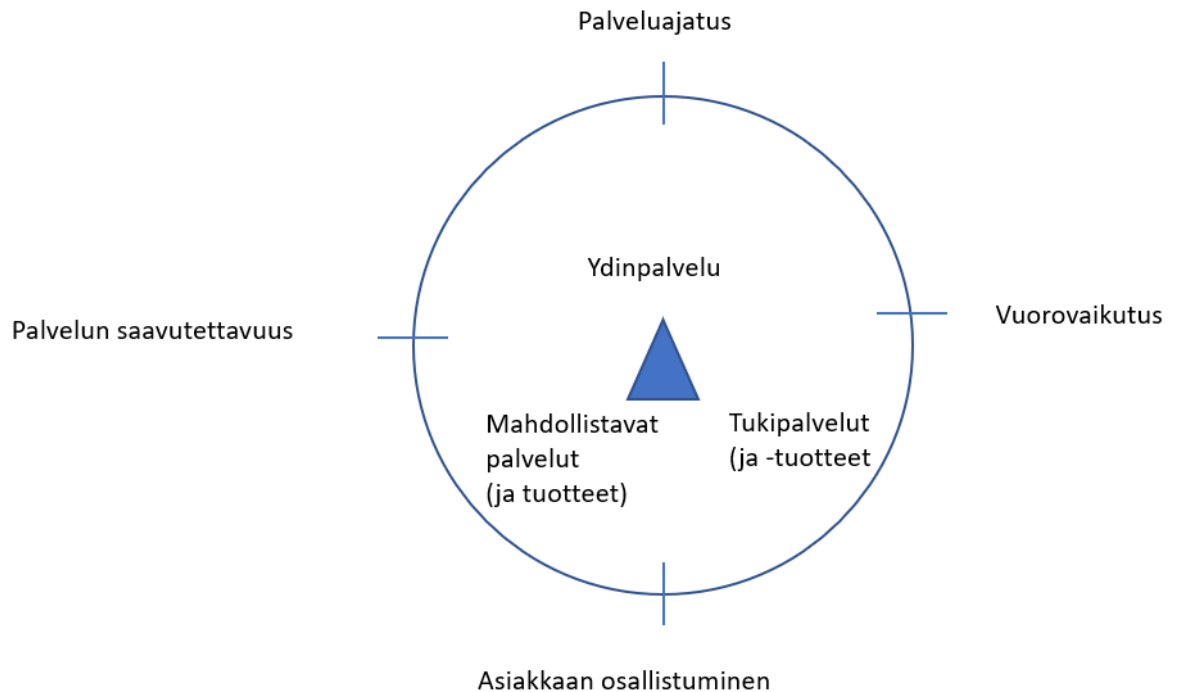
Palvelun saavutettavuus on tärkeä osa palvelukokemusta ja siihen vaikuttavia asioita ovat:

- henkilökunnan määrä ja taidot
- aukioloajat ja tehtävien suorittamiseen käytettävä aika
- palvelupisteiden sijainti
- palvelupisteiden ulkonäkö ja sisustus
- työkalut ja koneet
- prosessiin samanaikaisesti osallistuvien asiakkaiden määrä ja osaaminen (Grönroos, 226).

Edellä mainitut asiat vaikuttavat asiakkaiden kokemukseen palvelun laadusta ja sen saavutettavuudesta – oliko se helppoa vai oliko palvelun saavutettavuus olematon. Palveluyrityksen henkilökunnan asenne ja vuorovaikutustaidot ovat oleellisessa osassa mahdollistamassa palvelupaketin toimivuutta ja saavutettavuutta asiakkaalle.

Asiakkaan osallistuminen palveluun tarkoittaa sitä, että hänen toiminnallaan on vaikutus saatavaan palveluun. Hän on tällöin palvelun kanssatuottaja ja näin hän osallistuu itse saamansa arvon luomiseen (Grönroos, 229). Mikäli asiakas on passiivinen ja ei halua osallistua palveluprosessiin, on palvelun laatu heikko. Mikäli hän on halukas vastaamaan hänelle asetettuihin odotuksiin palveluprosessissa, on palvelun laatu kokemuksena hyvä.

Tämä on uusien palvelupakettien ja tarjoomien kehittämisessä yksi tärkeimmistä osa-alueista, jotta asiakkaan käyttämä palvelupolku koettaisiin hyväksi.



Kuvio 4. Laajennettu palvelutarjooma (Grönroos, C., 227)

Tukipalveluiden tehtävänä on lisätä palvelun tuottamaa arvoa ja niitä voidaan hyödyntää kilpailuetuna palvelun erilaistamisessa. Esimerkiksi myöhemmin esiteltävässä IT-Corner mallissa viihtyisä toimintaympäristö kalusteineen voisi toimia tukipalveluna palvelulle.

2.5 Blueprint ja Service Blueprint

Blueprint kuvaa palvelun sisältämät prosessit ja toimintaan osallistuvat toimijat toimintakaaviona. Se on visuaalinen kuvaus palvelun toiminnasta, jonka prosessit pohjautuvat aiemmin mainittuun ITIL-kirjastoon sen pohjalta, mitkä käytännöt kukin yritys on itselleen valinnut. Palveluiden toiminnallisten tekojen sarjan kuvaamisella on tärkeä merkitys, jotta prosessit toimivat niille määritellyllä tavalla ja niitä voidaan johtaa sekä kehittää tehokkaasti.

Service Blueprint on puolestaan metodi, jota voidaan hyödyntää palveluiden muotoilussa. Metodi on kehitetty kuvaamaan visuaalisesti palvelun rakenteet. Siinä kuvataan palvelun rakenteet siten, että huomioidaan käyttäjän polku kontaktipisteeltä toiselle palvelupolussa, erilaiset kosketuspisteet ja kanavat sekä asiakkaalle näkyvät (Front Stage) ja näkymättömät (Back Stage) tapahtumat. Front Stage on ”näyttämö”, jossa palvelutapahtuma näkyy käyttäjälle ja Back Stage kuvaa palvelutapahtumaan tarvittavat käyttäjälle näkymättömät palveluosat. Kuvauksen avulla voidaan selventää näkyvien ja näkymättömien osien vuorovaikutus. Lisäksi siinä kuvataan kaikki tukiprosessit sekä fyysiset tilat, jotka asiakas kohtaa palvelun eri kontaktipisteissä. Sen avulla voidaan auttaa kaikkia palveluprosessiin osallistuvia ymmärtämään oma rooli ja vastuu palveluprosessin aikana. Sen tarkoituksena on kuvata asiakkaan tekemät toimet, havainnot ja kokemus palveluprosessin aikana. Service Blueprint on palvelun tulevaisuuden kuvaus eli kehitetty versio halutusta palvelusta. Havainnollistamiseen voidaan hyödyntää graafisen esitystavan lisäksi kuvia ja valokuvia sekä tekstiä (Design Council).

Toimintaympäristön analysointiin voidaan puolestaan käyttää esimerkiksi PESTEL-analyysia, joka sisältää seuraavien osa-alueiden läpikäynnin: poliittinen, ekonominen, sosiaalinen, teknologinen, ekologinen, lainsäädännöllinen, esteettinen ja (logistinen) toimintaympäristö. Näistä osa-alueista yksi merkittävimmistä on palvelun ekologinen näkökulma, koska ihmiskunnalla ei ole varaa enää tuhlaa luonnonvaroja (Jaskari, Pestel-analyysi yrityksen toimintaympäristön analysoinnissa 2014; mukailten Heikkinen 2018). Analyysissä käsitellään edellä mainittujen asioiden vaikutusta makrotasolla omaan toimialaan. Tämä on apuväline riskienhallintaan, jolloin voidaan ennakoida sekä minimoida mahdollisten negatiivisten asioiden vaikutus liiketoimintaan.

3 PALVELUN TUOTTAMA ARVO

Palvelun tulee vastata palvelupolun tarpeisiin, mutta sitä ennen on kerättävä tietoa palvelulle asetetuista odotuksista sekä laatuvaatimuksista. Ulkoistetussa palvelumallissa asiakkaan organisaation muutokset heijastuvat myös palveluntarjoajan organisaation ja sen on muuntauduttava samanaikaisesti. Muutoin palvelun laatu voi heikentyä, jos palvelua ei mukaudu muutoksen vaatimalla tavalla. Kumppanuusmallissa palvelun tuottaja mielle-tään osaksi asiakasyrityksen IT-palvelua. Siksi on erittäin tärkeää, ettei palvelua tuotetta-essa eri tiimien välillä ole siiloja, jotka näkyessään loppukäyttäjälle asti heikentävät pal-velukokemusta. Arvo syntyy siitä, kun palvelutuotos vastaa niihin odotuksiin, joita käyt-täjä odottaa saavansa. Palvelun pyytäminen on helppoa, eikä vaadi teknistä tietämystä ongelma-alueesta, siihen ei kulu liiaksi työaika ja ratkaisuaika ei ole liian pitkä. Kuulos-taa yksinkertaisilta asioilta, mutta prosessien mukaisessa toimintamallissa käyttäjä ei ym-märrä miksi hänen ongelmaansa ei ratkaista välittömästi. Tämä ei ole mahdollista, koska ongelmat priorisoidaan tiimeille niiden laajuuden mukaisesti – yksittäisen käyttäjän on-gelma ei ole samanarvoinen esim. verkko-ongelman kanssa, jonka vaikutukset ovat yri-tyksen ydinliiketoiminnalle haitallisemmat.

3.1 Brändi, imago - odotusarvo

Palveluntarjoaja haluaa luoda toiminnastaan brändin ja imagon, joka kantaa sekä luo toi-mijasta houkuttelevan kumppanin asiakasyritykselle. Kun palvelun ”tarina” on hyvä, sil-loin se välittyy loppukäyttäjälle positiivisena kokemuksena. Tämä on luottamuksen pe-rusta toimivalle asiakassuhteelle – toimitaan kuten on sovittu, pidetään kiinni lupauksista.

Saman maan sisällä tapahtuvissa ulkoistuksissa ei tarvitse miettiä kulttuuri erojen vaiku-tusta palvelun aikana. Globaalissa ympäristössä toimittaessa kulttuurieroilla on merki-tystä ja silloin on ymmärrettävä niiden merkitys palveluntarjoajana, jos palvelu toimita-taan toiseen maahan. Palvelutoimittajan on jaettava tietoa henkilökunnalleen, jotta he pystyvät esim. kommunikoimaan oikealla tavalla asiakkaan kanssa vuorovaikutustilan-teissa. Tämä ei ole helppoa, koska eri kulttuureissa voi olla esim. hierarkia, joka näkyy selkeästi myös työelämässä. Silloin palvelu ei välttämättä ole joustavaa, vaan pohjautuu auktoriteettiin ja tiukkaan prosessien seurantaan. Kokonaisuuksien havainnointi saattaa

häiriintyä palvelun tuottamisen aikana ja se näkyy pahimmillaan myös loppukäyttäjälle asti.

Palvelubrändin ytimen tulee olla osa palvelun tuotantoprosessia, koska sillä on vaikutusta asiakkaan saamaan käsitykseen palvelun laadusta. Markkinoijat yrittävät myydä brändikäsityksiä asiakkaalle sellaisena kuin he sen näkevät. Tämä perustuu fyysisten tuotteiden brändäykseen, joissa tuotteella on samat ominaisuudet. Kun asiakkaat pitävät näistä ominaisuuksista syntyy myönteinen brändikuva.

Palvelun brändin perusta on toimiva prosessi, jonka kehittämisen perustana on asiakkaan osallistuminen prosessiin. Onnistunut brändi on keino menestyä kilpailutilanteessa, mutta siihen liiaksi keskittyminen voi vielä huomion pois perustehtävästä eli asiakaskannan kehittamisestä (Grönroos 2009, 385).

3.2 Palvelun tarinallistaminen osana yrityksen strategiaa ja markkinointia

Mitä tahansa markkinoija tekee luodakseen hyvän brändin, asiakas aina päättää tuleeko siitä sellainen vai ei – asiakas todellisuudessa rakentaa sen. Mielikuva palvelusta voi aiheuttaa negatiivisen vaikutuksen tai positiivisen vaikutuksen palvelusta. Palvelun tarina voidaan yhdistää osaksi yrityksen strategiaa, jolloin siitä muodostuu väline, jolla tavoitteet voidaan saavuttaa. Tämä helpottaa myös strategian jalkauttamista, koska tarinamuodossa se jää helpommin mieleen (Kalliomäki, 53).

Stooripuu -menetelmää voidaan käyttää osana yrityksen palveluelementtien löytämisestä. Ennen menetelmän käyttöönottoa yrityksellä tulee olla selkeä kuva liiketoiminnasta, tuotteista, palveluista sekä asiakaskohderyhmistä. Puu jakautuu juurielementteihin, joka kuvaa yrityksen toiminnan ydintä. Maan taso kuvaa asiakasta ja palveluita (kuvio 5). Oksisto muodostuu tarinaelementeistä. Stooripuu siis kuvaa yrityksen tarinaidentiteettiä. Juuristo kuvaa yrityksen näkymättömiä arvoja ja historiaa. Ydin vastaa kysymykseen ”miksi” – miksi yritys on olemassa? Juurissa sijaitsevat aidot timantit vastaavat seuraaviin kysymyksiin:

”Mikä on olennaista tyyliissä ja tavassa toimia?

Mikä on palvelun ydin?

Mitä ovat tärkeimmät arvot?

Millainen on yrityksen historia?

Millainen on palveluympäristö?

Millainen on asiakkaan palvelukokemus? (tavoitekokemus)

Mitä muutamme asiakkaamme elämässä?

Mitä fiilistä välitetään?

Miksi yritys on olemassa?”

Puun runko kuvaa asiakkaita. Keskimäinen nuoli kertoo pääasiakaskohderyhmän ja siihen kuvaillaan avainsanoilla tyypillinen asiakas, jolle palvelua tarjotaan. Pääasiallisen asiakaskohderyhmän tunteminen on tärkeää, muutoin ydintarinaa ja tarinaidentiteettiä ei synny eikä yritys ei kiinnosta ketään. Asiakastiedon hankintaan voidaan käyttää palvelumuotoilussa käytettäviä metodeja. Asiakkaiden havainnointi kulutustottumusten tai populaarikulttuurin kautta auttaa luomaan asiakasprofiileita. Kysymyksinä voidaan käyttää mm.

”Mitä musiikkia hän kuuntelee?

Mitä lehtiä asiakas lukee? Mistä hän ostaa vaatteensa?

Mitä hän tekee lomalla?

Mikä on tyhmintä ja turhinta, mihin hän käyttää aikaansa sosiaalisessa mediassa?”

Maan tasolla sijaitsevat tuotteet ja palvelut. Tähän tasoon kirjataan avainsanoilla ne palvelut, mistä muodostuu palvelukokonaisuus. Nämä kirjataan pääasiakaskohderyhmän viireen, jotta nähdään mitä tuotteita tai palveluita varten tarinaa luodaan.

Stooripuun oksisto muodostuu tarinallisista elementeistä, joista voisi syntyä tarinallisuutta palveluun. Apuna voidaan käyttää miellelyhtymäkartoja (mind map) ja esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

”Millaisia teemoja liittyy yrityksen toimintaan?

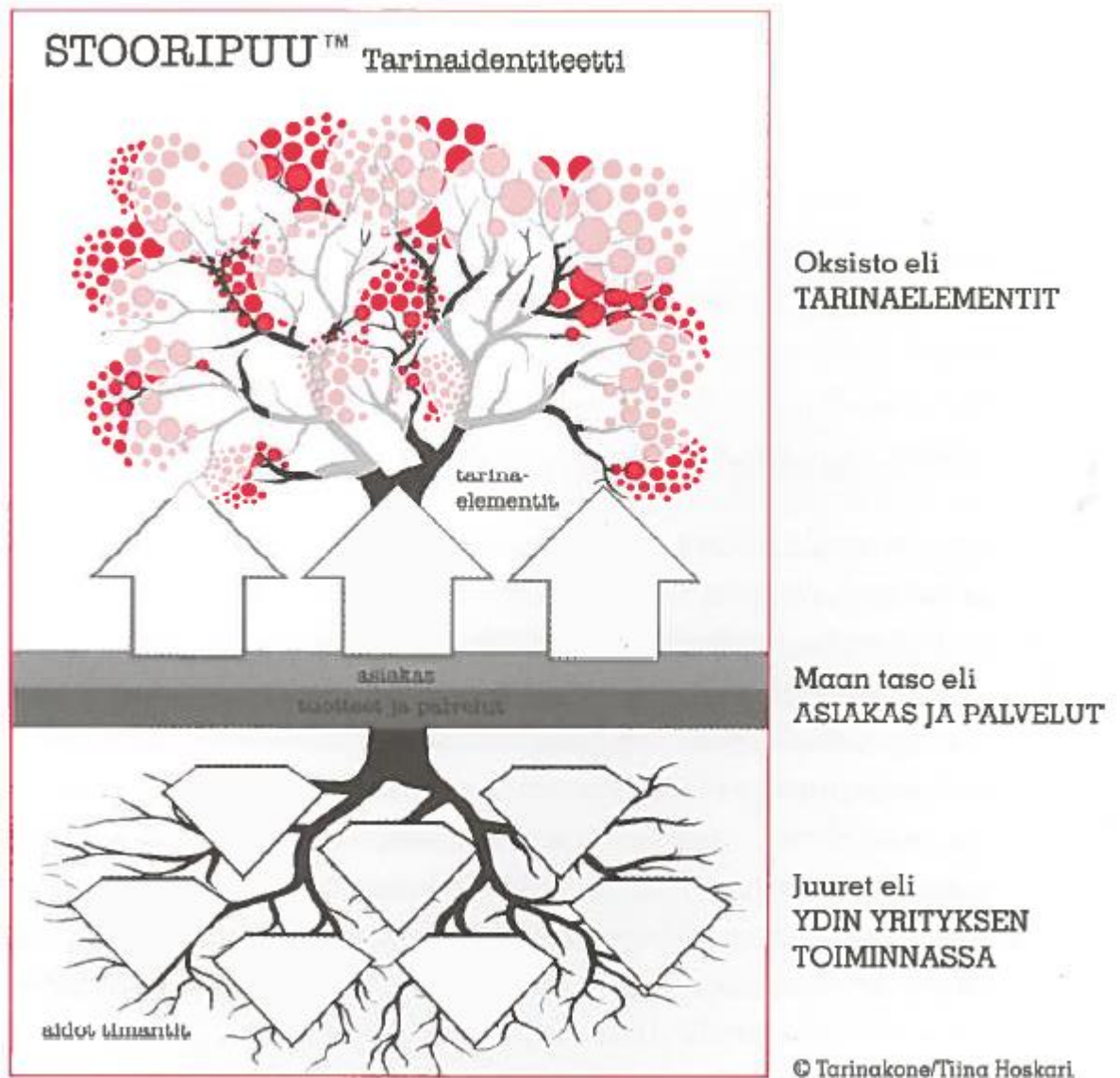
Millaisia hahmoja?

Mikä on yrityksen nimen tarina?

Millaisia tarinaelementtejä kumpuaa yrityksen historiasta?

Onko palveluympäristössä jotain erityistä tai persoonallista?

Mitä tarinallisuutta jo liittyy yrityksen tuotteisiin tai palveluihin?” (Kalliomäki, 79 – 88).



Kuvio 5. Stooripuu auttaa selvittämään palveluyrityksen tarinaidentiteetin (Kalliomäki, 80).

Ulkoistetuissa palveluissa on erittäin tärkeää, että yrityksen palvelutarjooma vastaa asiakkaan odotuksia, siksi kiehtovan tarinan avulla voidaan kasvattaa markkinoita ja pitää olemassa olevien asiakkaiden laatukokemus riittävällä tasolla.

3.3 IT-tuen toimintamalli – loppukäyttäjistä toimijaksi

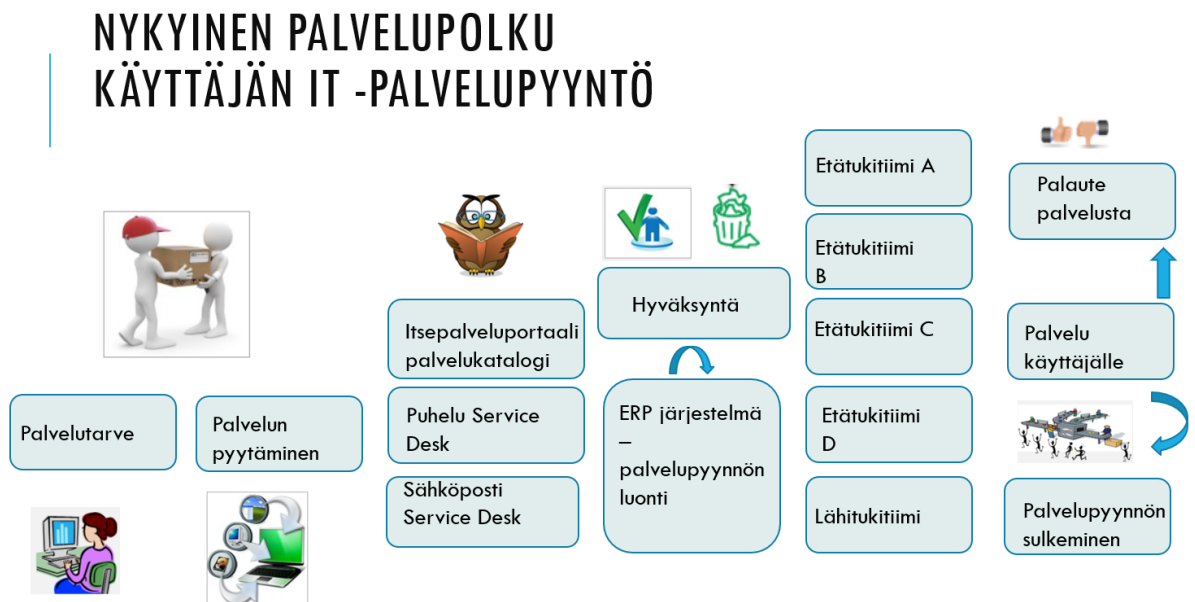
Tutkimukseni kohteena on IT-tuen muutos ja hyödynnän tässä useamman vuoden ajalta tekemiäni havaintoja palvelun tuottajan näkökulmasta, huomioiden loppukäyttäjän kokemuksen palvelun käyttäjänä. Viimeisimpien vuosien aikana selkein muutos on tapahtunut loppukäyttäjän roolissa ja yrityksen odotuksissa loppukäyttäjiä kohtaan palveluiden käyttäjinä.

Perinteinen loppukäyttäjän rooli on ollut vastaanottaa palvelukokonaisuus valmiina alusta loppuun asti. Kustannustehokas toiminta ja teknologian kehitys ovat muuttaneet tätä ajatusmallia niin, että yritykset odottavat käyttäjiltä omatoimisuutta myös IT-palveluiden käyttäjinä. Itsepalveluportaalien avulla on mahdollista käynnistää palveluprosessi, jossa on mahdollista tehdä palvelupyynnöksi ongelmatilanteesta ja uuden palvelun pyynnöstä. Kaikki palvelupyynnöt kirjautuvat töidenohjausjärjestelmään, joka mahdollistaa niiden kiireellisyysluokittelun määrittelemällä toimitusajan niille. Toimitusajan määrittelyyn vaikuttavat ongelman laajuus. Jos kyse on yhden käyttäjän ongelmasta, niin se saa alhaisemman toimituskriittisyyden kuin esim. verkko-ongelma, joka vaarantaa tuotannon ja voi aiheuttaa isot liiketaloudelliset tappiot.

Keskeisenä asiana muutoksessa on teknologian tarjoamat uudet mahdollisuudet automatisoida prosesseja ja näin ollen vastuu palvelun käynnistämisestä on siirtynyt loppukäyttäjälle. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että automatisoidut prosessit mahdollistavat sen, että käyttäjä itse määrittää milloin palvelukokemus alkaa ja loppuu. Palvelupyynnön luodaan itse, sen edistymistä on mahdollista seurata ja lopulta saadulle palvelulle voidaan antaa palaute käytettävän prosessinohjaustyökalun välityksellä. Kuinka hyväksi palvelu muodostuu, riippuu paljolti siitä, kuinka helposti palvelu on saatavilla. Miten määrittäminen helppo saatavuus? Siihen vaikuttaa puhtaasti toimintaympäristössä työskentelevät erilaiset käyttäjät ja heidän kokemuksensa asiakastapahtumasta. Mikäli muutoksenhallinnassa ja palveluiden kehitysvaiheessa ei ole pystytty huomioimaan tärkeimpiä käyttäjäprofileita, voi käyttöönotettu prosessi jäädä todellisuudessa käyttämättä. Näennäisesti prosessi ja palvelupolku on olemassa, mutta käyttäjät eivät hyödynnä sitä, vaan esimerkiksi ryhtyvät hakemaan tukea lähituen IT-henkilöiltä. Mikäli työmäärän seurantamittarit eivät ole kunnossa, voi tämä aiheuttaa palvelulaadun heikentymistä ja ylikuormittumista lähituen henkilöiden keskuudessa.

4 PALVELUN KONTAKTIPISTEET JA RAJAPINNAT

Tukipyynnöt ohjautuvat kirjattuina palvelupyynnöinä eri tukitiimien ratkaistavaksi (kuvio 6). Lähimpänä asiakas rajapintaa työskentelevät lähituen työntekijät, jotka ovat palveluntuottajan kasvot palvelulle. Loppukäyttäjälle IT-palvelu on sama asia kuin lähituki, vaikka käytännössä lähituki ei ratkaise kaikkia ongelmia. Service Desk on ensisijainen kontaktipiste loppukäyttäjälle, mutta se koetaan etäisemmäksi ja osa käyttäjistä ei halua ottaa yhteyttä sinne.



Kuvio 6. Palvelupolku (mukaillen yrityksen materiaali)

4.1 Palvelupyynnö

Palvelupyynnö asiakkaalta käynnistää ongelmanratkaisuprosessin. Aiemmin pyyntöjä käsiteltiin soittamalla suoraan tukihenkilölle ja tämä soitto toimi myös töidenjärjestelijänä. Useimmiten ongelmia ratkottiin siinä järjestyksessä, kuin pyyntöjä tuli. Eli ei ollut määriteltyä ratkaisuaikaa eikä välttämättä edes kunnollista työkalua, johon pyynnöt olisi ratkaisuihin kirjattu. Käytännössä ei ollut mahdollisuutta etätuen antamiseen, vaan aina lähtökohtaisesti käyttäjän luona toteutettiin ongelman ratkaisu. Laadun mittareita ei

myöskään ollut keskitetysti, vaan käyttäjän välitön palaute kertoi työn toteuttajalle tyytyväisyydestä. Samalla asiakaskohtaaminen mahdollisti loppukäyttäjälle sosiaalisen tapahtuman, jossa palvelun toteuttaja pystyi myös vaikuttamaan siihen, kuinka tyytyväinen asiakas palveluun oli. Nykyisin laatua on voitu parantaa sillä, että kirjatut pyynnot ratkaisuineen kerryttävät samalla ratkaisutietokantaa töidenhallintajärjestelmään. Pyynnön voi edelleen välittää soittamalla, mutta suositeltavin tapa on hyödyntää itsepalveluportaalia.

4.2 Etätuki

Käyttäjien tietokoneongelmien ratkaisu on ollut vuosikymmenen ajan mahdollista hoitaa myös etäyhteydellä käyttäjän koneeseen, jolloin on ollut mahdollista nähdä reaaliaikaisesti ongelmatilanne käyttäjän näkökulmasta. Tässä tukimallissa sosiaalinen kohtaaminen ja asiakastapahtuma on muuttanut muotoaan siten, että käyttäjä on osana palvelun ratkaisua. Hän pystyy näyttämään tukihenkilölle, miten ongelma esiintyy ja mitä asioita hän ei pysty koneellaan tekemään. Tukihenkilön näkökulmasta tilanne on myös muuttunut ja häneltä vaaditaan selkeitä kommunikointitaitoja, jotka huomioivat loppukäyttäjän näkökulman. Asiakaskohtamisessa tämä tarkoittaa sitä, että asiat selitetään ymmärrettävästi ilman tietoteknistä erikoissanastoa. Myös ongelman ratkaisun tulisi tapahtua mahdollisimman nopeasti, jotta käyttäjän työaika ei kuluisi hukkaan. Siksi lähitukihenkilön teknisten taitojen tulee vastata tarjottavaa palvelua.

4.3 Service Desk -palvelu

Kuten aiemmin totesin, palvelupyynnot ohjautuivat perinteisessä palvelupolussa suoraan palvelun toteuttavalle henkilölle. Kun palvelupyynnot ohjataan keskitetysti Service Desk:iin – voidaan tukimallia myös laajentaa ja näin mahdollistaa kaikkien eri teknisten palvelutiimien palvelun laatu. Tämä tarkoittaa myös sitä, että lähitukihenkilö ei enää olekaan palvelupolun ensimmäinen kontaktipiste vaan Service Desk - henkilö puhelimen välityksellä, sähköpostilla tai chatillä käynnistää palveluprosessin. Kaikki pyynnot kirjataan ja priorisoidaan palvelukriittisyyden perusteella töidenohjausjärjestelmään, josta palvelupyynnot ohjataan lähitukihenkilöiden työjonoon. Priorisointi tarkoittaa myös sitä, että pyyntöjen ratkaisussa noudatetaan sovittuja ratkaisuaikoja. Tyypillisesti ensisijaisesti ratkaistaan ne pyynnot, jotka kriittisyydellään vaarantavat yrityksen ydinpalvelun toiminnan. Ratkaisujärjestys voi olla myös kronologinen eli aikajärjestys, jolloin ratkaisu määrittyy vanhimmasta tuoreimpaan pyyntöön. Tämä tapa ei ole ehkä toimiva, jos kyseessä

on esim. tuotantoympäristö, jossa tietotekniset ongelmat saattavat aiheuttaa mittaviakin tuotannon menetyksiä.

4.4 Kommunikointi – tiedonjakamisen välineet ja viestinnän selkeys

Yhä yleisesti käytössä on sähköpostitse ja yrityksen Intranetin välityksellä tehtävä tiedon jakaminen. Käyttäjien edellytetään opiskelevan videoklippien avulla mm. uusien ohjelmien käyttöä – siitä on tullut keskeinen osa muutoksenhallintaa. Näissä tavoissa ongelmaksi muodostuu se, kuinka voidaan varmistaa tiedon perille saattaminen loppukäyttäjille niin, että viestintä on ollut ymmärrettävässä muodossa. Edelleen liian usein IT:n teknisen kielen käyttäminen voi aiheuttaa sen, että viestintä jää kokonaan lukematta. Käyttäjien antamista palautteissa he kokevat olevansa väheksytyssä asemassa ja turhautuneita, jos eivät pysty toimimaan annettujen ohjeiden mukaisesti. Mielestäni tärkeää olisikin muistaa se, ettei käyttäjiä pyydetä tekemään mitään sellaista muutoksen hallinnan yhteydessä, jota he eivät ole koskaan aiemmin tehneet. Siksi on tärkeää seurata käyttäjien antamaa palautetta palveluiden laadusta ja ymmärtää ja löytää tasapainoinen linjaus tuotettavalle loppukäyttäjäpalvelulle. Kun ymmärretään eri käyttäjäprofiilien odotuksia, on helpompaa myös miettiä, mitä kanavia tiedotukseen on hyvä käyttää ja tarvitaanko sen lisäksi lisätukea esim. lähituesta määräytyksi ajaksi muutoksien yhteydessä.

4.5 IT-tuki osana yrityksen IT-strategian muutosta

Yhä useammin yritykset keskittävät toimintansa ydinliiketoimintaan ja muu sen ympärille sijoittuva palvelu ulkoistetaan muille toimijoille. Teknologian kehittyminen, pilvipalvelut ovat suuntaus, joka on muuttanut perinteistä tiedon hallintaa yrityksissä. Yksittäisen käyttäjän kohdalla tämä näkyy esim. oman työskentelydatan tallentamisena pilvipalveluun. Tämä mahdollistaa tiedon monipuolisen käytettävyyden, kun se ei ole enää sidoksissa tiettyyn laitteeseen.

Palvelusopimuksessa toimijan ja yrityksen välillä on erittäin tärkeää tunnistaa asiakastarpeet ja vaatimukset, joihin palvelun tuottaminen perustuu. SLA, Service Level Agreement määrittää palvelusopimuksessa palvelun toimittamiseen määrittävät laatutekijät ja ratkaisuaajat. Tyytymättömyys palveluun ei siis välttämättä tarkoita sitä, että palvelu ei ole sitä, mitä on sovittu. Voi olla, ettei loppukäyttäjälle ole selkeää muutos, joka on toteutettu ja siksi odotukset poikkeavat ja aiheuttavat tyytymättömyyttä. Hänen mielestään palvelu

voi olla siten myös huonoa, koska palvelusopimuksessa sovitut asiat palvelutuotoksesta eivät vastaa hänen omia odotusarvojaan.

Organisaatorakenteiden muutokset sekä IT-strategian muutos ohjaavat myös käytännön IT-ratkaisujen toteutusta. Automaatio ja digitalisaation mahdollisuudet ovat muuttaneet siten, että totuttuja toimintatapoja on muutettava. Bulkkipalveluiden tuottaminen eli saman palvelun tarjoaminen kaikille ei ole enää kannattavaa, vaan tarvitaan ketteryyttä ja luovuutta hyödyntää teknologioita palveluiden kokonaisvaltaisessa tarjoamisessa asiakkaille.

4.6 Palveluntuottajan prosessit vs. asiakkaan palvelukokemus

Tietotekniset palvelut pohjautuvat ITIL-prosesseihin ja niiden pohjalta palvelusta tulee myös prosessivetoista eli palvelu ohjautuu ongelman ratkaisun ollessa kyseessä useammallekin ratkaisutiimille. Asiakkaalle eli loppukäyttäjälle prosessit eivät kuitenkaan saisi olla näkyvä osa, vaan ongelmanratkaisun tulisi sujua tiimiltä toiselle sovituissa määräajassa häiritsemättä käyttäjän työskentelyä. Ulkoistetuissa palveluissa haasteena saattaa olla siiloutuminen eli kun tiimit jakautuvat sijainnillisesti onsite ja offshore -timeihin eli lähitukeen ja etätukeen, joka tuotetaan kohdemaan ulkopuolelta. Tärkeää on myös hallita näissä tilanteissa asiakkaan kanssa tehtävää kommunikointia asiakasrajapinnassa, koska kielimuuri hankaloittaa nopeaa ratkaisua. Etätuen ja lähituen saumattoman yhteistyön saavuttaminen on oma prosessinsa, jossa kulttuurierot ovat isossa merkityksessä ja se vaikeuttaa ymmärtämistä ja kommunikointia sekä voi hidastaa ongelmanratkaisua.

Mikä sitten on tärkeintä palveluprosessin aikaansaamassa palvelutuotoksessa loppukäyttäjän näkökulmasta? Helppous ja palvelun tavoitettavuus lienee yksi tärkeimmistä kriteereistä. Jos käyttäjä ongelman hetkellä kokee, että esimerkiksi palvelupyynnön käynnistäminen vaatii ponnisteluja tai hänelle tulee tunne, että ei osaa kuvata ongelmaa tarpeeksi teknisesti, on palvelumääritelmä ja polku epäonnistunut. Syitä voi olla useita, mutta yksi merkityksellisimmistä on palvelusopimus yrityksen ja palveluntarjoajan välillä. Muutos sisäisesti tuotettavan IT-palvelun ja toimittajan tuottaman palvelun välillä on siinä, että se perustuu solmittuun palvelusopimukseen, jossa on määriteltynä lähituen tuottama palvelu loppukäyttäjille. Loppukäyttäjän näkökulmasta muutos on näkyvä esim. siinä mie-

lessä, että jokainen ongelmatilanne kirjataan töidenohjausjärjestelmään ja sillä on määritelty ratkaisuaika. Käyttäjän odotusarvo on aina, että ongelma ratkaistaan heti. Näin ei kuitenkaan ole prosessiohjautuvassa töidenohjauksessa. Vaikka käyttäjän näkökulmasta lähituki on kasvot kaikelle palvelulle, todellisuudessa lähituki ei ratkaise kaikkia ongelmatilanteita, vaan etätuki tai se tuotetaan yhdessä lähituen kanssa. Käyttäjät odottavat usein saavansa kaiken palvelun lähituelta, mikä ei ole mahdollista etä ja -lähituen tuottamassa palvelumallissa. Siksi onkin erittäin tärkeää, että palvelutoimittajan organisaation toimintatavat tukevat yhteistä päämäärää asiakkaan näkökulmasta. Digitalisaatio ja uudet teknologiat vaativat uusia toimintamalleja palveluyritykseltä, mutta myös palvelua vastaanottavalta yritykseltä ja sen työntekijöiltä.

5 PALVELUN MUOTOILUPROSESSIN VAIHEET

Palvelun muotoiluprosessin keskeinen luonne perustuu iterointiin – aloitetaan pienistä kokeiluista, voidaan epäonnistua, opitaan virheistä ja mukautetaan prosessia matkan varrella. Palvelun muotoilu on käytännöllinen lähestymistapa, jolla voidaan luoda ja kehittää organisaatioiden tarjontaa.

Palvelunmuotoilun pääperiaatteet ovat:

- Ihmiskeskeisyys: ottaa huomioon kaikkien palveluun vaikuttavien ihmisten kokemukset.
- Yhteistyökyky: eri taustojen ja toimintojen sidosryhmät on otettava aktiivisesti mukaan palvelunmuotoiluprosessiin.
- Iterointi: palvelumuotoilu on kokeileva, mukautuva, kokeellinen lähestymistapa, jossa toistetaan suunniteltavaa muutosta kohti tavoitetta.
- Peräkkäisyys: palvelun visualisointi ja organisointi keskenään toisiinsa liittyvien toimintojen sarjana.
- Todellisuus: tarpeita olisi tutkittava todellisuudessa, ideat mallinnettava todellisuudessa ja aineettomat arvot tulisi osoittaa fyysiseksi tai digitaaliseksi todellisuudeksi.
- Kokonaisvaltaisuus: palvelujen pitäisi kestäväällä tavalla vastata kaikkien sidosryhmien tarpeisiin koko palvelun ja liiketoiminnan kautta (mukaiillen Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider, 26).

Palvelun muotoilu on ihmiskeskeinen, yhteistyöhön perustuva, monitieteinen iteroiva lähestymistapa, joka käyttää tutkimusta ja joukkoa helposti ymmärrettäviä toimintoja- ja visualisointityökaluja. Niiden avulla voidaan luoda ja järjestää kokemuksia, jotka vastaavat liiketoiminnan, käyttäjän ja kaikkien sidosryhmien tarpeisiin.

Palvelun muotoiluprosessi jakautuu eri vaiheisiin, joita ovat löytäminen, määrittely, kehittäminen ja käyttöönotto. Löytämisen- ja määrittelyvaiheen jälkeen on tärkeää varmistaa, että yritetään ratkaista oikeaa ongelmaa (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider, 88).

Tutkimusvaiheessa, pyritään saamaan kattavasti tietoa tutkimusmetodien avulla, jotta keskeiset oivallukset voidaan poimia ja järjestää. Ideoinnin aikana on tarkoitus luoda monia mahdollisuuksia, joista suodatetaan päätöksentekoprosessien avulla. Näin saadaan kourallinen lupaavia ideoita. Mallinnuksen ja käyttöönoton yhteydessä rakennetaan ja etsitään mahdollisia ratkaisuja. Huomio on arvioinnissa ja päätöksenteossa, jotta ratkaistaan oikeaa ongelmaa (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider, 88).

5.1 Metodeja asiakasymmärryksen kartoitukseen

”Jotta nykyistä palvelua voidaan kehittää tai ylipäätään tuottaa palvelua, pitää ymmärtää asiakasta. Palvelumuotoilun prosessi alkaa asiakasymmärryksen kasvattamiselle ja käyttäjäkokemuksen ymmärtämisellä. Empaattisen muotoilun tavoitteena on tunnistaa piilevät asiakastarpeet. Piilevät tarpeet ovat tuotteelle asetettuja vaatimuksia tai uusia ratkaisuja, joita asiakkaat eivät tiedä haluavansa tai eivät osaa kuvitella” (Miettinen 2016, 31).

Mitä keinoja asiakasymmärryksen kartoitukseen voidaan käyttää? Tärkeää on huomioida palvelukokonaisuus, jota halutaan kehittää. Palvelutuotteen kehittäminen vaatii aikaa ja onkin tärkeää oivaltaa uusia tapoja hyödyllisen tiedon keräämiseksi. Ohessa on listattuna keinoja, joita voidaan hyödyntää kartoituksessa. Niissä on huomioituna myös kehityskohteenä oleva IT-Corner palvelun tarpeet.

5.1.1 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärryksen keräämiseksi on tärkeää ymmärtää, missä ympäristössä palvelua tuotetaan. Tähän apuna voidaan käyttää PESTEL – analyysia, jossa yrityksen toimintaympäristön kartoituksessa ympäristöanalyysin avulla saadaan yhteenvedomuoto esim. monikulttuurisesta asiakasympäristöstä. Tämä on strategian väline, jota päivitetään vuosittain. Mihin yritys voi vaikuttaa ja mihin ei, priorisointi ja arviointi siitä, mikä voi vaikuttaa sovelletaan kunkin yrityksen tarpeisiin (Jaskari, M-M, 2014). Tärkeää on selvittää ja ymmärtää, kuinka monikulttuurinen asiakasympäristö vaikuttaa kokemuksiin.

SWOT -analyysi kuvaa uhat ja mahdollisuudet. Nelikenttäanalyysissa kartoitetaan vahvuudet, mahdollisuudet, heikkoudet ja uhat, joiden ymmärtäminen asiakkaan ja loppukäyttäjän näkökulman huomioiden on oleellista palvelun onnistumisen kannalta. Nykyisen palvelun kuvaamiseen puolestaan voidaan hyödyntää Contex map eli ”palvelu

kukka”-menetelmää, joka on tehokas väline ideoida ja selvittää palvelun nykytilannetta. Palvelupolun kuvaus puolestaan kertoo palvelun eri vaiheet ja asiakkaan käyttämät kontaktipisteet. Käyttötapauskaavio hyödyntää UML-mallinnusta, joka on graafinen mallinuskikieli, jolla puolestaan voidaan kuvata prosessin kulku.

E. Bonon mukaan (The de Bono Group, LLC) asiakkaan kokemuksia voidaan analysoida ryhmämenetelmällä, jossa omaksutaan eri roolit eriväristen hattujen ajatusmallin mukaisesti. Valkoisen hatun haltija keskittyy tosiasioihin olemalla objektiivinen ja huomioimalla faktat. Keltaisen hatun haltijan rooli on pohtia hyötyjä olemalla positiivinen ja miettiä etuja käsiteltävästä asiasta. Mustan hatun haltija keskittyy huomamaan varoitukset ja riskit olemalla loogisesti negatiivinen roolissaan. Tunteiden tulkitsemiseen keskittyy punaisen hatun haltija ja hän on myös objektiivien asian käsittelijä. Vihreän hatun haltija ideoi, pohtii vaihtoehtoja sekä mahdollisuuksia – hän on luova ja etsii ratkaisuja mustan hatun haltijan esille nostamiin ongelmiin. Prosessin ohjauksesta puolestaan vastaa sininen hatun roolin haltija. Hän tarkkailee ja pohtii mitä ajattelua tarvitaan parhaimman ratkaisumallin löytämiseksi.

Kun halutaan auttaa löytämään syytä esim. jollekin tapahtumalle, voidaan käyttää 5 kertaa Miksi? -menetelmää. Siinä ei ratkota ongelmaa, vaan halutaan ymmärtää syy, miksi jotain on tapahtunut. Lisänä edellä mainittuihin ihmisen työstämiin menetelmiin voidaan asiakasymmärryksen apuna hyödyntää teknologiaa. Keinoälyn avulla voidaan saada lisäarvoa asiakasymmärryksen arviointiin.

5.1.2 Arviointi ja vaikuttavuus

Asiakasymmärryksen arviointiin ja saavutetun muutoksen vaikutusten mittaamiseen on tärkeää löytää menetelmiä, joka kuvaavat sekä taloudellista hyötyä että palvelun tuottamaa laatua. Manuaalityön vähentäminen ja automaation lisäämisellä tavoitellaan laadun parantamista. Tuloksien mittaamisen voidaan hyödyntää NPS-laatumittaria, jonka avulla nähdään, voidaanko olemassa olevaa palvelua suositella muille. Tärkeää on myös selvittää, onko muutosta tapahtunut ja vertailla tilannetta vanhaan käytäntöön. Haastatteluiden ja havainnoinnin avulla voidaan tehdä päätelmiä tilanteen osalta. Kaikkinensa vaikutusten arviointi on tärkeää ja näiden tuloksien seurannassa voidaan hyödyntää indikaattoreita.

Robottiikkaa hyödyntämällä voidaan analysoida robotin muistiin tallentuneita tietoja, hyödyntää uudelleen ohjelmointia. Myös robottimessut ja työpajat ovat mahdollisuuksia arvioida ja kartuttaa asiakasymmärrystä. Kaikista merkityksellisintä palveluyrityksen sekä asiakasyrityksen näkökulmista on taloudelliset hyödyt mitattuna ajassa ja Euroissa.

5.1.3 Kehittämismenetelmät

Palvelun ja asiakasymmärryksen ylläpitämiseksi tarvitaan jatkuvaa kehitystä. Palvelupolku kontaktipisteineen kuvaa asiakkaan palvelukokemusta. Business Model Canvas on strateginen työkalu, jonka avulla voidaan rakentaa ja kehittää jo olemassa olevia liiketoiminnan malleja (Alexander Osterwalder, 2008). Mitä jos -pohdinta, havainnointi, kokemusten analysointi työpajoissa, kyselyt sekä haastattelut ovat menetelmiä kartoittaa asiakastyytyväisyyttä. Etnografian keinoin palvelun muotoilija voi ottaa loppukäyttäjän roolin tai on vuorovaikutuksessa muiden käyttäjien kanssa. Tämän ohella havainnoimalla voidaan kehittää palvelua asiakkaan näkökulmasta.

Nelikenttäanalyysi on hyödyllinen menetelmä myös kehitettäessä parempaa palvelua ja varmistettaessa asiakasymmärryksen säilyminen tulevaisuudessa. Epätodennäköistä vaikutuksiltaan valtavaa tapahtumaa, joka ei ole ennustettavissa kutsutaan ”mustaksi joutseneksi”. Sille osataan kehitellä selitys, jotta se vaikuttaa vähemmän satunnaiselta. ”Mustan joutsenen” voi tietää vasta sen jälkeen, kun se on tapahtunut (Nassim Nicholas Taleb). Agile retro menetelmässä puolestaan pyritään oppimaan sekä muokkaamaan toimintatapoja opitun perusteella.

Robottien dataa tutkimalla voidaan selvittää nykytilaa ja nähdä tarvittavat kehityskohteet. Tärkeää on ymmärtää kerätyn tiedon avulla, kuinka robotiikan tarjoamaa kapasiteettia voidaan jatkossa hyödyntää entistä tehokkaammin. Laadukkaan datan keräämiseksi tarvitaan riittävän pitkä ajanjakso sekä suunnitelmallisuutta siitä, kuinka usein seuranta tehdään.

5.1.4 Ideointimetodit

Asiakasymmärryksen ratkaisuja etsittäessä ideointimetodina voidaan hyödyntää työpajamenetelmää, jossa palvelua voidaan kehittää yhdessä kohderyhmän kanssa. Samalla voidaan Brainstorming-menetelmän avulla luovasti löytää uusia tapoja ymmärtää asiakkaan tarpeita. Ideointimetodina voidaan hyödyntää myös cafe learning eli oppimiskahvilaa, jossa eri pöydissä olevat ryhmät keskustelevat samasta teemasta eri näkökulmasta.

Erilaisilla visuaalisilla metodeilla puolestaan voidaan selventää kokonaiskuva joko liiketoiminnan tai pelkästään loppukäyttäjän ja asiakkaan näkökulmasta. Business canvas on työkalu, jonka avulla voidaan visuaalisesti kuvata ja kehittää liiketoimintaprosessia. Empatiakartta sen sijaan kuvaa yksittäisen käyttäjän kokemusta palvelutilanteesta, kun taas palvelupolku kuvaa käyttäjän käyttämät siirtymät palvelutapahtuman aikana. Varjostuksella avulla voidaan seurata asiakkaan toimia ja käyttäytymistä palvelun eri vaiheissa.

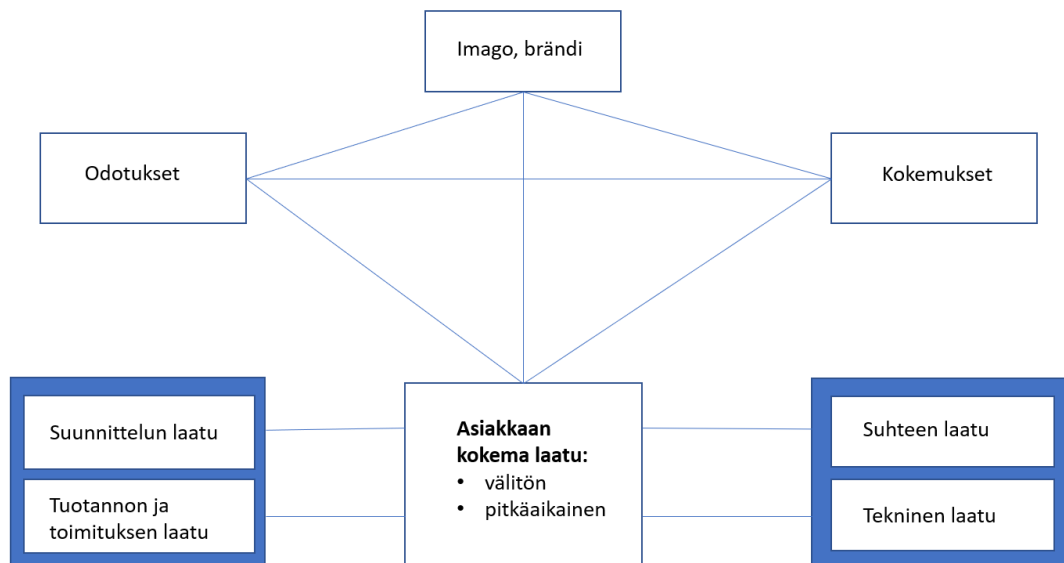
Haastattelu on tehokas tapa selvittää asiakkaiden näkemystä hyvin kohdennetuilla kysymyksillä ja tässä yhteydessä voidaan myös hyödyntää fiiliskortteja, joiden avulla voidaan kuvata tuntemuksia esim. asiakaspalvelutapahtumasta. Benchmarking eli vertailututkimuksen avulla voidaan puolestaan löytää hyväksi koettuja tapoja, joita hyödyntäen voidaan kehittää edelleen palvelua.

5.1.5 Tarvekartoituksen metodit

Kun halutaan kasvattaa ymmärrystä sekä asiakkaan, mutta samalla myös palvelua tuottavien henkilöiden näkökulmasta voidaan toiminnan motiiveja ymmärtää paremmin hyödyntämällä esim. 5 x miksi? -menetelmää tai hyödyntää varjostusta. Tärkeintä on tarkentaa palvelua tarjoavan yrityksen ja henkilöiden osalta strategiaa ja hyödyntää Blueprint, vaatimusmäärittely sekä palvelupolkukuvausta. Manuaaliprosessien löytämiseksi hyödyllisiä menetelmiä ovat ideapajat ja haastattelut. Tarvekartoituksessa voidaan hyödyntää myös empatiakarttaa erilaisten asiakasprofiilien tunnistamiseksi ja tehdä laadunparantamisen tarvekartoitus. Koulutettujen tutkija-asiakkaiden avulla voidaan selvittää se, että tuotetaanko sitä palvelua, mitä on sovittu. Tällä mystery shopping -menetelmällä testataan palvelun laatua.

5.1.6 Laadun mittarit – mitä arvoa halutaan tuottaa?

Gummesonin 4Q laatumallin kehityksen taustana on ollut ajatus siitä, että palvelut ja fyysiset osat ovat kiinteä osa tarjottavaa palvelua. Malli on tarkoitettu laadun hallintaan ja kehittämiseen. Palveluyrityksissä voi olla hankalaa erotella fyysistä tuotetta toisistaan, joten siksi onkin hyvä käsitellä näitä yhdessä. Tämän mallin muuttujat ovat kokemukset, odotukset, imago ja brändi. Imago tarkoittaa asiakkaan näkemykseen yrityksestä, kun taas brändi tarkoittaa asiakkaan mielipidettä tuotteesta. Asiakkaan kokonaisnäkemys molemmista vaikuttaa hänen käsitykseensä palvelun laadusta (Grönroos 2016, 110).



Kuvio 7. Gummesonin 4Q-laatumalli (Grönroos 2009, 109)

Asiakastyytyväisyyden mittaamiseen on tarjolla vaihtoehtoja – tärkeintä on, että mittarilla mitataan palvelua. **NPS laskenta** perustuu käyttäjien antamaan palautteeseen, joka sijoituu johonkin alla mainituista kolmesta kategoriasta, 0–6: arvostelijat, 7–8: passiiviset ja 9–10: suosittelijat. Sen avulla mitataan palvelun suositteluhalukkuutta eli palvelun kuluttamisen jälkeen asiakkaan antama palaute kertoo, haluaako hän suositella palvelua muille.

Net Promoter Score lasketaan seuraavasti: suosittelijoiden määrästä vähennetään arvostelijoiden määrä/ vastaajien määrä x 100. Eli jos 100 vastaajasta 10% on antanut vastauksen arvostelijoiden kategoriaan, 20 passiivisten -ja 70 suosittelijoiden kategorioihin, niin arvostelijoiden osuus (10%) vähennetään suosittelijoiden osuudesta. Näin NPS pistemääräksi muodostuu 60. Luku ei ole aina positiivinen, vaan se voi olla myös negatiivinen,

koska pistemääräalue on 100 - + 100 (Netpromotersystem). Palveluprosessin eri toimijoiden laadun seurannalla voidaan löytää heikkoudet palvelussa ja tehdä kehityssuunnitelma tarvittavista parannuksista. Siksi sanallisten palautteiden säännöllinen analysointi kannattaa tehdä, eikä ainoastaan seurata numerotrendiä. Kun tyytyväisyysmittari on hyvällä tasolla, mahdollistaa se sopimuksen jatkumisen.

Palvelun saamisen tai asian hoitamisen helppoutta, jota mitataan Customer Effort Score -mittarilla (CES). Asteikolla 1 – 5 asiakas antaa palautteen siitä, kuinka paljon hän näki vaivaa saadakseen palvelua. Kyllä/Ei -vastauksella hän kerrotaan, kuinka helpoksi yritys palvelun saamisen teki. Tällä mittarilla nähdään, kuinka hyvin palvelu sujuu ja mitkä ovat sen heikkoudet. Palautteiden pohjalta on mahdollista kehittää palveluprosessia (Questback).

Customer satisfaction score - CSAT mittaa asiakkaiden tyytyväisyyttä lyhyellä aikavälillä. Esimerkiksi kuinka tyytyväinen asiakas oli Service Desk työntekijän palveluun. Mittarina käytetään 1 – 5 asteikkoa kertomaan, kuinka tyytyväinen asiakas oli saamaansa palveluun. Tyytymättömään asiakkaaseen voidaan olla välittömästi yhteydessä ja korjata tilanne positiiviseksi kokemukseksi. CSAT toimii NPS:n tukena, koska sen avulla ei voida ennustaa tulevaa, vaan saadaan selville tyytymättömyyden syy (Questback).

Laskennallisten mittareiden rinnalla on mahdollista tuottaa kohdennettuja kyselyitä, jos halutaan selvittää eri asiakasprofiileiden odotusarvoja hyvästä asiakaskokemuksesta. Näiden kyselyiden perusteella on mahdollista kehittää palvelua ja yksinkertaisuudessaan nähdä onko palvelu määritelty oikein – tuotetaanko sitä arvoa käyttäjille, joka on heille merkityksellistä. Vastaako palvelu yhtiön linjaamaa strategiaa, vai onko palvelun ja käyttäjän toiminnan välillä eroavaisuuksia – oletetaanko tuotettavan palvelua, joka ei kuitenkaan kata kaikkien käyttäjäryhmien perustarvetta palvelusta. Pelkän numeroarvioiden perusteella tällaisia asioita ei selkeästi nähdä etenkään, jos käyttäjät eivät halua hyödyntää kommenttikenttää palautteissaan.

Palautteen analysoinnissa ja palvelun laadun mittareina on mielestäni tärkeää kokonaispalvelun laadun kehittämisen kannalta ymmärtää jokaisen palvelussa tehdyn muutoksen vaikutus loppukäyttäjän kannalta asiakaskokemukseen. Onnistuneen palvelupolun ja asiakaskokemuksen edellytyksenä on se, ettei palvelun saajan tarvitse miettiä palvelun taustalla olevia prosesseja, eikä ponnistella palvelun saamiseksi. Vaikka hyödynnetään

esim. itsepalveluportaaleja ei loppukäyttäjän tulisi kokea, että hänen tarvitsee olla keskeinen osa ongelman ratkaisua.

Operatiivista palvelun laatua mitataan ratkaisuajan lisäksi erilaisilla suorituskykymittareilla (KPI, Key Performance Indicator) Mitattaviksi kohteiksi valikoituvat palvelun kannalta keskeisimmät operatiiviset toiminnot, joista asiakas katsoo saavansa eniten arvoa ostamalleen palvelulle. Yksi esimerkki voi olla tehokas laitteiden elinkaaren hallintaprosessi, jossa varmistetaan, ettei turhia lisenssikustannuksia synny, eikä rahaa tuhlata laitehankintoihin. Operatiivinen KPI liittyykin keskeisesti palvelun kehittämiseen.

6 CASE IT-CORNER TAUSTA

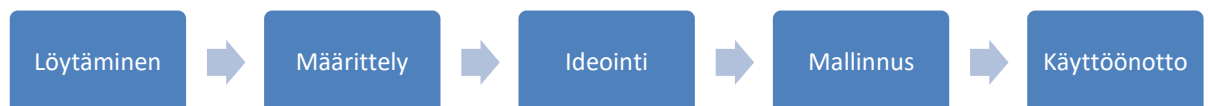
Loppukäyttäjien palautteen perusteella syntyi tarve lisäpalvelulle, joka voisi auttaa käyttäjiä selviytymään paremmin muutoksista. Palaute tarpeelle näkyi erityisesti NPS palautteissa ja uusien palveluiden käyttöönottojen yhteydessä. Lähitukihenkilöiden lisääntynyt työkuorma käyttöönottojen yhteydessä indikoi myös lisätukitarpeesta. Tarpeellisen tiedon löytäminen koettiin hankalaksi ja ohjeistus liian tekniseksi. Globaalissa yrityksessä eri kulttuurien vaikutus asiakkaan kokemaan ja odotuksiin eroaa paljon toisistaan.

Vaikka palvelua tuotetaan globaalin sopimuksen mukaan, silti loppukäyttäjä odottaa saavansa valmiita palvelukokonaisuuksia. Hänelle palvelun näkyvä osa, lähituki edustaa kaikkea IT-palvelua. Kun loppukäyttäjä ei halua käyttää prosessin mukaista palvelupolkuja, palvelu toimii näennäisesti hyvin, mutta prosessi puolestaan ei. Palvelupolun kontaktipisteet eivät toimi oikein, jos loppukäyttäjä ei halua ottaa yhteyttä Service Desk:iin, vaan ainoastaan lähitukeen. Mikäli IT-linjauksissa loppukäyttäjät eivät ole olleet osana palvelun suunnittelua, on halutun muutoksen läpivienti hankalaa.

Käyttäjien antama NPS-palaute ja sen kautta kerätyt sanalliset palautteet usean vuoden ajalta, ovat tuottaneet positiivisen palautteen lähituen henkilöiden palvelulle, vaikka palveluprosessi tai yksittäisen ongelman ratkaisu on viivästynyt. Tämä mielestäni kertoo osaltaan siitä, että jatkuvan palvelun kehityksen kautta olisi löydettävä keinoja lisäarvon tuomiseksi loppukäyttäjälle sekä asiakasyritykselle.

6.1 IT-Corner muotoiluprosessi

IT-Cornerin palvelun muotoiluprosessin vaiheina on käytetty seuraavia: löytäminen, määrittely, ideointi, mallinnus ja käyttöönotto (kuvio 8).



Kuvio 8. Palvelumuotoilun työkalut: Case IT-Corner (mukaillen Kurronen, Sivistystöiden työkalupakki 2013).

Suunnittelijan roolissa olen miettinyt eri tiimiroolien vaikutusta ja omia vahvuuksiani muotoiluprosessin eri vaiheissa. Perehtyessäni Meredith Belbinin yhdeksään eri tiimirooliin (Belbin tiimiroolit 2018): takoja, kokooja, keksijä, tiedustelija, arvioija, asiantuntija, diplomaatti, tekijä ja viimeistelijä, ei ollutkaan lainkaan helppoa löytää itseään vahvasti ainoastaan yhden roolin taitajana. Toimintaorientoituneita rooleja ovat: tekijä, takoja ja viimeistelijä, ihmisorientoituneita: tiedustelija, diplomaatti ja kokooja, ajatteluorientoituneet: asiantuntija, arvioija ja keksijä.

Tekijä

Tekijän on vastuuntuntoinen ja ahkera, mutta saattaa olla joustamaton eikä näe välttämättä uusia mahdollisuuksia. Hän organisoii toimintaa ja tuottaa käytännön sovellukset.

Takojä

Energinen, suuntautunut tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseen. Innostava ja toimii mielellään yhteistyössä tiedustelijan kanssa. Pitää huolen aikataulussa pysymisessä ja tavoitteiden saavuttamisesta.

Viimeistelijä

Täydellisyyden tavoittelija, joka on huolellinen ja hänen tarkkuutensa ansioista varmistetaan oikeisiin asioihin keskittyminen ja laadukas lopputulos. Viimeistelijällä on hyvä stressin sietokyky ja hän pystyy työskentelemään paineen alaisena.

Tiedustelija

Ulospäin suuntautunut verkostoituja kuvaa parhaiten tiedustelijan roolia. Hän etsii uusia mahdollisuuksia ja pitää ryhmän ajan tasalla. Mielenkiinto voi herpaantua helposti.

Diplomaatti

Hän on joustava ja kannustava tiimityöskentelijä. Hyvänä ihmisasiantuntijana osaa sovitella tilanteita ja käsitellä erilaisia ihmissuhteita. Diplomaatilla on huono päättämiskyky.

Kokooja

Kokooja on tavoitteellinen ja ennakkoluuloton, joka saa esille jäsenten voimavarat ja vahvuudet jämakällä otteella. Hän huomioi muiden mielipiteet sekä vahvuudet tehtävien jaossa. Kokooja saattaa olla haluton tekemään asioita itse.

Asiantuntija

Itsenäinen ja määrätietoinen työskentelijä. Hän sitoutuu työhön kokonaisvaltaisesti ja omaa syvällisiä tietoja ja taitoja. Heikkoutena kapea-alaisuus.

Arvioija

Arvioija välttää riskejä ja on varovainen sekä puolueeton. Hän arvioi asioita kriittisesti löytääkseen varman ratkaisun.

Keksijä

Keksijä omaa mielikuvituksen, jonka avulla ideoi ja luo uusia ratkaisuja. Hän tarvitsee rauhaa keskittyä

6.2 Suunnittelijan rooli muotoiluprosessin vaiheissa

Palvelumuotoilun löytämisen vaiheessa on tärkeä löytää vastauksia palvelutarpeelle olemassa olevia tietoja hyödyntäen mahdollisimman kattavasti. Takojan roolin näkisin tässä vaiheessa hyvänä siten, että hänen avullaan käynnistetään prosessi ja voidaan saada muiden roolien edustajat mukaan tehokkaaseen työskentelyyn. Samoin tiedustelija voi aktiivisena kontaktien ja mahdollisuuksien etsijänä täydentää tätä tiedonkeruun vaihetta käsiteltävästä aihekokonaisuudesta.

Määrittelyvaiheessa on mielestäni tärkeää löytää mahdollisimman edustava joukko eri rooleista, jotta pystytään muodostamaan mahdollisimman selkeä rajaus käsiteltävästä aihekokonaisuudesta. Mielestäni kokoojan rooli on merkityksellinen määrittelyn vaiheessa, jotta saadaan tiimin voimavarat esille. Näin voidaan löytää käsiteltävän asian kannalta kattava tieto eri roolien edustajien avulla.

Ideointivaiheessa on tärkeää löytää mahdollisimman näppärästi ja paljon uusia näkemyksiä käsiteltävään aiheeseen irrottautumalla totutuista ajatusmalleista. Keksijän ja tiedustelijan rooleilla on mielestäni tässä palvelumuotoilun vaiheessa keskeinen rooli auttaa tiimiä jalostamaan ideaa kohti mallintamisen vaihetta.

Mallinnusvaiheessa arvioijan rooli korostuu, jotta voidaan objektiivisesti löytää paras ehdotus sekä arvioida ideointivaiheen suunnitelmaa.

Viimeistelijän rooli **käyttöönoton vaiheessa** varmistaa laadullisia tekijöitä muotoiltavana olevasta kokonaisuudesta. Tekijällä on myös tärkeä tehtävä tuottaa käytännön toteutus minipilotille ennen käyttöönottoa.

7 KEHITTÄMISSUUNNITELMA CASE IT-CORNER

IT-Corner kehittämissuunnitelmassa kuvataan kehitettävän palvelupolun nykytilanne sekä tunnistetun tarpeen perusteella kehitetään palvelukokonaisuutta. Suunnitelmassa huomioidaan sekä asiakkaan että palveluntuottajan näkökulma. Asiakasymmärryksen lisäämiseksi empatiakartan avulla voidaan kuvata yksittäisen käyttäjän kokemukset ja tunteukset palvelusta. Palvelumuotoilun työkalujen avulla pyritään löytämään ratkaisuja tilanteen korjaamiseksi. Suunnitelmassa hyödynnetään muotoiluprosessin vaiheita: löytäminen, määrittely, ideointi, mallinnus ja käyttöönotto.

7.1 Tarve ja kuvaus

Loppukäyttäjiltä kerätyn palautteen sekä kasvaneen lähitukeen kohdistuneen opastustarpeen pohjalta on tunnistettu tarve kehittää ja helpottaa käyttäjien oppimista erityisesti muuttuneiden työskentelytapojen ja uusien IT-työkalujen käyttöönotoissa. Tämän pohjalta on kehitetty uusi lisätukea tarjoava palvelumuoto IT-Corner, joka ensimmäisessä vaiheessa tukeutuu hyödyntämään olemassa olevia lähituen resursseja. Nykyisessä palvelupolussa loppukäyttäjän odotetaan ensisijaisesti käynnistävän palvelupyynnön itsepalveluportaalissa tehtävän pyynnön kautta (kuvio 9). Katalogi sisältää ongelmapyyntöön sekä yleisimmät palvelupyynnöt esimerkiksi tietokoneen lisätarvikkeiden tilaamista varten.

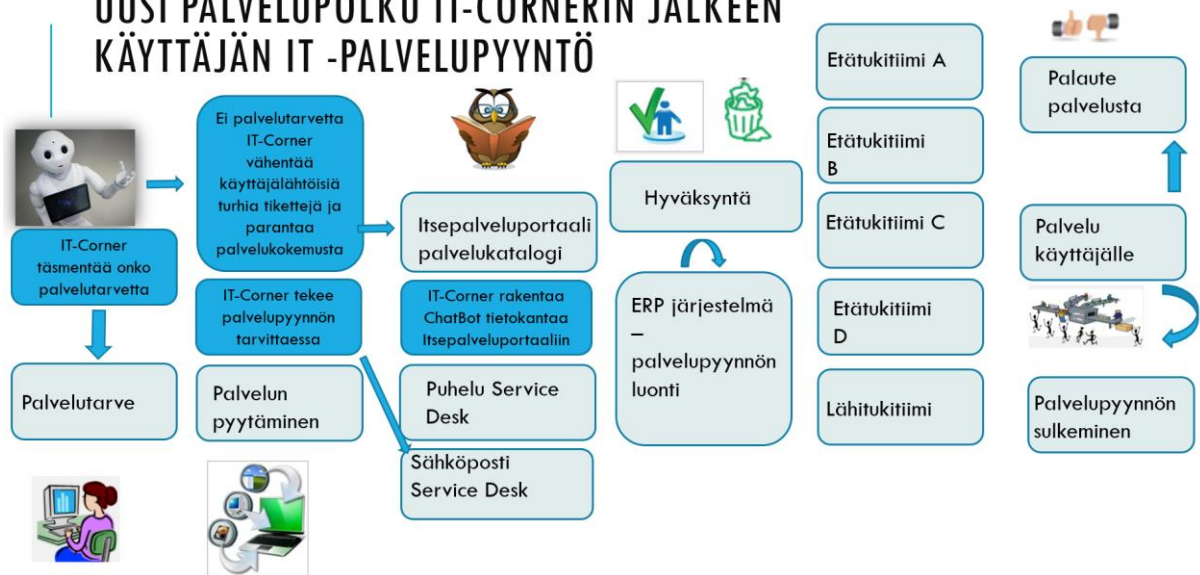
Tavoitteena on kehittää palvelua hyödyntäen teknologian tarjoamia mahdollisuuksia, jonka avulla voidaan kokonaisuutena tehostaa prosessia ja lisätä positiivisia asiakaspalvelukokemuksia (kuvio 10).

NYKYINEN PALVELUPOLKU KÄYTTÄJÄN IT -PALVELUPYYNTÖ



Kuvio 9. Nykyinen palvelupolku, esitelty aiemmin (kuvio 6)

UUSI PALVELUPOLKU IT-CORNERIN JÄLKEEN KÄYTTÄJÄN IT -PALVELUPYYNTÖ



Kuvio 10. Uusi palvelupolku IT-Cornerin käyttöönoton jälkeen

7.2 Business case: Ulkoistetun IT-tuen palvelulaadun ja asiakaskokeman parantaminen

Palvelun tuottajan näkökulmassa huomioidaan, että onko palvelu taloudellisesti ja strategisesti kannattava ja elinkelpoinen kokonaisuus. Tärkeää on myös erottautua ja löytää ne asiat, jotka sopivat palvelukokonaisuuteen. Palvelun ostajan näkökulmassa korostuu palvelun helppokäyttöisyys ja asiakastyytyvyyden lisääminen. Ennen kaikkea palvelun on oltava myös haluttava ja toimiva kokonaisuus.

Palvelun tuottajan näkökulma:

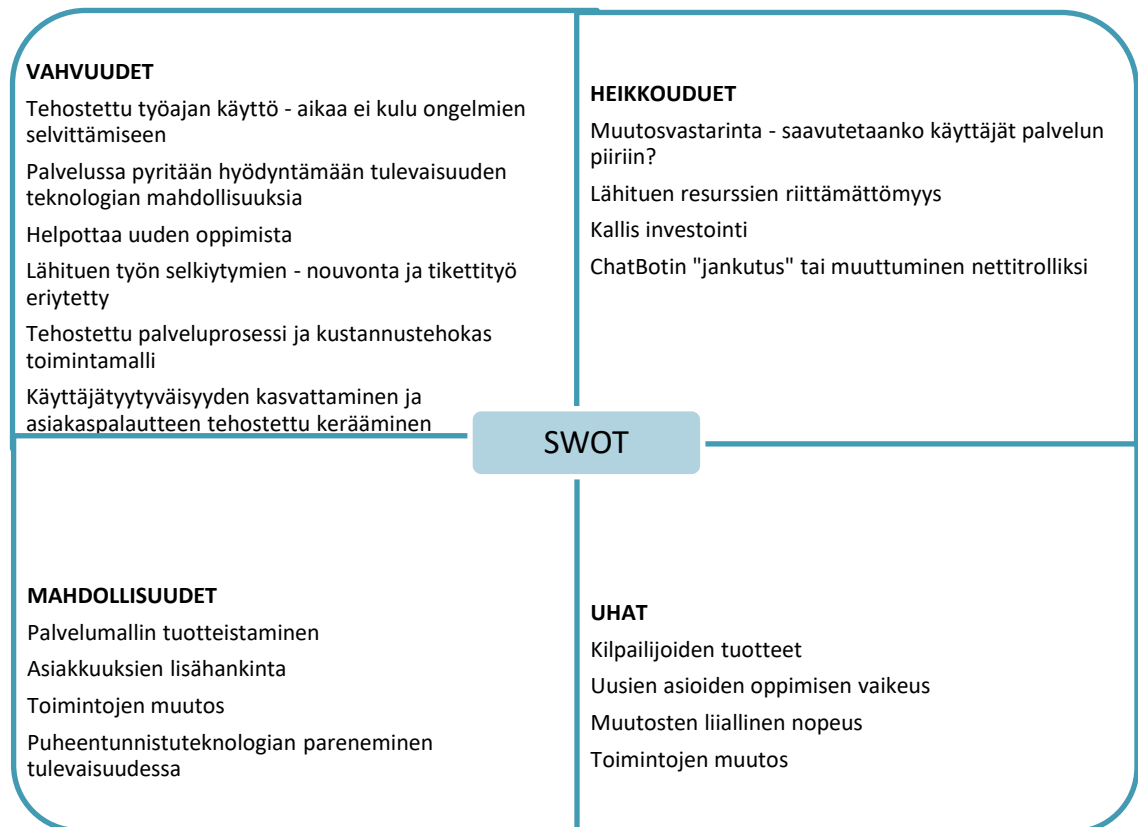
1. Asiakastyytyvyyden nostaminen
 - Poistuman esto ja kilpailutusten välttäminen
 - Referenssiarvo lisää uusasiakashankintaa sekä parantaa työnantajamielikuvaa
 - Mahdollisuus erottautua asiakaskokemalla
2. Tarjottavan lisäpalvelun mallintaminen
 - Mahdollisuus konseptoida maksullinen lisäpalvelu
 - Parempi kate IT-tuen ulkoistukselle
3. Tulevaisuuden ennakointi ja jatkuva kehittyminen kilpailuetuna
 - ChatBot palvelun tarvitsema data tulee kerättyä samanaikaisesti käytön aikana
 - Jatkuva kehitys – IT-lähetukimuotojen tukeminen robotisaation avulla
 - Robotisaation tuoma vähennys lähituen hyötytarpeeseen tuo säästöjä ja lisää kustannustehokkuutta

Palvelun ostajan näkökulma:

1. Henkilöstötyytyvyyden nostaminen. Työssäjaksamisen, työkalutytytyvyyden sekä voimavaraindeksin mittarit paranevat ja työnantajamielikuva nousee. Työnantajamielikuvalla on suora vaikutus rekrytointien onnistumiseen.
2. Henkilöstön IT-osaaminen näkyy nopeampana ja tuottavampana prosessina. Asiakaskokeman parantuminen.

3. Työn keskeytyminen työntekijälähtöisten IT-ongelmien takia vähenee, mikä globaalissa > 10 000 henkilön yrityksessä tarkoittaa satojen tuhansien eurojen säästöä vuositasolla (Varma poissaololaskuri)

Palvelun vahvuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamiseksi IT-Corner palvelusta tehdyn nelikenttä eli SWOT-analyysin avulla voidaan varmistaa palvelukokonaisuuden toimivuus (kuvio 11).



Kuvio 11. IT-Corner SWOT -analyysi.

7.3 Empatiakartta

Empatiakartta kuvaa tietyn asiakasprofiilin kokemusta ja auttaa ymmärtämään palvelun laatua ja ennen kaikkea saavutettavuutta. Kyseessä on empatia käyttäjän tarpeita kohtaan ja tavoitteena on tunnistaa myös piilevät tarpeet, jotka ovat palvelulle tai tuotteelle asetettuja vaatimuksia tai ratkaisuja, joita asiakkaat eivät osaa kuvitella tai tiedä haluavansa (Miettinen 2016, 31). Empaattisessa muotoiluprosessissa asiakasta havainnoidaan heidän työympäristössään, jolloin voidaan nähdä, kuinka he käyttävät palvelua. Alla kuvattuna yksi asiakasprofiili, josta on

tehty havainnollistava empatiakartta. Sen avulla voidaan havainnollistaa asiakkaan tunnetiloja ja kokemusta, joka auttaa osaltaan selkiyttämään palvelun laadun puutteita.

Empatiakartassa (Liite 3) esitellään Riston ajatuksia ja tuntemuksia palvelusta hänen edustamansa käyttäjäprofiili on mukana myös myöhemmin käsiteltävässä palvelumuotoilun työkalujen testauksessa.

Risto on 43v kunnossapidon esimies. Hän on supliikki omalla äidinkielellään, englantia hän osaa juuri ja juuri tarpeellisen määrän selvitäkseen satunnaisissa keskusteluissa omalla vastualueellaan kunnossapidossa.

Kiinnostunut omasta vastualueestaan sekä sen kehittämisestä, hän on kunnianhimoinen ja ylpeä työstään. Hän on pidetty esimies ja haluaa säilyttää "kasvonsa" tiiminsä silmissä.

Pelaa lentopalloa firman harrastusjoukkueessa ja on joukkueen kapteeni, toinen rakas harrastus on vanhojen autojen entisöinti, jossa näkee kättensä jäljen.

Osaa tietokoneen ja puhelimen peruskäytön, kokee IT:n palvelut hankalina ja toimisto-ohjelmien kanssa nopeasti epämukavuusalueella.

Riston organisaatiossa on otettu käyttöön uusi käyttöjärjestelmä ja toimistosovellukset, joita hän esimiesroolissaan käyttää päivittäin. Hänelle on hieman epäselvää toimistosovellusten tukimuodot, mikä on päätelaite tukea ja mikä on ohjelmistotukea, miten tukea saa ja kuka siitä vastaa. Hän ei myöskään osaa aina tunnistaa onko havaittu ongelma päätelaitteen häiriö, tiedonsiirron yhteysongelma, ohjelmiston käytettävyysongelma vai onko kyse hänen tekemästään käyttäjävirheestä.

7.4 Palvelumuotoilun työkalut

Tavoitteena on löytää keinoja lisätä käyttäjien tietoisuutta IT-palveluiden käytöstä ja tarpeellisen tuen saatavuudesta. Tilanteen selvittämiseksi haetaan lisätietoa seuraaviin aihealueisiin:

1. Kuinka hyvin käyttäjille suunnattu itsepalveluportaali sekä itseopiskelumateriaali tavoittaa erilaiset käyttäjäprofiilien asiakkaat

2. Nykyisen palvelupolun käytettävyys ja houkuttavuus palvelun väylänä – löydetäänkö palvelu ja hyödynnetäänkö sitä tehokkaasti. Käytetäänkö tarjottuja tukimalleja tehokkaasti esim. yhteydenotto IT Service Deskiin ja Intranetin itseopiskelumateriaali (videoklipit).
3. Tiedotus muutostilanteissa, onko englanniksi tuotettu materiaali riittävä kaikille käyttäjille.

7.4.1 Löytäminen

Työkaluina tässä vaiheessa voidaan käyttää haastatteluja, havainnointia ja datalouhintaa.

Perustelu työkaluvalinnoille:

1. **Haastatteluiden** avulla voidaan selvittää käyttäjien tietoisuutta IT-palveluiden käytettävyydestä. Henkilökohtainen haastattelu ympäristössä, jossa käyttäjä käyttää palvelua.
2. **Havainnointi** tuo näkökulman käyttäjän todelliseen toimintaan suhteessa tarjolla olevaan palvelupolkuun/polkuihin todellisessa käyttöympäristössä. Käyttäjien näkökulmaan ja kokemukseen perehtyminen varjostuksen avulla, jossa tarkkailijana pystytään tekemään havaintoja palvelukokemuksesta. Palvelusafari, jossa samaistutaan palvelun käyttäjänä elämykseen, joka käydään palvelupolulla läpi eri kontaktipisteissä.
3. **Datalouhinnan** avulla saadaan tietoa käyttäjien aktiivisuudesta antaa esim. Asiakastytyväisyyspalautetta ja palvelupyyntöjen analyysillä voidaan selvittää volyymit useimmin esiintyvistä ongelmatilanteista. Käydään läpi NPS (Net Promoter Score) -palautteet, Service Desk –yhteydenotot ja niistä muodostuneiden palvelupyyntöjen analyysi (tiketti), muiden mahdollisten erillisiin sovelluksiin keskittyvien tukipyyntöjen läpikäynti.

Haastattelussa käytettiin seuraavia kysymyksiä:

- Mitä IT-palveluja käytät työssäsi?
- Mistä löydät tukea ongelmatilanteissa?
- Millaisena koet IT-palvelut?
- Saatto riittävästi tietoa muutoksista?

- Miksi kysymyksillä voidaan tarkentaa vastauksia, jos käyttäjä kokee esim. tarvittavan avun löytämisen vaikeaksi.

Käytännön toimet:

- Käyttäjien henkilökohtaisen palvelukokemuksien selvittämiseksi käytetään henkilökohtaista haastattelua. Kysymyksillä pyritään selvittämään peruselementit palvelutarpeelle.
- Ryhmähaastatteluun otetaan useamman käyttäjäprofiilin loppukäyttäjiä, jotta saadaan selville keskimääräinen palvelukokemus ja pohjaa tarvittavalle palvelun kehitystarpeelle
- Haastattelutekniikkana käytetään perinteisen kyselyn lisäksi tarinankerrontaa. Haastateltavat saavat omin sanoin kertoa kokemuksistaan ja tuntemuksistaan nykyisestä palvelusta.
- Haastattelut jakautuvat kuukauden aikajanelle.

Havainnointi:

- Mahdollisuus löytää kehityskohteet.
- Käyttäjät tunnetilojen havainnointi palvelun käytettävyyttä havainnoitaessa.
- Erilaisten käyttäjäprofiilien. ongelmatilanteisiin tutustuminen.
- Uusien kehityskohteiden löytäminen.
- Valokuvien, piirustusten ja videoinnin avulla voidaan tallentaa havainnoinnin tuloksia.

Käytännön toimet:

- Varjostuksen avulla saadaan selville käyttäjän todellisuudessa käyttämä palvelupolku kontaktipisteineen.
- Kun havainnointi tehdään todellisessa käyttöympäristössä, löydetään tärkeät kehityskohteet.
- Kohteiksi valitaan tyypillisen käyttäjäprofiilin lisäksi myös muita profiilin käyttäjiä, jotta palvelua ei kehitettäisi vain yhden käyttäjäryhmän mukaisesti.
- Palvelusafarissa ollaan mukana palvelun käyttäjänä ja sitä kautta saadaan kokemus palvelusta. Tärkeintä on saada selkeä kuva palvelusta todellisessa ympäristössä.
- Havainnointi suoritetaan kuukauden mittaisena tapahtumana.

Datalouhinta:

- Olemassa olevan datan analysoinnilla voidaan selvittää eri palvelupyyntöjen vo-lyymit.
- Käyttäjäpalautteiden avulla voidaan löytää nykyisessä palvelupolussa olevia ke-hityskohteita, jotka käyttäjät kokevat prosessissa hankaliksi käytettävyyden kan-nalta.
- Löydökset selventävät uutta palvelukehystä.

Käytännön toimet:

- Käyttäjätyytyväisyyspalautteiden analysointi - negatiiviset/positiiviset palaut-teet.
- Palvelupyyntötikettien analysointi palvelun kohdealueittain.

7.4.2 Määrittely

Työkaluina tässä vaiheessa voidaan käyttää käynnistystä, kartoitusta ja kohdennusta.

Perustelu työkaluvalinnoille:

1. **Käynnistysosiossa** haetaan yhteisymmärrystä ratkaistavasta haasteesta, asetetaan keskeiset reunaehdot ja verkostoidutaan olennaisiin sidosryhmien edusta-jiin projektin osalta. Työpajan avulla määritellään kehityksen kohde, mittakaava sekä muodostetaan projektiryhmä ja valitaan projektijohtaja. Varmistetaan pro-jektille johdon tuki päätöksentekoa varten.
2. **Kartoituksen** avulla selvitetään mitä aiheesta tiedetään. Tarvekartoitus auttaa yhteisen näkemyksen muodostamisessa. Yhteinen foorumi parantaa viestintää ja helpottaa materiaalin jakamista (esim. MS Sharepoint) Työkaluina voidaan hyö-dyntää samoja asioita kuin Löytäminen-osiossa.
3. **Kohdennuksen** avulla muodostetaan kerätystä tiedosta kokonaiskuva ja saadaan selville asioiden keskinäiset suhteet ja henkilöiden käyttäytymismallit. Työka-luina voidaan käyttää mahdollisuuden rajaus -työkalua ongelmanratkaisuun sekä Questorming-työkalua kysymysten asetteluun ja sitä kautta oikean ratkaisun löy-tämiseen.

7.4.3 Ideointi

Työkaluina tässä vaiheessa voidaan käyttää Brainstormingia, visualisointia ja idean jalostamista.

Perustelu työkaluvalinnoille:

1. **Brainstorming:** mahdollisimman paljon ideoita lyhyessä ajassa, irrottautuen tyypillisistä ajattelumalleista. Kootaan käynnistysvaiheessa määritelty työryhmä ja käytetään muutamaa eri tekniikkaa mm. Ideakarttaa sekä kuuden hatun menetelmää. Tavoitellaan mahdollisimman montaa ideaa ja täysin uuden tyyppisiä ratkaisuita IT-tukipalveluiden tunnettuuden parantamiseksi. Tavoitteena löytää uusia tapoja kertoa IT-tukipalveluista käyttäjäprofiileita houkuttavalla tavalla.
2. **Visualisointi:** yhdistää kuvatun palvelun käsitteellisiä, teknisiä ja vertaiskuvallisia piirteitä, muodostaen yksiselitteisen kuvan toivotusta lopputuloksesta. Käytetään Moodboard -työkalua visualisoimaan ideoita, jotta työryhmä pystyy muodostamaan yksiselitteisen ja yhtenäisen kuvan toivotusta lopputuloksesta, IT Cornerista ja sen tarjoamasta palvelusta
3. **Idean jalostaminen:** lisäideointia ja jatkokehittämistä jo löydettyjen tai annettujen kriteerien pohjalta. Lisäideointia annettujen kriteereiden pohjalta.

7.4.4 Mallinnus

Työkaluina tässä vaiheessa voidaan käyttää visuaalista palvelukuvausta ja prototyypin laatimista.

Perustelu työkaluvalinnoille:

1. **Visuaalinen palvelukuvauksen laatiminen:** yhdistää käyttäjäprofiilin, palvelupolun ja palvelusuunnitelman kokonaisuudeksi. Muodostuu persoonaprofiilin luomisesta, palvelupolun laatimisesta, kuvaamisesta ja kommunikoinnista sekä palvelusuunnitelman kuvaamisesta (Service Blueprint).

2. **Prototyypin laatiminen parannusehdotuksesta:** IT–Cornerin rakenne tulee suunnitella toimivaksi väliaikaiseen käyttöön soveltuvaksi tilaksi. Rakennetaan ja piirretään pienoismalli IT-Cornerin rakenteista, joiden tulee olla helposti pystytettävät, väliaikaiseen käyttöön soveltuvat, mutta teknisesti toimivat.
3. **Diagnoosi eli idean validointi,** jolloin halutaan selkiyttää palvelun tuottama arvo loppukäyttäjälle ja miksi palvelu erottuu muista palveluista. Miksi IT-Corner idea on hyvä?

7.4.5 Käyttöönotto

Työkaluina tässä vaiheessa voidaan käyttää toimintasuunnitelmaa, tulosten seuranta ja dokumentointia.

Perustelu työkaluvalinnoille:

1. **Toimintasuunnitelma:** Tehdään ensimmäinen versio liiketoimintasuunnitelmasta. Laaditaan käyttöönottosuunnitelma sekä suunnitellaan minipilotti.
2. **Tulosten seuranta:** Tulosten mittaus auttaa IT-palvelun tuottajaa ja tilaaja-asiakasta määrittämään resurssit oikeaan paikkaan ja oikeaan toimintaan. Oppimissuunnitelman laatiminen ja indikaattorien löytäminen. Tulosten seuranta on tärkeää koko palvelun kehittämisprosessin aikana kehitysaskelien seuraamiseksi.
3. **Dokumentointi:** Uuden palvelukonseptin kohdalla kannattaa pyrkiä siihen, että se voidaan esitellä myyvällä ja selkeällä muutaman minuutin (Powerpoint) esityksellä. Tehdään IT-Corner palvelusta myyvä kuvaus, jolla sen idea, käyttötarkoitus sekä toimintakonsepti voidaan esitellä IT-tukipalveluita ostavalle asiakasyritykselle. Siinä kuvataan palvelun keskeinen idea ja tarina.

8 PALVELUMUOTOILUN TYÖKALUJEN TOIMINNALLISUUDEN TESTAUS CASE IT-CORNER

IT-Cornerin tiedonkeruun nykykokemuksen kartoittamiseen käytettiin työkaluna haastattelua. Varhaisen vaiheen tiedonhankinnassa oli tehdä kysely eri käyttäjäprofiilien näkökulmasta. Haastattelun runko oli kaikille haastateltaville sama, jotta tulokset olisivat vertailukelpoisia. Lisäksi haastatteluissa käytettiin perinteisen kyselyn lisäksi tarinankerrontaa.

Haastateltava sai omin sanoin kertoa kokemuksistaan tarinan muodossa sekä häntä pyydettiin liittämään tarinaan tuntemuksia nykyisestä palvelusta ja pyydettiin kertomaan, miten hän olisi mieluummin nähnyt palvelutapahtuman sujuvan.

Tämän jälkeen haastateltavalle esitettiin muutamia avustettuja kysymyksiä, joissa kysyttiin suoraan tiettyjen tukimuotojen käyttöä.

8.1 Asiakasprofiili 1

Tarja 44 v., IT-palveluita ostavan yrityksen asiakaspalvelupäällikkö, vastuualueena Pohjois-Eurooppa ja Etelä-Afrikka. Suoria alaisia Tarjalla on 6 henkilöä. Asiakaspalvelu vastaa asiakaspalvelusta, sen tuottamisesta sekä osallistuu sen kehittämiseen. Työ on hallinnollista johtamistyötä, jonka tavoitteena maailmanluokan asiakaspalvelu.

Tarja asuu Pirkanmaalla omakotitalossa ja hänen työhönottopaikkansa on Tampereella. Hän asuu omakotitalossa pientaloalueella, perheeseen kuuluu mies ja kaksi esikouluikäistä lasta. Hän matkustaa työssään paljon, samoin hänen puolisonsa, joten aikataulujen sovittaminen yhteen on osa arkea. Tarja tekee etätöitä vain niinä päivinä, kuin se on välttämätöntä lasten äkillisen sairastumisen takia. Hän kuvaa itseään taitavaksi ja itseopineeksi IT-ympäristön käyttäjäksi. Häntä turhauttaa se, etteivät uudet pilvipalvelut ole jalkautuneet arkeen ja tärkeitä dokumentteja säilytetään ja jaetaan edelleen vanhoilla metodeilla. Hänen sähköpostinsa on usein täynnä lukemattomia viestejä ja ennen kaikkea häntä turhauttaa turhien "kuittauksien tekeminen" laajoilla vastaanottajalistoilta.

Tarja kokee olevansa vastuussa uusien työtapojen kouluttamisesta omassa tiimissään, mutta tietää, ettei hänen esimerkkinsä ole riittävä. Koko organisaation tulisi vaatia tiettyä osaamistasoa IT-palveluiden käyttäjiltä sekä antaa riittävää koulutusta siihen.

Havainnot haastattelutilanteesta

Kysymyksiin haastateltava vastaa monisanaisesti ja täsmällisesti, niistä pystyy muodostamaan selkeän kuvan haastateltavan kokemuksesta. Kun haastateltavaa pyydetään kertomaan yksityiskohtainen tarina siitä, mitä on tehnyt ja kokenut asioidessaan IT-tuen kanssa, kokemus pysyy samana, mutta haastateltavan toiminnasta paljastuu merkittäviä eroja ensin vastattuun. Avustetuissa kysymyksissä testattiin haastateltavan kykyä löytää erilaisia tarjolla olevia tukimuotoja, joita hän ei ollut vielä käyttänyt. Tämän kautta tuli merkittäviä löydöksiä.

Asiakasprofiilin 1 nykykokemus ja löydökset

Ulkoistetun IT-tuen ja IT-tukimuotojen tuntemus ostajayrityksen asiakaspalvelun esimiestyössä:

- Asiakas eli IT-tuen loppukäyttäjä kokee itsensä edistyneeksi, mutta itseoppineeksi IT-palveluiden käyttäjäksi.
- Hän osaa luetella spontaanisti suurimman osan käyttämistään IT-palveluista ja avustettuna loput.
- Asiakas luulee tietävänsä kaikki oikeat yhteyden-ottotavat, tietäessään kaksi kolmesta ja opettaa tie-toaan eteenpäin omille alaisilleen
- Asiakas kaipaa puhelinnumeroa, josta vastattaisiin ja johon voisi soittaa ongelmatilanteessa, avustetun kysymyksen avulla asiakas löytää tietokoneestaan tarinan, jossa on Service Deskin puhelinnumero. Se ei ole hänelle opittu tai luontainen yhteyden-ottotapa, eikä hän ole käyttänyt sitä.
- Asiakas ei tunne IT-tuen muotojen eroja tai tunnista eri tukiroolien tarkoitusta (vrt. Lähituen rooli vs. ServiceDesk)
- Asiakas saa osan palveluista omalla äidinkielellään, eikä ole oman kielitaitonsa takia kiinnittänyt tukimuotojen kieleen huomiota.

Asiakkaan kokemus ja toiveet:

- Asiakas kokee, että lähituen palvelumotivaatio on todella huono, eivätkä ne ole tavoitettavissa, eikä heihin saa olla yhteydessä.
- Asiakas on yhteydessä Service Deskiin aina sähköpostitse, viestit ovat vapaa-
muotoisia ja usein yksittäiseen palvelupyytöön (tikettiin) liittyviä useita tarkentavia sähköposteja. Asiakas kokee prosessin hitaaksi.
- Asiakas on turhautunut siitä, ettei organisaatioon ole jalkautunut uudet IT-työkä-
lut kuten OneDrive jne. Hän yrittää kouluttaa muita, mutta kokee organisaation tarjoaman koulutuksen IT-palveluiden osalta täysin riittämättömäksi. "Kukaan ei todellakaan katso mitään videoklippejä Intrasta – se ei ole kouluttamista!"

8.2 Asiakasprofiili 2

Risto 43 v, kunnossapidon esimies. Hän on supliikki omalla äidinkielellään, englantia hän osaa juuri ja juuri tarpeellisen määrän selvitäkseen satunnaisissa keskusteluissa omalla vastualueellaan kunnossapidossa. Kiinnostunut omasta vastualueestaan sekä sen kehittämisestä, hän on kunnianhimoinen ja ylpeä työstään.

Hän on pidetty esimies ja haluaa säilyttää "kasvonsa" tiimensä silmissä. Pelaa lentopalloa firman harrastusjoukkueessa ja on joukkueen kapteeni, toinen rakas harrastus on vanhojen autojen entisöinti, jossa näkee kättensä jäljen. Osaa tietokoneen ja puhelimen peruskäytön, kokee IT:n palvelut hankalina ja toimisto-ohjelmien kanssa nopeasti epämukavuusalueella.

Riston organisaatiossa on otettu käyttöön uusi käyttöjärjestelmä ja toimistosovellukset, joita Risto esimiesroolissaan käyttää päivittäin. Ristolle on hieman epäselvää toimistosovellusten tukimuodot, mikä on päätelaite tukea ja mikä on ohjelmistotukea, miten tukea saa ja kuka siitä vastaa. Hän ei myöskään osaa aina tunnistaa onko havaittu ongelma päätelaitteen häiriö, tiedonsiirron yhteysongelma, ohjelmiston käytettävyysongelma vai onko kyse hänen tekemästään käyttäjävirheestä.

Asiakasprofiilin 2 nykykokemus ja löydökset

Ulkoistetun IT-tuen ja IT-tukimuotojen tuntemus kunnossapidon esimiestyössä:

- Puhelin ja tietokone käytössä ja tarvittavat ohjelmat työn tekemiseen.
- Saan tietoa siitä, että työkaverit kertovat, mitä heille on tapahtunut. Sitä kautta selviää nopeimmin, jos joku asia on muuttunut esim. käytettävässä ohjelmassa.
- Tieto on piilotettuna Intranetiin, mutta englanniksi pitäisi osata hakea tietoa oikealla tavalla. On liian hankalaksi tehty.
- Jos on ihan pakko, kun jokin ohjelma ei toimi, mieluiten asioin lähituen ihmisten kanssa. Silloin ei tarvitse miettiä, miten asian esittää.
- Paikallinen tuki on nopea ja luotettava – intranetin palvelut eivät ole riittäviä.
- Lisää tietoa omaan käyttötarpeeseen, koska koen olevani yksin ongelmani kanssa.

Asiakkaan kokemus ja toiveet:

Tarjolla oleva tieto on vaikea löytää ja ei vastaa käyttäjän tarpeita. Uusien toimintatapojen käyttöön tarvitsisin enemmän tukea esim. OneDrive:n käyttöön verrattuna mielestäni C-asema ja muistitikku ovat helpompia, kun ei ole varma, kuinka tiedostoja pitää jakaa muille.

8.3 Asiakasprofiili 3

Timo 48v, Tuotannon ylimestari, joka toimii Key Userina eli avainkäyttäjänä XXX-ohjelmalle. Kokee olevansa valveutuneempi käyttäjä ja normaali tietokoneen kanssa työskentely ei ole ongelma.

Pitkä kokemus tuotannon tukitoimissa työskentelyssä, omaa pitkän ajan historia-tietoa, kuinka IT –toiminnot ovat kehittyneet. Jakaa ahkerasti tietoa alaisilleen ja kokee käytössä olevan sähköisen päiväkirjan käytön erityisen tärkeänä tiedon jakamisen väylänä. Haluaa sitouttaa kaikki tuotannossa työskentelevät henkilöt tuottamaan tarvittavaa tietoa työvuoron tärkeistä tapahtumista päiväkirjaan, jotta seuraavan vuoron työntekijällä olisi tarvittava tieto saatavilla.

Käytössä myös TV tiedotus –järjestelmä, johon on mahdollista laittaa kohdennettua tiedotusta alueen työntekijöille.

Asiakasprofiilin 3 nykykokemus ja löydökset

Ulkoistetun IT-tuen ja IT-tukimuotojen tuntemus tuotannon esimiestyössä:

- Käytössäni on kännykkä, kannettava tietokone, oheislaitteet ja erilaiset tuotannon järjestelmät. Tiimisivuja yritän käyttää myös jonkin verran.
- Tiedotus haudataan intranetin IT-sivustoille, eikä siitä tule mitään erillistä tietoa esim. paikalliseen intranettiin tai sähköpostiin. Tuntuu siltä, että tiedotus on yleisestikin unohdettu. Englannin kieli ei ole minulle ongelma, mutta laajalle osalla työntekijöitä on, siksi esimiehenä hoidan heidänkin ongelmiansa Service deskin kanssa.
- Työyhteisö ja työkaverit auttavat, samoin eri järjestelmien Key User –verkoston kautta löydän apua ongelmiin. Käytän itsepalveluportaalia esim. uuden kännykän hankintaan sekä haen käyttöoikeuksia esim. lomittajille. Liian vähän koulutuksia yleisestikin järjestelmistä ja en löydä videoklippejä – mihin ne on haudattu?
- Käytän aina Service deskin palveluita, kun on ongelma. Minulla on pääsääntöisesti hyviä kokemuksia palvelusta. Erikoisohjelmista, kuten XXX on turhauttavaa soittaa Service Deskiin, kun avun saaminen kestää päiviä. Välillä tuntuu myös siltä, että pidetään tyhmänä käyttäjä, kun kysellään ihan itsestään selvyyksii. Tietenkin tämä on varmaan pakko tehdä näin, mutta ongelman hetkellä se turhauttaa. Huonona kokemus on se, että soitan esim. tulostusongelmasta tukeen, niin saan vastaukseksi, että ongelma on jo tiedossa – miksi siitä ei sitten tiedoteta niille käyttäjille, joita se koskee?
- Paikallistuki pitää olla. Saan apua akuutteihin ongelmiin ja minulla on tunne, että yrittävät auttaa ja vievät asiaa tarvittaessa eteenpäin.
- Lisää koulutusta uusien ohjelmien käyttöön otossa, nyt käyttäjät yrittävät selvittää itseksensä. Tuntuu myös siltä, ettei ohjelmia ole testattu tarpeeksi ja käyttäjät testaavat.

Asiakkaan kokemus ja toiveet:

Esim. Infolehtinen olisi hyvä tulla muutoksista ajantasaisesti, jotta asian huomaisi paremmin.

Kieliversio omaan intraan tutulla kielellä.

Kriittisille ohjelmille, kuten XXX suora tukikanava ongelmien nopeaan ratkaisuun.

Käyttäjät mukaan järjestelmien uusintoihin ja suunnitteluun, jotta varmistetaan ohjelman toimintavarmuus.

Tietyin ajoin olisi hyvä olla paikallisesti esim. Ruokalassa mahdollisuus kysyä kysymyksiä IT:n käyttöön liittyvissä asioissa.

8.4 Asiakasprofiili 4

Tuomo 55v, Service Delivery Manager.

Vastaa alueellisesti paikallisten IT-palveluiden laadusta ja toimii linkkinä paikallisen liiketoiminnan ja IT-palveluiden tuottajien välillä. Tavoitteena pitää loppukäyttäjäpalvelut liiketoiminnan näkökulmasta hyvällä tasolla.

Arvostaa palvelun sujuvuutta enemmän kuin kankeiksi koettuja prosesseja.

Työkokemus saman työnantajan palveluksessa pitkältä ajalta, ymmärtää hyvin tehdasympäristössä työskentelevien loppukäyttäjien haasteita. Hyödyntää maltillisesti teknologian tuomia etuja ja verkostoituu mielellään kollegoiden kanssa, koska hän tuntee suuren osan IT-tiimin henkilöistä.

Asiakasprofiilin 4 nykykokemus ja löydökset

Ulkoistetun IT-tuen ja IT-tukimuotojen tuntemus IT-palvelupäällikkönä:

Tukea tarvitaan käyttöönottojen yhteydessä määrääjäksi.

Yhteistyön parantaminen eri tiimien välillä ongelmanratkaisun aikana, erityisesti etätuen ja lähituen tiivistetty yhteistyö voisi lisätä palvelun arvoa.

- Käytän kannettavaa tietokonetta, puhelinta, Skype –kokouspalveluita ja Chattia, Yammer, OneNote, SharePoint –tiimisivustoja.
- Koen tiedotuksen riittävänä työtehtävieni takia ja viimeisimpänä tutuksi on tullut Yammer tiedon jakamisen kanavana.

- Service Desk on ensisijainen kontakti ongelmatilanteissa. Portaaleita käytän seurantaan tikettien ratkaisuiden osalta. Myös sähköposti on yksi käyttämäni tukikanava.
- Kuten edellä totesin, hyödynnän määriteltyä palveluprosessia ja ensisijaisesti otan yhteyttä aina Service Service Deskiin. Se on minulle helpoin tapa selvittää nopeasti asioiden edistymistä.
- Nopea ja luotettava paikallistuki, Service Desk, IT:n kriittinen tukitiimi, joka hoitaa kriittisten tikettien ratkaisuprosessia.
- Yhteydet offshore –tiimeihin ongelma palvelun tuottavuuden näkökulmasta. Toivoisin kehitystä lähituen ja etätuen yhteistyön tehostamiseen.

Valittu työkalu ja havainnot haastattelutilanteesta – asiakasprofiilit 2 – 4

- Haastattelutilanteissa oli vahvasti läsnä käyttäjien kokema tunne saamastaan palvelusta ja hän esimerkkien avulla he valloittivat kokemaansa.
- Jokaisen haastateltavan vastauksiin vaikutti vahvasti henkilökohtainen kokemus ja omat tarpeet palvelun käyttäjänä oman työnkuvan kautta. Tärkeää oli löytää palvelua takaamaan työn sujuvuus myös ongelmatilanteissa.
- Avustetuissa kysymyksissä löydösten perusteella voidaan todeta, että suuri osa tuotetusta tiedosta ei tavoita kohderyhmäänsä. Tietoa on tarjolla eri muodoissa, mutta käyttäjä kokee tiedon ja tuen saannin liian hankalaksi.

8.5 Löydökset

- Työtapojen muutos tarvitsee tukea sekä muutokseen sitouttavia toimenpiteitä.
- Muutoksen läpivieminen vaatii käyttäjäkoulutusta, johon osallistuminen varmistetaan ja vaaditaan.
- Uusien työkalujen ja työtapojen tuominen vaatii sisäistä viestintää.
- Normaalit arjen osalta IT-tuki toimii kohtuullisella tasolla, haasteet kiteytyvät uusien työkalujen käyttöönottoon, motivaatioon oppia uusia toimintatapoja sekä haasteeseen oppia vanhoista toimintatavoista pois kiireisessä arjessa.

- Suuri osa tuotetusta tiedosta ei tavoita kohderyhmäänsä. Tietoa on tarjolla eri muodoissa, mutta käyttäjä kokee tiedon ja tuen saannin liian hankalaksi.

8.6 Johtopäätökset

- Nykymuotoinen kustannustehokkaasti tuotettu IT-tuki ei vastaa palvelukokemukseltaan tarpeita, joita loppukäyttäjät kohtaavat pilveistymisen ja digitalisaation työtapamuutoksessa.
- Globaalin yrityksen IT-tukipalveluiden tulisi huomioida paremmin kulttuurierot ja kielihaasteet.
- Ulkoistetun IT-tuen tuottaja ei voi yksin johtaa ostaja organisaation työtapa ja työ kulttuurimuutosta.
- Tarvitaan kustannustehokas tapa sitouttaa sekä ostaja organisaatio että sen loppukäyttäjät muutokseen.
- Tarvitaan kustannustehokas tapa tukea jokaisen loppukäyttäjäprofiilin oppimista hänen omalla tasollaan.

9 IDEAN PROTOTYPOINTI CASE IT-CORNER – TARVE JA TOTEUTUS- MALLI YLÄTASOLLA

Prototyypinnin eli koemallinnuttamisen avulla kuvaillaan ja testataan palveluun liittyviä elementtejä asiakkailta ja palveluntuottajilla. Tärkeää on selvittää palvelun houkuttelevuus, käytön helppous ja toimivuus. Ennen kaikkea myös se onko se tuotteistettavissa ja tukeeko se yrityksen strategiaa. Palvelun tulee herättää positiivisia tunteita ja jäädä käyttäjien mieliin miellyttävänä kokemuksena. IT-Cornerin kehityskaari jakautuu kolmeen eri vaiheeseen, joissa jokaisessa vaiheessa kehitetään palvelua edellisestä vaiheesta (kuvio 12).

IT-Corner v.1.0

Lisäpalvelulle on tunnistettu tarve eri käyttäjäprofiileilta saatujen palautteiden pohjalta. Tietoa on tarjolla, mutta käyttäjät kokevat tiedon löytämisen haasteellisena. Muutoksen hallinnan näkökulmasta käyttäjä jää liian puutteellisen tiedon varaan toimiakseen tehokkaasti. Ongelmia pyritään selvittämään omatoimisesti, mutta yleensä kollegoiden kanssa yhdessä. Ensimmäisen vaiheen IT-Corner -pilotoinnin tarkoituksena on selvittää minkä tyyppistä tietoa loppukäyttäjät tarvitsevat tukemaan työskentelyä.

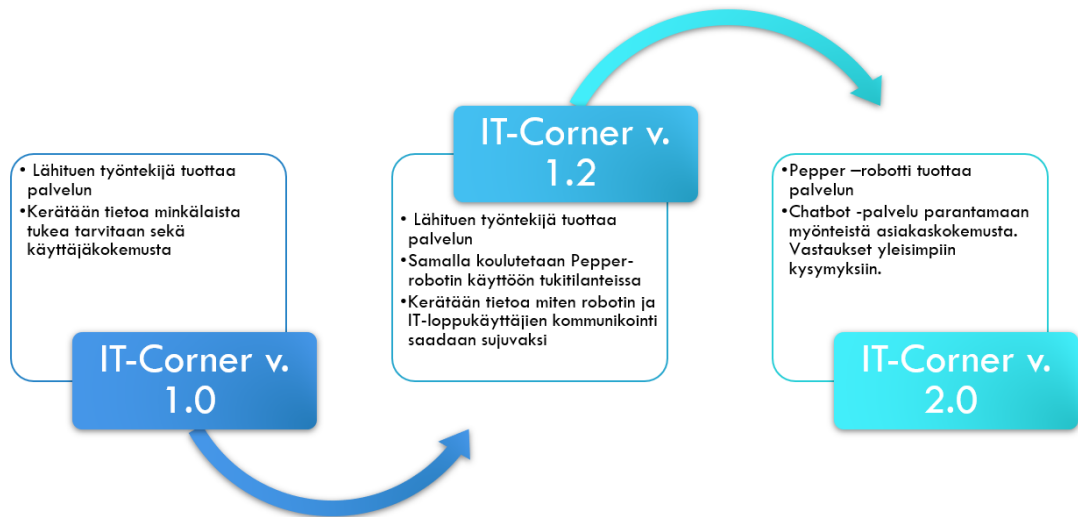
IT-Corner v.1.2

Toisen vaiheen toteutuksessa palveluun otetaan mukaan Pepper -robotti, jota opetetaan käyttämään sitä hyödyksi palvelun antamisessa. Ensimmäisen vaiheen tiedonkartoitusta hyödynnetään, jotta kommunikointi Pepper -robotin ja loppukäyttäjän kanssa saadaan sujuvaksi. Tässä lähituen ja Pepper -robotin yhdessä tuottamassa palvelumuodossa on tarkoitus tuoda tekniikan tarjoama apu lähemmäksi loppukäyttäjää.

IT-Corner v.2.0

Pepper -robotti tuottaa palvelua loppukäyttäjille tuettuna käyttöönottopalveluna.

Lisäksi tässä palvelun kehitysvaiheessa voidaan ottaa palveluun mukaan ChatBot -palvelu, jossa chatin ihmisresurssien, Chat -ohjelmiston ja ChatBot -keinoälyn avulla voidaan ratkaista iso osa käyttäjien esittämistä kysymyksistä.



Kuvio 12. IT-Cornerin kehityskaari

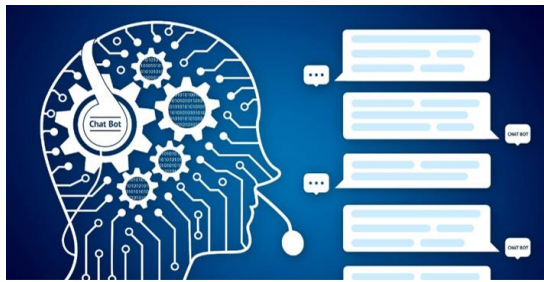
9.1 IT-Corner v.1.0 – Find the path

Palvelun tarkoituksena on ensisijaisesti tuottaa tuettua käyttöönottopalvelua perinteisin keinoin lähituen henkilöiden tuottamana.

Tukea ajankohtaisiin ongelmiin asiakkaan ilmaisemien tunnistettujen tarpeiden pohjalta. Palvelun ensisijainen tarkoitus on nivoa yhteen IT:n tuottama palvelutarjonta ja lisätä myönteisiä käyttäjäkokemuksia. Tässä “hyvän mielen pisteessä” ulkoistetut palvelut nähdään yhtenä kokonaisuutena käyttäjän näkökulmasta. Hyödyt näkyvät työntekijöiden tuottavuudessa, kun aikaa ei kulu tarpeettomasti ongelmien selvittelyyn (Liite 1).

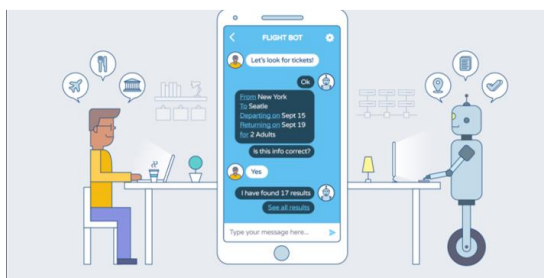
9.2 IT-Corner v.2.0 – tekoälyn ja robotisaation tuoma mahdollisuus

Oppiva Pepper on sosiaalinen robotti, jonka sisällä on 3D-kamera, ultraääni, laser ja infrapuna, joten havainnointi on monipuolista (kuvio 13). Se puhuu eri kieliä mm. englanti, saksa, espanja, japani ja suomi. Pepper on helposti lähestyttävä, koska se tervehtii ja katsekontakti. Sen korkeus on 120 cm. Se vähentää ja nopeuttaa IT-resursseja, sujuvoittaa IT-tukiprosesseja. Sen avulla voidaan kerätä asiakaspalautetta – myös puhuttua. Pepperin avulla voidaan tarjota henkilökohtaista palvelua ja auttaa asiakasvirran hallinnoinnissa. Oppiva ChatBot -palvelu on käytettävissä 24/7 ja sisältää eri kielivaihtoehdot. Se voi kouluttaa ja viestiä yrityksen arvojen mukaisesti. Sen avulla syntyy kokemus inhimillisestä vuorovaikutuksesta. ChatBot korvaa perinteiset kyselylomakkeet ja parantaa asiakaskokemusta.



- Pepper –robotti tuottaa palvelun
 - Chatbot –palvelu parantamaan myönteistä asiakaskokemusta.
- Vastaukset useimpiin kysymyksiin

**IT-Corner v.
2.0**



Kuvio 13. IT-Corner v. 2.0

Versiossa 2.0 palvelun tuottaa Pepper-robotti ja palvelun ensisijainen tarkoitus on nivota yhteen IT:n tuottama palvelutarjoama ja lisätä myönteisiä käyttäjäkokemuksia. Tässä “hyvän mielen pisteessä” ulkoistetut palvelut nähdään yhtenä kokonaisuutena käyttäjän näkökulmasta (Liite 2). Hyödyt näkyvät työntekijöidentuottavuudessa, kun aikaa ei kulu tarpeettomasti ongelmien selvittelyyn.

Pepper-robotin tuottama palvelu tuo sekä IT-tukea ostavalle yritykselle, että IT-tukea tuottavalle yritykselle monia kilpailuetuja. Moderni ja innovatiivinen työympäristö parantaa työnantajamielikuvaa. Loppukäyttäjät eivät "häpeile" omaa osaamisen tasoaan kommunikoidessaan robotin kanssa ja palvelutapahtuma on elämyksellinen kokemus. Robotti kommunikoi kaikilla sille opetuilla kielillä, robotti kuulee, puhuu ja elehtii kunkin kulttuurin tavoin. Tablettinäyttö ohjaa loppukäyttäjää määrittämään tarvittavaa tukea. Robotin vuosikustannukset ovat edullisemmat kuin vastaavaan työhön palkatun henkilön.

10 MIKSI MUUTOS? – MUUTOSJOHTAJUUS TUEKSI MUUTOKSEEN

Muutoksessa on olennaista ajattelutavan muutos, siksi on tärkeää, että myös ihmisiä johdetaan muutoksessa. Muutoksen suunnittelussa ja sen johtamisessa on kyettävä vastaamaan, miksi muutosta tarvitaan, mihin muutoksella pyritään ja miten asetettu päämäärä saavutetaan. Muutos on todettava muille suostuttelevan kommunikaation keinoin (Luomala, 2008).

Eräs tunnetuimmista muutosjohtamisen mallinnoista on John P. Kotterin kahdeksan askeleen malli. Kotterin mukaan (Kotter J. 2007, 99) jo yhdenkin vaiheen ohittaminen aiheuttaa ongelmia muutosprosessissa. Huomioitavia vaiheita tässä mallissa ovat: ymmärtää muutoksen välttämättömyys, perustaa ohjaava tiimi, laatia visio ja strategia, muutosviestintä, valtuuttaa henkilöstö vision mukaiseen toimintaan, varmistaa lyhyen aikavälin onnistuminen, vakiinnuttaa parannukset sekä uusien muutosten tuottaminen ja juurruttaa uudet toimintatavat yrityskulttuuriin.

10.1 Onnistuneen muutosjohtamisen elementit 1-8

IT-Corner – muutos kasvottomasta palvelusta robotisaation elämyksellisyyteen (Liite 4).

Muutoksen vaiheita (1 – 4):

1. Muutoksen välttämättömyyden tähdentäminen
2. Ohjaavan projektitiimin perustaminen
3. Vision ja strategian luominen
4. Muutosviestintä

Käytännön toimenpiteitä (1-4):

1. Kerrotaan tarve muutokselle. Miksi tiedot tarvitaan kaikkien saataville.
2. Otetaan eri osastoilta henkilöitä tukemaan muutoksen läpivientiä. Tiimillä oltava johdon tuki.
3. IT-tuen ulkoistaminen perustuu yrityksen strategiaan ja visioon, jossa keskitytään vain omaan ydintoimintaan.
4. Viestitään muutoksesta usealla foorumilla ja poistetaan muutosvastarintaa

Muutoksen vaiheita (5-8):

1. Henkilöstön valtuuttaminen
2. Muutoksen etenemisen mahdollistaminen
3. Parannusta vakiinnuttaminen
4. Uusien toimintatapojen juurruttaminen

Käytännön toimenpiteitä (5-8):

1. Helpotetaan muutosta kouluttamalla ja kannustavalla ilmapiirillä
2. Tuodaan esiin onnistumisia ja korostetaan yhdessä toimimisen muutosvoimaa
3. IT-Cornerin ja Pepperin käyttö, chat-palvelu
4. Todistetaan, että uudet tavat ovat vanhoja tapoja parempia

10.2 IT-Corner – tarinasta tuotteeksi

Jotta IT-Corner olisi osa palveluntuottajan brändiä, olisi sen palvelupolun tarinan oltava houkutteleva. Testaamisen vaiheessa on hyvä hyödyntää tarinallistamisen muotoja: storytelling ja story desing eli tarinankerronta sekä tarinan suunnittelu (Kalliomäki, 2014, 47). Brändi on vahvasti sidottu palvelun tarinaan, joten IT-Corner -palvelun on tarkoitus olla hyvän mielen piste myös asiakkaiden kokemana. Tekniikan on tarkoitus olla tuke-
massa palvelupolun tarinaa eri kontaktipisteissä ja ennen kaikkea positiivista asiakasko-
kemusta. Palvelupisteeltä poistuttaessa loppukäyttäjällä on elämys jostain uudesta, joka
onnistuessaan tukee myös yrityksen palveluyrityksen brändiä onnistuneen toiminnan
muodossa ja tarinallinen kehys tämän palvelun ympärillä nostaa sen arvoa.

Jokainen palvelutarina on myös osa yrityksen strategiaa, mutta tärkeintä on ymmärtää
työntekijöiden merkitys jokaisen palvelutapahtuman ja käyttäjäelämyksen mahdollista-
jana. Työntekijät tuntevat prosessit ja palvelun kontaktipisteet ja IT-Corner palveluna ei
toteudu toivotunlaisena, jollei työntekijät sitoudu sen toteuttamiseen. Yrityksen palvelu-
tarjoaman lisäksi sen strategian tulisi sisältää päätä, sydäntä, analyysia, tunnetta ja teke-
mistä (Kalliomäki, 2014, 54).

11 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytteen tavoitteena oli tutkia kansainvälisessä yrityksessä tuotettua ulkoistettua IT-palvelua ja tarkoituksena oli kehittää asiakkaan palvelupolkua siten, että loppukäyttäjät toimivat osana palveluprosessia ja palvelutuotosta. Tässä apuna hyödynnettiin robotiikkaa ja keinoälyä. Elämme muutoksessa, jossa edellä mainitut tekniikat ovat yhä merkityksellisemmässä roolissa. Lähtökohtana oli palvelun ja ihmisen välisen suhteen ymmärtämisen lisäksi ymmärtää ihmisen ja keinoälyn välistä suhdetta. Eri käyttäjäryhmien kokemuksen ja valmiuksien huomioon ottaminen oli ensisijaisen tärkeää. Haastatteluiden ja havainnoinnin avulla pystyttiin ymmärtämään paremmin loppukäyttäjien tarpeita ja toiveita. Työn onnistumisen kannalta ensisijaisessa osassa oli pitkän aikajakson työskentelyni asiakasrajapinnassa, joka helpotti kokonaisuuden hallinnassa.

Työn tuloksena syntyi lisäpalvelu IT-Corner täydentämään olemassa olevaa palvelupolkua ja vahvistamaan käyttäjien tietämystä IT-palveluista. Miksi IT-Corner? IT-loppukäyttäjäpalvelut ovat jatkuvassa murroksessa ja loppukäyttäjiltä odotetaan yhä nopeampaa omaksumiskykyä. Digitalisoituvassa maailmassa IT-palveluiden muutos ei enää ole pelkkä ohjelman vaihtaminen toiseen, vaan muutokset vaativat sekä työtapojen muuttamista että työskentelytapojen muuttamista. Muutos vaatii aina johtamista ja ihmiset tarvitsevat tukea muutoksissa. Pepper-robotin avulla voidaan ratkaista globaalin yrityksen kieliongelmiä muutoksen hallinnan aikana, koska englannin kielinen tiedotus ei tavoita kaikkia käyttäjiä. IT-Corner on palvelumuoto, jossa elämyksellisyyden avulla kasvatetaan ja rohkaistaan käyttäjiä osallistumaan palvelutapahtumaan. Tässä ”hyvän mielen pisteessä” korostuu esteettisyys ja se on kätevästi muunneltavissa asiakkaan tarpeisiin. Palveluiden toimivuus on merkittävä osa työnantajamielikuvaa ja se on pyritty huomiomaan tuomalla palvelu helpommin saavutettavaksi. Tulevaisuuden IT-tukipalveluiden tarjoajista voittajia ovat ne, jotka osaavat palvelumuotoilla loppukäyttäjätuen loppukäyttäjäystävälliseksi, tehokkaaksi ja oikea-aikaiseksi, hyödyntäen keinoälyn ja robotisaation tuomia kustannustehokkaita menetelmiä.

IT-Cornerin jatkokehityksessä on tärkeää huomioida ja ymmärtää, kuinka IT-ympäristöt monimutkaistuvat useiden ohjelmistojen rajapintojen, eri käyttötarpeiden ja käyttötapojen monimuotoisuuden myötä. Palvelu vaatii siis jatkuvaa kehittämistä ja seuranta-

koska toimintavarmuus on yhä kriittisempi yrityksen tuloksenteekokyvyn kannalta. Megatrendit kuten kuluttajistuminen eli omien laitteiden käyttäminen töissä (BYOD), väestön ikääntyminen, globalisaatio, BigData eli datan analysointi ja ympäristöarvot vaikuttavat voimakkaasti IT-käyttäjäympäristöihin ja tukimalleihin. Loppukäyttäjien kannalta hyvä asia on se, että IT-ohjelmistot ja työkalut muuttuvat nopealla tahdilla visuaalisemmiksi ja käyttäjäystävällisemmiksi sekä älykkäämmiksi. Silti jokainen IT-loppukäyttäjä haluaa tulla kohdatuksi tukitarpeineen hänelle luontaisissa kanavissa, sopivina ajankohdina ja saada räätälöityjä palveluita.

LÄHTEET

Design Council, Design methods for developing services. Luettu 20.5.2018.

<https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>

<https://www.questback.com/fi/blogi/nps-ces-csat-miten-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata/>

Grönroos, C., Palvelujen johtaminen ja markkinointi 2009. 5. painos.

Heikkinen, V., Palvelumuotoilu. Luento 28.4.2018. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.

Hiltunen, P, Palvelusta tuotteeksi. Käsikirja palvelutuotteiden muotoiluun. Luettu 20.10.2018.

https://issuu.com/pirittahiltunen/docs/palvelusta_tuotteeksi_2017_verkkoju

HP ITILv3 koulutusmateriaali, 2008.

Ilmarinen. Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Luettu 19.11.2018.

<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>

Jaskari, Minna-Maarit, Pestel-analyysi yrityksen toimintaympäristön analysoinnissa Luettu 3.9.2014.

https://youtu.be/xO_SoexOhH8

Kalliomäki, A., Tarinallistaminen palvelumuotoilun punainen lanka 2014.

Kotter J., 2007. Leading Change, Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review.

Kurronen J., 2013. Sivistystoimen työkalupakki. Luettu 16.6.2018.

https://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf

Luomala, A., 2008. Muutosjohtamisen ABC, Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Luettu 10.11.2018. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>

Miettinen, S (toim) 2016 Palvelumuotoilu, Miettinen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Miettinen, S, Asiakasymmärrys. Työkalut käyttäjätiedon hankkimiseen. Luettu 25.10.2018.

<http://videonet.fi/web/tekes/uudisraivaajat/2011/palvelumuotoilu-asiakasymmarrys/kalvot.pdf>

Net promoter system, Luettu 28.9.2018.

<http://www.netpromotersystem.com/index.aspx>

Palvelumuotoiluopas, Solinor Oy, 2015.

Questback 2016, Luettu 28.9.2018.

Stickdorn, M., Hormess M, Lawrence A. & Schneider J. This is service design doing, applying service design thinking in the real world. Canada: O'Reilly Media, Inc.

Tenhunen, M., Blogi Mikä asiakkaan matkassa merkitsee? Näin valitset, mitä mitata.

The de Bono Group, LLC, Six Thinking Hats. Luettu 28.4.2018.

http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php

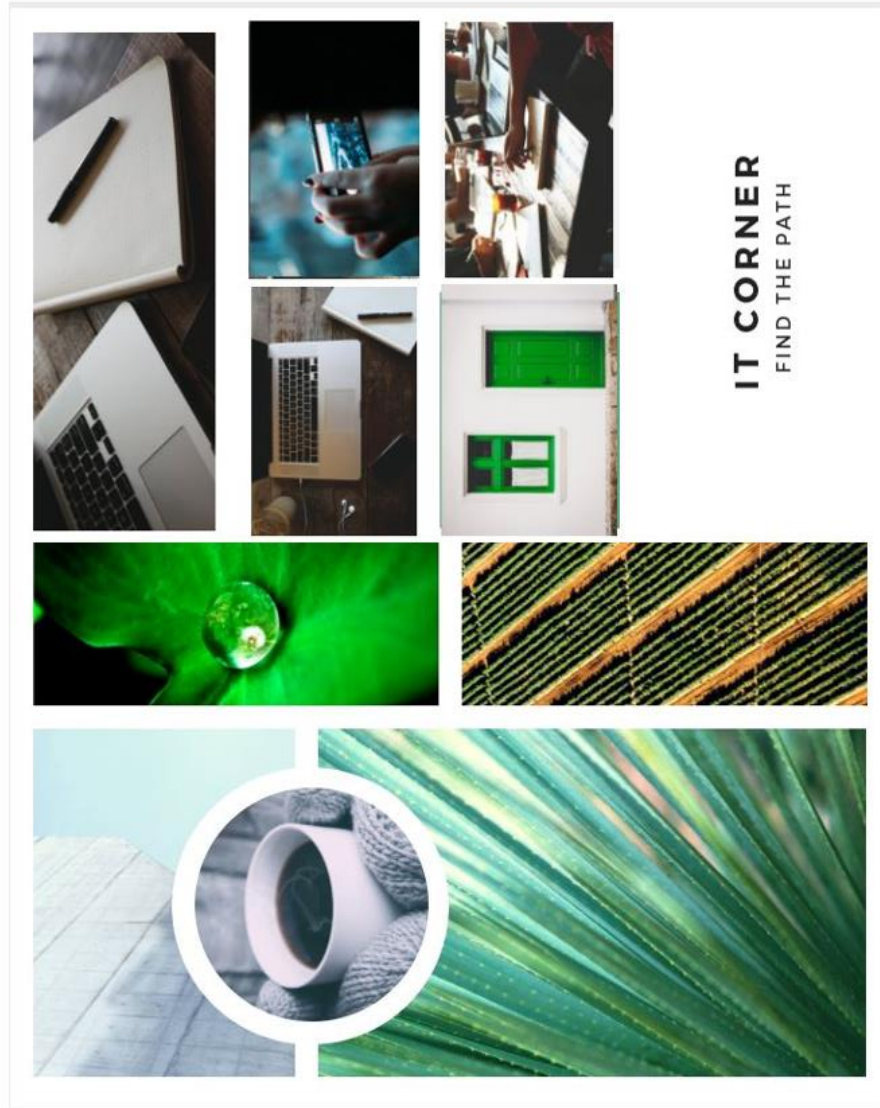
Tikka, V., Gävert N. Designin uusi aalto. Merkitystä ja menestystä tälle vuosisadalle 2018. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Siltala.

Varma, Poissaolokustannuslaskuri. Luettu 2.6.2018.

<https://www.varma.fi/muut/laskurit/poissaololaskuri/>

LIITTEET

Liite 1. IT-Corner 1.0



IT-CORNER 1.0 (LÄHITUKI TUOTTAJANA)

Palvelun tarkoituksena on ensisijaisesti tuottaa tuettua käyttöönottopalvelua perinteisin keinoin lähituen henkilöiden tuottamana.

Tukea ajankohtaisiin ongelmiin asiakkaan ilmaisemien tunnistettujen tarpeiden pohjalta.

Palvelun ensisijainen tarkoitus on nivoa yhteen IT:n tuottama palvelutarjonta ja lisätä myönteisiä käyttäjäkokemuksia.

Tässä "hyvän mielen pisteessä" ulkoistetut palvelut nähdään yhtenä kokonaisuutena käyttäjän näkökulmasta. Hyödyt näkyvät työntekijöiden tuottavuudessa, kun aikaa ei kulu tarpeettomasti ongelmien selvittelyyn.

HYVÄN MIELEN PISTE IT-CORNER

**FIRMA
OYJ**

Martelan tilanjakajaseinät
ilmentävät asiakkaan
toimialaa ja pehmentävät
ääntä

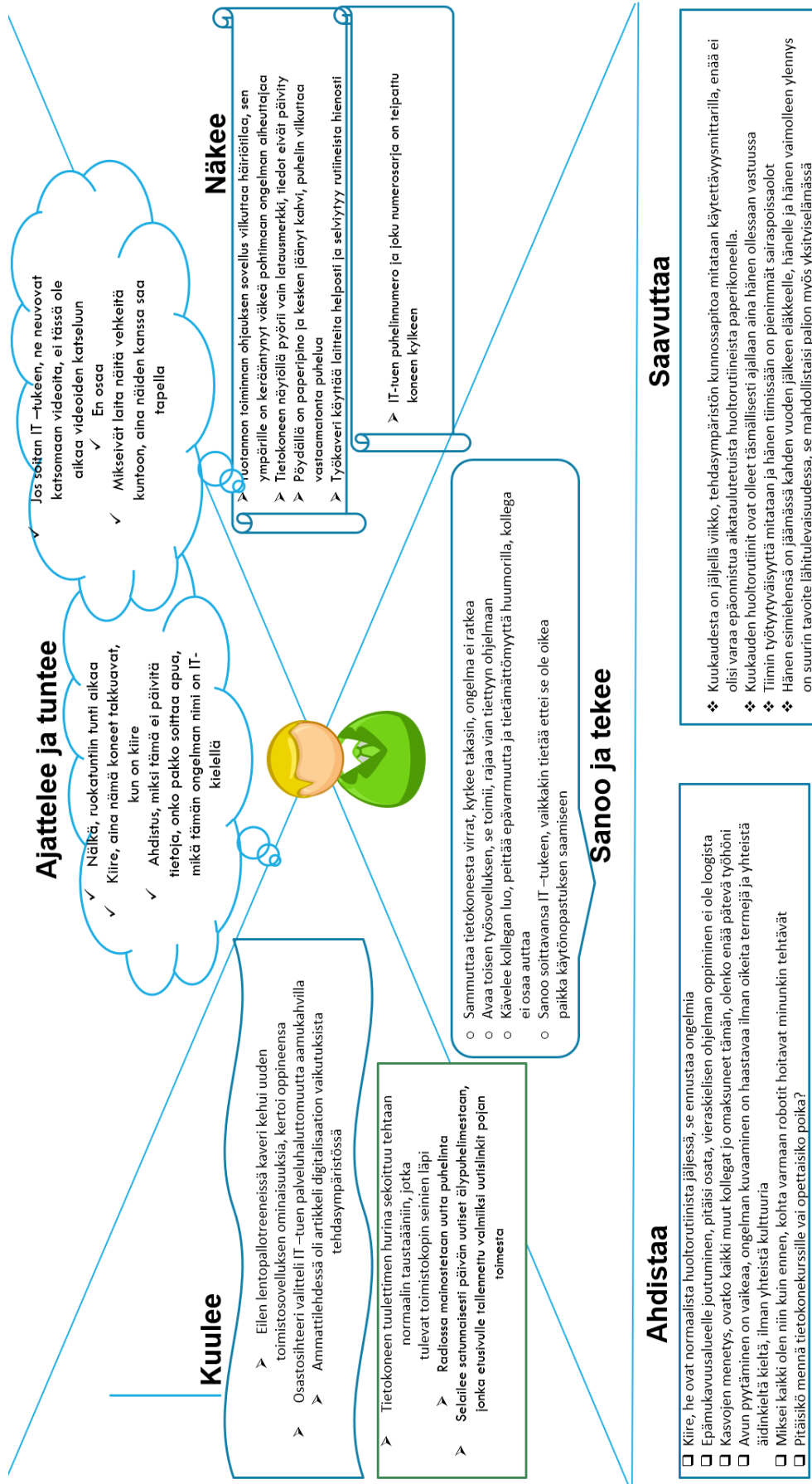
Helposti koottavat
messuseinät asiakkaan
brändi-ilmeellä

Pepper Robotin kanssa
juttellessa otetaan huomioon
Pepperin korkeus. IT-
Cornerin asiakas istuu
mukavilla tuoleilla ja
hänellä on kätevä
apupöytä omalle
läppäriilleen. Pepperin
näyttöön koskiessa ei
tarvitse kumartua.

Naavan älykäs viherseinä
on helppoitoinen, lisää
viihtyvyyttä ja rentouttaa



Liite 3. Empatiakartta



Liite 4. IT-Corner – muutos kasvottomasta palvelusta robotisaation elämyksellisyyteen

MIKSI MUUTOS, MITEN MUUTOS? ONNISTUNEEN MUUTOSJOHTAMISEN ELEMENTIT 1-8 IT-CORNER – MUUTOS KASVOTTOMASTA PALVELUSTA ROBOTISAATION ELÄMYKSELLISYYTEEN

