

Ville Mäkynen, Pietari Pöntinen

IT-palvelujohtamisen kehittyminen Suomessa vuosina 2003–2013

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöörityö

15.1.2014

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Ville Mäkynen, Pietari Pöntinen IT-palvelujohtamisen kehittyminen Suomessa vuosina 2003–2013 116 sivua + 8 liitettä 15.1.2013
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Tuotantotalous
Suuntautumisvaihtoehto	Kansainvälinen ICT-liiketoiminta
Ohjaaja(t)	Lehtori Nina Hellman Hallituksen jäsen itSMF Finland, toimitusjohtaja 3gamma Oy Timo Hyvönen Hallituksen jäsen itSMF Finland, Process Manager If IT Services Olle Willberg
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin Metropolia Amattikorkeakoulussa osana tuotantotalouden insinööritutkintoa.</p> <p>Työ tehtiin itSMF Finlandille, joka on IT-palveluhallinnan alueella toimiva yhdistys. Työn tarkoituksena oli tutkia IT-palveluhallinnan kehittymistä Suomessa vuosien 2003–2013 aikana. Samalla tutkittiin yhdistyksen toimintaa IT-palveluhallinnan edistämiseksi. Työ valottaa, minkälaisien ongelmien parissa yritykset ovat IT-palveluhallinnan saralla painaneet ja kuinka niitä on pyritty ratkomaan.</p> <p>Insinöörityö toteutettiin laadullisin tutkimusmenetelmin. Työssä tutustuttiin parhaisiin käytäntöihin ja selvitettiin haastatteleamalla kuutta isoa Suomessa toimivaa yritystä, kuinka parhaita käytäntöjä on niissä sovellettu. Haastateltaviksi valittiin case-yritysten henkilöstöä sekä kohdeyhdistyksen toiminnassa merkittävässä roolissa olleita henkilöitä. Tutkimusaineisto koostui yleisesti käytössä olevista viitekehyksistä, muusta kirjallisuudesta, kohdeyhdistyksen sisäisestä dokumentaatiosta sekä haastatteluista.</p> <p>Työ esittää haastatteluihin pohjautuen kuusi tapaa kehittää yrityksen IT-palveluhallintaa. Se kertoo, missä tilassa kunkin yrityksen IT-palveluhallinta oli tarkastelujakson alussa, mitä yrityksissä on painotettu toiminnan kehittämiseksi ja mihin tilanteeseen kehitystyö on johdannut. Työ luo myös tiivistetyn katsauksen IT-palveluhallinnan lähitulevaisuuteen.</p> <p>Tehdyn työn perusteella muodostettiin yleinen kehityskaari sille, kuinka IT-palveluhallinta on Suomessa kehittynyt niin viitekehysten käytön, prosessikehityksen kuin IT-palveluhallinnan kehitys- ja tuotantotapojen suhteen. ITIL, eli IT Infrastructure Library on koko tarkastelujakson ajan ollut käytetyin viitekehys ja kuten se ohjeistaa, Incident Management -prosessi on toiminut yleisimpänä lähtöpisteenä. IT-palvelut ovat kulkeneet vääjäämättömästi tuotannon stabiloinnin ja prosessien standardoinnin kautta kohti automatisointia ja itsepalvelua.</p>	
Avainsanat	IT-palvelujohtaminen, IT-palveluhallinta, ITIL

Author(s) Title	Ville Mäkynen, Pietari Pöntinen
Number of Pages Date	116 pages + 8 appendices 15.1.2013
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management
Specialisation option	Global ICT business
Instructor(s)	Timo Hyvönen, Managing Director Olle Willberg, Process Manager Nina Hellman, Senior Lecturer
<p>This thesis was done as part of the Industrial Engineering and Management Bachelor's program at Metropolia University of Applied Sciences.</p> <p>The thesis was carried out for itSMF Finland, an organization operating in the field of IT Service Management. The purpose was to research the development of IT Service Management in Finland during 2003-2013. At the same time, the thesis investigates how the case organization has fostered the development of IT Service Management. The thesis also brings forward the kind of IT service management problems companies have been struggling with and how they have managed to overcome them.</p> <p>This research was executed using qualitative methods. It explores best practices of IT service management and investigates how these best practices have been implemented in Finland, based on interviews conducted among six big companies operating in Finland. The interviewees were selected from the employees of case companies and significant members from the case organization. The research material was compiled of well-known general frameworks, other relevant literature, internal documentation of case companies and the interviews.</p> <p>Based on the outcomes of the interviews, the thesis introduces six ways to develop IT service management. It explains the starting point of IT service management at each company and on what aspects the development efforts have centered and also what the outcome of the development has been. The thesis also provides a brief look in the near future of IT service management.</p> <p>As a result of the research, a general time line of IT service management in Finland during 2003-2013 was formed, including the implementation of frameworks, process development, operating and improvement of service management methods. ITIL, i.e. IT Infrastructure Library, has been the most used framework for the whole era researched and, as it suggests, the Incident Management process has been the most common starting point for IT service management. IT services have progressed closely attached with the stabilization of production and standardization of processes towards automation and self-service.</p>	
Keywords	IT Service Management, ITIL

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	itSMF Finland	1
1.2	Insinööriyön tavoite	1
1.3	Työn rakenne	2
2	IT-palveluhallinta ja sen kehitys	3
2.1	Palvelut ja palveluliiketoiminta	3
2.2	IT-palveluhallinta (ITSM)	4
2.3	Information Technology Infrastructure Library (ITIL)	5
2.3.1	Palvelustrategia (Service Strategy)	7
2.3.2	Palvelusuunnittelu (Service Design)	11
2.3.3	Palvelutransitio (Service Transition)	14
2.3.4	Palvelutuotanto (Service Operation)	16
2.3.5	Jatkuva palvelun parantaminen (Continual Service Improvement)	18
2.3.6	ITIL-viitekehyksen viimeisen 10 vuoden kehittyminen	21
2.4	Muut IT-alan viitekehykset	22
2.4.1	ISO 20 000	23
2.4.2	PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments, version 2)	25
2.4.3	Monet muut opasteet ja viitteet	28
2.5	Yhteenveto	31
3	Tutkimusmenetelmä	35
3.1	Työn toteutustapa	35
3.2	Tiedonkeruu ja haastattelut	39
3.3	Validiteetti ja reliabiliteetti	41
4	itSMF Finlandin historia	44
5	Case-yritykset ja niiden kehittyminen	50
5.1	TeliaSonera AB	50
5.2	Fortum Oyj	55
5.3	Fujitsu Finland Oy	62
5.4	UPM-Kymmene Oyj	70
5.5	Materna Information & Communications Oy	73
5.6	If Vahinkovakuutusyhtiö Oy	78

6	Datan analysointi & vertailu parhaisiin käytäntöihin	83
7	Tulokset ja pohdintaa	88
7.1	IT Service Managementin kehitys Suomessa vuosina 2003–2013	88
7.1.1	ITSM-kehityksen edesauttajat	89
7.1.2	IT Service Managementin kehityksen hidasteet	97
7.2	IT Service Managementin tulevaisuuden pohdintaa	104
8	Yhteenveto	106
9	Työn arviointi	111
9.1	Tavoitteiden saavuttaminen	111
9.2	Hyöty itSMF Finlandille	112
	Lähteet	113
	Liitteet	
	Liite 1. Yrityshaastattelurunko	
	Liite 2. itSMF Finlandin hallituksen haastattelurunko	
	Liite 3. Aamiaisseminaarin kyselylomake	
	Liite 4. Aamiaisseminaarikyselyn lomakkeen tulokset	
	Liite 5 (1). IT-palveluhallinnan kehityksen alustavat tulokset	
	Liite 5 (2). IT-palveluhallinnan kehityksen aikajana	
	Liite 6 (1). itSMF Finlandin historian alustavat tulokset	
	Liite 6 (2). itSMF Finlandin historian aikajana	
	Liite 7. Agenda 1	
	Liite 8. Agenda 2	

Lyhenteet

ASP	Application Service Provider
BS	British Standards
BSI	British Standards Institution
BYOD	Bring Your Own Device
CAB	Change Advisory Board
CI	Configuration Item
CMDB	Configuration Management Database
CMS	Configuration Management System
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology
CSI	Continual Service Improvement
eTOM	The Business Process Framework
ICT	Information and Communications Technology
IEC	International Electrotechnical Commission
ISO	International Organization for Standardization
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
ITSM	Information Technology Service Management
itSMF	information technology Service Management Forum
KPI	Key Performance Indicator
OGC	Office of Government Commerce
OLA	Operational Level Agreement
PK-yritykset	Pienet ja keskisuuret yritykset
PMBOK	Project Management Body Of Knowledge
PRINCE2	Projects IN Controlled Environments, version 2
SaaS	Software as a Service
SFIA	Skills Framework for the Information Age
SLA	Service Level Agreement
SLR	Service Level Requirement
SPICE	Software Process Improvement and Capability Determination
TOGAF	The Open Group Architecture Framework

1 Johdanto

Tämä insinööri työ tarkastelee IT-palvelujohtamisen kehittymistä Suomessa kymmenen viime vuoden ajalta. Tilanne kartoitetaan tutkimalla kuuden Suomessa toimivan yrityksen kehitystä. Tietoja analysoimalla luodaan yleinen kehityskaari yritysten IT-palvelujohtamisen kehittymiselle. Lisäksi työssä selvitetään asiakasyhdistyksen, itSMF Finlandin, merkitystä IT-palvelujohtamisen kehittymiseen Suomessa.

1.1 itSMF Finland

IT Service Management Forum Finland, itSMF Finland, on itsenäinen, voittoa tavoittelematon järjestö. Sen tarkoituksena on ylläpitää, edistää ja levittää IT-Palveluhallinnassa käytettyjä parhaiksi osoitettuja menetelmiä. Järjestö koostuu IT-palvelujohtamisen ammattilaisista, sekä heidän edustamistaan yrityksistä. itSMF Finland on osa kansainvälistä itSMF organisaatiota, joka on lähtöisin Ison Britannian hallituksesta. (itSMF Finland 2013) Tarkemmin yhdistys esitellään luvussa neljä.

1.2 Insinööri työ tavoite

Alaluvussa käsitellään insinööri työ tarkoitus ja hyöty itSMF Finlandille. Miksi työ tehdään ja mitä hyötyä siitä on yhdistykselle?

Työn tarve lähti itSMF Finlandin halusta kirjoittaa oman 10-vuotishistoriansa kunniaksi katsaus menneisyyteensä sekä samalla teettää tutkimus, miten IT-palveluhallinta on kehittynyt Suomessa yhdistyksen toiminnan aikana. Näiden kartuttamiseksi tutkielmaa varten muodostettiin kysymykset, jotka määrittävät tämän työn sisällön.

Tutkimuskysymyksiä tämä työ pyrkii vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten IT-palvelujohtaminen on kehittynyt Suomessa vuosina 2003–2013?

Tarkentavina kysymyksiä tutkielmassa käytetään:

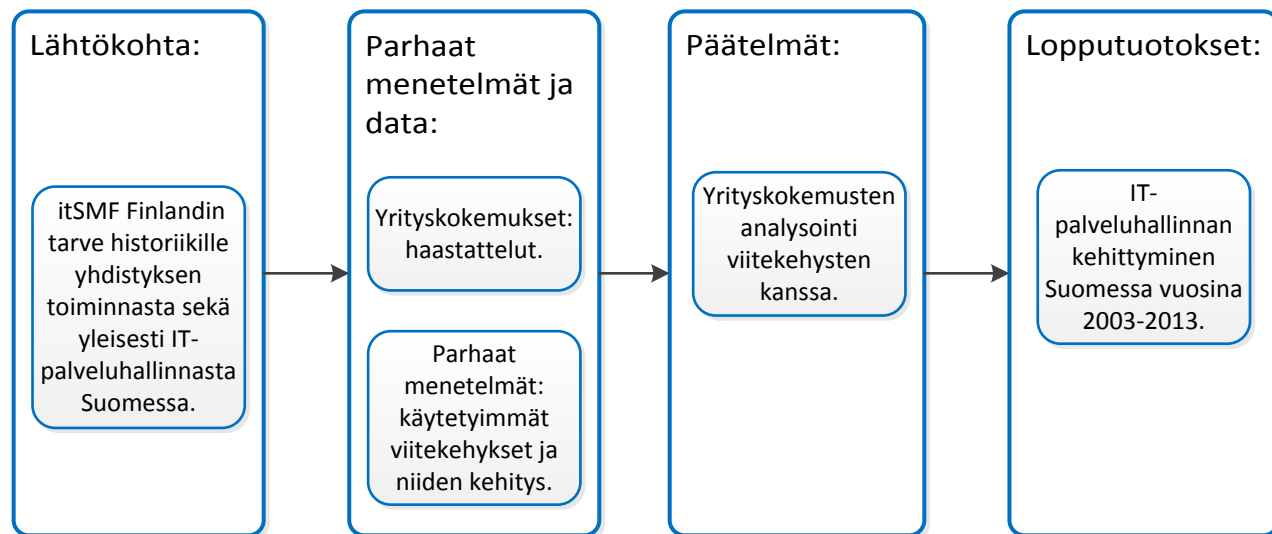
- A. Miten IT-palvelujohtaminen on kehittynyt tutkimukseen valituissa case-yrityksissä?
- B. Mitä ja miten eri viitekehyksiä case-yrityksissä on käytetty IT-palvelujohtamiseen?

Lisäkysymyksiä käytetään:

2. Miten itSMF Finland on edistänyt IT-palvelujohtamisen kehitystä Suomessa?
3. Mikä on IT-palvelujohtamisen tulevaisuus Suomessa?

1.3 Työn rakenne

Työssä perehdytään IT-palveluhallintaan parhaiden käytäntöjen kautta. Viitekehykset ovat yritysten tapa soveltaa hyviksi havaittuja käytäntöjä omaan toimintaansa. Viitekehyyksiin paneutumisen lisäksi tehdään kvalitatiivisia haastatteluja pitkään alalla toimineille yrityksille, mitä kautta saadaan tietoa käytännön kokemuksista ja IT-palveluhallintaa edistäneistä sekä hidastaneista seikoista. Kuvio 1 mallintaa työn rakennetta.



Kuvio 1. Insinööri työn rakenne.

Työn lähtökohta kerrotaan Johdanto-luvussa. Se esittelee asiakasyhdistyksen, työn tavoitteet sekä lyhyesti tutkimusmenetelmän. IT-palveluhallinta ja sen kehitys -luvussa perehdytään IT-palveluhallinnan teoriaan yleisimmin alan yrityksissä käytettyjen parhaiden käytäntöjen muodossa. itSMF Finlandin historia sekä case-yritykset -luvut sisältävät työssä käytetyn datan yrityskokemusten muodossa. Datan analysointi -luvussa

yrityskokemukset käydään läpi parhaiden käytäntöjen kanssa. Se kokoaa teorian ja datan yhteen.

Lopputulokset käsitellään Tulokset ja päätelmät -luvussa pyrkien vastaamaan työn alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Seuraavassa luvussa kuvaillaan tarkemmat määritelmät IT-alan viitekehyksiin, sekä muihin IT-palveluhallinnan parhaita menetelmiä, jotka tarjoavat suoraan näkökulman tälle työlle.

2 IT-palveluhallinta ja sen kehitys

Tässä luvussa käydään läpi alalla vaikuttavat parhaat toimintamenetelmät, johon insinööriytyö pohjautuu. Parhaiden käytäntöjen asema työn prosessissa on esitetty johdannossa. Alalla käytössä olevat viitekehykset ovat tiukasti yhteydessä yritysten toimintaan ja kehittymiseen.

Aluksi tämä luku tarkastelee palveluita, palveluliiketoimintaa ja IT-palveluhallintaa yleisesti käsitteenä, sen jälkeen perehdytään tarkemmin yleisimpään IT-alalla käytössä olevaan viitekehukseen, ITIL:iin, ja sen kehitykseen. Myöhemmin käydään lyhyemmin läpi muita tyypillisiä viitekehyksiä. Luvun lopussa on tiivistelmä olennaisimmista asioista.

2.1 Palvelut ja palveluliiketoiminta

Palveluille ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää. Perinteisesti palveluita on tutkittu vain palveluilmion ja palveluihin keskittyvien palveluyritysten kautta tai vertaamalla niitä fyysisiin tavaroihin. Käsitettä voi kuitenkin käyttää myös laajemmin esimerkiksi tapana toimittaa tavara asiakkaalle. Christian Grönroos määrittelee kirjassaan Palvelujen markkinointi ja johtaminen palvelun aineettomien toimintojen sarjasta koostuvaksi prosessiksi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuina asiakkaan ongelmaan, yleensä palveluntarjoajan ja asiakkaan vuorovaikutuksessa. (Grönroos 2010: 26, 76–78.)

Palveluliiketoiminta

Palveluliiketoiminnan mallit ja käsitteet perustuvat siihen, että asiakas on jossain määrin läsnä palveluprosessissa. Tämä tapahtuu asiakkaan ja palveluntarjoajan järjestelmien ja infrastruktuurin välisellä vuorovaikutuksella. Tällöin asiakas on mukana yrityksen prosesseissa ja sitä myötä kilpailuedun luomisessa.

Palvelu voidaan käsittää myös näkökulmana arvon luomiseen. Tämä johtaa palveluliiketoimintaan, jossa yritys edistää niitä prosesseja, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa. Yrityksen rooli on silloin tarjota asiakkaalle palveluprosessi ja osallistua arvon tuottamiseen asiakkaan palveluprosessissa. (Grönroos 2010: 78–84.)

2.2 IT-palveluhallinta (ITSM)

IT Service Management, IT-palveluhallinta, tarkoittaa yritysten tai organisaatioiden tapaa hallita heidän tarjoamien IT-palveluiden kokonaisuutta. IT-palveluhallinta tarjoaa ratkaisun siihen, mitkä IT-palvelut yrityksessä tulisi olla käytössä ja miten niitä tulisi johtaa, jotta tulos olisi mahdollisimman suotuisa yritykselle itselleen. IT-palveluhallinnan tarkoitus on tukea ja tehostaa yritysten liiketoimintaa, tuottamalla oikeita IT-palveluita oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. (OGC 2012: 5-7.)

IT Service Managementille ei ole yhtä vakiintunutta termiä suomen kielessä. IT-palveluhallinta, IT-palvelujohtaminen sekä ITSM ovat kaikki yleisesti käytettyjä termejä niin yrityksissä kuin alan kirjallisuudessa.

Tyypillisimpiä tapoja hallita IT-palveluita on käyttää jotain alalle tarkoitettua yleistä viitekehystä. Viitekehykset tarjoavat IT-palveluhallintaan parhaat kootut menetelmät, jotka perustuvat käytännön kokemuksiin. Viitekehysten avulla IT-palveluita voidaan johtaa ja hallita strategisesti. Viitekehykset tarjoavat näkökulman, jonka kannalta IT-palveluita voi hallita. Näistä viitekehyksistä suosituin ja tyypillisin käytetty viitekehys on IT Infrastructure Library (ITIL), suomennettuna IT Infrastruktuuri Kirjasto. Tästä kerrotaan tarkemmin seuraavassa alaluvussa. (OGC 2012: 5-7.)

Seuraavat luvut esittelevät viitekehykset, joilla uskotaan olevan paljon vaikutusta ITSM-kehitykseen Suomessa. Esitellyt viitekehykset on valittu, koska niiden uskotaan olevan

yleisimmin käytössä Suomessa. Oletus perustuu esimerkiksi alalla vaikuttavien yritysten IT-palveluhallinnan koulutustarjontaan. (Wakaru 2013.)

2.3 Information Technology Infrastructure Library (ITIL)

Tämä alaluku keskittyy kuvailemaan ITIL (Information Technology Infrastructure Library) -viitekehyksen sisältämät osa-alueet ja osa-alueiden sisältämät tärkeimmät prosessit pääpiirteineen. Koska ITIL on yleisesti laajimmin hyväksytty viitekehys IT-palveluhallintaan, on sen perusteellinen läpikäyminen olennaista tälle tutkimustyölle. Tästä syystä tämän luvun alaluvut käsittelevät kukin ITIL-kokonaisuuden eri osa-alueita.

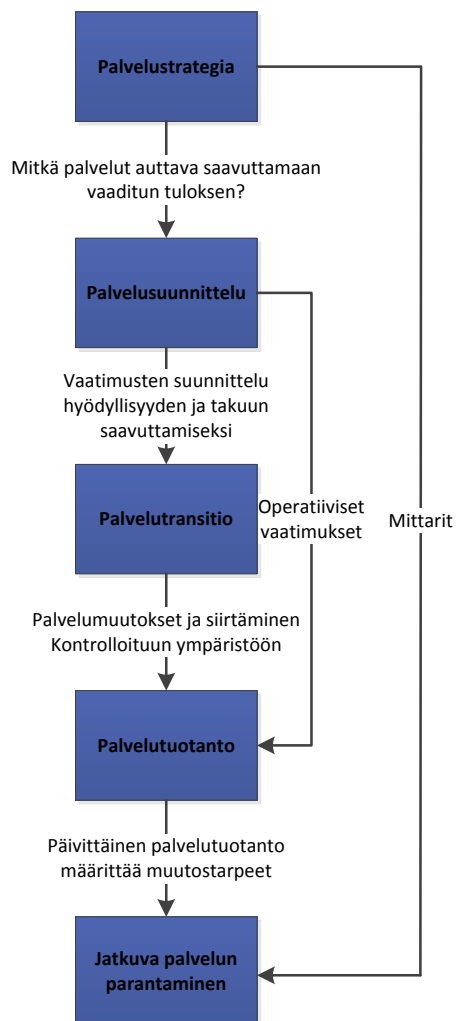
ITIL on IT-palvelujohtamiseen käytetty hyvien, tai monien mielestä parhaiden, menetelmien kokoelma. Se on lähtöisin Ison-Britannian hallituksesta. Viitekehys on syntynyt 80-luvulla tarpeeseen hallita IT:tä organisoidusti kokonaisuutena. (OGC 2007: 3) Nykyisin viitekehyksen omistaa Capita Plc. Tyypillisimpiä käyttäjiä ITIL-viitekehykselle Suomessa ovat isot osakeyhtiöt, julkiset organisaatiot sekä kaiken kokoiset IT-palveluita tuottavat yritykset. (itSMF Finland 2013.) Tarkemmin ITIL-viitekehyksen evoluutio on kerrottu kohdassa 2.3.6.

Yleisesti katsottuna ITIL:n tarjoamat johtamiskehykset perustuvat maalaisjärkeen – tehdään se, mikä toimii. Viitekehys on kokoelma parhaiksi koetuista menetelmistä kaikista IT:n eri osa-alueista. Yhteinen tekijä näille osa-alueille on se, että niiden tarkoitus on tehdä liiketoiminnalle lisäarvoa tuottamalla IT-palveluita. (OGC 2007: 3.)

ITIL lähestyy perinteisesti teknologiapainotteisesti johdettuja IT-palveluita kokonaisvaltaisemmin. Se painottaa palvelulta vaaditun toiminnallisuuden ja palvelutason tärkeyttä. ITIL:n näkökulmasta IT-palveluiden vaatimukset perustuvat liiketoiminnan tarpeisiin. (Arraj 2013: ITIL: the basics.)

ITIL Coressa, eli ITIL:in ytimessä on viisi kirjaa: Palvelutuotanto (Service Strategy), Palvelusuunnittelu (Service Design), Palvelutransitio (Service Transition), Palvelutuotanto (Service Operation) ja Jatkuva palvelun prantaminen (Continual Service Improvement). Nämä viisi kirjaa muodostavat yhdessä ITIL-palveluelinkaaren kolmannen versi-

on (OGC 2007: 11–15.). Kuviossa 2 on esitettyä tiivistetysti elinkaareen eri vaiheet, tarkoitukset ja keskinäiset suhdanteet. Edellä mainittujen kirjojen lisäksi ITIL sisältää joukon muita julkaisuja, jotka käsittelevät kukin tiettyä aihepiiriä ITIL:n sisällä. OGC on julkaissut myös useita opiskeluoppaita viitekehyksen kokonaiskuvan hahmottamisen helpottamiseksi. (OGC 2007:6-7.) Vaikka ITIL on kehittynyt ja siihen on tullut muutoksia ja syvyyttä sen 20 elinvuoden aikana, ovat viitekehyksen pääpiirteet silti säilyneet aina samana. (OGC 2007: 3.)



Kuvio 2. Palveluelinkaari: Kokonaiskuva (3Gamma 2011)

Yllä olevaan kaavioon on tiivistettyä ITIL v3 -palveluelinkaaren viisi vaihetta. Jokaisesta elinkaaren vaiheesta on oma ITIL-kirja. Palveluelinkaaren ensimmäinen vaihe on palvelustrategia (Service Strategy). Tässä elinkaaren vaiheessa määritellään, mitkä palvelut auttavat saavuttamaan vaaditun tuloksen. Kun halutut palvelut on valittu, voi-

daan siirtyä palvelusuunnitteluun (Service Design). Suunnitteluvaiheessa asetetaan suoraan palvelutuotannolle operatiiviset vaatimukset, jotka sen tulisi saavuttaa päivittäisessä palvelutuotannossa. Palvelutransitiolle suunnitellaan hyödyllisyyden ja takuun saavuttamiseksi vaatimukset, jotka sen tulisi täyttää. Palvelutransitionin tarkoituksena on hallita sujuvasti suunnittelun ja tuotannon välistä elinkaarivaihetta. Palvelutransitio vastaa palveluiden siirtämisestä kontrolloituun ympäristöön (live environment). Palvelutuotanto (Service Operation) vastaa palveluiden tuottamisesta ja päivittäisestä toimitamisesta. Palvelutuotanto on kaikkein konkreettisin ITIL-palveluelinkaaren vaiheista. Se pitää sisällään muun muassa Service Deskin ylläpidon ja hallinnoinnin. Päivittäinen palvelutuotanto määrittää muutostarpeet jatkuvalla palvelun parantamiselle (Continuous Service Improvement, CSI).

Jatkuva palvelun parantaminen pitää huolen siitä, että nykyiset palvelut vastaavat tarpeita ja huolehtii, että niitä pyritään jatkuvasti tehostamaan ja kehittämään sujuvammiksi. Keskeisten suorituskykymittareiden (K.P.I) jatkuva seuraaminen on olennainen osa jatkuvaa palvelun parantamista. KPI:t jatkuvalla parantamiselle määritellään jokaiselle palvelulle suoraan palvelustrategiavaiheessa. Jos jatkuvassa parantamisessa havaitaan tarvetta uusille palveluluille, siirtyy niiden käsittely palvelustrategian puolelle. Näin elinkaarta voidaan käsitellä jatkuvana kokonaisuutena. (3Gamma 2011.)

Seuraavissa alaluvuissa käydään tarkemmin jokaisen elinkaarivaiheen osa-alueet sekä niiden sisällyttämät tärkeimmät prosessit pääpiirteineen. Koska Palvelustrategia on ensimmäinen vaihe ITIL v3 palveluelinkaarta, käydään se ensiksi läpi.

2.3.1 Palvelustrategia (Service Strategy)

Tämä luku käsittelee palvelustrategia (service strategy) julkaisua ITIL-kokonaisuudesta. Palvelustrategia on ITIL-palveluelinkaaren osista ensimmäinen.

Tarkoitus

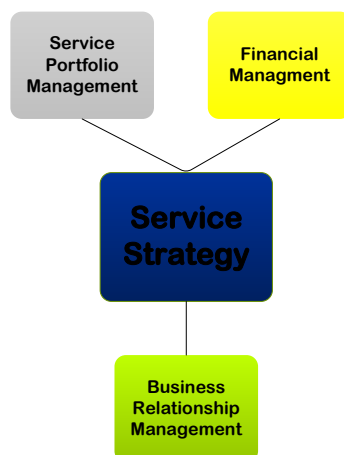
Palvelustrategia on menetelmä, jota käytetään IT-palveluiden hallintaan. Se keskittyy määrittämään käytettävät IT-palvelut ja niiden hallintamenetelmät tavalla, joka on palvelutuottajalle mahdollisimman suotuisa. Palvelustrategia vaiheessa IT-palveluiden tarve ja hyödyllisyys määritellään. Myös IT-palveluiden mittaus-, sekä raportointimene-

telmät määritellään. Lisäksi palvelustrategia määrittelee yrityksen käyttämät IT-alan standardiominaisuudet ja käytännöt. Esimerkiksi sen, mitä viitekehystä tai viitekehyksiä palveluiden hallintaan käytetään. (OGC 2012: 13–80.)

Lisäksi palvelustrategia määrittää vastaukset seuraaviin kysymyksiin: Mitä palveluita tarjotaan ja kenelle? Miten palveluntarjoaja erottuu kilpailijoista? Miten voi tuoda lisäarvoa osakkeen omistajille? Miten tehdä strategisia sijoituksia? Miten taloushallinto voi tuoda näkyvyyttä ja kontrollia arvoluomiseen? Miten määritellään palvelun laatu? Miten tulee valita palveluihin käytettävät kehitysmenetelmät? Miten palveluportfolion palvelut jaetaan tehokkaasti voimavaroja käyttäen? Miten ratkaistaan voimavarojen keskenään ristiriitaiset käytöt? (OGC 2007: 27.)

Laajuus

Palvelustrategia sisältää IT-palveluiden strategianhallinnan, palveluportfolionhallinnan, IT-taloushallinnan, kysynnänhallinnan ja liiketoimintasuhteiden hallinnan. Kuvio 3 kuvastaa palvelustrategian keskeisimmät osa-alueet.



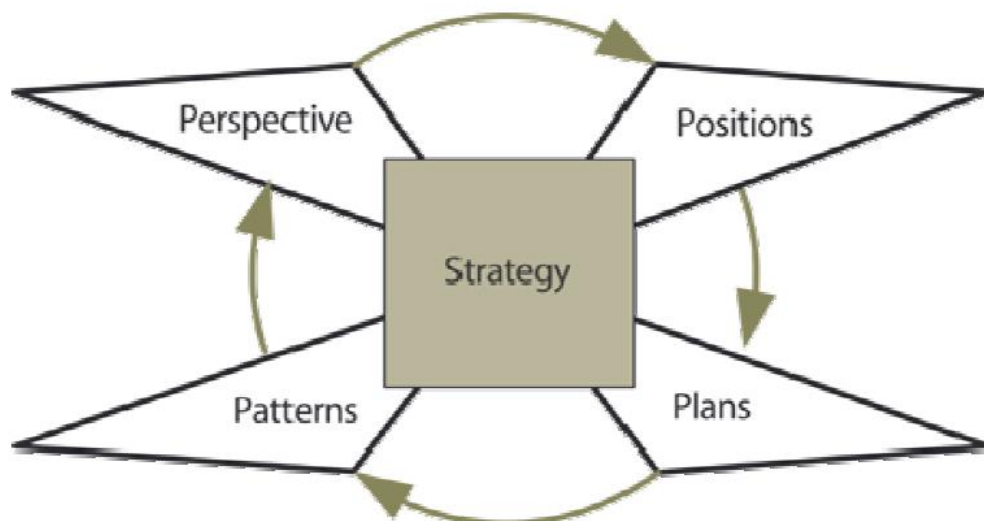
Kuvio 3. Palvelustrategia (3Gamma)

Kuviosta 3 on nähtävillä palvelustrategian olennaisimmat kohdat. Palvelustrategia on suoranaisesti kytköksissä kolmeen eri osa-alueeseen. Alimpana näistä on nähtävillä asiakkuudenhallinta. Palvelustrategia tulee sisältää palveluita, jotka kohtaavat asiakkaiden tarpeet. Valitun palvelustrategian on vastattava asiakkaiden vaatimia tarpeita ja tavoitteita sekä toimittava asiakkaiden suhteen oikeassa mittakaavassa. Näin ollen IT-

palvelustrategia on olennaisesti kytköksissä asiakkuudenhallintaan. Kaaviosta on nähtävillä, että toinen palvelustrategiaan kytköksissä olevista osista on palveluportfolion määrittäminen. Palveluportfolio on kokonaisuus kaikista palveluntuottajan käytössä olevista IT-palveluista. Portfolion tulee sisältää kaikki ne palvelut, joita tarvitaan palvelustrategian toteuttamiseen. Palveluportfolion hallinta määrittää kaikkien portfoliossa olevien palveluiden tarkoituksen, tehtävät sekä laajuuden. Asiakkuudenhallinnan ja palveluportfolion lisäksi palvelustrategian kolmas merkittävin asia on määrittää IT-palveluiden taloudellinen puoli. Myös taloudellisen puolen on vastattava sen tarkoitusta ja tavoitteita oikeassa laajuudessa. Laajuuden määrittämiseen taloudellisessa puolessa vaikuttavat budjetointi, kirjanpito, sekä laskutus. Kun strategia on määritelty, IT-palveluiden strategianhallinta vastaa sille asetetuista liiketoimintatavoitteiden saavuttamisesta.

Osa-alueet

IT-palvelustrategiaa hallitaan ITIL:in mukaan neljältä eri osa-alueelta. Kuviossa 4 on esiteltynä näkökulmat ITIL:in tarjoaman neljän P:n mukaan.

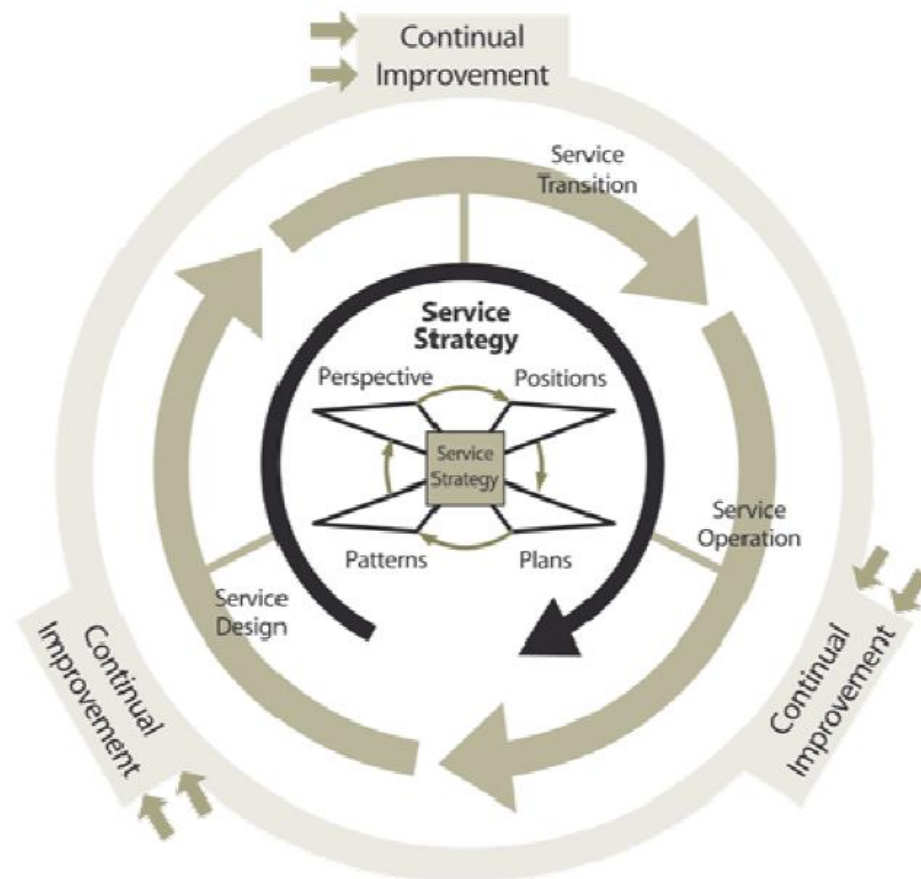


Kuvio 4. Palvelustrategian neljä eri osa-alueetta. (OGC 2007: 246)

ITIL:in palvelustrategia koostuu neljän eri P:n hallinnasta (Perspective, Postions, Patterns ja Plans). Palvelustrategia määrittää näkökulman, aseman, suunnitelmat ja mallit, joita palveluntuottajan tarvitsee toteuttaa saavuttaakseen liiketoimintatavoitteet. Kuvioista 4 on nähtävillä, kuinka osa-alueet ovat suoranaisesti kytköksissä toisiinsa. Näkökulma määrittää aseman, jonka avulla voi tehdä suunnitelmat, joista syntyy valitut mallit. Mallit

puolestaan tarjoavat näkökulman tarkasteluun. Näiden hallinta mahdollistaa strategian toteuttamisen. (OGC 2012: 62–63.)

Strategian toteuttaminen mahdollistaa koko ITIL-palveluelinkaaren pyörimisen. Kuviossa 5 on nähtävissä, kuinka palvelustrategia on keskeisin osa-alue palveluelinkaaresta



Kuvio 5. Palvelustrategia koko palveluelinkaaren keskellä (OGC 2007: 246)

Kun neljä peetä sijoittaa palvelustrategiaan, huomaa, kuinka ne ovat keskeinen osa palveluelinkaarta ja koko IT-palveluhallintaa ITIL:in mukaan. Kuviossa on nähtävillä, kuinka strategian valinta ja sen toteuttaminen on koko IT-palveluhallinnan keskeisin osa-alue.

ITIL palvelustrategia -julkaisun tarkoituksena on tarjota organisaatioille strategiset menetelmät, joita noudattaen ne voivat toimia kannattavasti ja saavuttaa pitkän aikavälin kannattavuuden. Strategisten päämäärien tai tulosten saavuttamiseen tarvitaan strate-

gista voimavarojen hoitoa. ITIL-palvelustrategia keskittyy antamaan kaikkeen tähän parhaiksi koetut menetelmät. (OGC 2007.)

Kun käytettävät IT-palvelut, niiden hallinta- ja toteutusmenetelmät on valittu, on mahdollista aloittaa IT-palveluiden suunnitteluvaihe. Seuraava alaotsikko käsittelee IT-palveluiden suunnittelua (service design) osana ITIL-palveluelinkaarta.

2.3.2 Palvelusuunnittelu (Service Design)

Tämä luku käsittelee Service Design -julkaisua ITIL-kokonaisuudesta.

Tavoite

Kuten muutkin ITIL-palveluelinkaaren vaiheet, myös Service Design esittää parhaat käytännöt IT-palveluiden hallintaan. Tämä elinkaaren vaihe ohjaa IT-palveluiden ja niiden tuottamiseen tarvittavien prosessien suunnittelussa. Service Design-kirjan sisältämät prosessit ovat jatkumo Service Strategy-kirjalle. Suunnittelun kautta saavutetaan prosessit ja palvelut, jotka toteuttavat IT-palveluntarjoajan strategian. (OGC 2007: 25.)

Suunnittelua käsitellään kokonaisvaltaisesti, jotta uudet palvelut tai muutokset vanhoihin palveluihin toteutetaan huolellisesti ja kaikki tarvittava otetaan huomioon. Täten minimoidaan palveluiden kehitystarpeet niiden elinkaaren aikana. Jokaista muutosta ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista hoitaa palvelusuunnittelun kautta. Organisaation tulee määrittellä se taso, jolla muutokset hoidetaan muutoksenhallinnan prosessin kautta, ja vasta merkittävämmän muutoksen ollessa kyseessä tarvitaan palvelusuunnittelu-prosessia. (OGC 2007: 31.)

Palvelusuunnitteluprosessi sisältää viisi erillistä suunnittelun aspektia:

Taulukko 1. Palvelusuunnittelun viisi aspektia.

- | | |
|----|---|
| 1. | Palveluiden suunnittelu, joka sisältää toiminnallisuuksien suunnittelun lisäksi vaadittujen resurssien ja osaamisen huomioon ottamisen. |
| 2. | Palveluhallinnan systeemien ja työkalujen suunnittelu. |

- | | |
|----|--|
| 3. | Palveluiden hallinnan vaatimien arkkitehtuurien ja johtamisjärjestelmien suunnittelu. |
| 4. | Palveluhallinnan suunnittelu-, transitio-, tuotanto- ja kehitysprosessien suunnittelu. |
| 5. | Koko palveluiden ja niiden elinkaaren arkkitehtuurien, komponenttien ja prosessien mittareiden ja mittausmetodien suunnittelu. |

Arvo liiketoiminnalle

Service Design on syntynyt tarpeeseen täyttää asiakkaan laatuvaatimukset. Service Level Management neuvottelee liiketoiminnan kanssa tarkoituksenmukaiset palvelutasot IT-palveluille ja tämän jälkeen monitoroi ja raportoi IT-palveluhallinnon kyvykkyydestä saavuttaa sovitut palvelutasot. Prosessi varmistaa, että kaikki palveluhallinnan prosessit ja hankintasopimukset ovat pystyviä vastaamaan liiketoiminnan palvelutarpeisiin. Asiakkaan kokema IT-palvelun hyöty ja arvo voidaan ennakoida sen perusteella, kuinka asiakaslähtöisiä suunnitteluvaiheessa on oltu. Suunnittelu toimii iteratiivisesti koko palvelun elinkaaren ajan, luoden palvelusuunnittelupaketin (Service Design Package) joka toimii lähtökohtana elinkaaren seuraaville vaiheille. (OGC 2007: 12, 109-111.)

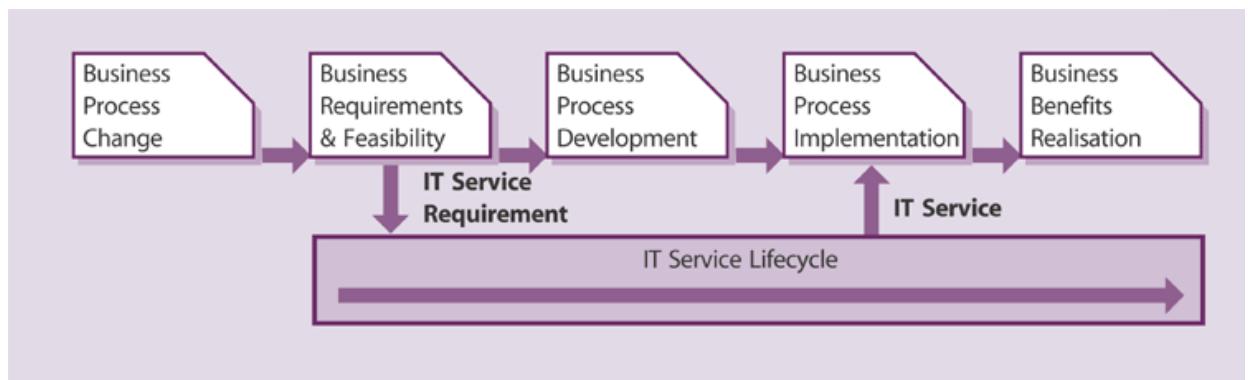
Lähtökohtana suunnitteluun toimii liiketoiminnan vaatimukset. Design Coordination - prosessi koordinoi kaikki tämän palveluelinkaarimallin vaiheen aktiviteetit, prosessit ja resurssit. Viiden suunnittelussa käytetyn aspektin avulla luodaan palvelut ja niitä tukevat toiminnot, jotka täyttävät liiketoiminnan tarpeet. Asiakkaan saama arvo palveluista määräytyy paitsi palveluiden avulla saavutetusta lopputuloksesta, myös itse palveluiden hyödyllisyydestä ja niistä maksetusta hinnasta. (OGC 2007: 12.)

Palvelun asiakkaan kokema arvo perustuu kahteen elementtiin: palvelun hyödyllisyyteen sekä takuuseen siitä, että palvelu vastaa sovittuja vaatimuksia. Hyöty tarkoittaa palvelun soveltuvuutta käyttötarkoitukseen: pystytäänkö palvelun tarjoamalla toiminnallisuudella saavuttamaan vaaditut lopputulokset. Kun hyötyyn lisätään takuu siitä, että palvelu toimii kuten asiakkaan ja palvelutuottajan välillä on sovittu, voidaan saavuttaa palvelun asiakkaalle tuottama arvo. (OGC 2007: 55-56, 61-62.) Capacity Management on vastuussa siitä, että palveluiden ja niiden takana olevan infrastruktuurin kapasiteetti

on riittävä vaaditun palvelutason saavuttamiseen, Availability Management taas analysoi ja suunnittelee, kuinka palvelujen saatavuutta voidaan parantaa. Service Catalogue Management huolehtii siitä, että asiakkaalla on käytössään ajan tasalla oleva lista käytössä olevista palveluista ja niiden vuorovaikutussuhteista. (OGC 2007: 38–39.)

Palvelusuunnitteluprosessi

Service Design on osa liiketoiminnan muutosprosessia. Tämä prosessi on esitetty kuviossa 6. Palvelusuunnitteluprosessin rooli tässä prosessissa määritellään Service Design -kirjassa innovatiivisten IT-palveluiden suunnitteluksi, joka sisältää arkkitehtuurit, prosessit, menettelytavat ja dokumentit, jotta palvelu täyttää liiketoiminnan tarpeet niin kyseisellä hetkellä kuin tulevaisuudessakin. (OGC 2007: 41.)



Kuvio 6. IT:n rooli liiketoiminnan muutosprosessissa. (OGC 2007: 41.)

Yrityksen IT-palveluiden suunnittelu ja palveluihin tehtävät muutokset perustuvat liiketoiminnan tarpeisiin ja niiden mahdollisiin muutoksiin. Jotta palvelut saadaan toimimaan vaaditulla tavalla, tarvitsee palvelusuunnitteluprosessi riittävän tarkat vaatimukset palvelulle, jotta se tukee liiketoimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. Kun nämä vaatimukset ovat selvillä, voidaan siirtyä suunnittelemaan IT-palvelua, joka täyttää nämä vaatimukset. (OGC 2007: 41.)

2.3.3 Palvelutransitio (Service Transition)

Tämä luku käsittelee Palvelutransitio (Service Transition) julkaisua ITIL-kokonaisuudesta. Palvelutransitionin, tarkoitus on hallita palveluiden siirtymäkautta ja palvelumuutoksia. Julkaisu sijoittuu keskelle ITIL-palveluelinkaarta. (OGC 2007: 12.)

Tarkoitus

Palvelutransitio keskittyy palveluiden elinkaareen niiden siirtyessä palvelusuunnittelusta (service design) palvelutuotanto (service operation) vaiheeseen. Tämän johdosta service transition sijoittuu ITIL-palveluelinkaareissa palvelusuunnittelun (service design) ja palvelutuotannon (service operation) väliin. Palvelutransitio keskittyy hallitsemaan näiden vaiheiden sujuvaa yhtenäisyyttä. Lisäksi Service Transitionilla on kaikkiin ITIL-palveluelinkaaren vaiheisiin rajapinta, joka hallitsee niiden syötteen ja tulosten välistä sujuvuutta. (OGC 2007: 42.)

Osa-alueet ja Laajuus

Viisi keskeisintä käsitettä Service Transitionissa ovat: Transition Planning, Asset and Configuration Management, Release and Deployment Management, Change Management sekä Testing and Validation (OGC 2007: 75.)

Transitio-suunnittelu (Transition Planning) vastaa nimensä mukaisesti palvelu-transition elinkaarivaiheen suunnittelusta. Huolellisesti toteutettuna se voi taata huomattavan parannuksen palvelutuottajan kykyyn käsitellä koko asiakaskunnan korkeita vaatimuseriä palveluiden muutoksiin sekä jakeluun että julkaisuun. (OGC 2007: 63.)

Service Asset and Configuration Management vastaa, että palvelujen tuottamiseen tarvittavaa omaisuutta hallitaan oikealla tavalla ja oikeassa paikassa. (Torkkeli, Hyvönen, Kalland, Lankinen, Mäntynen 2011: 105.) ITIL:n ehdottama tapa säilöä palveluomaisuuden ja konfiguraatiohallinnan tietoja on keskitetty Configuration Management System (CMS) ja sen sisällä pitämät Configuration Management Data Baset (CMDB). (OGC 2007: 122–123.) CMS voi koostua useista pienemmistä CMDB:eistä, joissa tietoa säilytetään. CMDB sisällyttää tiedot jokaisesta Configuration Itemistä (CI). Tiedon tulee sisältää yksityiskohtaisia määritelmiä CI:den vaikutuksia muutoksiin, määrittämällä vaikutuksen alaiset CI:t sekä ne CI:t jotka voisivat hyötyä samanlaisista muutoksista.

(OGC 2007: 113.) CI on resurssi, palvelukomponentti tai muu osa, joka on tai tulee olemaan Configuration Management:in hallinnassa. (OGC 2007: 122.)

Yksi keskeisimpiä prosesseja palvelutransitiossa on muutoksenhallinta (Change Management). Se kontrolloi kaikkia muutoksia läpi, niiden elinkaaren, samalla varmistaen, että muutokset aiheuttavat mahdollisimman vähän häiriötä muihin IT-palveluihin. ITIL:in ehdottama tapa hallita muutoksia on muutoskomitea Change Advisory Board (CAB). Muutoskomitea on joukko henkilöitä, jotka tukevat muutosten arviointia, priorisointia hyväksyntää ja aikatauluttamista. Yleensä CAB koostuu kaikkien IT-palvelutuottajan osa-alueiden edustajista, kuten palvelutoimittajista ja liiketoiminnan edustajista. CAB:in tarkoitus on varmistaa kaikkien IT-palveluiden hallintaan vaikuttavien muutosten toteuttaminen hyvien menetelmien mukaan. Muutoksia voi olla esimerkiksi palveluiden lisääminen, muutos tai poisto. Muutosta tehdessä tulee ottaa huomioon kaikki arkkitehtuuri-, prosessi-, työkalu-, -mittari ja dokumentaatiomuutokset sekä IT-palveluiden konfiguraation muutokset. Kun muutosprosessit hoidetaan huolella, Service Transitionin mukaan seuraava vaihe palveluelinkaareissa on keskittyminen jakelun-, julkaisun- ja käyttöönotonhallintaan. (OGC 2007: 83.)

Testing and Validation -osa-alue vastaa palveluiden testaamisesta ja arvioinnista. Service transition hyödyntää kaikkia ITIL-julkaisuiden prosesseja, koska se on vastuussa kaikkien prosessien testaamisesta, joko uuden prosessin yhteydessä tai osana prosessimuutosta. (OGC 2007: 40.)

Yksi palvelutransition osa-alueista on jakelun-, julkaisun- ja käyttöönotonhallinta (release and deployment management). Tämä prosessi vastaa jakeluversioiden rakentamisen, testaamisen ja käyttöönotosta, sekä näiden suunnittelusta, aikatauluttamisesta ja kontrolloinnista. Sen tarkoituksena on varmistaa, että uudet palvelut tai toiminnallisuudet saadaan tuotettua mahdollisimman sulavasti suhteessa muihin IT-palveluihin. (OGC 2007: 86–88.)

Kun uusi toiminnallisuus on tuotettu, suojaten jo olemassa olevien IT-palveluiden eheys, voidaan palvelu siirtää kontrolloituun ympäristöön. Kontrolloidun ympäristön hallinnan elinkaaren vaiheesta vastaa ITIL:in mukaan palvelutuotanto (Service Operation), josta enemmän seuraavassa alaluvussa.

2.3.4 Palvelutuotanto (Service Operation)

Tämä luku käsittelee Service Operation -julkaisua ITIL-kokonaisuudesta.

Tavoite

Palvelutuotannon tavoite on tuottaa liiketoiminnalle ja asiakkaille niiden vaatimat palvelut tarvittujen prosessien ja aktiviteettien avulla. Kaikista ITIL-elinkaaren vaiheista Service Operation on se, joka näkyy asiakkaalle suoranaisten arvontuottajana ja jossa elinkaaren aikaisempien vaiheiden laatu realisoituu asiakkaan kokemana palveluna. Palveluiden jatkuvasti tarvitsemien aktiviteettien lisäksi palvelutuotanto vastaa palveluiden laadun ja kustannusten optimoinnista, teknologian toimivuudesta, jonka lisäksi se mahdollistaa liiketoiminnalle asetetut tavoitteet. (OGC 2007: 33-36, 39.)

Laajuus

Palvelutuotanto kattaa joukon toimintoja sekä monia prosesseja ja aktiviteetteja. Näiden tulee toimia yhdessä ja ne tarvitsevat jatkuvaa hallintaa, jotta palvelutuotannon tavoite saavutetaan: palvelu tuotetaan niin, että asiakkaan kanssa yhdessä sovitut lopputuotteen vaatimukset täyttyvät. Tämä vaatii yhä useammin prosessien ja työkalujen laajentamista monen organisaation käyttöön. (OGC 2007: 18.)

Toimiva palvelutuotanto nojaa prosessien jatkuvaan hallintaan. Prosessit itsessään eivät ole palveluntuottajalle hyödyksi, jos niiden hallinta ei ole tarpeeksi hyvällä tasolla. Palvelutuotannon ja palveluiden kehittämisen vuorovaikutus perustuu palveluiden suorituskyvyn parantamiseen, ja vaatii siten systemaattista mittaamista ja datan keräämistä. (OGC 2007: 18, 24.)

Palvelutuotanto on vastuussa tarjottavien palveluiden taustalla olevan teknologian hallinnasta. Henkilöstöllä tulee olla kokonaiskuva palvelutuotannosta ja teknologiasta, jotta palveluiden laadun mahdolliset heikentymiset huomataan ja niihin pystytään puuttamaan. (OGC 2007: 18, 33.)

Prosessit

Palvelutuotanto sisältää prosesseja, toimintoja sekä aktiviteetteja, joiden yhteistyöllä tämän elinkaaren vaiheen tavoite voidaan saavuttaa. Tämä elinkaaren vaihe tarjoaa palveluiden tuotantoon ja tukeen keskittyvien prosessien kautta ohjeita pääsynhallintaan ja palvelupyyntöihin, sekä tiukasti yhteen linkittyvillä Event-, Incident- ja Problem Management -prosesseilla parhaita käytäntöjä palvelutuotannossa havaittujen tapahtumien käsittelyyn. Näiden kautta tapahtuva palvelutuotannon kontrollointi on sekä reaktiivista että proaktiivista. (OGC 2007: 12, 93-94.)

Incident Management -prosessi on usein ensimmäisten joukossa yritysten lähtiessä implementoimaan ITIL:ä, johtuen sen liiketoiminnalle selvästi näkyvästä arvosta. Tämän lisäksi sen kautta pystytään havaitsemaan yrityksen IT-palveluhallinnan sekä itse palvelujen kipeimmin kehitystä vaativat osa-alueet. (OGC 2007: 96.)

Palvelujen mittaus ja kontrollointi tapahtuvat jatkuvalla monitoroinnilla, raportoinnilla ja näistä seuraavilla toimilla. Vaikka tämä sykli on sijoitettu ITIL-elinkaaren palvelutuotantovaiheeseen ja sen toiminnoille, koko elinkaaren tulee osallistua mittareiden ja kontrollien määrittelyyn, suorittamiseen ja seuraaviin toimenpiteisiin. (OGC 2007: 106-107.)

Service Desk on elintärkeä osa yrityksen IT-osastoa. Tämä toiminto on keskitetty yhteydenottopiste käyttäjien ja palveluntuottajan välillä. Se hallinnoi häiriöitä ja palvelupyyntöjä tavoitteenaan mahdollistaa palveluiden mahdollisimman nopea palauttaminen normaalille palvelutasolle. (OGC 2007: 111-112.)

Kehityslinjat

IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen peruseriaatteet ovat pysyneet samoina ITIL:n aiemmista versioista aina kolmanteen versioon saakka. Muutoksia on kuitenkin tapahtunut etenkin teknologian ja työkalujen saralla, jonka lisäksi asiakkaiden, palvelutuottajien ja alihankkijoiden välisten suhteiden merkitys on kasvanut entisestään. Muutosten lisäksi kolmanteen versioon on sisällytetty uusia konsepteja, jotta palvelutuotannon parhaat käytännöt ovat jatkossakin sisällytettynä Service Operation -kirjaan. (OGC 2007: 14.)

IT-palvelujen päivittäinen hallinta vaatii monen asian huomioon ottamista. ITIL:n kolmas versio opastaa henkilöstöön, prosesseihin, infrastruktuuriin, teknologiaan ja suhteisiin liittyvissä asioissa parhaiden käytäntöjen kautta. (OGC 2007: 17.)

Teknologian kehityksestä ja sitä seuranneesta mahdollisuuksien lisääntymisestä on seurannut tilanne, jossa IT-palveluita voidaan tarjota yhä moninaisemmilla tavoilla. Tämä on johtanut tarpeeseen päivittää tapa, jolla palvelutuotantoa käsitellään ITIL:n Service Operation -kirjassa. Organisaatioiden kyky luoda ja ylläpitää suhteita toisiin organisaatioihin on muodostunut tärkeäksi osaksi IT-palvelunhallintaa siinä missä itse teknologioiden hallinta. (OGC 2007: 17.)

2.3.5 Jatkuva palvelun parantaminen (Continual Service Improvement)

Tämä luku käsittelee Continual Service Improvement (CSI) -julkaisua ITIL-kokonaisuudesta.

Continual Service Improvement (CSI) on ITIL-elinkaarimallin osa, joka keskittyy IT-palveluhallinnan laadun parantamiseen. Tämä tapahtuu kolmella eri tasolla sekä IT-palveluiden laatuun että yleisesti IT-palveluhallinnan ja sen prosessien maturiteettiin keskittyen. Ensinnäkin CSI:n tarjoama opastus tähtää IT-palveluhallinnan yleiseen terveeseen tilaan. Toiseksi, liiketoiminnan nykyisten sekä tulevaisuuden vaatimusten ja palveluntarjoajan portfolion jatkuva tarkastelu mahdollistaa liiketoiminnan tarpeiden ja niihin vastaavien IT-palveluiden entistä paremman kohtaamisen. Kolmanneksi, CSI pyrkii IT-palvelut mahdollistavien IT-palveluhallinnan prosessien maturiteetin jatkuvaan parantamiseen. Tämä ei ole itsetarkoitus, vaan keino tukea liiketoiminnan prosesseja yhä paremmin. (OGC 2007: 125.)

Tavoite

ITIL:n parhaat käytännöt sisältävät yhtenä tärkeänä ominaisuutenaan pyrkimyksen kehittää niitä soveltavan yrityksen toimintoja ajan myötä ja sitä kautta nostaa IT-palveluista saatavaa arvoa. Omaksumalla ITIL:n jatkuvan kehittämisen mallin esittämät proseduurit, roolit ja tavoitteet voidaan tehtävässä onnistua, mutta näiden yksittäisten palasten sisäistämisen lisäksi organisaation kulttuurin tulee olla valmiiksi otollinen, tai

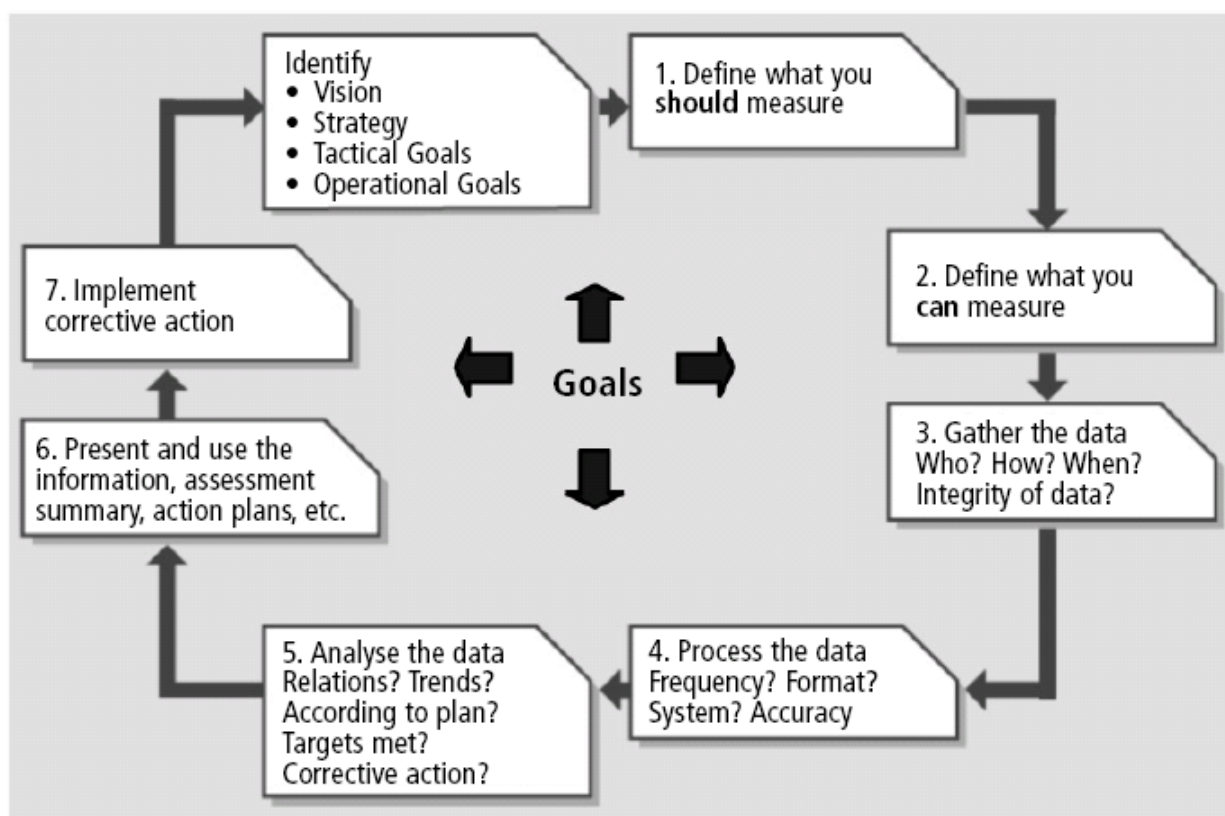
muuttua jatkuvaa kehitystä tukevaksi, jotta CSI:n periaatteet olisivat yritykselle mahdollisimman hyödyllisiä. (OGC 2007: 9, 16.)

ITIL v3:n Continual Service Improvement ammentaa periaatteita ja metodeja laatujohtamisesta, muutoksenhallinnasta ja osaamisen kehittämisestä. IT-palveluiden ja palveluhallinnan jatkuva kehittäminen ei nojaa yhteen tiettyyn metodiin tai tekniikkaan, vaan parhaiden tulosten saamiseksi organisaatioiden tulee tutustua ja kokeilla eri vaihtoehtoja. Aivan kuten ITIL-elinkaaren muutkin vaiheet, CSI tarvitsee kuitenkin vastuunkantajan, selkeästi määritellyt roolit, tunnistetut aktiviteetit sekä suunnittelua. (OGC 2007: 22, 25.)

ITIL v3 painottaa liiketoimintälähtöisyyttä IT-palveluhallinnassa. Tämän mukaisesti CSI:n ensisijainen tehtävä on jatkuvasti kehittää IT-palveluita mahdollisimman liiketoimintaprosesseja tukeviksi. Tämä toteutetaan niin analysoimalla jokaista elinkaaren yksittäistä vaihetta ja tekemällä kehitysehdotuksia, kuin yksittäisiä prosesseja ja toteutuneita palvelutasoja. Tämän lisäksi varmistetaan, että yrityksessä sovelletaan laadunhallinnan metodeista niitä, jotka parhaiten tukevat jatkuvan kehittämisen periaatteita.

Seitsemän askeleen kehittämisprosessi

CSI:n toimintaperiaatteen mukaisesti kehittämisprosessi kattaa koko palveluhallinnan elinkaaren, ei vain johtoa. Kehittämisprosessi koostuu seitsemästä vaiheesta. Usein mallin käytössä vaikeaa ei ole sen ymmärtäminen, mitä missäkin vaiheessa tapahtuu, vaan yrityskohtainen soveltaminen ja se, miten prosessin esittämät asiat tehdään. Kuvio 7 esittää seitsemän askeleen kehittämisprosessin.



Kuvio 7. Seitsemän askeleen kehittämisprosessi. (OGC 2007: 54.)

Prosessin ensimmäinen vaihe on sen määrittely, mitä IT-palveluhallinnan tulisi mitata. Tämä tulee suoraan elinkaaren kahdesta ensimmäisestä vaiheesta, strategiasta ja suunnittelusta, joissa strategisilla, taktisilla ja operatiivisilla tavoitteilla on määritelty se, mitä prosessien, teknologian sekä itse palveluiden tulee mitata. (OGC 2007: 54, 68.)

Ensimmäinen askel identifioi sekä IT:n että liiketoiminnan ideaalisen tilan. Seuraava askel taas tarkastelee palvelutasovaatimusten, budjetin sekä osaamisen kannalta sitä, mitä mittaamalla haluttuun tilaan päästään. Ensimmäinen ja toinen vaihe toimivat iteratiivisesti prosessin muiden aktiviteettien aikana. (OGC 2007: 54, 69.)

Datan keräysvaihe suoritetaan yleensä palvelutuotannon kautta. Tämä kolmas vaihe tuottaa raakaa tietoa, joka prosessoidaan kriittisten menestystekijöiden ja keskeisten suorituskykymittarien kautta neljännessä vaiheessa. Näin mahdollistetaan monessa eri muodossa olevan datan käyttö analysoimiseen ja vertailuun. (OGC 2007: 54–55, 71, 76-77.)

Viides askel muuttaa datan informaatioksi: palveluiden puutteet tulevat selville, pystytään seuraamaan trendejä sekä vaikutuksia liiketoimintaan. (OGC 2007: 55, 79.)

Nämä vaikutukset eivät aina ole negatiivisia, vaan myös paljastuneet hyödyt ja mahdollisuudet ovat tärkeitä. Kuudes vaihe ottaa mahdollisimman hyvin huomioon esitetyn tiedon käyttökohteen. Tieto kerätään sellaiseen muotoon, että sen käyttäjät saavat siitä mahdollisimman suuren hyödyn. (OGC 2007: 55, 83–84.)

Viimeisessä seitsemännessä askeleessa valitaan parannuskohteet ja implementoidaan kehitetyt ratkaisut. Tärkeää on kohdentaa kehitys oikein, koska organisaatiot eivät kykene implementoimaan kaikkia ehdotuksia. (OGC 2007: 136–137.)

2.3.6 ITIL-viitekehyksen viimeisen 10 vuoden kehittyminen

Aikavälillä, jota tämä insinööriyö tarkastelee, on ollut yhteensä kolme eri versiota ITIL:istä. Vuonna 2003 ITIL:istä oli käytössä toinen versio. Vuonna 2007 julkaistiin ITIL v3 ja vuonna 2011 samaisesta versiosta julkaistiin paranneltu päivitys. Suurimpana erona kehityksessä oli siirtyminen versio kahdesta kolmanteen. Vuoden 2011 päivitys toi vain pieniä parannuksia kolmanteen versioon. Se muun muassa korjasi tiettyjä virheitä ja täydensi muutamia epäkohtia. (Kempter 2013.)

Uusina piirteinä kolmosversioon tuli palvelulähtöinen ajattelunäkökulma prosessinäkökulman tilalle. ITIL v3 esitteli ensimmäistä kertaa kokonaisuuden palvelunelinkaarimallina, aikaisemman prosessilähtöisen ajattelumallin sijaan. Palvelulähtökohtainen ajattelumalli antoi aivan uuden näkökulman koko IT-palveluhallintaan, joka oli aikaisemmin nähty hyvin prosessikeskeisenä. (OGC 2007: 3.)

Palveluportfolion ja palvelukatalogin hallinta oli uusi käsite v3:ssa. Uudessa versiossa esiteltiin strateginen ajatusmalli siitä, miten palveluportfoliota tai -katalogia tulisi hallita. (Kempter 2013.)

Service Transitionin kohdalla uutena ominaisuutena v3:ssa tuli Configuration Management Database sen nykyisessä muodossa. (OGC 2007: 10) Myös palveluvalidointi ja -testaus (Service Validation and Testing) tulivat uusina prosesseina Service Transitio-

niin. Aikaisemmin v2 oli käsitellyt jotain näistä menetelmistä, mutta ei tarjonnut yhtä perustavia opastuksia prosesseihin. (Kempter 2013.)

Lisäksi kolmanteen versioon lisättiin jatkuvan palvelun parantamisen osa-alue (CSI). Aikaisemmassa versiossa jatkuvan palvelun parantamista ei ollut. (Kempter 2013.) Taulukkoon kaksi on koottu tiivistetysti kehityksen tärkeimmät tapahtumat.

Taulukko 2. ITIL:n kehitys viimeisen kymmenen vuoden aikana. (Hubbert 2007.), (Clark 2007.), (OGC 2011.)

1999 – 2002	ITIL kehittyi IT-palveluhallinnan kulmakiveksi julkaisemalla Service Support ja Service Delivery komponentit ja ITIL v2:n.
2003 – 2006	Sekä ITIL:n että BS 15000 taholta ylläpidetään viitekehyksen ja standardin läheistä yhteistyötä. Tarkoituksena on että ne kohtaavat ja yritykset voivat implementoimalla alan parhaita käytäntöjä ITIL:n muodossa tulla sertifioituksi yhteisesti hyväksytyllä standardilla.
2007	ITIL v3 ottaa käyttöön palveluhallinnan elinkaarimallin, joka tarkastelee palveluhallintaa kokonaisvaltaisemmin kuin v2: strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla, niin IT:n kuin liiketoiminnan kannalta.
2011	ITIL 2011 päivitys julkaistaan. Virheiden korjaamisen lisäksi se selkeyttää v3:n rakennetta ja poistaa epä johdonmukaisuuksia.

Pääperiaatteet ITIL:issä ovat kehityksestä huolimatta aina säilyneet samoina. ITIL on kehittynyt elinaikanaan maailman tunnetuimmaksi viitekehykseksi IT-palveluhallintaan. (OGC 2007: 3.)

2.4 Muut IT-alan viitekehykset

ITIL:in lisäksi IT-palveluhallintaan on myös muita tunnettuja ja laajalti käytettyjä viitekehyksiä. Tyypillisimmät viitekehykset esitellään seuraavissa luvuissa.

Käytetty viitekehys riippuu yrityksestä, sen tuottamista palveluista sekä sen asiakkaista. IT-palveluhallinnan viitekehyksiä ja standardeja on kehitetty monenlaisissa ympäristöissä monenlaisiin tarpeisiin. Eri lähtökohdista ja eri suuntaan ponnistava kehitys johtaa erilaisiin tuloksiin. Kuitenkin kaikkia alan viitekehyksiä ja standardeja kutsutaan

yhteisellä nimellä parhaat käytännöt. Niiden kaikkien pohja on toimiviksi havaituissa malleissa ja käytännössä testatuissa prosesseissa.

2.4.1 ISO 20 000

International Organization for Standardization on kansainvälinen elin, joka koostuu kansallisista standardointiorganisaatioista. Nämä jäsenorganisaatiot edustavat ISO:a omassa maassaan ja toimintaa koordinoi keskusjärjestö Central Secretariat Sveitsistä käsin. (International Organization for Standardization 2013.)

IEC (International Electrotechnical Commission) on johtava organisaatio kansainvälisten sähkö- ja elektroniikkastandardien kehityksessä ja julkaisussa. ISO:n tavoin se on jäsenmaiden järjestöjen edustajista koostuva kansainvälinen verkosto. (International Organization for Standardization 2013.)

Näiden molempien organisaatioiden jäsenjärjestöt osallistuvat standardien kehitystyöhön komiteoiden kautta. Komiteat toimivat jonkin tietyn teknologisen toiminnan alueella. Jonkin komitean tekemä standardiehdotus tarvitsee hyväksynnän vähintään 75 % jäsenmaiden järjestöistä, jotta se voidaan nimetä Kansainväliseksi Standardiksi. (ISO/IEC 20000-1.)

ISO/IEC 20000 on Kansainvälinen Standardi IT-palveluhallintaan. Ennen sen julkaisua vuonna 2005 BS 15000 oli IT-yritysten käyttämä palveluhallinnan sertifiointi. BS 15000:n omistaja BSI pyrki kehittämään sertifiointia siten, että alan parhaita käytäntöjä seuraamalla pystyi saavuttamaan sertifiointin asettamat vaatimukset. Parhaat käytännöt tarkoittivat alan muitakin viitekehyksiä, kuin vain ITIL:ä. ISO/IEC 20000:n kehityksen aikana alalla ilmaistiin halu sertifiointiin ja ITIL:n tiiviimpään yhdenmukaistamiseen. (Dugmore, Taylor: 2008.)

ISO/IEC 20000 kannustaa palveluntarjoajia lähestymään IT-palveluhallintaa integroitujen prosessien kautta. Tällöin asiakkaan tarpeet ja liiketoiminnan vaatimukset ovat tärkeimpiä prioriteetteja. ISO/IEC 20000-standardi perustuu ITIL:in, ja ne ovat niin lähekkäin toisiaan, että ITIL:ä on mahdollista käyttää tukena standardin implementoinnissa. (ISO/IEC 20000-1.)

ITIL-sertifikaatit on mahdollista hankkia vain henkilötasolla, ei esimerkiksi kokonaisuudelle organisaatiolle. Ennen ISO/IEC 20000-standardia yrityksen ei ollut mahdollista todistaa käyttävänsä ITIL:n suosituksia ja parhaita käytäntöjä. Tämä ISO-standardi ei esitä ohjeita prosessien suunnitteluun, vaan antaa vaatimukset joiden perusteella organisaatio täyttää sertifikaatin vaatimukset. Toisaalta ITIL antaa ohjeita prosessien suunnitteluun mallien ja parhaiden käytäntöjen muodossa. Yhdessä ISO/IEC 20000 ja ITIL muodostavat toisiaan täydentävän parin. (Kempter 2013.)

ISO/IEC 20000 on jaettu kahteen osaan: ensimmäinen osa ISO/IEC 20000-1 sisältää vaatimukset prosessien suunnitteluun, transitoon, toimitukseen ja kehittämiseen, jotta ne täyttävät palveluiden vaatimukset ja edelleen tuottavat arvoa niin toimittajalle kuin asiakkaallekin. Tämä standardin määrittelyosa sisältää vaatimukset ISO/IEC 20000-sertifikaatin saamiseksi. (International Organization for Standardization 2013.)

Standardin toinen osa ISO/IEC 20000-2 on menettelytapaohje, joka neuvoo, miten saada ensimmäisestä osasta mahdollisimman suuri hyöty irti. Se sisältää ohjeita, ehdotuksia ja esimerkkejä, sekä ohjaa muiden mahdollisesti hyödyllisten standardien pariin. Tämä auttaa organisaatiota standardin soveltamisessa ja mahdollisimman tehokkaassa käytössä. (International Organization for Standardization 2013.)

Taulukko 3. ISO 20000:n kehitys kymmenen vuoden ajalta. (Topalovic 2013.)

2003	BS 15000-2:2003 Code of Practice for Service Management sekä Guide to Management of IT Service Management julkaistaan. Ensimmäinen on organisaatioille auditoinnin tueksi, jälkimmäisen tarkoitus on selittää standardin päämäärä jonka lisäksi se ohjaa standardiprosessien implementoinnissa ja käytössä.
2005	ISO 20000 julkaistaan. Se on muokattu BS 15000, jonka suurin muutos on siirtyminen virallisempaan muotoon auditoinnin kriteereiksi.
2011	Tarkistettu versio ISO/IEC 20000-1:2011 julkaistaan.
2012	Tarkistettu versio ISO/IEC 20000-2:2012 julkaistaan.
2013	Lukuisia lisäosia kehityksen kohteena. ISO/IEC 20000-7 käsittelee standardin soveltamista pilveen. ISO/IEC 20000-10 selittää standardin konsepteja ja terminologiaa. ISO/IEC 20000-11 kartoittaa standardin ja siihen liittyvien viitekehysten suhteita.

2.4.2 PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments, version 2)

Tässä luvussa käydään läpi PRINCE2 projektinhallintaviitekehyksen tarkoitus ja tavoite. Lisäksi perehdytään viitekehyksen sisältöön ja käydään läpi tiivistetysti kehityshistoria viimeisen 10 vuoden ajalta.

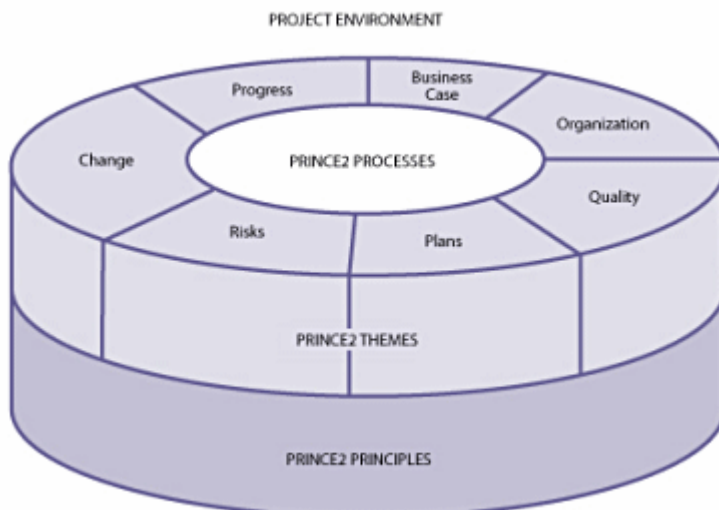
PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments, version 2) on kokoelma projektijohtamisen parhaiksi todetuista käytännöistä. Parhaat käytännöt luovat projektin hallintaan jäsenneilyn viitekehyksen. Jäsenneilyviitekehys edistää projektin hallintaa loogisella sekä organisoidulla tavalla. Viitekehyksen parhaat käytännöt on määritellyt Iso-Britannian hallitus sen oman projektijohtamisen kokemuksen perusteella. (OGC 2007.)

Viitekehys on laajalti tunnettu ja ymmärretty, joten se tarjoaa yhteisen kielen kaikille projektin osallistujille. Yhteinen kieli mahdollistaa tehokkaan kommunikaation, joka edistää projektinhallintaa. PRINCE2 voi soveltaa projekteihin riippumatta projektien laajuudesta, tyypistä tai organisaatioista tai kulttuureista. (OGC 2009: 5; OGC 2009: 3-4.)

PRINCE2 määrittää projektien osallistujien roolit sekä vastuut. Viitekehyksessä on määritelty rakenteet velvollisuuksille, delegoinnille, arvovalle sekä kommunikaatiolle. (OGC 2009.)

Projekteissa on kuusi eri muuttujaa, joita täytyy hallita läpi projektin. Nämä muuttujat ovat, kulut, aikataulut, laatu, laajuus, riskit ja hyödyt. (OGC 2009:11-12.)

PRINCE2 viitekehyksessä on integroitu yhteen projektin jokainen prosessi ja tehtävä. Tämä mahdollistaa projektisuunnittelun, tehtävien delegoinnin, tarkkailun, sekä hallinnan kaikilta PRINCE2:en kuudelta eri näkökulmalta. (OGC 2009:11-12.) Kuviossa 8 on kuvattuna PRINCE2-projektinhallintamenetelmän olennaisin sisältö.



Kuvio 8. PRINCE2-projektitympäristön toimintaperiaatteet, aiheet, sekä prosessit (Axelos 2013.)

Ympyräkaavion alaosa koostuu PRINCE2:n toimintaperiaatteista. Nämä ovat hyväksi todettuja käytäntöjä, jotka ohjaavat sekä määrittävät sen, miten projektia tulee johtaa viitekehyksen mukaan. Toimintaperiaatteita on yhteensä seitsemän, jos kaikkia näistä ei käytetä projektissa, kyse ei ole PRINCE2-periaatteiden mukaisesta projektista. (OGC 2009: 5-39.)

Ympyräkaavion yläosasta on nähtävillä viitekehyksen määrittämät projektihallinnan seitsemän olennaisinta aihetta (themes). Nämä ovat business case, organisaatio, laatu, suunnitelma, riskit, muutokset ja edistyminen. Aiheet kuvaavat projektihallinnan kannalta olennaisimmat näkökannat, joita on hallittava jatkuvasti läpi projektin. Jokainen seitsemästä aiheesta määrittää yksityiskohtaisesti sen, miten niitä hallitaan ja miksi niitä tarvitaan. (OGC 2009: 5-39.)

Keskeisin osa ympyräkaaviosta koostuu PRINCE2:n määrittämistä prosesseista. Nämä prosessit kuvaavat PRINCE2-projektin jokaisen askeleen, joka voidaan tarvita sen läpiviintiin. Askeleet ovat kuvattuna aina projektin alkuun pääsemisestä projektin päättämiseen asti. Jokainen prosessi sisältää yksityiskohtaiset suositukset tehtävistä, vastuualueista, sekä näihin tarvittavista tuotteista. (OGC 2009: 5-39.)

PRINCE2 on joustava viitekehys, joka voidaan kustomoida minkä tahansa kokoisen ja tyyppisen projektin ympärille toimialasta riippumatta. Tästä syystä ympyräkaavion ympärille on kuvattuna projektiympäristö. (OGC 2009: 5-39.)

PRINCE2 on kehittänyt Britannian hallituksen The Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA). Nykyään sen omistaa Office Government Commerce (OGC), joka on myös osa Britannian hallitusta. Sama järjestö omistaa myös ITIL-viitekehysten. (ILX Group Plc. 2013.) PRINCE2 toimii hyvin yhteen muiden OGC:n omistamien parhaiten käytäntöjen, kuten ITIL:in, kanssa. Yhdessä käytettynä viitekehukset täydentävät ja tukevat toisiaan. (Noel 2010.)

Taulukosta neljä on nähtävillä viitekehysten evoluutio. Työn tarkasteluajavälisiin sijoittuvat tapahtumat ovat korostettuina taulukossa tummemmalle pohjalla ja valkoisella fontilla.

Taulukko 4. PRINCE-viitekehysten evoluutio

1989	Prince julkaistiin. Tarkoituksena oli luoda viitekehys IT-alan projektijohtamiseen
1996	Prince muutti nimensä Prince2:ksi uuden version myötä. Uutuutena toisessa versiossa oli projektijohtamisen soveltamismahdollisuudet IT:n ulkopuolelle.
2002	Prince 2 päivitettiin. Tarkoituksena päivittää viitekehys ajan tasalle ja tehdä siitä paremmin yhteensopiva muiden OGC tuotteiden kanssa. Lisäksi viitekehyksestä haluttiin tehdä hieman vähemmän byrokraattinen
2005	Prince 2 päivitettiin ajan tasalle. Tarkoituksena päivittää viitekehys ajan tasalle ja tehdä siitä paremmin yhteensopiva muiden OGC tuotteiden kanssa. Parannukset perustuivat ympäri maailmaa tulleilta palautteilta viitekehysten käyttäjiltä. Rakenne koostui kahdeksasta komponentista, kahdeksasta prosessista, sekä 45 alaprosessista.
2009	Nykyinen versio julkaistiin. Uuden version tarkoituksena oli tuoda selkeämmät työkalut ja menetelmät projektin läpivientiin. Viitekehykseen määriteltiin uudelleen seitsemän teemaa, aikaisemman kahdeksan komponentin sijasta. Myös prosessit vähenivät seitsemään ja alaprosessit tiivistettiin 40:en. Viitekehykseen sisällytettiin seitsemän peruseriaa, jotka eivät olleet aikaisemmissa versioissa. Lisäksi uuden version on tarkoitus olla edeltäjänsä ketterämpi.

Ensimmäinen versio viitekehyksestä julkaistiin vuonna 1989. Alun perin se suunniteltiin IT-alan projektijohtamiseen. Toisen version julkaistua Prince vaihtoi nimekseen PRINCE2. Suurimpana muutoksen PRINCE2-versiossa oli projektien soveltamismahdollisuudet IT-alan ulkopuolelle. Vaikka viitekehystä on päivitetty tämän jälkeen, nimi on pysynyt muuttumattomana. Tämän työn tarkasteluväliin osuu kolme eri versiota PRINCE2-viitekehyksestä.

Vuoden 2002 ja 2005 päivityksien oli tarkoitus tehdä viitekehyksestä konkreettisempia ja vähemmän byrokraattisia. Lisäksi päivitysten avulla varmistettiin, että viitekehys pysyy ajan tasalla ja toimii hyvin yhteen muiden OGC-tuotteiden kanssa. Parannukset perustuivat ympäri maailmaa tulleilta palautteilta viitekehysten käyttäjiltä. Vuoden 2009 julkaisuun tehtiin isoja korjauksia. Viitekehykseen sisällytettiin seitsemän perusperiaatetta, jotka eivät olleet aikaisemmissa versioissa. Uuden version tarkoituksena oli tuoda paremmat työkalut ja menetelmät projektin läpivientiin. PRINCE2:sta päivitetään jatkossakin säännöllisesti 3 – 5 vuoden välein, jotta se pysyisi ajan tasalla. (Murray 2011: 5; ILX Group Plc. 2013.)

2.4.3 Monet muut opasteet ja viitteet

IT-palveluhallinnassa käytetään edellä esiteltyjen viitekehysten lisäksi myös monia muita opaskirjoja, hyviksi todettuja käytäntöjä. Niiden käytön ei uskota olevan niin suuressa osassa, jotta perusteellinen esittely olisi tarpeellista.

COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology)

Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT) on hallintotavan viitekehys yrityksen IT:n hallintaan. Se perustuu eri sidosryhmien tarpeisiin ja luo näiden pohjalta liiketoiminnan tarvitsemat IT-prosessit. COBIT soveltuu niin yritysten kuin julkisen sektorin käyttöön. (Bernard 2012: 14.)

Yritysten ylin johto ymmärtää yhä paremmin informaation tärkeyden yrityksen menestyksen tekijänä. IT:stä haetaan kilpailuetua hyödyntämällä sen tarjoamia etuja. Nämä hyödyt saadaan parhaiten esiin, kun yritys implementoi viitekehysten IT:n hallinnointiin ja kontrollointiin. (ISACA 2007: 9-10.)

Tämän viitekehyksen tulee palvella eri sidosryhmien tarpeita: niin sisäisten kuin ulkoisten, niin palveluntarjoajien kuin asiakkaiden. Tämä jatkuvasti kasvava lista tarpeita asettaa käytetylle viitekehykselle isoja vaatimuksia. COBIT pyrkii vastaamaan näihin vaatimuksiin olemalla liiketoimintalähtöinen, prosessikeskeinen sekä perustuen kontrolliin ja mittaamiseen. (ISACA 2007: 9-10.)

Suurin ero COBIT:n ja ITIL:n välillä onkin juuri COBIT:n keskittyminen yrityksen IT-strategiaan. Se katsoo organisaation toimintaa ylätasolta, kun taas ITIL on IT-palvelunhallinnan viitekehys ja keskittyy siten asiakkaan tarpeisiin. (ISACA 2013.)

Taulukko 5. COBIT:in kehitys (Kadam 2012.)

1996	Information Systems Audit and Control Association julkaisee COBIT:n, joka perustuu joukkoon tavoitteita, jotka saavutetaan luomalla kontrolli tiettyihin IT-toimintoihin.
1998	Toinen versio COBIT:sta julkaistaan. Sisältää työkaluja implementointiin sekä uusia kontrollintavoitteita ja -käytäntöjä. COBIT v2 pysyi yhä dokumenttina auditoinnin avuksi.
2000	Toinen, ensimmäistä isompi päivitys, sisältää muutosten lisäksi suuremman siirtymisen informaation prosessoinnista liiketoimintalähtöisemmäksi: kuinka oikeanlaisella IT:n hallinnoinnilla saavutetaan liiketoiminnan tavoitteet. Se nimettiin IT:n johtamisen viitekehyyksi.
2005	Neljäs versio julkaistaan. COBIT 4.0 keskittyi vielä edellistä versiota enemmän IT:n johtamiseen ja hallintaan ja se nimettiin IT:n hallinnon viitekehyyksi.
2007	Päivitetty 4.1 versio julkaistaan. Se muodostuu alan johtavaksi standardiksi IT:n hallintaan.
2012	COBIT 5 yhdistää COBIT 4.1, Val IT 2.0 ja Risk IT viitekehyykset. Lisäksi se ammentaa huomattavasti ISACA:n omista Business Model for Information Security ja Information Technology Assurance Framework malleista.

PMBOK (Project Management Body Of Knowledge)

Project Management Body Of Knowledge (PMBOK) on Project Management Instituten (PMI:n) kehittämä projektin hallinnan opaskirja. Se on kokoelma prosesseja ja näke-

myksiä, jotka on koettu parhaiksi menetelmiksi projektinhallintaan. PMBOK on kansainvälisesti tunnustettu standardi ANSI/PMI 99-0002-3008 sekä IEE 1490-2011. Yhdessä nämä PMBOK standardit tarjoavat perustavaa laatua olevat menetelmät projektin hallintaan, riippumatta, millä alalla projektia viedään läpi.

(Project Management Institute 2013.)

Prince2 sekä PMBOK toimivat myös hyvin yhteen. Prince2 viitekehys tarjoaa menetelmät siitä, mitä, milloin ja kenen toimista projektissa pitäisi hoitaa asioita. PMBoK puolestaan tarjoaa erilaisia tekniikoita siihen, miten asioita tulisi hoitaa. PMBOK prosesseja noudattamalla projektityöntekijät voivat edetä projekteissa Prince2-viitekehyyksen opastamine menetelmien mukaisesti. Yhdessä nämä tarjoavat avaimet menestyneeseen projektin läpivientiin. (OGC 2010.)

Seuraavassa taulukossa on esitetty tiivistetysti PMBOK-oppaan kehitys läpi sen historian. (De Jaeger 2013.)

Taulukko 6. PMBOK-oppaan kehitys kehitys

1987	Ensimmäinen versio PMBOK oppaasta julkaistaan. Tarkoituksena on määrittää ja tunnistaa eri alojen yleisesti käytetyt parhaat projektihallintamenetelmät, joiden mukaan tulisi toimia
1996	Toinen versio PMBOK oppaasta julkaistaan. Se sisälsi paranneltuja ideoita ensimmäisestä julkaisusta perustuen palautteisiin
1998	American Natinal Stanrards Institute (ANSI) tunnusti PMBOK oppaan kansainväliseksi standardiksi
2004	Kolmas versio julkaistaan. Versio sisälsi suuria parannuksia koko asiakirjan rakenteeseen, sekä tarkennuksia prosesseihin.
2008	Neljäs versio julkaistaan. Versio sisälsi vain pieniä tarkennuksia, kuten julkaisun sisältämien prosessien kokonaismäärän vähentämisen 44:sta 42:een. Lisäksi prosessit esitettiin uuden tyyppisesti matriisissa.
2013	Viides versio julkaistaan. Se sisälsi jälleen merkittäviä rakenteellisia muutoksia. Lisäksi siihen lisättiin neljäs suunnitteluprosessi sekä uusi: Stakeholders Management sekä ja. Lisäksi muutamia pienempiä prosesseja uudelleen määriteltiin.

2.5 Yhteenveto

Tässä alaluvussa käsitellään tiivistetysti, mitä IT-palveluhallinta on ja mikä sen tarkoitus on. Lisäksi luku pyrkii tiivistämään IT-palvelujohtamisen parhaina menetelminä käytetyt viitekehykset ja niiden kehityksen. Tiivistelmä kertoo, minkä takia juuri edellä esitellyt viitekehykset valikoituivat insinööriyöhön.

IT-palveluhallinnalla tarkoitetaan IT:n avulla tuotettujen palvelujen johtamista. Esimerkkinä palveluhallinnasta IT:n ulkopuolelta toimii seuraava: Kun painaa katkaisimesta, voi odottaa valon syttyvän. Tai kun nostaa hanan ylös, voi olettaa veden virtaavan kraanasta. Pelkkä hana tai katkaisin ei itsestään tee mitään, ellei ole tehnyt sopimusta sähkö- tai vesiyhtiön kanssa. Jotta valon saisi syttymään tai veden virtaamaan kraanasta, on jonkun täytynyt määrittää sopimukset ja hallita oikeat jakelupisteet niille. Valon syttyminen ja veden virtaaminen voidaan määrittää palveluiksi. Pelkkä teknologia, kuten hana tai katkaisin, ei tee palveluista luotettavia tai hyödyllisiä. Sama pätee IT-palveluihin. Pelkkä huipputeknologia ei taa itsestään hyviä tuloksia, vaan se miten sitä johdetaan. Tästä IT-palveluhallinnasta on kyse. (OGC 2007: 3.)

IT-palveluita johdetaan tyypillisesti parhaiksi koettujen menetelmien perusteella. Nämä parhaiksi todetut menetelmät ovat muodostuneet viitekehyyksiksi, standardeiksi ja opaskirjoiksi.

Tyypillisiä parhaita menetelmiä IT-alalla ovat ITIL, Prince2 sekä COBIT-viitekehykset ja ISO 20 000 standardi sekä PMBOK- opaskirja. Jokainen näistä tarjoaa omat menetelmänsä ja prosessinsa hallita IT-palveluita. Taulukossa seitsemän on esitetty tiivistetysti näiden kehitykset tämän tutkimuksen aikavälillä.

Seuraavassa Taulukossa on kuvattuna työhön poimittujen parhaiten menetelmien kehitys aikavälillä, jota tämä työ tutkii.

Taulukko 7. Parhaiden menetelmien kehitys vuosina 2003–2013

Vuosi	ITIL	BS 15 000 / ISO 20 000	PRINCE2	Muut viitekehykset
2003–2004	Käytössä ITIL v2, joka tarjoaa prosessilähtöisen ajattelutavan IT-palvelujohtamiseen.	BS 15000-2:2003 Code of Practice for Service Management sekä Guide to Management of IT Service Management julkaistaan. Ensimmäinen on organisaatioille auditoinnin tueksi, jälkimmäisen tarkoitus on selittää standardin päämäärä jonka lisäksi se ohjaa standardiprosessien implementoinnissa ja käytössä.	Vuonna 2003 PRINCE2-vitekehysten versio perustuu vuotta aikaisempaan päivitykseen, eli kolmanteen versioon. 2003 vuonna PRINCE2 ulottui jo IT:n ulkopuolelle.	Vuonna 2003 COBIT:n versio perustuu 2000 vuoden päivitykseen, jonka pyrkimys on tehdä viitekehuksesta enemmän liiketoimintalähtöiseksi. COBIT tunnetaan jo IT:n johtamisen viitekehyyksenä. PMBOK-oppaasta julkaistaan kolmas versio, sisälsi suuria parannuksia koko asiakirjan rakenteeseen, sekä tarkennuksia vuoden 1996 oppan tarjoamiin prosesseihin. paranneltuja ideoita ensimmäisestä julkaisusta, joka oli julkaistu vuonna 1996.
2005–2006		ISO 20000 julkaistaan. Se on muokattu BS 15000, jonka suurin muutos on siirtyminen virallisempaan muotoon auditoinnin kriteereiksi.	PRINCE2 viitekehys päivitettiin ajan tasalle ja varmistettiin, että se toimii hyvin yhteen muiden OGC tuotteiden kanssa. Viitekehuksesta haluttiin tehdä myös helpommin ymmärrettävä ja vähemmän byrokraattinen.	COBIT 4.0 pyrkimyksenä oli keskittyä edellistä versiota enemmän IT:n johtamiseen ja hallintoihin. Versio nimettiin IT-hallinnon viitekehyyksi.

2007– 2008	ITIL:istä julkaistiin kolmas versio. Uutuutena kolmantena versiossa siirryttiin prosessimaisesta ajattelumallista palvelulinkaari malliin. Myös C.S.I. julkaisu tuli uutuutena kolmannen versioon.			Päivitetty COBIT 4.1 versio julkaistaan. Se muodostuu alan johtavaksi standardiksi IT:n hallinnointiin. PMBOK:n vuonna 2008 julkaistu versio sisälsi pieniä tarkennuksia, kuten julkaisun sisältämien prosessien kokonaismäärän vähentämisen 44:sta 42:een. Lisäksi prosessit esitettiin uuden tyyppisesti matriisissa.
2009– 2011	ITIL 2011 päivitys julkaistaan. Virheiden korjaamisen lisäksi se selkeyttää v3:n rakennetta ja poistaa epäjohtonmukaisuuksia.	Versio ISO/IEC 20000-1:2011 julkaistaan	Nykyinen versio julkaistiin. Uuden version tarkoituksena oli tuoda selkeämmät työkalut ja menetelmät projektin läpiviintiin. Viitekehukseen määriteltiin uudelleen seitsemän teemaa, aikaisemman kahdeksan komponentin sijasta. Myös prosessit vähenivät seitsemään ja alaprosessit tiivistettiin 40:en. Viitekehukseen sisällytettiin seitsemän peruseriaatetta,	

			jotka eivät olleet aikaisemmissa versioissa. Lisäksi uuden version on tarkoitus olla edeltäjänsä ketterämpi.	
2012		Tarkistettu versio ISO/IEC 20000-2:2012 julkaistaan.		COBIT 5 julkaistaan. Tarkoituksena oli yhdistää COBIT 4.1, VallIT 2.0 ja Risk IT viitekehykset yhdeksi kokonaisuudeksi.
2013	OGC myi viitekehyksen 51 % omistuksen Capita PLC:lle Omistajuuden vaikutusta viitekehyksen tulevaisuuteen ei vielä tiedetä. Ainoa varmaa on niiden jatkuva kehitys.	Lukuisia lisäosia kehityksen kohteena. ISO/IEC 20000-7 käsittelee standardin soveltamista pilveen. ISO/IEC 20000-10 selittää standardin konsepteja ja terminologiaa. ISO/IEC 20000-11 kartoittaa standardin ja siihen liittyvien viitekehysten suhteita.	OGC myi viitekehyksen 51 % omistuksen Capita PLC:lle Omistajuuden vaikutusta viitekehyksen tulevaisuuteen ei vielä tiedetä. Ainoa varmaa on niiden jatkuva kehitys.	Uusin PMBOK:n versio versio viitekehyksestä julkaistiin vuonna 2013. Versioon sisältyi rakenteellisia muutoksia. Lisäksi siihen lisättiin uusi tie-deala stakeholders management ja neljäs suunnitteluprosessi. Lisäksi muutamia pienempiä prosesseja uudelleen määriteltiin.

Kaikkia viitekehyksiä päivitetään jatkuvasti, jotta ne pysyisivät paremmin ajan tasalla. Päivityksillä varmistetaan, että uudet versiot viitekehysistä toimivat hyvin yhteen keskenään ja todella vastaavat ajan mukaisia johtomenetelmiä. Parannuksia, kuten täydennyksiä ja täsmennyksiä yksityiskohtiin tai rakenteellisia muutoksia isompiin kokonaisuuksiin tehdään sitä mukaan, kun niille havaitaan tarpeita. Parhaat menetelmät johtamiseen ja hallinnointiin kehittyvät kokemuksen kautta ja näiden viitekehysten, standardien ja opaskirjojen tarkoitus on taata nykyaikaiset ja valmiit hyvin toimivat, parhaat menetelmät niiden käyttötarkoitukseen, eli IT-palvelujohtamiseen.

Viitekehyksiä on olemassa lukuisia määriä ja niiden tarjoamia parhaita menetelmiä vielä useampia. Se, mitä kehyksiä tai prosesseja yrityksessä käytetään, riippuu täysin yrityksestä ja sen toimialasta.

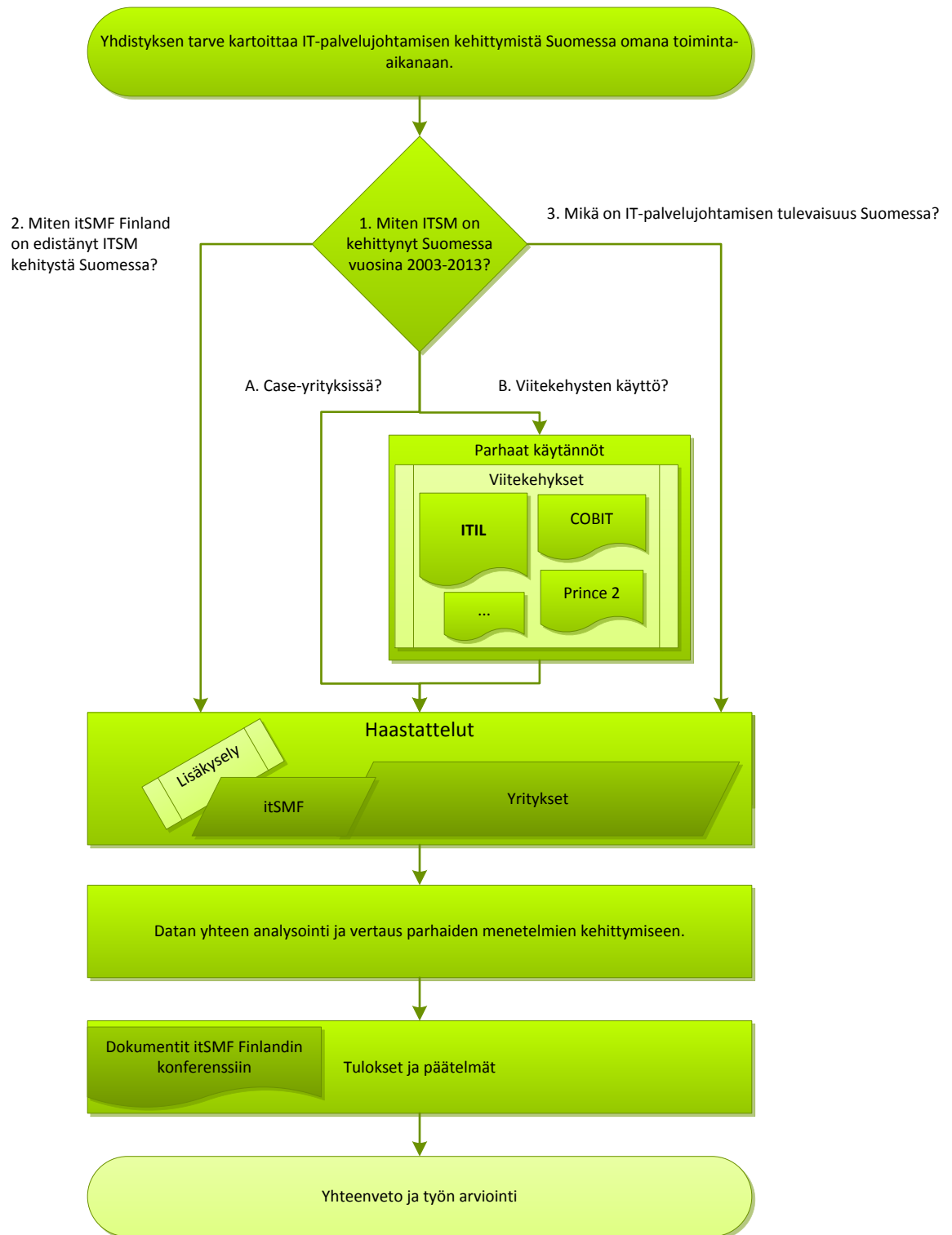
Tutkimustyön tarkoitus on kartoittaa, mitä edellä esitellyistä viitekehysistä on käytetty ja miten. Jotta viitekehysten käytön voisi ymmärtää, on sisäistettävä, miten viitekehukset ovat kehittyneet tutkimukseen valitulla ajan jaksolla. Seuraava otsikko kuvailee tarkemmin työssä käytetyn tutkimusmenetelmän.

3 Tutkimusmenetelmä

Luvussa kerrotaan insinööriyössä käytetty tutkimusmenetelmä. Luku kuvailee vaiheittain, miten ja milloin työ on toteutettu. Luku kuvailee myös datankeruumenetelmät, jotka mahdollistivat tutkimuksen tekemisen ja loivat pohjan tutkimustuloksille.

3.1 Työn toteutustapa

Tässä luvussa kuvaillaan insinööriyön toteutustapa ja työskentelymenetelmät. Työn toteutus on jaettu osiin kuvioon 9.



Kuvio 9. Tutkimusmenetelmä

Kuviossa yhdeksän on kuvattuna tämän tutkimustyön vaiheet. Työn tarve lähti itSMF Finlandin halusta kirjoittaa oman 10-vuotishistoriansa kunniaksi katsaus menneisyyteensä sekä samalla teettää tutkimus, miten IT-palveluhallinta on kehittynyt Suomessa yhdistyksen toiminnan aikana.

IT-palvelujohtamiseen yleisesti käytetyt viitekehykset antoivat työlle tarkastelukulman. Viitekehysten sisältämät menetelmät sekä niiden historia vuosien 2003–2013 aikana tarjosivat pohjaa työlle.

Tiedonkeruu, joka tuo vastaukset tutkimuskysymyksiin, toteutettiin insinööriyössä laadullisen tutkimusmenetelmän tavoin eli haastattelemalla valikoituja henkilöitä valikoidusta yrityksistä. Vastausten saamiseksi kerättiin dataa haastattelemalla kuutta isoa eri toimialoilla Suomessa operoivaa case-yritystä. Toteutetut haastattelut antavat suoraan vastaukset täydentäviin kysymyksiin A. Miten IT-palvelujohtaminen on kehittynyt tutkimukseen valituissa case-yrityksissä? sekä B. Mitä ja Miten eri viitekehyksiä case-yrityksissä on käytetty IT-palvelujohtamiseen? Haastatellut yritykset, sekä haastatteluiden ajankohdat ovat nähtävillä taulukossa 9. Haastattelukysymykset ovat nähtävissä liitteessä 1. Kysymysten teemat on jaettu yhdistyksen ohjaajien neuvojen mukaan ITIL-viitekehyksen osa-alueisiin. Oletuksena on, että ITIL lienee eniten vaikuttanut viitekehys IT-palveluhallinnan kehitykseen Suomessa, sillä se on maailman eniten käytetyin viitekehys IT-palveluhallintaan. (OGC 2007: 3-4.) Viides luku koostuu haastatteluilla kerättyyn dataan case-yritysten IT-palvelujohtamisen kehittymisestä vuosina 2003–2013.

Vastauksia kysymykseen 2. Miten itSMF Finland on edistänyt IT-palvelujohtamisen kehitystä Suomessa? haettiin, haastattelemalla itSMF Finlandin hallituksen jäseniä. Samalla itSMF Finlandin haastattelut kerryttivät dataa yhdistyksen 10-vuotishistorian dokumentointiin. Haastattelut antoivat myös lisätietoa IT-palveluhallinnan kehittymiseen Suomessa vuosina, jota tämä työ tarkastelee, joten ne kerryttivät dataa myös ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastaukseen. Vastausten saamiseksi kysymykseen kaksi kerättiin myös dataa teettämällä lisäkysely itSMF Finlandin aamiaisseminaarissa. Lisäkysely sekä sen tulokset ovat nähtävillä liitteessä 3 (1) ja 3 (2). Hallituksen jäsenten haastattelujen ja aamiaisseminaarin ajankohdat sekä tarkemmat tiedot ovat nähtävillä taulukossa 10 Luku neljä koostuu yhdistyksen historiikista.

Yhdistämällä kerätty tutkimusdata sekä viitekehysten tarjoamat menetelmät analysointiin vastauksia kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Haastattelutulosten yhteen kokoamisessa sekä analysoinnissa käytettiin apuna taulukkoa, joka on luvussa luvussa kuusi. Vertaamalla viitekehysten sisältöä ja historiaa tehtyjen haastatteluiden dataan saatiin alustavia tuloksia siitä, miten ITSM on kehittynyt Suomessa vuosina 2003–2013? Nämä tulokset esiteltiin itSMF Finlandin 10-vuotisjuhlassa lokakuussa 2013 Helsingissä, Kalastajatorpalla. Yhdistyksen juhlissa esitetyt tulokset ovat liitteissä 5 (1) ja 5 (2).

Luku seitsemän pitää sisällään yleistyksen IT-palveluhallinnan kehityksestä Suomessa vuosina 2003–2013 sekä päätelmät siitä, mitkä asiat ovat kehitystä edistäneet ja mitkä hidastaneet. Lisäksi haastattelujen pohjalta ennustettiin, mikä on ITSM:n tulevaisuus Suomessa.

Lopuksi työhön tehtiin yhteenveto kymmenen vuoden ITSM-kehityksestä Suomessa viimeisen kymmenen vuoden ajalta. Työ esiteltiin kokonaisuudessaan itSMF Finlandin vuoden 2014 ensimmäisessä jäsentapahtumassa tammikuussa.

Työn toteutuksen aikataulu on jäsenneltynä taulukkoon kahdeksan. Taulukosta on nähtävillä ajankohtien lisäksi jokaisen tapaamisen paikka sekä työn etenemisen kannalta tehdyt tärkeimmät asiat ja mahdolliset liitetiedostot.

Taulukko 8. Työn aikataulu

Paikalla:	Päivämäärä(t):	Syy:	Tapaamispaikka:	Lisätietoja liitteessä
Ville Mäkynen Pietari Pöntinen Nina Hellman Timo Hyvönen Olle Willberg (puhelimitse)	30.4.2013	Työn kick off - tapaaminen. Aiheen kartoitus, halutut loppu- tuotokset sekä alustava aikataulutus.	Sentnerikuja 2, 00440 Helsinki	Liite 7, Agenda
Ville Mäkynen Pietari Pöntinen Nina Hellman Timo Hyvönen Olle Willberg	29.5.2013	Haastattelukysymysten läpikäynti, case- yritysten määrittely, tuotokset 10v. konfe- renssiin	Keilaranta 13, 02150 Espoo	Liite 8, Agenda
Ville Mäkynen Pietari Pöntinen Nina Hellman Timo Hyvönen Olle Willberg	3.-4.10.2013	Alustavien tulosten esit- tely osana yhdistyksen kymmenvuotisjuhlia	Kalastajatorpantie 1, 00330 Helsinki	Liitteet 4, historiikki Liitteet 5, ITSM kehi- tys
Ville Mäkynen Pietari Pöntinen Timo Hyvönen Olle Willberg	23.– 24.1.2014	Valmiin työn esittämi- nen	Tallink, M/S Silja Europa, Helsinki- Tallinna	-

3.2 Tiedonkeruu ja haastattelut

Tämä luku sisältää yksityiskohtaiset kuvaelmät haastatteluista ja haastattelumenetelmistä. Lisäksi tutkimustyön aikataulu on nähtävillä tässä luvussa.

Tiedonkeruun toteutettiin tekemällä kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle kysymysten määrittelystä. Menetelmällisten kysymysten pohtiminen oli oleellinen osa tutkimustyötä. Kysymysten tarkoituksena oli luoda mahdollisimman vapaa keskustelu ilman johdatteluja. Toisaalta kysymyksiä pohtiessa, ei voi olla ottamatta kantaa siihen, millaisin menetelmin tutkimus suoritetaan. (Syrjäläinen, Eronen & Värri 2007: 6-8.)

Tutkimukseen valittiin henkilöt, jotka ovat toimineet IT-palveluhallinnan parissa tietyissä yrityksissä koko tutkimusajanjakson. Koska laadullisen tutkimuksen tärkein tavoite on oman ymmärryksen lisääminen, tulee kerätty data tulkita ja analysoida. Jotta datan voisi ymmärtää, on hyvä tietää IT-palveluhallinnan yleisimpien viitekehitysten sisältö ja kehityslinjat ajalta, jota tutkimus tarkastelee. Lopputulosten saamiseksi on tutkimusdata osattava verrata alalla yleisesti käytettyihin menetelmiin. (Syrjäläinen, Eronen & Värri 2007: 6-8)

Tietoa kerättiin yhteensä kuudelta yritykseltä, koska sen uskottiin antavan monipuolisen kuvan IT-palvelujohtamisen kehittymisestä. Haastatellut yritykset ovat kaikki isokoisia yrityksiä, jotka toimivat eri toimialoilla.

Taulukko 9. Yrityshaastattelut

Case-yritys	Päivä- määrä(t)	Henki- lömää- rät	Haastatte- lun kesto	Muistiinpa- no-sivujen määrä	Haastattelu- paikka
TeliaSonera AB	5.6.2013 17.6.2013	2, 1	52min	7 sivua	TeliaSonera TeliaSonera
Fortum Oyj	18.6.2013	1	57min	10 sivua	Fortum
Fujitsu Finland Oy	19.6.2013	1	65min	9 sivua	Puhelin
UPM-Kymmene Oyj	30.7.2013	1	61min	6 sivua	Puhelin
Materna Infor- mation & Communications Oy	29.8.2013	4	75min	6 sivua	Materna
If Vahinkovakuu- tusyhtiö Oy	17.9.2013	3	90min	5 sivua	Puhelin

Taulukossa on listattu kaikki haastateltavat yritykset sekä haastateltavien henkilöiden lukumäärä ja ajankohta. Haastattelut kirjoitettiin muistiinpanojen ja nauhoitusten avulla

yhteenvedot lukuun viisi. Haastatteluja ei julkaista työssä sellaisenaan, sillä ne sisältävät myös muuta tietoa, joka ei ole relevanttia työhön.

Taulukko 10. Yhdistyksen historiikin datankeruu.

Henkilö(t)	Päivämäärä	Haastattelun kesto	Materiaali	Haastattelupaikka
Entinen puheenjohtaja	25.6.2013	45 min	4 sivua muistiinpanoja	Kornetintie 3, Helsinki
Nykyinen puheenjohtaja	13.8.2013	34min	5 sivua muistiinpanoja	Puhelin
Aamuseminaarin osallistuneet henkilöt	28.8.2013	4h	28 vastauslomaketta	Scandic Hotel, Helsinki

Taulukossa kymmenen on nähtävillä yksityiskohtaisesti itSMF Finlandin kymmenvuotishistoriaa varten toteutettu datankeruu.

3.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tämän työn luotettavuutta arvioidaan validiteetilla ja reliabiliteetilla.

Validiteetti eli oikeellisuus määrittää sen, onko työssä mitattu oikeita kohteita. Eli sitä, mittaako tutkimus tietoa, jota sillä sen on tarkoitus mitata. Mitatun tiedon tulee olla validia, eli sen tulee mitata sille asetettuja kohteita riittävän harhattomasti. (Laitinen 2003: 158.)

Työn tarkoitus on kertoa lukijalle, miten IT-palveluhallinta on kehittynyt Suomessa vuosina 2003–2013. Tämän helpottamiseksi luvussa määriteltiin aikaisemmin työlle tutkimuskysymykset. Työn tulee vastata kaikkiin sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä niitä täydentäviin alakysymyksiin, jotta sen voidaan katsoa mittaavan oikeita asioita.

Tiedon validiteettia voidaan arvioida vain määrittelemällä teoreettisesti mittauksen kohde ja tutkimalla sen suhdetta mittariin. (Laitinen 2003: 159) Luvussa kaksi määriteltiin viitteellinen tapa lähteä kehittämään IT-palveluhallintaa. ITIL:in opastama aloituskohta IT-palveluhallintaan on Incident Management. Mittaamalla tutkitaan, vastaako sama menetelmä myös käytäntöä.

Työssä kerätyn tiedon tulee olla myös riittävän reliabeeli eli tarkka. Tarkka mittari tuottaa toistetuissa tutkimustilanteissa samasta tutkimuskohteesta yhteneviä tuloksia, eikä ole vain sattuman mukainen. Tarkat mittarit helpottavat tuomaan tarkkoja tuloksia. Mittauksen tarkkuuteen vaikuttavat myös mittaajan, eli tässä tapauksessa insinööriyön tekijöiden ominaisuudet. (Laitinen 2003: 160–161.)

Tarkkojen tulosten saamiseksi tutkimuksessa kysytään samat haastattelukysymykset kuudelta eri yritykseltä. Jos mittaustulokset ovat toistuvasti samansuuntaisia yrityksistä riippumatta, voidaan tuloksia pitää tarkkoina. Kaikki tutkimukseen valitut yritykset toimivat eri toimialoilla, joten ne antavat monipuolisen kuvan siitä, miten IT-palveluhallinta on kehittynyt Suomessa tarkasteluvuosina. Haastatteluun valikoitiin eri toimialoilla operoivat yritykset, jotta saataisiin mitattua mahdollisimman harhaton kuva IT-palveluhallinnan kehittymisestä Suomessa, yhden toimialan kehittymisen sijaan.

Työ pyrki kertomaan tarkasti ja harhattomasti IT-palveluhallinnan kehittymisestä Suomessa itSMF Finlandin toimintavuosina. Tarkoituksena on tuottaa validi ja reliabeeli tutkimus tehokkaasti. Taulukossa on esitetty mittaustulosten mahdollista validiteettia ja reliabiliteettia kuvaava matriisi. Tehokkaan tutkimustyön tavoitteena on tuottaa harhantonta ja riittävän tarkkaa tietoa tutkimuksen kohteesta. (Laitinen 2003: 160–161.)

Taulukko 11. Validiteetti ja reliabiliteetti (Laitinen 2003: 161.)

	Reliabiliteetti	
Validiteetti	HEIKKO	HYVÄ
HEIKKO	Harhaisia epätarkkoja mittaustuloksia.	Harhaisia, mutta tarkkoja mittaustuloksia.
HYVÄ	Harhattomia, mutta epätarkkoja mittaustuloksia.	Harhattomia ja tarkkoja mittaustuloksia.

Hyvä validiteetti ei riitä takaamaan hyvää reliabiliteettia tai päinvastoin. Mittausta voidaan parantaa määrittelemällä täsmällisesti mittauksen kohde (validiteetti) ja mittaus säännöt (reliabiliteetti) sekä kiinnittämällä huomiota myös mittaajan ominaisuuksien kehittämiseen. Tämän edistämiseksi mittauksen kohde määriteltiin työhön heti alussa ja mittaus säännöt, eli haastattelukysymykset käytiin huolellisesti läpi ennen haastatteluiden aloittamista. Mittaajien ominaisuuksien kehittämiseksi, jokainen haastattelu lopetetaan kysymällä, miten haastattelutekniikkaa voisi parantaa seuraavaa haastattelua varten. Seuraavassa luvussa esitellään itSMF Finlandin historiikki ja sitä seuraavassa case-yritysten IT-palveluhallinnan kehitys.

4 itSMF Finlandin historia

Tämä historiakatsaus esittelee tiivistetysti itSMF Finland ry:n kymmenvuotisen historian. Se kertoo lyhyesti, mistä yhdistys on lähtöisin ja miten sen koetaan kehittyneen toimintansa aikana. Tiedot perustuvat kahden puheenjohtajan haastatteluihin sekä yhdistyksen aamiaisseminaarissa tehtyyn kyselyyn.

IT Service Management Forum Finland on Suomessa toimiva, IT-palveluhallinnan ammattilaisista koostuva yhdistys. Se on osa kansainvälistä IT Service Management Forumia, joka on alun perin lähtöisin Isosta-Britanniasta. Muutaman henkilön voimin vuonna 1991 perustettu itSMF on nykyään maailmanlaajuinen organisaatio. Se koostuu 52 aluekohtaisesta yksiköstä (Chapter) sekä yli 6000 yrityksestä ja 40 000 IT Service Management -ammattilaisesta.

IT Service Management -järjestö perustettiin 7.11.1991 Isossa-Britanniassa. Forumin tarkoituksena oli edistää IT-alalla käytettyjä parhaiksi koettujen menetelmien käyttöä.

Ensimmäinen itSMF-seminaari järjestettiin marraskuun 26. päivä 1991. Seminaarin tarkoitus oli vaihtaa kokemuksia ja ajatuksia yritysten käyttämistä IT-palveluhallinnan menetelmistä. Avoin ideoiden jakaminen auttoi muita yhdistyksen jäseniä ottamaan mallia onnistuneista tavoista toimia. Järjestöön kuuluvat henkilöt pystyivät ottamaan mallia muiden kokemuksista ja tavoista toimia, sekä näin ollen implementoimaan näistä parhaat menetelmät heidän omiin yrityksiinsä. Tämä toimintaperiaate on säilynyt yhä. Alun perin yhdistys kulki nimellä IT Infrastructure Management Forum. Myöhemmin kun selkeni, että kyse on oikeastaan IT-palveluhallinnasta, yhdistys vaihtoi nimekseen IT Service Management Forum.

itSMF-yhdistykseen perustettiin kansainvälistymisen edistämiseksi jaos itSMF International. Sen tarkoituksena on tukea ja ohjata niin olemassa olevia kuin uusia itSMF-organisaatioita. Suomen järjestö on tehnyt tiivistä yhteistyötä itSMF Internationalin kanssa.

Suomeen itSMF rantautui vuonna 2004 sen jälkeen, kun alan ammattilaiset olivat vierailleet Ruotsissa. Siellä vastaava yhdistys oli perustettu runsas vuosi aiemmin ja yhdistys vaikutti toimivan niin hyvin, että sitä ei epäilty käyttäjämallina. Ruotsissa lanseerattu vuotuinen konferenssi koettiin niin hyväksi ideaksi, että se haluttiin tuoda myös

Suomeen. Yhdistystä perustettaessa apua saatiin myös Englannista. Ensimmäinen konferenssi järjestettiin täällä jo heti syksyllä 2004. Tämän jälkeen se on järjestetty vuosittain ja tapahtuman osallistujamäärä on kasvanut vuosi vuodelta nykyisiin mittoihin.

Huolimatta Ruotsista otetuista opeista yhdistys ei ole ollut kovinkaan riippuvainen ulkomaisista itSMF-yhdistyksistä, enemmänkin yksittäisistä henkilöistä, olivat he sitten ulkomaisia tai suomalaisia. itSMF Finlandin hallitus on koostunut yhdistyksen alkutaipaleilta lähtien viidestä kokeneesta IT-alan ammattilaisesta sekä kahdesta varajäsenestä. Virallisesti yhdistys hyväksyttiin Patentti- ja rekisterihallituksen yhdistysrekisteriin lokakuussa 2004. Yhdistyksen perustajajäseniksi merkittiin 16 henkilöä. Jäsenmäärän kasvaessa myöhemmin isommaksi hallitus on perustanut avukseen kulloinkin tarpeellisia valiokuntia.

Yhdistyksen perustamisvaiheessa sen puheenjohtajaksi valittiin Jaakko Kuosmanen. Hän luopui tehtävistään vuonna 2008, jolloin Jukka Rautakallio valittiin vuorostaan vetämään yhdistystä. Vuoden 2013 helmikuusta lähtien puheenjohtajan tehtävistä on vastannut Petri Väyrynen. Hallituksessa on pyritty pitämään tasapaino niin IT-palveluiden toimittajien ja asiakkaiden kuin vanhojen ja uusien jäsenten välillä. Vaihtuvuus hallituksessa on koettu tärkeäksi, jotta toiminta ei jämähdä.

Yhdistyksen järjestämien seminaarien lisäksi merkittävimpiä saavutuksia sen toiminnassa on ITIL terminologian ja ITIL-taskukirjojen suomennokset. ITIL v2 oli ensimmäinen suomeksi kirjoitettu ITIL-aiheinen kirja. Vaikka suuri osa IT-palveluhallinnan parissa työskentelevistä yrityksistä käyttääkin englantia, jotkin asiakkaat, kuten Puolustusvoimat, vaativat kieleksi suomea. Jos käännöstyötä ei olisi tehty keskitetysti, se olisi tehty laaja-alaisesti yrityksissä, jolloin yhteinen kieli olisi murentunut ja se hyöty menetetty. Yhdistyksen ansiosta myös Foundation-sertifikaatin voi suorittaa nykyään suomeksi.

Yhdistyksen ensimmäisiä yritysjäseniä olivat alan suuret toimittajat. Tärkeäksi syyksi liittymiseen koettiin kilpailijoiden jäsenyys. Loogisena jatkumona tästä seurasi se, että moni näiden yritysten asiakkaista koki hyödylliseksi liittyä yhdistykseen. Nykyään jäsenistö voidaan luokitella kolmeen ryhmään: ne joiden liiketoimintaa IT on (CGI, Telia), ne joilla IT on osa liiketoimintaa (Stora Enso, UPM) ja julkiset toimijat, jotka ovat jäseniä usein henkilöjäsenten kautta.

Yhdistyksessä on ollut alusta asti mukana myös pieniä yrityksiä suurten toimijoiden lisäksi. PK-yrityksissä ITSM ei ole niin käytetty kuin isommissa yrityksissä, mutta näiden kanssa toimiessaan ne joutuvat kontaktiin IT Service Managementin kanssa. Vähitellen jäseniksi on liittynyt alan muita toimittajia. Jäsenmäärä on itSMF Finlandille tärkeä asia: konferenssi tuo yhdistyksen toimintaan rahaa, mutta jäsenmaksut ovat se millä toimintaa rahoitetaan. Tällä hetkellä esimerkiksi Tietotekniikan liitto taistelee laskevan jäsenmäärän kanssa, itSMF Finlandilla ei ole samanlaista ongelmaa.

Vaikka ITSM ei rajaa sitä hyödyntäviä yrityksiä pelkästään IT-alalle ja esimerkiksi ITIL puhuu yleisesti palveluista, ovat itSMF Finlandin jäsenet IT-yrityksiä. Palveluliiketoiminta on laaja-alaisesti hyvin samankaltaista: niin hotellit kuin lentokentätkin toimivat samoilla periaatteilla kuin IT-yritykset, mutta muilta sektoreilta ei löydy ITSM:n kaltaista konseptia.

Yhdistyksen toiminnan alussa konferenssi oli ainut ulospäin näkyvä asia, ja siitä johtuen siihen panostettiin eniten. Kysymys on ollut siitä, miten vapaaehtoistoimintaan saadaan ihmisten kapasiteettia. Yhdistyksen toiminnan pullonkaula on ollut ihmisten riittämättömän aika, ei niinkään esimerkiksi raha.

Vuonna 2007 saavutettiin jonkinasteinen läpimurto: ITIL:stä julkaistiin kolmas versio ja konferenssiin saatiin mukaan näiden kirjojen kirjoittajia, jonka lisäksi konferenssissa pidettiin muita hyviä esityksiä ja puheita. Vaikka suosion kasvu ajoittuu ITIL v3 julkaisuun, kaikki eivät kokeneet päivitystä niin loistavaksi. v3 pyrkii kattamaan kaiken, jolloin käytännönläheisyys kärsii ja viitekehys saa lisää kilpailijoita. ITSM:n eteenpäin meno ei niinkään johdu ITIL v3:n paremmuudesta edeltäjänsä verrattuna.

Parhaiden ITSM-käytäntöjen levitys on onnistunut hyvin: isot toimijat ovat ottaneet ITSM:n käyttöön, joka on johtanut myös pienempien yritysten mukaantuloon. Esimerkiksi syksyllä 2012 PRINCE2:n suosio räjähti, joka sai monen pääkonttorin vaatimaan sen käyttöönottoa. Suomessa PK-yritykset painivat IT:n suhteen perusasioiden parissa, ja ITSM:n kehityksen pullonkaula ei Suomessa olekaan viitekehyyksen puutteet tai puuttuvat hienoudet vaan soveltaminen käytännössä.

ISO 20000 ei ole saanut Suomessa kovinkaan suurta suosiota tai merkitystä. Ruotsissa pienemmät yritykset hankkivat sertifiointin haastaakseen isoja yrityksiä, mutta

Suomessa näin ei ole toimittu. Aiheesta ei ole järjestetty paljonkaan kursseja eivätkä yritykset ole hankkineet sertifikaatteja, tai ovat tehneet sen vain yhdelle tai kahdelle palvelulle mainostuksen vuoksi. Olisiko itSMF voinut tehdä jotain edistääkseen sertifikaatin asemaa? Vielä tällä hetkellä kursseille ei ole ollut tulijoita, eivätkä asiakkaat osaa vaatia sertifikaattia IT-palveluiden toimittajiltaan.

Yhteistyö muiden samanhenkisten yhdistysten kanssa voisi olla hedelmällistä, joskin haasteellista. Esimerkiksi ICT Standard Forumilla ja itSMF Finlandilla on jossain määrin ristiriitaisia käsityksiä asioista, mutta synergiaa olisi varmasti saavutettavissa.

Onko yhdistys onnistunut tavoitteissaan? Näkyvyyttä voisi olla tietyn piirin ulkopuolella enemmän ja muut palvelualat tulisi saada toimintaan mukaan. Esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollossa IT on keskeinen onnistumisen avain. Tyhjästä päästiin hyvin liikkeelle ja konferenssin suosio kertoo, että ITSM ei ole vain ohimenevä trendi, vaan on tullut jäädäkseen.

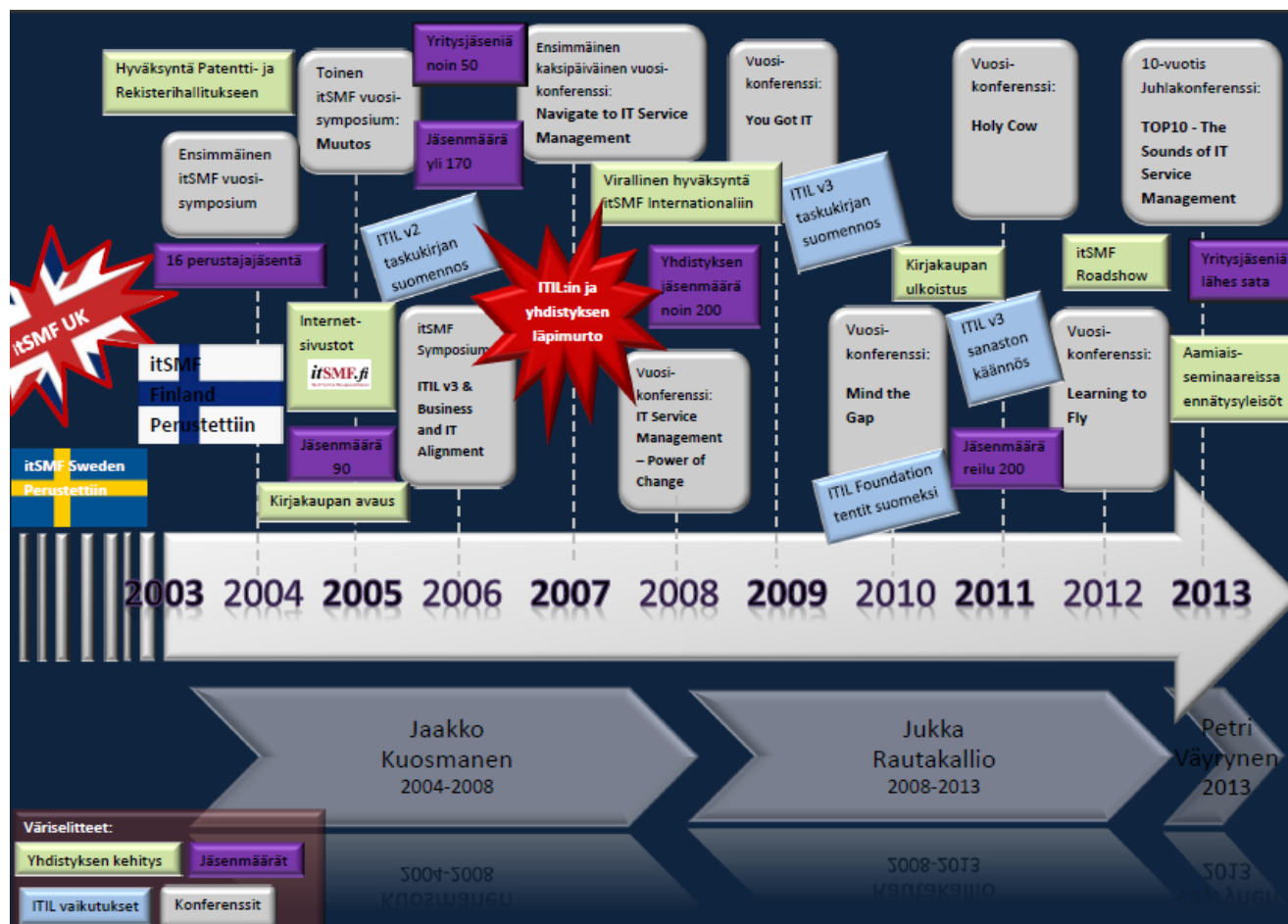
Antoisimmaksi yhdistyksessä sen jäsenet ovat kokeneet juuri vuosikonferenssit sekä aamiaisseminaarit. Keskinäinen verkostoituminen koetaan myös olennaiseksi asiaksi yhdistyksen toiminnassa. Kyselyyn vastanneet yhdistyksen jäsenet ovat kertoneet vienneensä keskimäärin yhdestä viiteen IT-palveluhallinnan ideaa omiin yrityksiinsä.

Yhdistyksen näkyvyyden koetaan lisääntyneen jonkin verran sen toiminnan aikana, mutta näkyvyyttä saisi kuitenkin olla jäsenten mielestä enemmänkin. Näkyvyyttä hallituksen jäsenet ovat pyrkineet toisaalta viemään eteenpäin mm. tekemällä yhteistyötä alalle koulututtavien ammattikorkeakouluopiskelijoiden kanssa. IT-palveluhallinnan parissa työskentelevät henkilöt tuntevat yhdistyksen hyvin, mutta muille ammattiryhmille kyseessä on melko tuntematon organisaatio.

itSMF Finlandin seminaarien ilmapiirin koetaan muuttuneen hieman ITIL v3:n kehityksen myötä prosessikeskeisestä ajattelusta kokonaisvaltaisempaan ITSM-ajattelumalliin. itSMF Finlandin koetaan onnistuneen hyvin tarkoituksessaan jakaa tietoa alalla käytetyistä parhaista toimintamalleista. Yhdistyksen koetaan myös toimivan hyvin yhteisenä foorumina IT-palveluhallinnan ammattilaisille.

Mieleenpainuvimpana asiana yhdistyksen historiassa sen jäsenet ovat kokeneet joka-vuotiset vuosikonferenssit. Näissä tapahtumissa kuulee uusimmat tuulet maailmalta

sekä käytännön kokemuksia kotimaasta. Vuosikonferensseissa alan muiden ammattilaisten kanssa verkostoituminen on koettu hyödylliseksi, sillä riippumatta siitä toimiiko asianomainen palveluiden tuottajan tai ostajan organisaatiossa, kaikki tapaavat toisensa. itSMF Finlandin vuosikonferenssit ovat kasvaneet pienen piirin tapahtumasta monipäiväiseksi kansainväliseksi ITSM-seminaariksi. Seuraavalla sivulla on aikajana itSMF Finlandin historiasta.



Kuvio 10. itSMF Finlandin kymmenvuotinen historia.

5 Case-yritykset ja niiden kehittyminen

Tämä luku sisältää haastatteluilla kerätyn datan. Yritykset on listattu lukuun haastattelujen kronologisessa järjestyksessä. Haastattelujen ajankohta, paikka ja kesto on nähtävillä taulukossa 7.

5.1 TeliaSonera AB

TeliaSonera on verkkoyhteyksiä ja televiestintäpalveluja Pohjoismaissa, Baltian ja Euroasian maissa sekä Espanjassa tarjoava yritys. Sillä on globaalisti noin 28 000 työntekijää ja 183 miljoonaa liittymää. (TeliaSonera 2013)

Suuria muutoksia

Vuonna 2002 ruotsalainen Telia ja suomalainen Sonera fuusioituivat. Yhtiöt olivat tuolloin melko erilaisissa tilanteissa niin markkina-asemansa kuin taloudellisen tilanteensaakin suhteen. Yhtiöt kuitenkin täydensivät toisiaan hyvin, ja fuusion seurauksena syntynyt TeliaSonera saavutti nopeasti vahvan aseman tärkeimmillä markkinoillaan Ruotsissa ja Suomessa. (TeliaSonera 2013)

Sonera Juxto aloitti ITIL-implementointiprojektin vuonna 2000. Telia-Sonera fuusion jälkeen Soneran ITIL-mallia Ruotsiin vietäessä mukaan tuli TM Forumin julkaisema eTOM, joka oli viitekehys tietoliikennealan liiketoimintaprosesseille. eTom:n ja ITIL:n välistä yhteistä kieltä ja mappauksia aloitettiin kuitenkin jo Sonera Juxton fuusioituessa Soneraan. Telian ja Soneran fuusioitumisen jälkeen ITIL-prosessit mapattiin eTOM:sta peräisin olevien yläkäsitteiden alle. Lisäksi yritys käytti jossain määrin Six Sigmaa. Nykyään yritys keskittyy ITIL:n lisäksi COBIT:n sekä Lean-ajattelumalliin. Tällä hetkellä TeliaSonera Group:in IT on järjestetty suoraan ITIL:n mukaan.

Projekti aloitettiin prosessien implementoinnin osalta Incident Managementilla. Tämän jälkeen siirryttiin Change Managementiin, joka muodostuikin nopeasti yrityksen IT-palveluhallinnan keskiöön ja muut prosessit sitä tukeviksi. Yrityksen CMDB ja tikettijär-

jestelmä otettiin käyttöön seuraavan vuoden huhtikuun alusta. CMDB on ITIL:n mukainen, se sisältää palveluiden tarjoamiseen tarvittavat komponentit aina pienimmistä kokonaisiin palveluihin asti. Sen sisältämien Configuration Itemien määrä on ollut kasvussa. Projektin tavoitteena oli mahdollistaa Sonera Juxton ASP-palveluiden tarjoaminen. Nykyään ASP-palvelut tunnetaan myös nimellä SaaS.

Projektin aikana kohdattiin myös haasteita. Johdon sitoutuminen koettiin puutteelliseksi ja prosessiomistajan auktoriteetti vajavaiseksi. Implementoitavat prosessit naulattiin organisaation, joka aiheutti myöhemmin ongelmia ja jalkauttamisessa olisi pitänyt ottaa pienempiä askeleita. Lisäksi muutos vanhoihin työtapoihin oli joiltain osin radikaali.

Tuon projektin aikana ITIL Foundation -kurssi koulutettiin 77 työntekijälle. Kouluttajat tulivat Britanniasta Pink Elephantista. Nykyään TeliaSoneralla on Foundation-koulutettuja satoja huolimatta henkilöstön suuresta vaihtuvuudesta, esimerkiksi Telian ja Soneran fuusion takia. Foundation-kurssit pyörivät yrityksessä koko ajan. Korkeampia Intermediant ja Manager -koulutuksia on järjestetty jonkin verran, jonka lisäksi ITIL Mastereita yritykseltä löytyy noin kymmenen kappaletta.

Kehitys palvelukeskeisyyteen

Kun ITIL vaihtui v2:sta kolmanteen versioon, koettiin vaihdoksessa tulleet muutokset luonnolliseksi jatkumoksi ja kehitykseksi järjestelmämaailmasta palvelukeskeisyyteen. Version vaihtuminen ei aiheuttanut yrityksen toiminnassa radikaaleja muutoksia, vaan yrityksen toimintaa oli kehitetty jo pidemmän aikaa tähän suuntaan. Prosessit ovat olleet jo pitkään vahvasti yrityksen IT-palveluhallinnan perusta, ja prosessimielessä toiminta onkin aikojen saatossa selkeytynyt. Myös yrityksen palvelutuotannossa prosessit ovat hyvin vahvasti mukana. Palveluiden elinkaarimalli tarjoaa paremman tavan selittää asioita ITIL:n sisältä: edelliseen versioon verrattuna palvelukeskeisyys mahdollistaa tarinamuodon.

Kun IT-palveluhallinta jaetaan ITIL:n mukaisesti elinkaaren neljään vaiheeseen, on TeliaSoneran osalta huomattavissa suuri maturiteetin ja kehittymisen painottuminen viimeisiin vaiheisiin. Esimerkiksi Change Management on pysynyt yritykselle tärkeänä ja prosessin maturiteetti on korkea. Yrityksellä toimii Pohjoismaiset Change Advisory Boardit. Strategy ja Design osiot eivät ole kehittyneet niin nopeasti, osittain johtuen siitä, että yrityksen johto ei ole niin ITIL-orientoitunutta.

Jotkin asiat TeliaSonera kokee tärkeinä, mutta ei niinkään ITIL:n kautta tulleina. Esimerkiksi Information Security Management tunnistetaan elintärkeäksi alueeksi, mutta ITIL ei ole juurikaan ollut prosessin takana. Tietoturvasuunnittelu on noussut viime aikoina vielä entistä tärkeämmäksi, ja esimerkiksi pankit vaativat paljon palveluntarjoajan tietoturvalta.

TeliaSonera on viimeisen kymmenen vuoden aikana ulkoistanut IT-toimintojaan enemmän ja enemmän. Esimerkiksi konesalit olivat ulkoistettuna HP:lle ja lähituki Logi-calle. Yrityksellä toimii tytäryhtiö Virossa. Viime aikoina toimintoja on jossain määrin kotiutettu takaisin TeliaSoneralle. Palveluiden testaus ja jossain määrin myös julkaisut on ulkoistettu. Ennen Telian ja Soneran fuusiota yhteistyö toimittajien kanssa ei ollut niin bisnesmäistä, nykyään toimittajat toimivat TeliaSoneran kanssa samojen sääntöjen ja toimintamallien mukaan, jotka perustuvat ITIL:n.

Yritys otti ITIL:n mukana käyttöön Service Level Agreementit sekä palveluportfolion. Palvelukäsitteen ymmärtäminen on kestänyt jonkin aikaa. Liiketoiminnan kanssa tehtävät sisäiset sopimukset tuntuivat aluksi oudoilta, mutta ne ovat kehittyneet paljon viimeisen viiden vuoden sisällä. Yritys käyttää omaa TS PROMO -malliaan Service Level Managementiin. Tämä malli ei toimi täysin ITIL:n mukaan, vaan sitä sovelletaan esimerkiksi palveluiden tuotteistukseen. Palvelu kulkee Release Pointien läpi, joka varmistaa palvelun laadun.

Uusia trendejä ja tulevaisuuden tuulia

TeliaSonera on liikkunut virtualisoinnin ja pilvipalveluiden trendien mukana. Toisaalta asiakasregulaatiot asettavat joitain rajoituksia pilven käytölle. Automatisointi ja itsepalvelu ovat olleet muita kehityskohteita. Teknologian suhteen asiakkaat ovat vaativia: yrityksellä pitää olla uutta tarjottavaa. Tuotekehitys on yhteinen Suomen ja Ruotsin kesken.

Jatkuvan kehittämisen osalta TeliaSonera pyrkii kohdentamaan parannukset tarkasti. Prosessinseuranta, raportointi, jatkuva aktiivinen ja passiivinen mittaaminen, Key Performance Indicatorit ja systemaattinen toiminta mahdollistavat sen, että kaikesta oleellisesta jää jälki, jonka avulla muutokset pystytään kohdentamaan. Parannuksia tehdään

jatkuvin pienin askelin: työntekijät ehdottavat muutoksia itse ja lisäksi tehdään Six Sigma -analyysyjä.

TeliaSonera suunnittelee kapasiteetintarvettaan kvartaaleittain ja noin seitsemän viime vuoden ajan asiassa on painottunut erityisesti menojen minimointi. Toiminta oli ennen hyvin pitkälti reaktiivista; monitorointia on siitä lisätty huomasti.

Yrityksen vuonna 2007 perustetun Service Deskin työntekijämäärä on pienentynyt kymmenestä seitsemään. Sen toimintaa on hiottu paljon: se perustettiin palvelemaan yhtä järjestelmää, nyt järjestelmiä on lähes 80. Incidentien määrä on vähentynyt samassa ajassa, mutta yhä noin kolmasosa niistä määritellään tuntemattomiksi, yleisimmät Incidentit liittyvät tilauksen jumittumiseen jossain vaiheessa tilausprosessia. Tähän ongelmaan tulee muutos, kun paremmat syykoodit otetaan käyttöön. IT:n läpinäkyvyyttä on pyritty parantamaan ja käyttöön on otettu IT Dashboard, josta näkyvät esimerkiksi tikettimäärät ja reaktioajat. Problem Management tekee paljon analyysyjä Incidentien syistä. Ratkaisut siirretään Knowledge Baseen, jonka lisäksi käytössä on Wikejä.

Käytössä olevista Key Performance Indicatoreista tärkeimpänä toimintaa ohjaavana mittarina pidetään Net Promoter Scorea, joka mittaa asiakasuskollisuutta. Mittausväli on noin 3-6 kuukautta. Asiakkaiden kanssa järjestetään lisäksi viikoittain Customer Voice Forum ja sopimusten arvoa seurataan tiiviisti. Asiakslähtöisyys on parantunut paljon esimerkiksi sosiaalisen median saralta pidettävät palaverit toimivat todella nopeasti.

Yrityksen käyttämät applikaatiot ovat muuttuneet aikojen saatossa, jotkut ovat poistuneet käytöstä ja uusia on tullut tilalle, mutta niiden määrä on pysynyt jotakuinkin samana.

Tulevaisuudessa TeliaSonera pitää itsepalvelua yhä suurempana mahdollisuutena. Alan pienet markkinat, kova kilpailu ja vaikea erottautuvuus painavat katteita alas, ja yrityksessä nähdään prosessit ja systemaattinen tapa toimia keskeisenä menestystekijänä.

Taulukkoon alla on koottu TeliaSoneran IT-palveluhallinnan kehitys viimeisen kymmenen vuoden ajalta.

Taulukko 12. TeliaSoneran IT-palveluhallinnan kehitys.

2003	ITIL implementointiprojekti on aloitettu kesäkuussa 2000. Tavoitteena on Juxto Service Model, jonka mukaan Sonera Juxto alkaa toimittaa ASP-palveluja. Fuusio aiheuttaa suurta vaihtuvuutta henkilöstössä ja brittikouluttajien avulla vedetyt ITIL-kurssit ovat ahkerassa käytössä.
2004	Incident Management on saavuttanut halutun maturiteetin ja yritys on siirtynyt Change Managementiin sekä CMDB- ja tiketointijärjestelmiensä kehittämiseen.
2005-2006	Change Management on muodostunut yrityksen IT-palveluhallinnan keskiöön. Muut prosessit tukevat sitä ja niiden kehitys keskittyy toiminnan selkeyttämiseen.
2007-2009	ITIL:n kolmas versio koetaan luonnolliseksi jatkumoksi yrityksen kehitystä palvelukeskeisemmäksi. Toiminnan kehittäminen keskittyy yhä palvelulinkaaren viimeisiin vaiheisiin, lähinnä muutoksenhallinnan ympärille.
2010-2011	Sopimushallinta sekä ulkoisten toimittajien että oman liiketoiminnan kanssa havaitaan kehityskohteeksi. Yritys käyttää palvelutasojen hallintaan omaa ITIL:in perustuvaa malliaan.
2012	Kasvava kustannuspaine johtaa IT-toimintojen yhä kasvavaan ulkoistamiseen. Toisaalta toiminnan jatkuva tarkkailu on johtanut siihen, että joitakin strategisesti tärkeitä toimintoja on otettu takaisin oman organisaation sisään.
2013	Kova kilpailu ja vaikea erottautuvuus painavat katteita alas. Keskeisenä menestystekijänä nähdään IT-palveluhallinnan perusta eli prosessit, sekä systemaattinen tapa toimia.

5.2 Fortum Oyj

Tämä luku käsittelee Fortum Oyj:n IT-palveluhallinnan kehitystä vuosien 2003–2013 välillä. Haastateltava henkilö on toiminut yrityksessä IT-palveluhallinnan johtotehtävissä koko mainitun ajan, joten hän on omiaan antamaan näkemyksen Fortumin ITSM-kehityksestä.

Fortum on suomalainen, vuonna 1998 perustettu energiayhtiö. Pääsääntöisesti yrityksen toiminta on keskittynyt Pohjoismaihin, Venäjälle sekä Itämeren alueille. Yrityksen ydinosuusalueita ovat sähkö, lämpö sekä höyry. Yrityksen liikevaihto vuonna 2012 oli noin 6,2 miljardia euroa ja liikevoitto noin 1,9 miljardia euroa. Fortum työllistää yli 10 000 henkilöä.

Fortumilla on käytössä yli 270 IT-ohjelmaa, 8100 tietokonetta, 2 200 palvelinta ja 1600 verkkolaitetta. Fortumin Service Desk käsittelee kuukausittain noin 12 000 Incidentiä ja 11 000 palvelupyyntöä. Jo nämä numerot itsessään suoranaisesti pakottavat yrityksen miettimään sen IT-palveluhallintaa liiketoiminnan kannalta.

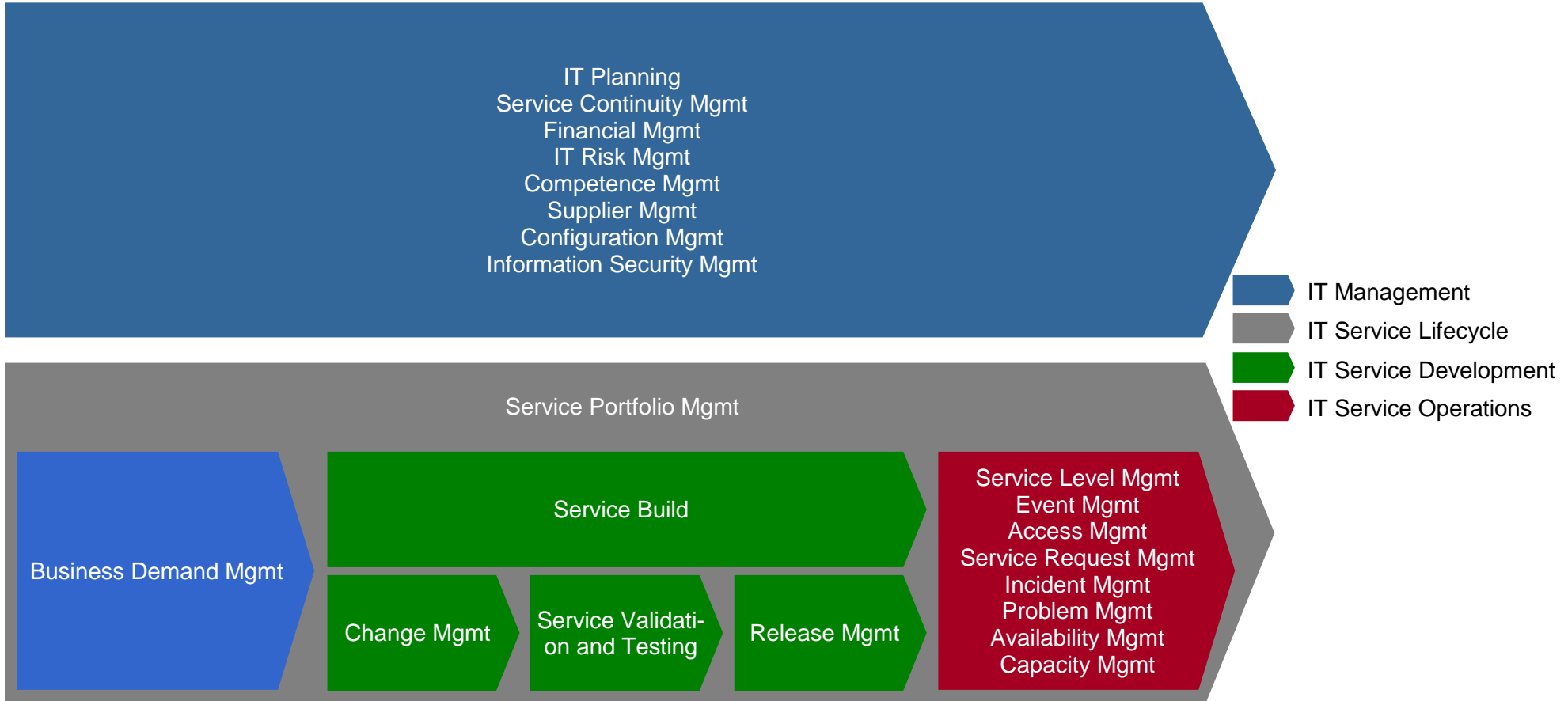
Kun yrityksen IT-palveluhallintaan parhaiten soveltuvaa viitekehystä mietittiin, päädyttiin valitsemaan muutamia yritykselle suotuisia ratkaisuja. Fortumilla on tutkittu vuosien aikana kuuden eri ITSM-viitekehysten käyttöä: COBIT, PRINCE2, ITIL, TOGAF, PMBOK, sekä SFIA. Näistä viitekehysistä ITIL on ollut isoimmassa roolissa yrityksen IT-palvelujohtamisessa.

Lähdettäessä hallinnoimaan IT-palveluita, tiedostettiin, ettei ole järkeä lähteä implementoimaan sanatarkasti ITIL:iä tai muitakaan viitekehysjä, vaan oli osattava soveltaa näistä Fortumille suotuisimmat versiot ja kustomoitava ne tukemaan yrityksen IT-palveluita.

”Tarkoituksena oli keskittyä ITSM:ään, ei viitekehysten tarkkaan noudattamiseen.”

Tämän seurauksena yritys kehitti oman IT-palveluhallinnan prosessikaavion, joka on nähtävillä alapuolella.

Fortum IT Processes Map 31.12.2012



ITIL-viitekehyksen turhan monimutkaisen ulkoasun ja kokonaisuuden myötä yritys päätyi tekemään oman, heille parhaiten sopivan version ITIL:n tarjoamasta viitekehuksesta. Oikeat prosessit koettiin hieman käytännönläheisimmiksi sekä yksinkertaisemmiksi, joten lopputuloksena syntyi kompaktimpi versio ITIL:in prosessikaaviosta.

Kaavion yläosa keskittyy Fortumin IT-palvelustrategiaan. Se sisältää IT-johtamisen avainprosessit. Nämä ovat IT-suunnittelu, jatkuvuudenhallinta, taloushallinto, IT-riskien hallinta, kompetenssien hallinta, toimittajahallinta (osana tilaus- toimitusketjua), konfiguraatiohallinta sekä tietoturvahallinnointi.

Service Portfolio Management on nähtävillä kaavion alaosassa. Harmaan alueen sisällä keskitytään IT-palveluiden hallintaan läpi niiden elinkaaren. Se pitää sisällään Business Demand Managementin, jonka tarkoituksena on hallinnoida ja varmistaa, että yrityksen tarjoamat IT-palvelut vastaavat sen asiakkaiden tarpeita. Business Demand Management keskittyy tunnistamaan nykyisten palveluiden vaatimukset ja kuinka hyvin ne täytetään, sekä kartuttamaan mahdollisten uusien palveluiden tarpeita. Lähtökohtaisesti katsotaan aina, voidaanko tarpeet tyydyttää muuttamalla tai laajentamalla jotain jo olevassa olevaa IT-palvelua. Business Demand Management eroaa ITIL:in vastaavasta termistä hyvin paljon. Kun palvelu koetaan tarpeelliseksi, voi se siirtyä Service Portfolio Pipelinessa Service Build -osioon. Fortumin versiossa Service Build käytännössä korvaa ITIL v3:n palveluelinkaaren Service Designista Service Operationin alkuun asti. Se pitää sisällään palveluiden suunnittelun, transition, muutoshallinnan, testauksen sekä Release and Deployment Managementin. Kun palvelut on julkaistu hallinnoituun ympäristöön, keskitytään seuraavassa vaiheessa niiden operatiiviseen pyörittämiseen. Operatiivinen osa on merkitty kaavioon punaisella. Tämä vastaa hyvin tarkasti ITIL v3:sen Service Operation -julkaisua, tosin suppeammassa mittakaavassa. Kaikkia julkaisun prosesseja ei ole koettu tarpeelliseksi implementoida. Tärkeimpinä operatiivisina prosesseina on nostettu esille Service Level Management, Event Management, Access Management, palvelupyyntöjen hallinnointi, Incident Management, Problem Management, Availability Management sekä kapasiteetinhallinta. Näiden katsotaan olevan Fortumin liiketoiminnan kannalta olennaisimmat osat operatiivisesta IT-palvelujohtamisesta. Myös näiden prosessien maturiteettiin yritys on panostanut.

Kaavion oikealla puolella on nähtävillä selitteet jokaiselle prosessikaaviossa käytetylle värille. Nämä vastaavat hyvin pitkälti ITIL v3:n viittä julkaisua. CSI on jätetty tarkoituksella pois kaaviosta, sillä sitä ei koeta tarpeelliseksi kuvata erikseen jokaisen prosessin alle. CSI:n voisi kuvitella kiertävän jokaisen prosessin ympärillä, kuten ITIL v3 Service Lifecyclessä.

Miten tähän on tultu?

Seuraavaksi keskitytään kuvaamaan tarkemmin näitä viittä Fortumin IT-palveluhallinnan osa-aluetta, sekä niiden kehitystä.

Fortum IT-palvelujohtamisen strategiana on ollut ulkoistaa prosessien tekeminen yhteistyökumppaneille ja keskittyä itse johtamaan palveluita. Tekeminen ja prosessien pyörittäminen on ulkoistettu, mutta johtaminen sitä vastoin keskitetty Fortumille. Yhteistyökumppaneina Fortumilla on esimerkiksi HP:n Service Desk. Ulkoisilla toimijoilla on kaikilla käytössä Fortumin valitsemat ohjelmat ja sovellukset, jotta yrityksen olisi itse helppo johtaa ja hallita niitä.

Ulkoistusten myötä KPI:t ja niiden seuranta ovat korostuneet Fortumilla. Yrityksellä KPI-mittaukset uhkasivat mennä siihen, että mittauksesta ja sen seurannasta tuli tärkeämpää kuin itse palveluista. Tärkeintä olisi kuitenkin ymmärtää, ovatko käyttäjät tyytyväisiä vai eivät. Nykyään KPI:t pyritään pitämään yksinkertaisina ja mittaamaan palvelunkäyttäjän loppukokemusta sen sijaan, että kellotettaisiin vain tikettien sulkemisaikaa. Yrityksellä on ollut aina tapana ottaa uudet parhaat applikaatiot käyttöön. Applikaatioiden kohdalla käytössä on ollut ”Best of Breed” -ajattelumalli. Tämä selittää suuren applikaatioiden lukumäärän nykyään.

Palvelujen suunnittelupuolen Fortum hoitaa itse. Palveluportfolion kannalta on ollut tärkeää ymmärtää, mitä kaikkia palveluita Fortumilla on käytössä ja miten ne tulisi listata käytettävään katalogiin. Lisäksi on saatava kaikki organisaation henkilöt ajattelemaan samalla tavalla. Tähän ratkaisua on haettu ITIL-koulutuksilla. Olennainen osa yrityksen palveluportfolion hallintaa on ollut panostaa kunnolliseen ja luotettavaan CMDB:hen. Yritys on katsonut, että on hyvin tärkeää tarjota luotettava CMDB kasassa, sillä muuten sen tekeminen ei ole hyödyllistä. CI:den määrä on vuosien mittaan kasvanut ja ne hallitaan kaikki samassa CMDB:ssä. Yritys teki töitä kuuden vuoden ajan, jotta se sai CMDB:n haluamalleen tasolle. Nyt CMDB koetaan koko palveluhallinnan

ytimeksi. Nykyään tekeminen on hajautettu, mutta informaatio keskitetty. SLA:t ovat selkiintyneet vuosien saatossa. Aikaisemmin SLA:t voivat olla hyvin pitkiä ja epäselviä. Nykyisin SLA:ksi voi riittää vain yksi lause, mikäli kaikki osapuolet sen ymmärtävät samalla tavalla.

Operatiivisella puolella, kuten koko ITSM:ssä Fortum lähti liikkeelle Incident Management ja Service Fulfillment -prosesseista. Kahden ensimmäisen vuoden aikana yritys panosti hyvin paljon Incident Managementiin ja saavutti mielestään korkean maturiteettitason. Nykyään Incidentit on havaittavissa paremmin, kuin aikaisemmin. Nykyään apuna ovat uudenlaiset tiketöintisysteemit työkaluina, sekä korkeamaturiteettitasoinen prosessi. Myös Incidentien määrä on pysynyt kohtalaisen alhaalla. Tänä päivänä Incident Management koetaan jo hyvin peruskauraksi.

Fortum on pyrkinyt aina ratkaisemaan perussyt Incidenteihin kunnollisen Problem Management -prosessin avulla. Tämän on koettu ennaltaehkäisevän suoraan Incidentien määrää sekä parantavan niiden hoitonopeutta. Jos kuitenkin päädytään käyttämään workaround -tyyppistä ratkaisua Incidentiin, dokumentoidaan ratkaisut huolellisesti tiketöintisysteemiin, jotta niitä osataan käyttää jatkossa uudelleen.

Fortum on panostanut Change Managementiin ja se koetaan Incident Managementin jälkeen toiseksi tärkeimmäksi osa-alueeksi IT-palveluhallintaa. Muutostenhallintalautakunta, Change Advisory Board (CAB) tunnetaan Fortumilla hieman ITIL:istä poikkeavalla nimellä, Customer Co-operation Board. Tämä termi on käytössä, koska se vastaa muustakin kuin muutosten hallinnasta. Se vastaa koko palvelun elinkaareen liittyvistä asioista. Yleisimmät IT-palvelumuutokset Fortumilla tulevat liiketoimintasovelluksista. 9 / 10 tehdyistä muutoksista koostuu infrastruktuuriin tehtävistä muutoksista ja loput tehdään applikaatioihin. Molemmat muutokset hoidetaan saman Change Management prosessin mukaan.

CSI on hoidettu yrityksessä myös omalla tavalla. Se ei ole Fortumin prosessikartassa ollenkaan, vaan jatkuva kehitys on osana yrityksen DNA:ta ja se on osa päivittäistä työtä System Managereille. He katsovat jos tarvetta kehitykseen löytyy tai kehitettäviä kohteita ilmaantuu. Nämä havaitut kehityksen kohdat parannetaan luonnostaan. CSI ei ole implementoitu ITIL-oppien mukaan, sillä siihen ei tarvitse yrityksen mielestä erikseen keskittyä. Jatkuva palveluiden parantaminen hoituu itsestään.

IT-palveluhallinnan tulevaisuus Fortumilla

Tulevaisuudessa Fortumin on todella mietittävä, mikä on IT:n merkitys sen liiketoiminnassa. Jossain osa-alueissa se on lähes ydin liiketoimintaa, jossain melko merkitykseltön ja jossain osa-alueilla hyvin liiketoimintaa tukeva. Jatkossa Fortumin on saatava yhä enemmän olennaista informaatiota IT:n avulla ja osattava hyödyntää kerätty data tukemaan oikeanlaisesti sen liiketoimintaa. Tässä oikein hallitut IT-palvelut sekä niiden parissa työskentelevät henkilöt ovat avainasemassa. Fortumin onkin jatkossa tulevaisuutta katsoen panostettava sen henkilöstöön. ITIL antaa hyvän teorian ja prosessit palveluiden toteuttamiseen, mutta riippuu täysin henkilöstöstä, kuinka hyvin nämä toteutetaan tai ymmärretään.

On miltei mahdotonta ennustaa, mitä uusia teknologiatrendejä tulevaisuus tuo tullessaan ja arvioida, miten se vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. Esimerkkinä mainitaan sosiaalisen median vaikutukset tai 3D-tulostamisen tuomat mullistukset. Henkilöstön on myös osata pysyä alati kehittyvän teknologian mukana, jotta Fortum ei jää kilpailijoiden jalkoihin. Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa kuluttajien vaikutus on ymmärrettävä ja huomioitava myös käytännössä. Avainasia on kuitenkin ymmärtää entistä paremmin, miten käyttää IT:n potentiaalia Fortumin sähkö- ja lämpöliiketoimintaan.

Tiivistelmä Fortumin IT-palveluhallinnan historiasta

Taulukossa 13 on tiivistettynä Fortumin ITSM kehitys viimeisen 10 vuoden aikana.

Taulukko 13. Fortumin IT-palveluhallinnan kehitys.

2003 - 2004	Incident Management ja Service Fulfilment prosessien koetaan jo saavuttaneen korkean maturiteettitason, sillä näistä prosesseista lähdettiin ensimmäisen liikkeelle 2000-luvun alkupuolella. Lisäksi yritys lähtee tekemään strategisia ulkoistuksia IT-palveluilleen.	Fortum järjestää jatkuvaa ITIL foundations kurssi-koulutusta henkilöstölleen yhteisen kielen ja ajattelumaailman mahdollistamiseksi.
2005	IT-palveluiden ulkoistamista kolmansille osapuolille, joiden on käytettävä Fortumin valitsemaa applikaatioita, jotta IT-palvelujohtaminen on mahdollista tehdä talon sisäisesti.	
2006	Palvelulähtökohtainen ajattelutapa IT:n hallinnointiin koetaan järkevämmäksi, kuin prosessimainen. Asioita tehdään jo ITIL v3:sen mukaan.	
2007	ITIL v3:sen koetaan olevan luontainen jatkumo yritykselle. Kattavaa CMDB:tä lähdetään kartoittamaan.	
2008 - 2012	Fortum luo oman prosessikartan IT-palveluhallintaansa. Vaikuttavimmat viitekehykset ajalla ovat ITIL, Cobit, sekä arkkitehtuurisuunnittelussa Togaf. Näistä ITIL on ehdottomasti merkittävin. IT-palveluhallinnassa opitaan tekemällä ja kehitys on jatkuvaa ja luontaista. Lisäksi CMDB rakentamiseen panostetaan.	
2013	Pitkän työn jälkeen kattava CMDB koetaan palveluhallinnan ytimeksi.	
Tulevaisuus	Panostettava eteenkin ihmisten johtamiseen, sillä IT Service Managementissä on aina kyse ihmisten johtamisesta, koska ihmiset tekevät työn, eivät ne prosessit tai kirjat.	

5.3 Fujitsu Finland Oy

Tämä luku käsittelee Fujitsu Finland Oyj:n ITSM-kehitystä vuosien 2003–2013 aikana. Tieto, johon tämä luku perustuu, on kerätty haastattelemalla yrityksen IT-laatupäällikköä. Haastateltu henkilö on toiminut IT-laatupäällikön tehtävissään viisi vuotta.

Fujitsu Finland Oy on Suomessa toimiva yksikkö kansainvälisestä Fujitsu-konsernista. Fujitsu on toiminut Suomessa ICT-alalla 60-luvulta alkaen, eli käytännössä yhtä pitkään kuin tietokoneet ovat Suomessa olleet. Tällä hetkellä yritys työllistää Suomessa noin 2900 henkilöä. Fujitsun ydinliiketoiminta koostuu tietotekniikan palvelu- ja laitetoiminnasta. Fujitsun tavoitteena on helpottaa yritysten ja yhteisöjen toimintaa kehittyneiden ICT-toimintamallien ja teknologioiden avulla. (Fujitsu 2013)

Fujitsun IT-palveluhallinnan strategia perustuu kahden viitekehyksen sekä kansainvälisen laatustandardin noudattamiseen. ITIL-menetelmiä käytetään palveluprosessien viitekehyksenä ja PRINCE2 puolestaan tarjoaa viitekehyksen projektinhallintaan. Nämä kaksi viitekehystä tarjoavat Fujitsulle yhteensopivat menetelmät ja prosessit IT-palveluhallintaan. Viitekehysten lisäksi Fujitsu-konsernilla on käytössään ISO 20 000 standardit ympäri maailmaa. ISO 20 000:n avulla yritys on konkretisoinut IT-palveluhallinnan toiminnassaan. Tiukkojen standardivaatimusten noudattamisella yritys pyrkii suoriutumaan erinomaisesti IT-palveluhallinnastaan.

Fujitsulla koetaan välttämättömäksi käyttää viitekehystä IT-palveluhallintaan. Asiakkaiden vaatimusten lisäksi se tuo hyötyjä myös itse yritykselle. Viitekehys ja yhteiset vaatimukset asiakkaiden kanssa tuovat yhteisen ymmärryksen liiketoimintaan. Viitekehysten noudattaminen parantaa yrityksen uskottavuutta ja vähentää toisten työn varmistamista. Se tuo myös yrityksen ja asiakkaiden välille yhteisen kielen, joka koetaan erittäin tärkeäksi. Jos viitekehystä katsotaan kuitenkin liian ITIL-painotteisesti, voi jäädä helposti jotain olennaista näkemättä. ITIL:in palveluelinkaareen on tärkeää integroida myös muita viitekehystä mukaan, jotta IT-palveluhallintaa ei tarkasteltaisi liian yksipuolisesti. Kun ITIL:in lisäksi käytetään muitakin viitekehystä, saa ITSM:stä helpommin lisäarvoa irti. Tämä tehostaa toimintaa, joka puolestaan säästää yritykselle rahaa.

Kehityskulku

2004 Fujitsulla alettiin päivittää IT-palveluhallinnan menetelmiä ITIL versio 2:n mukaisiksi. Aikaisemmat menetelmät ja prosessit sekä niiden kehittäminen keskittyivät SPI-CE-standardin noudattamiseen. Tarpeet päivitykseen tulivat asiakkailta, jotka kyselivät yhä enemmän ITIL-viitekehyksen perään. ITIL:in käyttöönottoa mietittäessä silloisia viitekehyksiä verrattiin ITIL:in prosesseihin GAP-analyysillä.

Nykytila-analyysia tehdessä määriteltiin silloiset prosessit ja mitä niissä pitäisi muuttaa, jotta ne vastaisivat ITIL:n prosesseja. Varmistettiin myös, että uudet prosessit mahdollistavat niillä halutun tuloksen. Kun prosessit ja tavoitteet olivat selkeät, IT-palveluhallinnan menetelmiä lähdettiin päivittämään ITIL-yhteensopiviksi. ITIL-koettiin ”maalaisjärjeksi” ja aikaisempi toiminta hieman sen mukaiseksi.

2005 aloitettiin varsinainen ITSM-projekti, jossa määriteltiin, miten havaittuja tuloksia otetaan käyttöön. Projektin alkuun määriteltiin etenemissuunnitelma, jonka mukaan edettiin. Järjestettiin myös kertaluonteista ITIL-koulutusta ja suunniteltiin, miten pidetään jatkuva valmennustoiminta kunnossa. Projektin alussa käytettiin tukena ulkopuolisia konsultteja.

Vuonna 2006 IT-palvelujohtamiseen otettiin laatumääritelmät mukaan. Aluksi käytettiin ISO 20 000 -standardin edeltäjää BS 15 000 -standardia IT-prosessien konkretisointiin. Vuonna 2008 standardien noudattaminen saatiin sille tasolle, että Inspecta pystyi myöntämään yritykselle laatusertifiointin. Inspecta on Suomen ainoa yritys, joka myöntää kyseisiä laatusertifiointeja. Fujitsu sai Pohjoismaiden ensimmäisenä yrityksenä ISO 20 000 -laatusertifiointin. Odotusarvo oli tuolloin hyvin korkealla, koska viitekehyksen lisäksi haluttiin jotain konkreettista näyttöä siitä, mikä on yrityksen tapa soveltaa ITIL:iä. ISO 20 000 -standardin noudattaminen paransi myös yrityksen omia sisäisiä arvioita. Sertifiointi on kuitenkin huomattavan kallista ja asiakkaat eivät sitä osaa aina vaatia. Tämän johdosta Fujitsu oli pitkään Pohjoismaiden ainoa sertifioitu organisaatio ja nykyäänkään ei ole monia muita yrityksiä, joilla on ISO 20 000 -sertifiointi. Yritykset, joilla on oma sertifiointi, ovat lähinnä PK-yrityksiä eivätkä Fujitsun pahimpia kilpailijoita. Näin yritys ei pysty erottumaan pahimmista kilpailijoistaan, kuten sille olisi suotuisaa. Tiukka standardi on kuitenkin tuonut arvoa Fujitsu-organisaation sisäiseen liiketoimintaan. Prosessien laatu ja sillä saavutetut tulokset sekä prosessien parantaminen ovat korkealla tasolla.

Ensimmäinen prosessi, jota lähdettiin kehittämään, oli Incident Management. Myöhemmin otettiin mukaan myös Change Management. Näistä lähdettiin, koska niiden tarpeet koettiin suurimmiksi. Samalla sovelluspuolen IT-palveluissa palveluhallintaan lisättiin vielä Release Management -prosessi ja Service Desk.

Yrityksen käyttämän Lean-ohjelman koetaan tuoneet lisäarvoa Incident Management -prosessiin. Työtavat ovat parantuneet ja häiriöiden läpimenoajat ovat lyhentyneet. Lean on edistänyt muutenkin parhaiden menetelmien käyttöä. Sen koetaan tuoneen paljon sisältöä prosesseihin ja Incident Managementin hallintaan. ITIL:in kolmannen version tulolla ei koettu olevan paljon vaikutusta incident Managementin kehitykseen.

Problem Managementin osalta toiminta oli aluksi keskittynyt hyvin paljon tiedon hakeamiseen ja mittareihin. Aikaa kului miettiessä, mitä pitäisi tehdä. Nyt toiminnan koetaan tarkentuneen ja selkeytyneen. Ennen kaikkea yrityksellä on nyt entistä enemmän aikaa tehdä Problem Managementin vaatimaa selvitystyötä, sillä yrityksellä on selkeät roolit käytössä prosessissa. Aikaisemmin Problem Managementia hoidettiin muun työ sivussa ja siihen käytettiin vähemmän aikaa, koska sen hyötyjä ei ymmärretty täysin. Problem Managementin koetaan lyöneen läpi vasta viime vuosina, sillä sen tuomat hyödyt näkyvät hitaammin kuin muiden prosessien. Kun käyttöön otettiin Problem Managerit, joilla oli aikaa palata takaisin ja katsoa, mikä meni pieleen, saatiin tuloksia huomattavasti paremmin. Kenenkään ei tarvinnut enää irroittaa omasta päivästänsä ylimääräistä aikaa Problem Managementin vaatimaan perusteelliseen selvitystyöhön. Leanin käyttö on myös heijastunut Problem Management -työskentelyyn. ITIL-viitekehyksen ja Lean-menetelmien käyttö piti yhdistää Problem Managementissa, jotta prosessit vastaisivat yrityksen vaatimuksia. Lean-menetelmien käyttö yhdessä ITIL:in kanssa toi Problem Managementiin uusia variaatioita ja mahdollisti entistä tehokkaamman työskentelyn.

Yhtiön ylläpitämä CMDB on tarkentunut ja automatisoitunut vuosien varrella. Aikaisemmin sinne kerättiin hyvin paljon tietoa, joka ei ollut kovin olennaista. Nyt siellä on merkityksellisempää tietoa. Relevantti tieto ymmärretään paremmin ja sitä voi käyttää hyödyksi aikaisempaa helpommin. Tämä edesauttaa muutostenhallintaa. Nyt muutostenhallinnan koetaan olevan helpompaa, sillä kerätty data on huomattavasti parempaa, kuin 10 vuotta sitten. Kerätty data ja tietue mahdollistavat yhdessä kaikkien muutokseen liittyvien prosessien huomiointin. Positiivisena asiana Change Managementin kehityksessä on asiakkaiden mukaantulo CAB:iin. Aikaisemmin muutos ei välttämättä

vastannut täysin asiakkaiden vaatimusta, sillä asiakkaat eivät olleet yhtä aktiivisesti mukana muutosten hallinnassa. Nyt on tajuttu, että on tärkeää osallistua myös muutosten tekemiseen eikä vain lopputuloksen saamiseen.

SLA:t ovat siirtyneet ymmärrettävimmiksi kehityksen aikana. Sopimukseen on tullut mukaan enemmän maalaisjärkeä tiukkojen mittareiden sijaan. Fokus kiinnittyy siihen, mikä on tärkeää asiakkaalle. Esimerkiksi se, vastataanko puheluun 20 sekunnin vai 40 sekunnin sisällä ei välttämättä tuo lisäarvoa asiakkaalle. Edellä mainitun mittaamisen sijasta kiinnitetään nyt enemmän huomiota kokonaiseen loppuratkaisuun, joka toimitetaan asiakkaalle.

Toiminnoistaan yhtiö on ulkoistanut Service Deskin, sillä sen ei katsota olevan ydinliiketoimintaa ja tikkien käsittelyssä oli ylivuototilanne. Muiden ulkoistusten kohdalla Fujitsu on lähinnä se, jolle muut organisaatiot ulkoistavat IT-palveluitaan.

Kapasiteetin hallinta ja -ennustettavuus ovat parantuneet lähivuosina lisääntyneiden pilvipalveluiden ja virtuaalisointien myötä. Sovellusten määrää on myös pyritty vähentämään, mutta tämä koetaan tuskalliseksi, sillä toimittajat tuovat uusia ohjelmistoja jatkuvalla syötöllä maailmalle ja työntekijät haluavat ottaa niitä itse käyttöön.

Myös tietoturvakysymyksiin on kiinnitetty huomiota, sillä se on asiakkaille hyvin tärkeää. Esimerkiksi pankit ja vakuutusalan asiakkaat vaativat hyvin korkeata tietoturvasoa. Todistaakseen tietoturvansa Fujitsulla on ISO 9000 -sertifiointi. Tietoturvaan panostaminen koetaan hyvin tärkeäksi, ja sen taso on kehittynyt merkittävästi viimeisen 10 vuoden aikana.

IT-projekteissa on siirrytty enemmän ketteriin projektimenetelmiin, koska nykyään on tarvetta olla nopea ja joustava muutoksille. Projekteja ei työstetä enää yhtenä putkena, kuten aikaisemmin, vaan edetään pienissä vaiheissa ja saadaan koko ajan enemmän aikaan. PRINCE2 vaikuttaa paljon projektimallien takana, mutta ketterämmät SCRUM-mallit ovat koko ajan yleistymässä.

CSI:n tulo ITIL:in 3 versioon ei aiheuttanut paljoakaan muutosta yrityksessä. Jatkuvan palveluiden parantamisen on katsottu olevan jo kantavana teemana pitkään ennen kuin se ilmestyi ITIL:iin. Työntekijöillä jatkuva parantaminen katsotaan olevan hyvin pitkälti kulttuurin avulla rakennettuna jo normaaleihin työtapoihin. Kehitykset ovat aina tapah-

tuneet lähellä tekemistä ja prosesseja. Kehitys ja jatkuva parantaminen on vakiinnutettu itse työntekijöille. Jatkuvan kehityksen koetaan toimivan hyvin nykyisillä toimintatavoilla.

Fujitsun pääpaino ITSM:ssä on aina keskittynyt soveltamiseen. Ideaalimaailmassa ei tarvitsisi Fujitsun mielestä edesä puhua ITIL:istä tai muista viitekehyksistä sillä prosessit, kuten Change Management, olisivat niin sisään rakennettu organisaatiossa.

Mitä Fujitsulla ajatellaan IT-palveluhallinnan tulevaisuudesta?

Tulevaisuuden kannalta Fujitsulla toivotaan erityisesti ISO 20 000 -standardin kansainvälisen suosion leviämistä, sekä sen tuomia kilpailuetuja yritykselle. Tällä hetkellä asiakkaat eivät tunnu vaativan sertifiointia yrityksiltä, joten yritys tuntee, että sillä olisi vielä paljon potentiaalia annettavana. Usein asiakkaat kyselevät vain ITIL-sertifioitujen työntekijöiden perään. Tällä hetkellä ei ole Fujitsun edun mukaista, että laatustandardin noudattamista ei vaadita. Laatu on se avain, joka erottaa palveluhallinnan ammattilaiset muista. Myös teknologian tulevien trendien odotetaan muuttavat nykyisiä liiketoimintaprosesseja. Esimerkiksi pilvipalvelut, Big Data ja Bring Your Own Device -ajattelumalli tulevat väistämättä muuttamaan IT:tä lähitulevaisuudessa. Näiden kautta riskien hallinta ja tietoturvakysymykset nousevat entistä tärkeämpään rooliin. Automaation uskotaan helpottavan IT-prosesseja tulevaisuudessa ainakin jossain määrin, sillä prosessien teko helpottuu ja sen myötä esimerkiksi inhimillisiä unohtuksia tapahtuu vähemmän. Myös ITIL:in tulevan version odotetaan tuovan muutoksia IT-palveluhallintaan. Uudesta viitekehyksestä ennustetaan yksinkertaisempaa, sillä yksinkertainen on laadukkaampaa, joustavampaa ja ”kauniimpaa”. ITIL:in uskotaan elävän ja kehittyvän jatkossakin ja sitä pidetään hyvänä asiana. ITIL:in hienoutena pidetään sitä, ettei se rajaa mitään pois, vaan yritysten pitää itse toimia soveltaa sitä ja poimia erilaisia tarpeita itselleen. Kilpailun kehittymisen kannalta nämä ovat erittäin tärkeitä asioita. Tiukkojen standardien odotetaan liikkuvan enemmän joustavampaan suuntaan, jotta palvelun tuottaminen olisi selkeämpää ja nopeampaa. Pitää pystyä toimiaan ketterämmin ja samalla pitämään hintakustannukset alhaalla. Joustavuuden vastaaminen globaaleihin toimintatapoihin koetaan kuitenkin haastavaksi. Jos kaikessa joustetaan asiakas edellä, se ei välttämättä ole enää yrityksen edun mukaista. Prosessijohtamisessa pitää ottaa olennaisimmat asiat huomioon ja näin ollen löytyy sopiva tasapaino joustavuudessa.

Tiivistelmä Fujitsun IT-palvelujohtamisen kehittämisestä

Seuraavaan taulukkoon on tiivistetty Fujitsu Finlandin IT Service Management kehitys viimeisen 10 vuoden aikana.

Taulukko 14. Fujitsu Finlandin IT-palveluhallinnan kehitys.

2003	IT-palveluhallinnan prosessit ja niiden kehittäminen pohjautuu SPICE-standardiin. Standardin noudattaminen tarjoaa samantyyliisiä menetelmiä toimintaan, kuin ITIL-prosessit.	
2004	Fujitsu lähtee päivittämään IT-palvelujohtamistaan ITIL versio 2:n mukaiseksi. Projektin alussa lähtökohta kartoitetaan nykytila-analyysillä. Määritellään, mitä pitää muuttaa ja parantaa ja miten, jotta oltaisiin ITIL v2 yhteensopivia.	ITIL-viitekehyksen tarjoamat prosessit koetaan maalaisjärjellä ajatelluksi ja toiminnan jo vastaavan jo hieman niitä. ITIL-koulutusta järjestetään luokkamuotoisissa koulutustilaisuuksissa henkilöstölle.
2005	Varsinainen ITSM-projekti käynnistetään. Lähdetään implementoimaan saatuja tuloksia. ITIL nostetaan keskeisimmäksi viitekehykseksi.	Ensimmäisenä prosessina käyttöön otetaan Incident Management. Jatkovaa ITIL-koulutusta, jotta voitaisiin käyttää enemmän omaa henkilöstöä projektissa.
2006	IT-palvelujohtamiseen otetaan uudet laatumääritelmät mukaan ISO 20 000 edeltäjällä British Standard 15 000:lla. Standardin avulla ITIL-prosessit ja -teoria konkretisoidaan. Päätetään lähteä hakemaan virallista sertifiointia standardille.	IT-palveluhallintaan sisällytetään Change Management, Release and Deployment Management sekä Problem Management. Problem Managementilla saavutetut tulokset ovat nähtävillä hieman myöhemmin, joten sitä ei sisällytetty heti aluksi.
2007	Odotusarvo ISO 20 000 sertifiointille on merkittävä. Konkretisoinnilla odotetaan saavan iso etu omaan toimintaan ja kilpailuetu alalle, sekä asiakkaiden arvostusta.	ITIL v3 ei saa aikaan mullistavaa reaktiota organisaatiossa, koska nykyinen versio 2 ja sen konkretisointi koetaan jo hyväksi. CSI:tä on ollut jo kantava teema ennen kuin se tuli v3:sen mukana ITILiin.
2008	Fujitsun Infrapuoli saa ensimmäisenä Pohjoismaisena yrityksenä ISO 20 000 sertifiointin. Samana vuonna myös Fujitsun sovelluspuolelle myönnetään sama sertifiointi.	Asiakkaat ymmärtävät paremmin CAB:in tuoman hyödyn ja osallistuvat itse niihin mieluummin. Asiakkaiden suhtautumisen CAB:iin koetaan kehittyvän hyvin positiiviseen suuntaan. Asiakkaat osallistuvat muutosten tekemiseen, eivät vain lopputuloksen saamiseen.

2009	Harmikseen Fujitsu toteaa, ettei ISO 20 000 sertifiointi	
2010	ole lähtenyt yleistymään Suomessa. Se on kuitenkin hyödyttänyt Fujitsua organisaation sisäisessä laadussa ja sen parantamisessa.	
2011	Lean-menetelmien käyttö yhdessä ITIL:in kanssa tuo Problem Managementiin uusia variaatioita ja mahdollistaa entistä tehokkaamman työskentelyn.	
2012	Projekteja johdetaan PRINCE2-menetelmien, sekä ketterien SCRUM-menetelmien mukaan. Projektinjohtamisen osalta maailman koetaan muuttuneen yhä enemmän kohti ketteriä menetelmiä. Organisaation sovelluspuolella vaikuttaa Agile-menetelmät.	
2013	Suomessa ei vielä ole kuin muutamia PK-yrityksiä, joilla on ISO sertifiointi. Se, että Fujitsun pahimmilla kilpailijoilla ei ole sertifiointia ei ole Fujitsunkaan edun mukaista.	CMDB on tarkentunut, laajentunut ja automatisoitunut vuosien saatossa, sillä sitä on parannettu aina tarpeen vaatiessa. Tänä päivänä ymmärretään paremmin, mitä tietoa tarvitsee kerätä, aikaisemman lähes merkityksettömän datan keruun sijaan. SLA:t ovat selkeytyneet ja tulleet toimivammiksi.
Tulevaisuus	Tulevaisuudelta Fujitsu toivoo ISO standardin leviämistä Suomessa sekä sen tuomia kilpailuetuja. Myös ITIL:in uutta yksinkertaisempaa versiota odotetaan sekä muiden IT-viitekehysten suosion nousua. Konkretisoinnin uskotaan auttavan tulevaisuudessa tärkeisiin trendeihin, kuten joustavuuteen ja järkevien prosessien tekemiseen. Myös pilvipalveluiden, automatisoinnin sekä Big Datan hyödyntämisen uskotaan vaikuttavan hyvin paljon IT-palvelujohtamiseen tulevaisuuteen.	

5.4 UPM-Kymmene Oyj

Tämä insinööriyön luku käsittelee UPM-Kymmenen IT-palveluhallinnan kehitystä. Haastatteluun valittu henkilö on toiminut UPM-Kymmenessä 90-luvun alkupuolelta aina viime vuoteen saakka. Vaikka haastateltu henkilö ei ole toiminut vajaaseen vuoteen yrityksessä, katsotaan hänen tietävän hyvin monipuolisesti IT-palveluhallinnan etene-
misen yrityksessä vuosina, joita tämä insinööriyö tarkastelee. Koska haastatteluun valittu henkilö ei toimi UPM:llä tällä hetkellä, poikkeuksena muihin voidaan tämän luvun sanoa tarkastelevan yrityksen ITSM-kehitystä vain vuosilta 2003–2011. Haastatteluissa mainittu ulkopuolinen palvelutoimittaja on jätetty nimeämättä UPM:n pyynnöstä.

UPM-Kymmene Oyj on suomalainen, vuonna 1996 perustettu metsäteollisuusyhtiö. Suomen lisäksi yrityksellä on tuotantoa 17 ja myyntiä 65 eri maassa. Yleisesti yrityk-
sestä käytetään lyhennettä UPM.

90-luvun alussa UPM-Kymmene ei vielä hoitanut IT-palveluitaan minkään viitekehyyk-
sen mukaan. Tuohon aikaan ITIL sekä muut IT-palvelujohtamiseen käytetyt viitekehyyk-
set olivat Suomessa vielä hyvin tuntemattomia. Ennen varsinaista ITIL:n käyttöönottoa
UPM noudatti ulkoisen toimittajan ITSM-mallia. Tässä ulkoisen toimittajan viitekehyyk-
sessä oli hyvin samankaltaisia asioita havaittavissa, kuin ITIL v2:ssa. Ensimmäisiä as-
kelia IT-palveluhallintaan UPM:n voidaan katsoa ottaneen jo vuonna 1997, kun yritys
alkoi kehittää omaa tiketöintijärjestelmäänsä.

Käyttöönotto tapahtui Incident Managementin kautta tiketöintisysteemien avulla. Tämä
oli looginen aloituskohta, sillä sen avulla yritys pystyi saavuttamaan välittömiä hyötyjä.
Incident Managementin avulla yritys saavutti suoraan konkreettisia tuloksia.

2000-luvun alussa yrityksessä puhuttiin vielä IT-prosessikehityksestä. Viitekehyyksen
prosessikehitykseen tarjosi ITIL:in toinen versio.

Kun yrityksen palveluhallinta hiottiin huippuunsa Incident Managementin menetelmillä,
huomattiin, kuinka tärkeää on saada muutkin ITIL:n osa-alueet mukaan tukemaan pro-
sessien kokonaisuutta.

”Incident Managementtia voi yrittää viilata loputtomiin, mutta se ei ikinä tule täydelliseksi, jos ei muut ITIL-menetelmät tai niiden tuomat prosessit ole mukana tukemassa sitä.”

Vuonna 2008 UPM-Kymmenellä havahduttiin siihen todellisuuteen, että kaikki ITIL:in julkaisut liittyvät toisiinsa. Näin yritykseen päätettiin sisällyttää myös Change Management ja Problem Management ITIL-oppien mukaisesti. Aikaisemmin näitä oli yritetty sisällyttää Incident Managementin sisälle, vaikka ne ovat ITIL-teorian mukaan eri prosesseja. Change Managementtiin alettiin keskittyä ensimmäisen kerran jo vuonna 1998. Kun Change Managementtia otettiin käyttöön ITIL-kirjojen mukaan, havaittiin, että se tarvitsee toimiakseen kunnollisen CMDB:n. Näin myös tähän panostettiin yrityksessä. UPM:n Configuration Managementista saatiin myös hyvin negatiivisia tuloksia. Kun uusia prosesseja otettiin käyttöön yritykseen, ne implementoitiin yleensä työkalujen muodossa.

Kun ITIL:istä julkaistiin vuonna 2007 versio 3, sitä ei otettu käyttöön saman tien yritykseen. Versio 2 oli tarjonnut jo hyvän operatiivisen IT-palveluhallinnan viitekehysten yhtiölle ja tämän uudistamista ei koettu tärkeäksi. Silloiset menetelmät koettiin toimiviksi ja hyvin hiotuiksi, joten ITIL v3 tuomaa ”pehmeää” palvelukeskeistä ajattelutapaa ITSM:än ei koettu tarpeelliseksi. ITIL-viitekehystä tulee joka tapauksessa aina soveltaa yrityskohtaisesti, joten v3:n ei koettu tuovan paljoa lisäarvoa. Versio kolmessa oli myös hyviä puolia. Esimerkiksi palveluiden hahmottaminen tuli paljon selkeämmäksi. Aikaisemmassa ITIL v2:ssa palvelupyynnöt ja häiriöt (Incidentit) sekoitettiin täysin keskenään.

Yrityksen IT-palveluiden dokumentoinnin tasoon on vaikuttanut hyvin suorasti yrityksen listautuminen New Yorkin pörssiin (NYSE). UPM liittyi pörssiin 2000-luvun alussa. Pörssissä on laissa säädetty dokumentoinnin taso, jonka mukaan piti osoittaa, että taloushallinto sekä muut prosessit yrityksessä olivat kontrolloitu asiallisesti. NYSE pitää huolen, että sen pörssiin listatuilla yrityksillä yksikään kohta ei jää pimentoon kirjanpidossa. Tämä varmistaa sen, että yrityksen tietoja ei voida vääristää. Dokumentointilaki koskee myös IT:tä sekä IT-palveluhallintaa. Sitä myötä yrityksen SLA:t ja OLA:t on täytynyt huolellisesti dokumentoida ja osoittaa todella toimiviksi. Palvelut kuvattiin perusteellisesti, mittarit määriteltiin, seurannasta pidettiin asianmukaisesti huolta ja prosessien todistettiin todella toimivan kuvatulla tavalla.

ITIL:n eteenpäinvienti koki kovan takaiskun, kun yrityksessä määriteltiin Configuration Management -prosessia. Tarkoituksena oli saada tietoa Change Management ja Incident Management -prosesseihin CMDB:stä. Määrittelyn katsottiin vievän liikaa aikaa ja resursseja suhteessa sen hyötyihin, joten CMDB:n määrittely oli pakko jättää tekemättä. Tämän epäonnistuminen oli kuitenkin vakava takaisku koko IT-prosessikehitykselle.

UPM on järjestänyt henkilöstölleen ITIL-koulutusta yhteistyössä ulkoisen toimittajan kanssa. Koulutusta annettiin ympäri maailmaa UPM:n työntekijöille, sillä viitekehykset koettiin hyvin hyödyllisiksi kouluttaa koko UPM:n henkilöstölle.

UPM-Kymmenen IT-palvelustrategiassa on havaittavissa useita selkeitä muutoksia viimeisen kymmenen vuoden aikana. Palvelustrategiassa on koettu ulkoistamista kolmansille osapuolille. Ulkoistamisen myötä tekeminen on siirtynyt pois talon sisältä, mutta vastuu ja hallinnointi ovat pysyneet UPM:llä. Ulkoistamisen myötä KPI:den mittaaminen on muodostunut yhä tärkeämmäksi osa-alueeksi yrityksen IT-palvelustrategiaa. Ylipäänsä UPM:n IT-palveluhallinnan sisällöllinen laatu on parantunut huomattavasti sen historian aikana. Aikaisemmin yritys keskittyi ja panosti vain Incident Managementiin. Nykyään panostetaan kuitenkin jo huomattavan paljon Change Managementiin sekä Problem Managementiin ja ymmärretään, kuinka luontevasti nämä tukevat Incident Managementin prosesseja. Kun nämä on hiottu huippuunsa, voidaan keskittyä paremmin vielä muidenkin prosessien implementointiin.

CSI hoidettiin UPM:llä aluksi subs-auditointina ja myöhemmin erillisenä toiminnan auditointina. Kun auditoinnin avulla havaittiin puutteita, tehtiin toimintasuunnitelmat. Tämän koettiin täyttävän CSI:n periaatteet siinä mielessä, kun on yritykselle kannattavaa. Menetelmien katsottiin jo sisältävän CSI:n Plan, Do, Check, Act prosessit, joten CSI:n lisäarvoa ei nähty olennaisena.

Myös tietoturva on kehittynyt yrityksessä huomattavan paljon. 10 vuotta sitten tietoturvauhat olivat täysin erilaisia kuin nykypäivänä. 10 vuotta sitten internetin käyttö ei ollut kovinkaan suurta, kun vertaa tämän päivän käyttöasteeseen. Osansa lisääntyneeseen käyttöön tuovat kokonaan pilvipohjaiset sovellukset (SaaS) ja näiden turvallinen hallinnointi. Lisääntynyt internetin käyttö johtaa lisääntyneisiin tietoturvapanoistuksiin. UPM:llä tietoturva ei käsittänyt ainoastaan IT:tä vaan koko yrityksen. Käytännössä yrityksen Service Operations on kehittynyt eniten ITILin viidestä julkaisusta.

Nykyään IT-palveluhallinta on huomattavan paljon helpompaa, sillä on olemassa jo täysin ITIL-menetelmiä tukevia tiketöintijärjestelmiä, jotka helpottavat työntekoa.

Tiivistelmä UPM:n ITSM kehityksestä

Taulukkoon 15 on tiivistetty UPM Kymmen Oyj:n IT-palveluhallinnan kehitys vuosina 2003–2013.

Taulukko 15. UPM Kymmenen IT-palveluhallinnan kehitys.

2003	Käytössä ITIL-prosesseista Incident Management. NYSE:n SOX-laki velvoitti	
2004	myös IT:n ja IT-palveluhallinnan dokumentoinnin tason. Dokumentoitia tehtiin heti lain tultua ja jatketaan yhä.	
2005	Ulkoistusia kolmansille osapuolille. Incident Managementin hiomista huippuunsa.	Havahduttiin todellisuuteen, että kaikki ITIL, osa-alueet liittyvät toisiinsa. Incident management tarvitsee hyvin toimiakseen myös Problem Managementin, Change Managementin ja Service Fulfilmentin.
2006		
2007	ITIL v3:sta ei otettu saman tien käyttöön, sillä aikaisempi versio oli tarjonnut jo hyvän operatiivisen ITSM viitekehyksen yhtiölle ja ”pehmeää” palveluajattelutapaa ei koettu tarpeelliseksi. Yritys erkane NYSE:stä, mutta säilyttää SOX dokumentaatio menetelmät.	
2008	ITIL foundations kurssikoulutusta järjestettiin yhteistyössä ulkoisen toimittajan kanssa.	Change Management taasen tarvitsee kunnollisen CMDB:n toimiakseen hyvin.
2009		
2010-2011	ITIL:in mukaisen CMDB:n kartoittamisen kova työ tuotti takaiskun koko UPM:n IT-palveluhallinnalle.	

5.5 Materna Information & Communications Oy

Materna on kansainvälinen IT-alan konsultointiyritys. Sillä on yli 1300 työntekijää Euroopassa ja se tarjoaa konsultointia ja toteuttaa IT-ratkaisuja etenkin IT-palveluhallinnan alueella. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Saksassa. (Materna 2013)

Suomessa yritys toimii IT-palveluhallinnan viitekehysten osalta Saksan varjolla: käytössä on etenkin ITIL ja ISO 9000, jonka lisäksi henkilöstön osaamisen takana on muita paljon käytettyjä viitekehyksiä kuten COBIT ja Prince2. Etenkin Saksassa yritys tarjoaa paljon palveluita ulospäin ja yritys seuraa ISO 20000 -sertifikaattia. Suomessa käytetään lisäksi ISO 27000:a soveltavalla tasolla. Suomessa Materna on erikoistunut IT-palveluhallinnan tuotteisiin ja konsultointiin. Se kehittää IT-ratkaisuja liiketoimintaprosessien optimointiin.

Materna tuo työhön konsultointiyrityksen näkökulman IT-palveluhallinnan kehittymiseen. Haastatteludata perustuu haastateltavan kokemuksiin Maternan ja sen asiakasyritysten yhteistyöstä.

Strategisia muutoksia

Tärkein Maternan toimintaa ohjaava viitekehys on ITIL. 2007 julkaistu kolmas versio tukee yrityksen palveluportfoliota paremmin kuin aikaisempi versio. Sen julkaisuajankohta osui yksiin yrityksen strategian muutoksen kanssa ja ITIL:n muutos palveluorientoituneemmaksi tuki samoin yrityksen strategian muutosta.

ITIL:n kolmas versio toi mukanaan Maternaan strategian miettimistä ja palveluiden uudistamista. Monia palveluita lakkautettiin ja uusia otettiin käyttöön. Edelleen tarjottavat palvelut kokevat rajuja muutoksia. Kasvanut kilpailu on johtanut radikaaleihin ratkaisuihin. Yleisesti ottaen markkinoilla ketterästi toimiminen on noussut tärkeäksi tekijäksi. Markkinakatsaukset ja asiakkaiden seuranta ovat osa tätä toimintaa. Palveluita on pakko kehittää niin, että vähemmällä työllä tehdään kannattavaa liiketoimintaa, kun taas ennen yritykset pyrkivät samaan isoja, pitkiä projekteja, joihin kenelläkään ei ole enää tässä markkinatilanteessa varaa.

Monet yrityksen asiakkaat siirtyivät myös ITIL v3:een, joka suoraan lisäsi yrityksen liiketoimintaa tarjottavien koulutuksien kautta. Koska uusi versio oli lähempänä yrityksen toimintaa, oli se keino markkinoida osaamista ja myydä palveluita.

Materna oli ensimmäisten joukossa tarjoamassa ITIL Foundationia vuonna 2007. Koulutuksen suuri kysyntä kesti kaksi tai kolme vuotta, jonka jälkeen markkinoilla oli paljon kilpailijoita ja buumi laantui. 2011 tehtiin päätös luopua julkisesta ITIL-koulutuksesta.

Tämän jälkeen yritys ei ole tarjonnut sertifiikaattiin johtavaa koulutusta, mutta räätälöityjä koulutuksia se tarjoaa yhä.

Palveluiden kannattavuus on noussut nopeaa päätöksentekoa vaativassa ympäristössä tärkeäksi tekijäksi. Palveluiden elinkaaren seuranta on tarkentunut merkittävästi ja tarvittaessa palveluita lopetetaan nopeasti: vuodessa palvelun tulee mitata kannattavuus. Viime aikojen suuresta palveluiden vaihtuvuudesta huolimatta palveluportfolio on pysynyt suunnilleen yhtä suurena. Ennen yritys tarjosi enemmän asiakaskohtaisia palveluita; nyt on siirrytty enemmän valmiisiin palvelukonsepteihin ja tuotteisiin ja pyritty karsimaan asiakaskohtaiset muutokset minimiin. Tämän noin vuonna 2007 tehdyn muutoksen seurauksena ajauduttiin ehkä liiankin kauas asiakkaan kanssa tekemisestä ja viime aikoina on jossain määrin palattu takaisinpäin. Asiakkaat osaavat arvostaa sitä, että Materna kertoo selkeästi, mitä se tarjoaa, mutta on tarpeen mukaan joustava. Palvelu, joka kattaa kaiken ja joka räätälöidään aina asiakkaan mukaan, on harvoin kannattavaa liiketoimintaa palveluntarjoajan kannalta, eikä myöskään tarjoa parasta mahdollista lisäarvoa asiakkaalle.

Kehitystä teknologiassa, muutoksia asiakassuhteissa

Uudet teknologiat ovat tuoneet markkinoille vaihtoehtoja. 2000-luvun alussa markkinoilla oli muutama iso peluri, nyt vaihtoehtoa ja erilaisia ratkaisuja on paljon. Tämä mahdollistaa paljon erilaisia palvelumalleja. Esimerkiksi markkinat ovat reagoineet pilvipalvelujen vahvaan esiinnousuun, vaikka niidenkin käytössä on omat ongelmansa. Asiakkaiden tulisi olla entistä tarkempia tiedon omistajuudesta ja Maternalle tärkeä julkinen sektori ei olekaan kovin innostunut pilvipalveluista. Yritykset miettivät tarkkaan, missä niiden data sijaitsee ja trendiksi onkin noussut insourcing.

Maternalla strategian muutos on johtanut erilaiseen tapaan myydä palveluita. Ennen projekti myytiin asiakkaalle, se toteutettiin ja tuki tuli Maternalta itseltään. Nykyään toimitaan yhä enemmän yhdessä yhteistyökumppanien kanssa ja toimitaan eräänlaisena mini-integraattorina. Sopimusasiat ovat tässä roolissa tärkeitä vastuiden jakamisen takia. Aikaisemmin sopimukset olivat epätasemallisia ja niitä onkin yksinkertaistettu ja pyritty selkiyttämään. SLA:ta kehittämällä on pyritty pääsemään tilanteeseen, jossa molemmat osapuolet kokevat voittavansa, ja esimerkiksi kiistatilanteessa osapuolet eivät ole pakotettuja menemään sopimuksen mukaan, joka tarjoaa vain pahaa verta.

Samalla mittareita on muutettu järkipäisemmiksi ja on pyritty löytämään oleelliset asiat, joita seurata.

Vaikka Materna seuraa ITIL:ä melko tiiviisti, sillä ei ole ollut tarvetta kouluttaa työntekijöitään ITIL Foundationia korkeammalle. Foundation tarjoaa lisäarvoa asiakkaalle tukemalla Maternan konsultointia, myyntiä ja tukea. Se tarjoaa yhteisen kielen asiakkaan kanssa jonka lisäksi se helpottaa sisäistä kommunikointia. Jokainen Maternan työntekijä on sisäistänyt Foundationin kautta tavan toimia yrityksessä. Intermediate ja sitä korkeampia koulutuksia yritys ei koe tarpeelliseksi ITIL-koulutuksista ja ITIL-prosessikonsultoinnista luopumisensa takia.

Henkilöstön suhteen Maternassa on hyvä tilanne. Strategiset muutokset eivät ole aiheuttaneet vaikeuksia; luonnollista poistumaa kehityksestä on toki seurannut. Operatiivisen tason kehitys tapahtuu hitaammin, ihmiset toimivat kuten ovat aikaisemminkin totuneet toimimaan.

Yrityksen Incident Management toimii tehokkaasti pitkän ajan kehityksen ja takana toimivan vahvan Knowledge Basen tuloksena: asiakkaat voivat esimerkiksi tällä hetkellä luoda portaalin kautta tikettejä. Problem Management toimii tehokkaasti Incident Managementin kanssa. Molempien prosessien takana olevien ihmisten profiili on tukenut ketterän toiminnan kehitystä. Kun joudutaan tukeutumaan ulkopuoliseen toimijaan, niin tilanne voi olla toinen. Asiakastytyväisyyskyselyitä tehdään kerran vuodessa, jonka perusteella ohjataan korjauksia, konsernitasolla kahden vuoden välein. Tärkeämpää on kuitenkin jatkuva asiakkaan kanssa kommunikointi; yrityksellä on kuitenkin vain joitain kymmeniä asiakkaita.

Siirtyminen yhä strategisemmalle tasolle

Kun Materna aikoinaan lähestyi IT-palveluhallintaa ensimmäisen kerran, Service Operation valittiin ensimmäiseksi läpikäytäväksi osa-alueeksi, koska se oli silloin yrityksen pääpalvelualue. Nyt yritys taas kokee strategian ja jatkuvan kehittämisen tärkeimmiksi osa-alueikseen. Palveluiden jatkuva kehittäminen oli strategian muutoksen lähtökohta pari vuotta sitten: palvelua tulee seurata ja kehittää ja sen perusteella todeta mahdolliset tarpeet muuttaa palveluportfoliota. Muutoksen jälkeen katalogissa olevien palveluiden määrä on vähentynyt noin 20 %.

Palveluiden kehitysprojektit ovat muuttuneet paljon ketterämpään suuntaan: 3-6 kuukaudessa tulee näyttää asiakkaalle saavutetut hyödyt. Asiakkaat eivät ole enää valmiita maksamaan pidemmistä projekteista, ja toisaalta Materna ei pysty varmistamaan niiden laatua henkilöstön vaihtuvuuden takia. Vaatimusten takana on liiketoiminta, joka vaatii selkeitä hyötyjä tietyssä ajassa ja toimittajan tulee osoittaa palvelun arvo.

IT-palveluhallinnan koulutusten painotus on muuttunut toiminnan parantamiseen tähtääväksi, sen sijaan että lopputuloksena olisi jokin sertifikaatti. Tämä ei ole kuitenkaan jostain syystä näkynyt koulutustarjoomassa. Materna on siirtynyt enemmän räätälöityihin koulutuksiin ja tarjoaa sellaista koulutusta jota asiakas haluaa.

Loppuvuoden 2013 Materna keskittyy vielä strategian kehittämiseen. Palveluita tullaan vähentämään ja ohjaamaan kumppaneille. Yrityksen liiketoiminta ylipäättään tulee muuttumaan yleisestä IT-palveluhallinnasta tiettyihin osa-alueisiin siitä. Tärkeämmäksi koetaan IT-hallinnointi ja se lähtökohta, että IT palvelee liiketoimintaa. Yhteistyökumppanit ovat Maternan tämän hetkisen tilanteen huomioon ottaen hyvin tärkeä kehityksen kohde tulevaisuudessa. Tätä kautta pystytään löytämään uusia palvelukonsepteja asiakkaalle tarjottavaksi. Lisäksi tarvitaan kumppani, joka pystyy tarjoamaan esimerkiksi holistisen IT-palveluhallinnan työkalun. Toimittajan pitäisi pystyä tarjoamaan lisäarvoa tuovia ratkaisuja, mutta tämä vaatii sen, että asiakas on valveutunut.

Itsepalvelu nähdään Maternassa nousevana mahdollisuutena. Sitä kautta saataisiin pienennettyä tukifunktioiden roolia. Tämän lisäksi toiminta menee tulevaisuudessa myös palveluntarjoajan osalta itsekontrolloivaan suuntaan. Samalla organisaation prosessien ja toimintamallien tulee tukea tätä kehitystä.

Taulukko 16 tiivistää Maternan IT-palveluhallinnan kehityksen Suomessa kymmenen vuoden ajalta.

Taulukko 16. Maternan IT-palveluhallinnan kehitys.

2003-2005	Yritys myy projektinsa, toteuttaa sen ja tarjoaa tuen hyvin pitkälti itse. Tähtäimessä ovat isot ja pitkät projektit.
2006-2007	Yrityksen strategian muutos osuu samaan kohtaan ITIL v.3:n julkaisun kanssa. ITIL:n muutos palveluorientoituneemmaksi palvelee uutta strategiaa hyvin. Asiakaskohtaisista palveluista siirrytään yhä enemmän valmiisiin palvelukonsepteihin.
2008-2009	Markkinoilla ketterästi toimiminen nousee tärkeäksi tekijäksi. Tarjottavien palveluiden kannattavuus nousee kriittiseksi tekijäksi ja niitä tarkastellaan kriittisesti. Lisäksi yritys siirtyy toimimaan yhä enemmän yhdessä yhteistyökumppanien kanssa. Sopimushallinta ja mittarit nousevat entistä tärkeämmiksi.
2010	Valmiiden palvelukonseptien myötä siirryttiin liiaksi pois asiakkaan kanssa yhdessä tekemisestä. Yrityksen liiketoiminnalle on olennaista yhteistyö ja jatkuva kommunikointi asiakkaan kanssa.
2011-2012	Yritys luopuu julkisesta ITIL-koulutuksesta. Se seuraa ja kehittää muitakin palveluitaan ja toteaa mahdolliset tarpeet muuttaa portfoliotaan.
2013	Yrityksen liiketoiminta alkaa muuttua yleisestä IT-palveluhallinnasta tiettyihin osa-alueisiin siitä. Se etsii uusia palvelukonsepteja yhteistyökumppanien kautta.

5.6 If Vahinkovakuutusyhtiö Oy

Haastateltu henkilö työskentelee If vahinkovakuutusyhtiön tietohallinnossa. Hän on toiminut ICT-alalla 90-luvulta asti, välillä IT-palveluiden toimittajapuolella ja välillä käyttäjäorganisaatioissa. Kolmessa eri johtajapositiossa toimineena hän on saanut paljon eri näkökulmia IT-palveluhallintaan ja toiminut monessa eri ympäristössä. Business Liaisonin tehtävässä hän toimii sillanrakentajana IT:n ja liiketoiminnan välillä.

Viitekehys täyttää monet saappaat

If vahinkovakuutusyhtiö käyttää IT-palveluhallinnassaan pääosin ITIL:iä. Projektinhallintaan ja järjestelmäkehitykseen yrityksellä on omat viitekehyksensä. Konsernin ottaessa

käyttöön yhteiset pohjoismaiset palvelusopimukset, tarvittiin yhteinen kieli, jolla If pystyy kommunikoimaan sekä toimittajien kanssa että sisäisesti eri organisaatioiden välillä. Palveluntoimittajalla oli käytössään ITIL, ja myös If valitsi sen.

Samanaikaisesti yrityksessä oli tarvetta IT-palveluiden tuotannon stabilointiin. Prosessit todettiin oikeaksi tavaksi saavuttaa haluttu tila ja heti vuonna 2006 ITIL:n implementointiprojektin aikana mukana jalkauttamisessa oli prosesseista Incident Management, Problem Management ja Change Management. Jo projektin aikana todettiin, että ITIL:iä on mahdollista soveltaa monella tapaa ja sen saralla työskentelyä riittää. Parhaaksi anniksi todettiin viitekehyksen heti mahdollistama yhteinen kieli.

Vuodesta 2006 prosessien maturiteetti on kasvanut huomasti. Se, että prosessit otetaan kerran käyttöön, ei kuitenkaan vielä riitä. Aika ajoin tapahtuva prosessien kriittinen tarkastelu on todettu tarpeelliseksi. Yrityksen Change Management -prosessi on maturiteetiltaan hyvä, mutta samalla se on paisunut ja siihen on jopa lisätty sellaista, mitä siihen ei kuulu. Lisäksi vaatimukset tietynlaisista prosesseista tuovat niihin muutoksia, lisää vaiheita ja erityistapauksia. Kesällä 2012 Change Management -prosessi otettiin uudelleentarkasteluun, jonka seurauksena Release Management erotettiin omaksi prosessikseen vielä saman vuoden aikana.

ITIL v3 otettiin yrityksessä tarkasteluun sen ilmestyttyä. If kuitenkin koki, että v2:sta hävisi hyviä puolia päivityksen yhteydessä, ja niinpä v3:a ei ikinä otettu käyttöön. Yrityksen IT-palveluhallinta on kuitenkin muuttunut komponentti- ja tekniikkakeskeisyydestä enemmän palvelupainotteiseksi sekä liiketoimintalähtoisemmäksi.

Ihmiset, joilla on iso rooli If:n IT-palveluhallinnassa, ovat rooli huomioon ottaen koulutettuja ja sertifioituja. Sen lisäksi vuonna 2009 kaikkia yrityksen IT-ihmisiä varten kehitettiin verkkopohjainen If-akatemia. Se on kevyt ITSM-koulutus, joka opettaa palveluhallinnan perusteet ja esimerkiksi kaikille yhteisen termistön. If on noin 550 työntekijän pohjoismainen organisaatio, jonka lisäksi toimittajia on joitakin satoja. Tämä yhteistyö vaatii viitekehyksen tuekseen.

Trendejä

Tietojenkäsittely on If:lle tärkeä kilpailuetu, jonka takia sovelluskehitys on pidetty sisällä omassa organisaatiossa. Yritys tarkastelee jatkuvasti, mitkä toiminnot ovat ulkoistettu

ja minne, sekä näiden ulkoistettujen palveluiden toimivuutta. Multisourcing on ollut yrityksessä joitakin vuosia vahvasti nousevana trendinä. Tämä seikka nostaa entisestään yhteisen kielen arvoa.

If suhtautuu IT-alan trendeihin terveeseen kriittisesti. Yritys tarkastelee mahdollisuuksia ja miettii, mistä se saa hyötyä. Esimerkiksi virtuaalineuvottelut ja bring your own device -malli toimivat yrityksessä hyvin, kun taas pilvipalvelut koetaan haastaviksi vakuutusalan rajoitusten takia.

If on automatisoidun vahinkojenkäsittelyn edelläkävijä. Henkilövahinkojen suuri volyyymi toimi kannustimena automatisointia harkittaessa, jonka lisäksi pohjoismainen yhteistyö lyhensi investoinnin takaisinmaksuaikaa. Korvaushakemus tehdään verkossa, standardihakemus käsitellään automaattisesti ja korvauspäätös tulee nopeasti. Nyt automatisointi on levinnyt myös muille vakuutusalueille.

Yrityksellä on käytössä oma If Project Model –projektityömalli, ja sitä on kehitetty tarpeen mukaan niin hyvien kuin huonojenkin kokemusten perusteella. Vesiputousmalli on käytössä projekteissa, joihin se sopii, ketterät menetelmät ovat taas hyviä uuden kehittämisessä. Testausautomatisointi ja tuotantoon siirto ovat asioita, joihin If on viime aikoina kiinnittänyt huomiota. Näiden laatu tulee pystyä varmistamaan nopeasti liikkuvassa kehityksessä.

If lanseerasi vuonna 2007 Lost User Hours -mittarin. Sillä mitataan yrityksen sisäisten palveluiden laatua menetettyjen käyttäjätuntien muodossa. Se on käytössä joka puolella organisaatiota ylittä johtoa myöten. Vuoden 2013 aikana kehitetty Lost E-Business -mittari kertoo samaan tapaan ulkoisille asiakkaille tarjottavien palveluiden laadusta. Yrityksessä on ajan myötä opittu, että mittauksessa tärkeää on mitata oikeita asioita, ja se, että mittari ohjaa oikeita asioita oikeaan suuntaan.

ITIL:n mukaista yhtä keskitettyä CMDB:tä If:llä ei ole, vaan se on hajallaan eri järjestelmissä. Järjestelmä on nähty niin valtavana asiana, että sen kehitys aloitetaan vasta vuonna 2014. Tavoitteena on yhdistää olemassa olevat järjestelmät ja lisätä havaitut puutteet. Visiona on se, että valmiista CMDB:stä pystyisi näkemään esimerkiksi johonkin tiettyyn järjestelmään liittyvät Configuration Itemit.

Haastava monitoimittajaympäristö

Yrityksen IT-palveluhallinnan prosesseista Incident Management saavutti ensimmäisenä halutun kypsyystason. Haasteena prosessissa oli valittu monitoimittajamalli ja sen vaatimat lukuisat integraatiot. Tässä suhteessa selkeät vastuut ja toimittajien yhteistyö on havaittu kriittiseksi tekijäksi, kun yrityksen tietohallinto toimii vain integraattorin roolissa. Uusien toimittajien on melko helppoa liittyä kypsiin prosesseihin, mutta toisaalta se vaatii molemminpuolista ymmärrystä siitä, mitä pidetään tärkeänä. Esimerkiksi Problem Management -prosessi ei aina näyttäydy palveluntoimittajille yhtä tärkeänä, kuin If sen näkee. Kun priorisoinnista ja resurssien jakamisesta ollaan yhtä mieltä, yhteistyökin on hedelmällisempää.

Eri toimittajien kanssa toimiessa huomaa, että kulttuurien kohtaaminen on iso asia. Se voi vaatia paljon työtä, mutta mitä enemmän sitä tekee, sitä enemmän oppii. Vuonna 2006 tai 2007 toimittajat usein toimivat oman mallinsa mukaisesti, tällä hetkellä If toimii lähtökohtaisesti oman mallinsa mukaisesti, joskin sitä sovelletaan toimittajasta riippuen.

Tulevaisuudessa If näkee tuovansa IT-palveluhallinnan asioita yhä enemmän yhteen yhden sateenvarjon alle. Jatkuva kehitys pohjautuu mittaukseen, loppukäyttäjäkommunikaatioon, käyttäjätyytyväisyyskyselyihin sekä LEAN-ajatteluun. Henkilöstön kouluttaminen ja kouluttautuminen ovat avain ajan hermolla pysymiseen.

Taulukko 17 tiivistää yrityksen kymmenen vuoden historian IT-palveluhallinnan alueelta.

Taulukko 17. If:n IT-palveluhallinnan kehitys.

2003-2005	Konserni ottaa käyttöön yhteiset pohjoismaiset palvelusopimukset. Havaitaan tarve yhteiselle kielelle sekä toimittajan kanssa että oman organisaation sisällä. Palvelutoimittajalla on käytössään ITIL, joten myös If valitsee sen.	Yritys tarkastelee jatkuvasti, mitkä toiminnot ovat ulkoistettuna ja minne, sekä näiden ulkoistettujen palveluiden toimivuutta. Useiden eri toimittajien kanssa Multisourcing-ympäristössä toimiessa yhteisen kielen tarve korostuu. Yritys itse toimii lähinnä integraattorin roolissa tarjoten oman mallinsa, jonka mukaan toimitaan.
2006	ITIL:n implementointi aloitetaan Incident, Problem ja Change Managementista. Tuotanto kaipaa stabilointia ja prosessit todetaan keinoksi saavuttaa haluttu tila. Havaitaan, että ITIL vaatii soveltamista.	
2007-2008	ITIL v.3 otetaan tarkasteluun, mutta todetaan, että se ei sovellu yrityksen käyttöön tarpeeksi hyvin. Havaitaan, että mittaus keskittyy epäolennaiseen. Lost User Hours -mittari otetaan käyttöön muuttamaan tilanne.	
2009-2011	Otetaan käyttöön verkkopohjainen If Akatemia. Se tarjoaa kevyen IT-palveluhallinnan koulutuksen ja se on tarkoitettu yrityksen koko IT-henkilöstölle. Yritys aloittaa automatisoidun vahinkojenkäsittelyn.	
2012	Paisunut Change Management otetaan tarkasteluun ja siitä erotetaan Release Management omaksi prosessikseen.	
2013	Hajanaisen CMDB:n yhdistäminen on nähty niin valtavana asiana, että sen kehittäminen aloitetaan vasta nyt. Yritys pyrkii tuomaan IT-palveluhallinnan asioita yhä enemmän yhden sateenvarjon alle.	

6 Datan analysointi & vertailu parhaisiin käytäntöihin

Jotta IT-palveluhallinnan kehittymistä Suomessa voidaan tarkastella, pitää tutkia yrityksiä, joissa sitä tehdään. Viitekehykset taas ovat se tapa, jolla yritykset soveltavat IT-palveluhallinnan periaatteita. Tämä kappale kokoaa teoreettisten viitekehysten muuttuneet ominaisuudet sekä haastattelemalla kerätyt yrityskokemukset IT-palveluhallinnan alueella Suomessa vuosina 2003–2013 yhteen.

Taulukko 18 kerää tärkeimmät yrityskohtaiset haastatteluihin perustuvat kehityksen osa-alueet ITIL v.3:n teorian mukaisesti vuosina 2003–2013.

Taulukko 18. Case-yritysten IT-palveluhallinnan kehityksen tärkeimmät osa-alueet ITIL:n mukaisesti.

Yritys	Käytetyin viitekehys	Valittu lähtöpis- te	Palvelustrate- gia	Palvelu- suunnittelu	Palvelutransi- tio	Palvelutuo- tanto	Jatkuva paran- taminen	Kehittynein osa-alue	Tulevai- suudessa kehitettävä
Telia- Sonera	ITIL v.3	Incident Mana- gement	Ulkoistukset	Sovellettu Ser- vice Level Ma- nagement	Change Mana- gement keski- össä	Virtualisointi ja itsepalvelu	Systemaattinen tapa toimia	Change Ma- nagement	Ihmiset
Fujitsu	ITIL v.2	ITIL v.2:n verta- us silloisiin toi- mintatapoihin	Kilpailuetua laadulla	Sopimus- hallinta	Change Mana- gement ja CMDB	Incident Ma- nagement	Yrityksen kult- tuurissa	Prosessit kokonai- suutena	Prosessit ja ihmiset
Fortum	ITIL v.3	Sovellettu pros- essikaavio, Inci- dent Manage- ment ja Service Fulfilment	Ulkoistukset, prosessien joh- taminen	Oma Service Build –malli, ytimekkäät sopimukset	CMDB ja Change Mana- gement	Incident Ma- nagement ja keskitetty informaatio	Osa yrityksen DNA:ta	CMDB	Ihmiset
UPM	ITIL v.2	Incident Mana- gement, oma tiketöinti- järjestelmä	Ulkoistukset	Tarkka doku- mentaatio	Incident Mana- gementia tuke- vat prosessit	Incident Ma- nagement ja sitä tukevat prosessit	Auditointi	Tuotanto	Ihmiset
If	ITIL v.2	Incident -, Change - ja Problem Man- agement	Mittauksella tietoa päätöksen- tekoon	Olennaisen mittaaminen	Laaja Change Management	Sovellus- kehitys	Prosessien kriit- tinen tarkastelu	Tuotannon automati- sointi	Ihmiset
Materna	ITIL v.3	Service Operati- on	Palveluportfolio ja suhde liike- toimintaan	Lisääarvoa tuo- via ratkaisuja toimittajilta	Ketterät kehi- tys-projektit	Incident Ma- nagement yhdessä asi- akkaiden kanssa	Keskeinen osa strategiaa	Incident Ma- nagement	Kumppanit

Taulukko esittää tärkeimmät IT-palveluhallinnan kehityksen osa-alueet yrityksittäin. Käytetyin viitekehys kaikissa tutkituissa yrityksissä oli ITIL. Se, kumpaan versioon yrityksen IT-palveluhallinta enemmän perustuu, on seurausta viitekehysten yrityskohtaisesta soveltamisesta. Palveluorientoitunut ITIL v.3 on ollut luonnollinen jatkumo yrityksille, jotka ovat siihen perehtyneet.

ITIL suosittelee implementoinnissa palvelutuotannosta ja etenkin Incident Managementista liikkeelle lähtemistä. Case-yritykset aloittivat viitekehysten jalkauttamisen poikkeuksetta juuri Service Operation -osasta. Tästä on seurannut se, että tuotanto on ollut tarkastelujakson alussa tärkeä kehityskohde. Yritykset ovat kokeneet, että siihen suunnatuilla parannuksilla on saatu aikaan nopeaa kehitystä ja suoria hyötyjä. Tämän lisäksi yritysten IT-palveluiden tuotannot painottavat samankaltaisia asioita. Incident Management on kaikissa tutkituissa yrityksissä tärkeässä roolissa.

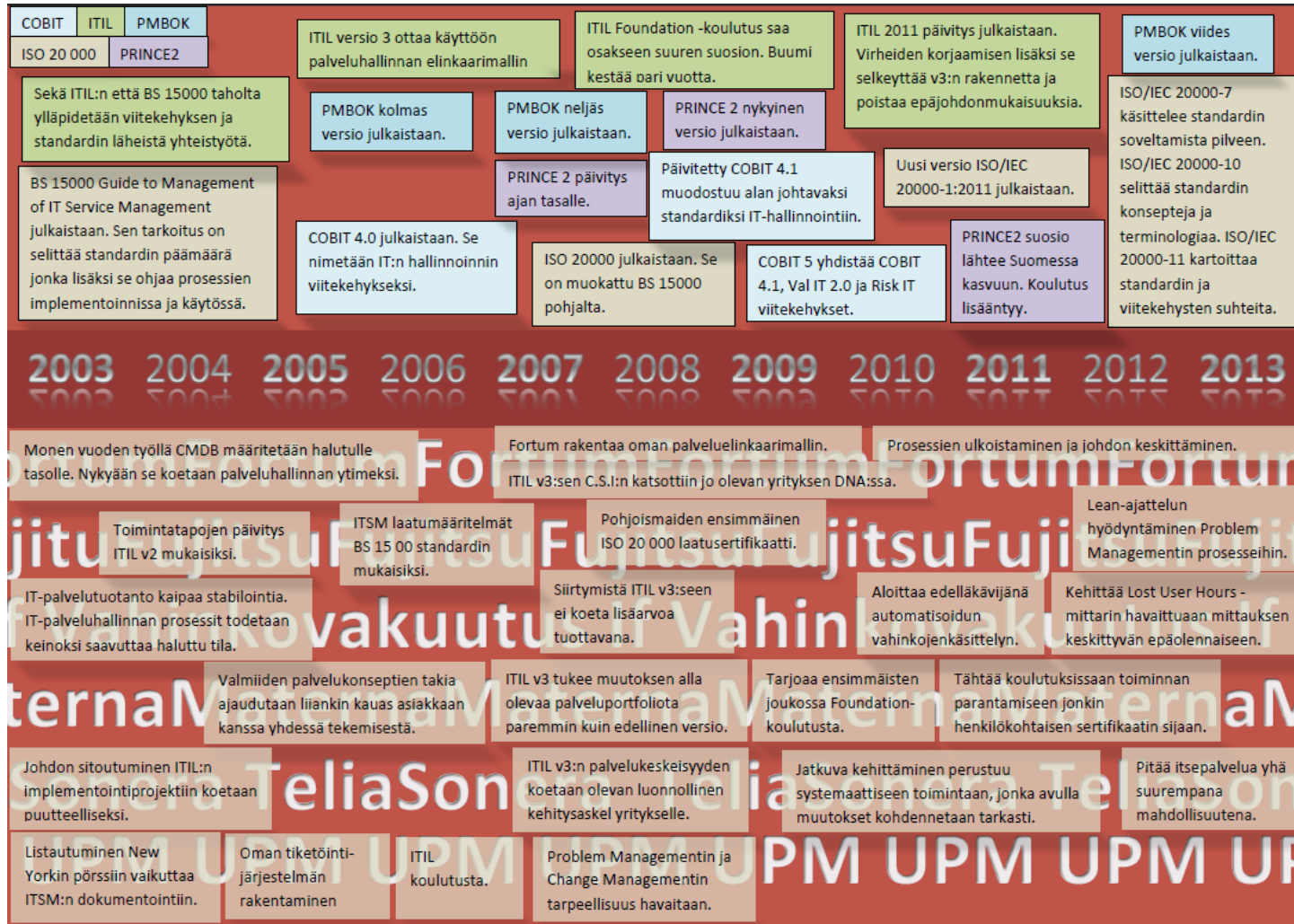
ITIL:n osa-alueista juuri tuotanto on yritysten itsensä näkökulmasta pisimmälle kehittyntä. Implementointivaiheessa päätettäessä tai strategisen muutoksen tapahtuessa jokin osa IT-palveluhallintaa on saanut yrityksissä keskeisen roolin. TeliaSonerassa tämä oli Change Management. Fortum on miettinyt tarkkaan IT:n roolia sen liiketoiminnassa ja on päätenyt toimimaan ulkoistettujen prosessien johtajana. Tieto on täten keskittää, ja yrityksen CMDB on saanut ison roolin.

Tuotannon painottumisesta johtuen yritysten strategia, suunnittelu ja transitio -osa-alueet ovat hyvin vahvasti ITIL:stä sovellettuja. Yritykset ovat valinneet omaan toimintaansa sopivat prosessit ja käytännöt. ITIL:n kolmen ensimmäisen kirjan sisältämiä asioita on kehitetty, mutta se ei ole tapahtunut kovinkaan tiukasti ITIL:n mukaisesti.

Jatkuvan parantamisen osalta tämä on vielä selkeämmin nähtävissä. Kehittymisen nähdään perustuvan tarkkaan dataan ja sen oikeanlaiseen käyttöön. Kuitenkin jo ITIL itse painottaa jatkuvassa parantamisessa monenlaisen teorian hyödyntämistä. Yrityksissä jatkuva parantaminen nojaa vahvasti ihmisten monenlaiseen osaamiseen.

Tulevaisuudessa yritykset näkevätkin henkilöstön tärkeimpänä voimavaranaan. Ihmisten tietojen ja taitojen säilyttäminen ja pitkäjänteinen kehitys nähdään siihen suunnatun panostuksen arvoisena. Materna painottaa lähitulevaisuudessa strategisten valintojensa takia kumppaneidensa tärkeyttä.

Seuraavalla sivulla on nähtävissä kymmenen vuoden ajalta kokemukset IT-palveluhallinnan kehittämisestä yrityskohtaisesti, sekä käytetyimpien viitekehysten evoluutio. Kuviota käytettiin työn aikana tehtyjen havaintojen varmentamiseen esittelemällä sitä itSMF Finlandin kymmenvuotiskonferenssissa.



Kuvio 11. Yrityskohtainen ITSM-kehitys Suomessa vuosina 2003-2013.

7 Tulokset ja pohdintaa

Tässä luvussa käsitellään työn tulokset ja päätelmät. Edellisen luvun esittämän kymmenen vuoden kehityskaaren perusteella esitellään ensin IT-palveluhallinnan kokema kehitys pääpiirteittäin, jonka jälkeen perehdytään ensin sitä edistäneisiin tekijöihin ja sitten kehitystä vaikeuttaneisiin hidasteisiin. Lopuksi esitellään kehityskulun seuraavia askeleita.

7.1 IT Service Managementin kehitys Suomessa vuosina 2003–2013

Kehitys IT-palveluhallinnan alueella voidaan käsittää sekä asiakkaan kokemana parempana palveluna että palveluntoimittajan toiminnan tehostumisena ja selkeytymisenä, sekä ylipäätään yhä paremmin liiketoimintaa ymmärtävänä palveluhallintana.

Suomessa viimeisen kymmenen vuoden aikana eniten IT-palveluhallintaan vaikuttanut viitekehys on ITIL. Se on mahdollistanut yhteisen kielen palveluntuottajille sekä palveluntuottajien ja asiakkaiden välille. ITIL:n lisäksi muita viitekehyksiä, kuten COBIT:ia tai PRINCE2:ta, tarkastelemalla on saatu käsitys niiden tarjoamista potentiaalisista hyödyistä.

2000-luvun alussa ITIL:in levitessä Suomeen yrityksissä oltiin vielä melko noviisin tasolla IT-palveluhallinnan suhteen. Ei ollut sattumaa, että implementointi lähti liikkeelle Service Operation -osa-alueen Incident Managementista, kun ITIL juuri niin neuvoo tekemään. Yrityksissä havaittiin, että rajaamalla ITIL:stä jalkautettavat osa-alueet tiukasti, jää ITIL:n periaatteista jotain olennaista pois. Tiukasti Incident Managementiin liittyvä Problem Management on siten noussut vahvaksi osaksi suomalaista IT-palveluhallintaa. Problem Managementin tarpeeseen havahduttiin vasta myöhemmin, sillä sen tulokset ovat nähtävillä myöhemmin verrattuna Incident- tai Change Managementtiin.

Työläisiin ITIL:n osa-alueisiin panostaminen tai panostamatta jättäminen on aiheuttanut variaatiota tavoissa tehdä IT-palveluhallintaa. ITIL:n mukaisen CMDB:n rakentami-

nen on ollut monella yrityksellä suuren huomion alla, mutta harva on tehnyt myönteisen päätöksen sen rakentamisesta.

Sopimushallinta on noussut tärkeäksi tekijäksi koko ajan lisääntyvien ulkoistusten myötä. Siihen on alettu kiinnittää enemmän huomiota ja on havaittu, että sopimuksissa kannattaa keskittyä kokonaisratkaisun laatuun, ei yksityiskohtaiseen vaatimusten listaukseen. Tämän johdosta myös mittaaminen ja mittarit ovat selkeytyneet. Yritykset tietävät yhä paremmin, mitä mitata ja miksi.

Ne yritykset, joiden ydintoimintaa IT-palvelut eivät ole, ovat siirtyneet enemmän ja enemmän ostamaan palvelut niitä tarjoavilta yrityksiltä. Kilpailuedun kannalta tärkeät toiminnot on pidetty oman organisaation sisällä yrityksissä, joiden strategiassa omalla IT:llä on paikka. Palveluntoimittajat taas ovat kehittäneet palveluportfolioitaan niin paljon kuin mahdollista enemmän tuotteistettujen palvelujen suuntaan, pois päin laajasta kustomoinnista.

7.1.1 ITSM-kehityksen edesauttajat

Tässä luvussa käydään läpi IT-palveluhallinnan kehitystä edesauttaneita asioita case-yritysten kokemusten perusteella. Ilman seuraavia esiteltyjä asioita, ei IT-palveluhallinta olisi kehittynyt Suomessa sen nykyiselle tasolle.

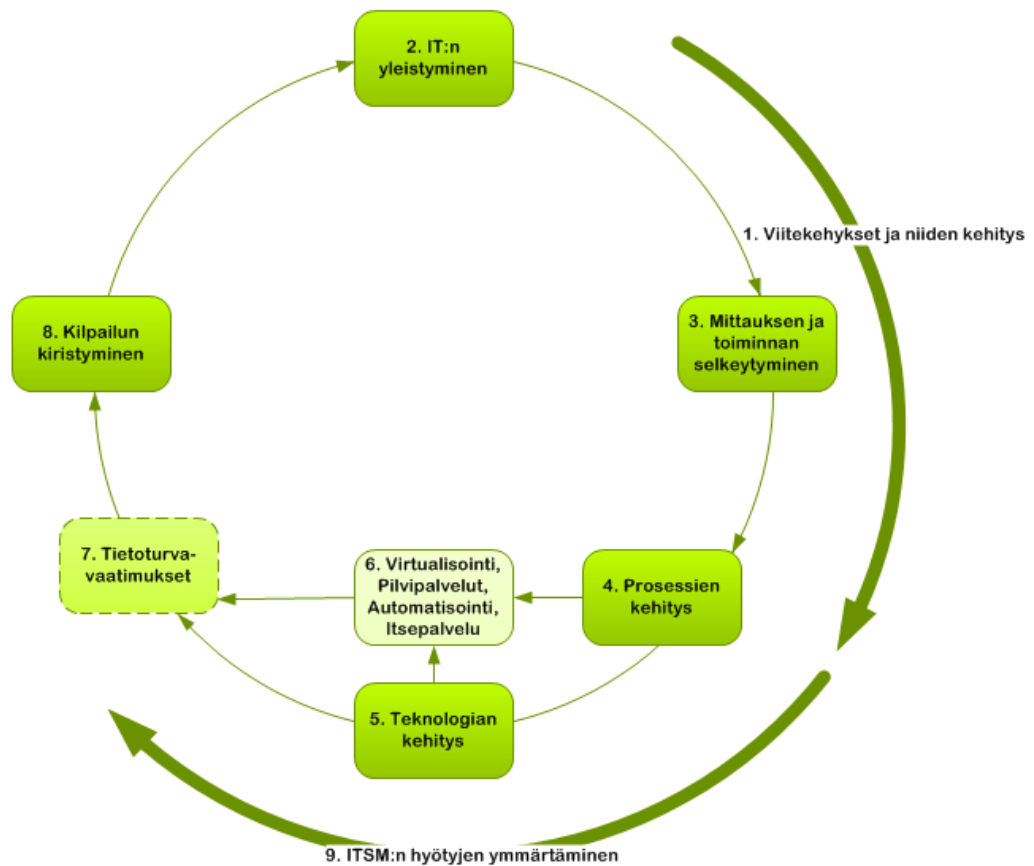
Kehitystä eniten edesauttaneet asiat on järjesteltyinä taulukkoon 19.

Taulukko 19. Tärkeimmät ITSM-kehityksen edistäjät

Edistäjä	Haastattelu, jossa edistäjä on mainittu
1. Viitekehykset ja niiden kehitys	Kaikki toteutetut haastattelut
2. IT:n yleistyminen	UPM, itSMF Finland
3. Mittauksen ja toiminnan selkeytyminen	TeliaSonera, Materna, Fortum, If, Fujitsu
4. Prosessien kehitys	TeliaSonera, Materna, Fujitsu
5. Teknologian kehitys	Materna, Fortum, UPM, If
6. Virtualisointi, pilvipalvelut, automatisointi	Fortum, UPM, If, TeliaSonera

ja itsepalvelu		
7.	Tietoturva-vaatimukset	TeliaSonera, UPM, Fujitsu
8.	Kilpailun kiristyminen	Materna, TeliaSonera
9.	ITSM:n hyötyjen ymmärtäminen	Kaikki toteutetut haastattelut

Kuviossa 12 on esiteltyä taulukosta poimittujen edistäjien keskinäiset suhdanteet.



Kuvio 12. IT-palveluhallinnan edesauttajien sidokset.

1. Viitekehykset ja niiden kehitys

Tärkeimpänä asiana nostetaan esille viitekehityksen tarjoamat parhaat toimintamenetelmät ja näiden ymmärtäminen ja soveltaminen omaan liiketoimintaan. Kaikki haastatellut yritykset johtavat IT-palveluitaan viitekehityksen mukaan, sillä ne tarjoavat hyvät strategiset menetelmät IT-palveluiden hallintaan, johtamiseen ja tuottamiseen.

Fujitsulla on koettu välttämättömäksi käyttää IT-palveluhallinnassa viitekehystä, sillä asiakkaiden vaatimusten lisäksi se tuo suoranaisia hyötyjä myös yritykselle. Hyvien koottujen menetelmien lisäksi viitekehykset tarjoavat yhteisen kielen kaikille osapuolille. Viitekehityksen käyttö on edesauttanut jokaista yritystä niiden operatiivisessa toiminnassa. Yritysten arvostus viitekehyksiin on nähtävissä siitä, että kaikki yritykset ovat järjestäneet henkilöstölleen ITIL Foundation -kurssikoulutusta. UPM on järjestänyt ITIL-koulutusta maailmanlaajuisesti henkilöstölleen toimipaikasta riippumatta, sillä sen tarve on koettu Suomen ulkopuolellakin. Fortum järjestää jatkuvaa ITIL Foundation -kurssikoulutusta henkilöstölleen, jotta organisaatiossa saataisiin henkilöstölle yhteinen ajattelumaailma. Yhteinen ajattelumaailma työelämässä helpottaa kommunikaatiota, joka tehostaa toimintaa. Organisaatioissa on järjestetty myös muuta viitekehityskoulutusta sitä tarvitseville henkilöille.

TeliaSoneralla työskentelee kymmeniä henkilöitä, joilla on Foundation-kurssin lisäksi syvempää ITIL-osaamista. Fujitsulla on koettu välttämättömäksi käyttää IT-palveluhallinnassa viitekehystä, sillä asiakkaiden vaatimusten lisäksi se tuo suoranaisia hyötyjä myös yritykselle. If:llä viitekehysten sisäistäminen on koettu niin tärkeäksi, että yritys on kehittänyt oman verkkopohjaisen If-akatemian, jonka avulla henkilöstö voi harjoituttaa omia ITSM-oppejaan. Koulutus helpottaa työntekijöitä hahmottamaan toimintatavat Maternalla. Viitekehykset, oppaat ja kirjat ovat tarjonneet hyvän teorian palveluhallintaan, mutta menetelmien konkretisointi ja soveltaminen riippuu aina yrityksen työntekijöistä, joiden osaaminen pohjautuu koulutukseen. Tämä nostaa koulutuksen merkitystä.

Viitekehitysten kehittyminen on edesauttanut yrityksiä hahmottamaan omia IT-yksiköitään ja niillä tuotettua kokonaisuutta prosessien sijasta enemmän palvelumallista näkökulmasta. Palveluiden avulla organisaatioiden, kuten TeliaSoneran IT:n on

ollut helpompi perustella omaa toimintaansa liiketoiminnalle. Fortumilla on osattu huomioida enemmän sisäisiä asiakkaita tai loppukäyttäjiä, kun asioita on ajateltu palveluina pelkkien prosessien sijaan. Palvelunäkökulma on mahdollistanut relevanttimman ja olennaisemman lopputuloksen tuottamisen IT-avulla. ITIL:in versio 3 erotteli palvelupyynnöt (Service Request) ja häiriöt (Incident) toisistaan, kun taas aikaisempi versio oli kategorisoinut nämä molemmat vain Incidenteiksi. Tämä koettiin UPM:llä hyödyllisenä edistysenä.

Koska viitekehykset ja niiden kehitys ovat vaikuttaneet hyvin paljon ja monelta kannalta IT-palveluhallintaan, on se kuvattu kuviossa isolla nuolella ympyrän ulkopuolelle. Viitekehysten kehitys ei ole suoraan suhteessa Suomen ITSM-kehitykseen, joten se ei ole kuvattu osaksi sisempää ympyrää.

2. IT:n yleistyminen

IT:n käytön katsotaan yleistyneen yritystoiminnassa huomattavasti vuosina 2003–2013. Myös Internetin käytön katsotaan lisääntyneen samalla. Lisääntynyt IT:n ja Internetin käyttö on pakottanut yritykset kiinnittämään entistä enemmän huomiota IT-yksikköön ja sen avulla tuotettuihin palveluihin. Lisääntynyt IT:n käyttö on lisännyt IT-palveluiden tarvetta, joka on nostanut ITSM:n merkitystä ja tarvetta. Tämä on saanut yritykset panostamaan yhä enemmän IT-palveluidensa johtamiseen. IT:n uskotaan yleistyvän jatkossa yhä enemmän. Tämä nostanee myös IT-palveluhallinnan merkitystä korkeammalle.

”Kymmenen vuotta sitten Internetin käyttö ei ollut kovinkaan suurta, kun vertaa tämän päivän käyttöasteeseen.” –UPM

”Jossain vaiheessa IT-termi tulee tippumaan toiminnasta pois, sillä tulevaisuudessa ei ole semmoista yritystoimintaa enää, jossa IT ei ole mukana.” – itSMF Finland

3. Mittauksen ja toiminnan selkeytyminen

Yritykset ovat huomanneet, että aikaisemmin KPI-lukuja on kerätty huomattavan paljon ja osittain jopa turhaan. Nyt yritykset ovat kokeneet päässeensä vähemmän tärkeistä mittareista hyvin eroon. Nykyään mietitään yhä tarkemmin, mitä uusilla KPI-mittarilla todella tehdään ja mitä niillä halutaan saavuttaa ennen kuin ne otetaan käyttöön. Oikeanlaiset mittarit ovat auttaneet yrityksiä keräämään olennaisempaa dataa, jota osataan

käyttää paremmin hyödyksi, verrattaessa isoihin datamääriin, joista oli hyvin vaikea erottaa ne tärkeimmät kohdat. Olennainen data ja selkeämpi datamäärä ovat selkeyttäneet toimintaa IT-palveluiden osalta. Kun mitattavat kohteet ja niillä saavutetut tulokset on määritetty selkeästi, on ollut helpompi huomata tärkeimmät kehityskohteet. Näin yritykset ovat voineet keskittyä parantamaan olennaisinta toimintaa IT-palveluiden osalta. Incidenttien tarkkojen SLA-mittausten sijaan, on keskitytty palvelun kannalta olennaisempaan asiaan, eli palvelun toimivuuteen ja sen tuottamaan arvoon. Tarkemmin määritelty CMDB on helpottanut toimintaa, joka on edistänyt muun muassa muutoshallintaa. Myös sopimusasiat ovat tulleet järkevämmälle tasolle. Ytimekkäämmät ja helpolukuisemmat sopimukset selventävät ymmärrettävyydellään toimintaa. Mittauksen kehitys ja toiminnan selkeytyminen on edistänyt prosessien jatkuvaa kehitystä.

”Prosessimielessä toiminta onkin aikojen saatossa selkeytynyt.” -TeliaSonera

”Nykyään KPI:t pyritään pitämään yksinkertaisina ja mittaamaan palvelunkäyttäjän loppukokemusta, sen sijaan, että kellotettaisiin vain tikettien sulkemisaikaa.” - Fortum

”Aikaisemmin SLA:t voivat olla hyvin pitkiä ja epäselviä. Nykyisin SLA:ksi voi riittää vain yksi lause, mikäli kaikki osapuolet sen ymmärtävät samalla tavalla.” – Fortum

”Yritys teki töitä kuuden vuoden ajan, jotta se sai CMDB:n haluamalleen tasolle. Nyt se koetaan koko palveluhallinnan ytimeksi.” –Fortum

”Oikeat prosessit koettiin hieman käytännönläheisimmiksi, sekä yksinkertaisemmiksi, joten lopputuloksena syntyi kompaktimpi versio ITIL:n prosessikaaviosta.” - Fortum

”Aikaa kului miettiessä, mitä pitäisi tehdä. Nyt toiminnan koetaan tarkentuneen ja selkeytyneen.” -Fujitsu

”Aikaisemmin kerättiin sinne [CMDB] hyvin paljon tietoa, joka ei ollut kovin olennaista... Relevantti tieto ymmärretään paremmin ja sitä voi käyttää hyödyksi aikaisempaa helpommin.” –Fujitsu

”Fokus kiinnittyi siihen, mikä on tärkeää asiakkaalle. Esimerkiksi se, vastataanko puheluun 20 sekunnin vai 40 sekunnin sisällä ei välttämättä tuo lisäarvoa asiakkaalle.” –Fujitsu

”Samalla mittareita on muutettu järkiperaisemmiksi ja on pyritty löytämään oleelliset asiat, joita seurata.” –Materna

”Yrityksessä on ajan myötä opittu, että mittauksessa tärkeää on mitata oikeita asioita ja se, että mittari ohjaa oikeita asioita oikeaan suuntaan.” – If

4. Prosessien kehitys

Toiminnan selkiinnyttyä on ollut helpompaa keskittyä olennaisimpiin asioihin, sekä niiden parantamiseen. Tärkeimpien asioiden hiominen huippuunsa on kehittänyt prosessien maturiteettitasoa. Korkeatasoisemmat prosessit toimivat tehokkaammin ja edistävät huomattavasti ITSM:n toimivuutta kokonaisuutena. Hyvin toimivat prosessit helpottavat toimintaa.

”Prosessiseuranta, raportointi, jatkuva aktiivinen ja passiivinen mittaaminen, KPI:t ja systemaattinen toiminta mahdollistavat sen, että kaikesta oleellisesta jää jälki, jonka avulla muutokset pystytään kohdentamaan.” –TeliaSonera

”Sen [Service Desk] toimintaa on hiottu paljon.” –TeliaSonera

”Incident Management toimii tehokkaasti pitkän ajan kehityksen tuloksena: asiakkaat voivat luoda portaalien kautta tikettejä.” –Materna

”Vuodesta 2006 prosessien maturiteetti on kasvanut huomasti.” –If

”Tiukka standardi on kuitenkin tuonut arvoa Fujitsu-organisaation sisäiseen liiketoimintaan. Prosessien laatu ja sillä saavutetut tulokset, sekä prosessien parantaminen ovat korkealla tasolla.” –Fujitsu

”Työtavat ovat parantuneet ja häiriöiden [Incidenttien] läpimenoajat ovat lyhentyneet.” –Fujitsu

”Nyt muutostenhallinnan koetaan olevan helpompaa, sillä kerätty data on huomattavasti parempaa, kuin 10 vuotta sitten.” –Fujitsu

5. Teknologian kehitys

Teknologian kehitys on epäilemättä edesauttanut paljon IT-palveluhallintaa. Kehittyneen teknologian ja korkeatasoisten prosessien avulla on ollut mahdollista tuottaa ratkaisuja, jotka tukevat paremmin liiketoimintaa. Nykyään on olemassa paljon valmiita täysin ITIL yhteensopivia Service Desk- ja ITSM-työkaluja, toisin kuin 10 vuotta sitten, jolloin kaikki piti rakentaa itse, teknologiasta alkaen. Uusi teknologia ja korkeatasoiset prosessit ovat tuoneet enemmän mahdollisuuksia IT-palveluhallintaan.

”Uudet teknologiat ovat tuoneet markkinoille vaihtoehtoja. Tämä mahdollistaa paljon erilaisia palvelumalleja.” –Materna

6. Virtualisointi, pilvipalvelut, automatisointi ja itsepalvelu

Kun teknologian kehittymisen myötä tulleita uusia mahdollisuuksia on osattu hyödyntää, on saatu tehtyä entistä parempia työkaluja IT-palveluhallintaan. Virtualisointi on mahdollistanut pilvipalveluiden luomisen. Kehittyneen teknologian ja korkeatasoisten prosessien avulla on ollut mahdollista tuottaa internetpohjaisia sovelluksia palveluina (SaaS). Esimerkkinä SaaS:n tuomista eduista on pilvestä ostettavat täysin ITIL-yhteensopivat tiketöintisyteemit. Nykyään voi ostaa suoraan pilvestä valmiit työkalut, jotka pitää vain parametroida yrityksille sopivaksi. Kun valmiit systeemit voi ostaa pilvestä ilman, että tarvitsee itse niitä rakentaa, tai ostaa palvelimia, joilla säilöo niillä kerättyä tietoa, on työskentely nopeampaa ja helpompaa.

”Nykyään apuna ovat uudenlaiset tiketöintisyteemit työkaluina, sekä korkeamaturiteettitasoinen prosessi.” – Fortum

”Nykyään IT-palveluhallinta on huomattavan paljon helpompaa, sillä on olemassa jo täysin ITIL-menetelmiä tukevia tiketöintijärjestelmiä, jotka helpottavat työnte-koa.” –UPM

”Esimerkiksi virtuaalineuvottelut ja Bring Your Own Device (BYOD) -malli toimivat yrityksessä hyvin.” -lf

Korkeatasoisilla prosesseilla ja kehittyneellä teknologialla on ollut mahdollista automatisoida IT-palveluita ja luoda asiakkaille itsepalveluportaaleja. Kun asiakkaat tekevät esimerkiksi vahinkovakuutusilmoitukset itsepalveluportaalissa Internetissä ja automatisoidut prosessit hoitavat vakuutus käsittelyn, sujuu asiointi paljon helpommin.

”TeliaSonera on liikkunut virtualisoinnin ja pilvipalveluiden trendien mukana.” - TeliaSonera

”Henkilövahinkojen suuri volyymi toimi kannustimena automatisointia harkittaessa.” -lf

Työn nopeutuminen ja helpottuminen mahdollistaa kustannustehokkaamman työskentelyn. Matalakatteiset prosessit on mahdollista tuottaa korkealaatuisilla prosesseilla ja automatisoinnilla. Automatisointi on viety operatiivisella puolella hyvin pitkälle, jotta palveluita voitaisiin tuottaa mahdollisimman suoraviivaisesti ja kannattavasti.

Koska virtualisointi, pilvipalvelut, automatisointi ja itsepalvelu ovat seurauksia kehittyneestä teknologiasta sekä prosessien kehityksestä, se on kuvattu kuvioon prosessien kehityksen ja teknologian kehityksen välille.

7. Tietoturva-vaatimukset

Samalla kun IT:n käyttö ja sen tuoman potentiaalinen hyödyntäminen on lisääntynyt, ovat myös tietoturvariskit suurentuneet. Riskien minimoimiseksi yritykset ovat panostaneet huomattavasti tietoturvahallinnointiinsa. Asiakkaiden vaatiessa korkeatasoista tietoturvaa, on yritysten ollut pakko kiinnittää sen kehittämiseen paljon huomiota. Näin tietoturvahallinnointi on parantunut.

”Tietoturvasuunnittelu on noussut viime aikoina vielä entistä tärkeämmäksi, ja esimerkiksi pankit vaativat paljon palveluntarjoajan tietoturvalta”. –TeliaSonera

”Osansa lisääntyneeseen käyttöön tuovat kokonaan pilvipohjaiset sovellukset (SaaS) ja näiden turvallinen hallinnointi. Lisääntynyt Internetin käyttö johtaa lisääntyneisiin tietoturvanostuksiin. Tietoturva ei käsitä ainoistaan IT:tä vaan koko yrityksen.” -UPM

”Tietoturvaan panostaminen koetaan hyvin tärkeäksi ja sen taso on kehittynyt merkittävästi viimeisten 10 vuoden aikana.” –Fujitsu

Koska kilpailun kiristymiseen johtavat tekijät tulevat prosessien ja teknologian kehityksen mukana tuomista mahdollisuuksista, eikä tietoturva-vaatimuksista, on tietoturva-vaatimukset merkitty kuvioon himmennetyksi. Teknologian kehityksen myötä siihen on ollut pakko keskittyä, mutta se ei ole vaikuttanut suoranaisesti kilpailun kiristymiseen tämän pohdinnan perusteella.

8. Kilpailun kiristyminen

Yritysten hyödyntäessä uutta teknologiaa sekä korkeatasoisia prosesseja, on kilpailu IT-palveluiden tuottamisessa kiristynyt. Kilpailu kiristyessä, on IT-palveluita pitänyt tehostaa. Tehostamisen apuna on ollut mittauksen kehittyminen ja järkeistyminen sekä toiminnan selkeytyminen. Kilpailun kiristyminen on johtanut yrityksiä jopa radikaaleihin ratkaisuihin palveluhallinnan strategisissa asioissa. Yritysten on pitänyt pysyä kilpailijoiden edellä tai kilpailun mukana, jotta ne pärjäisivät jatkuvan kehityksen mukana. Palveluita on ollut pakko pystyä tuottamaan yhä nopeammin ja tehokkaammin kustannukset minimoiden. Kilpailu on pakottanut yrityksiä painamaan katteita yhä enemmän alas.

Yritykset ovat joutuneet miettimään omien palveluidensa uudistamista ja jopa lakkauttamista sekä uusien käyttöönottoa, jotta ne erottuisivat kilpailijoista edukseen. Näin palveluiden suunnittelu on kehittynyt.

”Palveluita on pakko kehittää niin, että vähemmällä työllä tehdään kannattavaa liiketoimintaa.” –Materna

”Koulutuksen suuri kysyntä kesti kaksi tai kolme vuotta, jonka jälkeen markkinoilla oli paljon kilpailijoita ja buumi laantui. 2011 tehtiin päätös luopua julkisesta ITIL-koulutuksesta.” –Materna

”Alan pienet markkinat, kova kilpailu ja vaikea erottautuvuus painavat katteita alas.” –TeliaSonera

9. ITSM:n hyötyjen ymmärtäminen

IT-palveluhallinta ei olisi mitenkään voinut kehittyä sen nykyiselle tasolle ilman, että yrityksissä ymmärretään sen tärkeys ja panostetaan siihen. Ennen kaikkea ITSM on Suomessa nostettu sen nykyiselle tasolle kun sen tuomat hyödyt on ymmärretty ja sen eteen on näin saatu käytettyä riittäviä resursseja. Yrityskohtainen kuvaus IT-palveluhallinnan hyötyjen ymmärtämisestä ja siihen panostamisesta on dokumentoitu lukuun viisi. Kun IT-palveluhallintaan panostaa, se auttaa yrityksiä tehostamaan toimintaansa ja pyörittämään organisaatioita enemmän tavalla, joka todella palvelee niitä. Näin sen tuomat hyödyt ja säästöt sekä toiminnan tehostuminen ovat hahmotettavissa paremmin. Tämän huomaaminen lisää entisestään IT:n ja sen avulla tuotettujen palveluiden suosiota. Näin kehitysympyrän voi nähdä alkavan alusta.

Koska ITSM:n hyötyjen ymmärtäminen on edesauttanut lähes jokaisen kuvion kohtaan, on se kuvattu viitekehysten lisäksi ympyrän ulkopuolelle, isomman luokan vaikuttajaksi.

7.1.2 IT Service Managementin kehityksen hidasteet

Tämä luku keskittyy kertomaan hidasteista, joita yritykset ovat kohdanneet IT-palveluhallinnan kehittämiseensä. Useat tekijät ovat vaikuttaneet kehitykseen negatiivisesti varsin hetkellisesti. Nämä hetkelliset haasteet liittyvät usein vaikeuksiin jossain yksittäisessä prosessissa tai palvelussa tai niiden kehityksessä. Sen sijaan tämän kappaleen aihealueet muodostavat usein ongelmia, jotka heijastuvat yrityksessä laajemmalle.

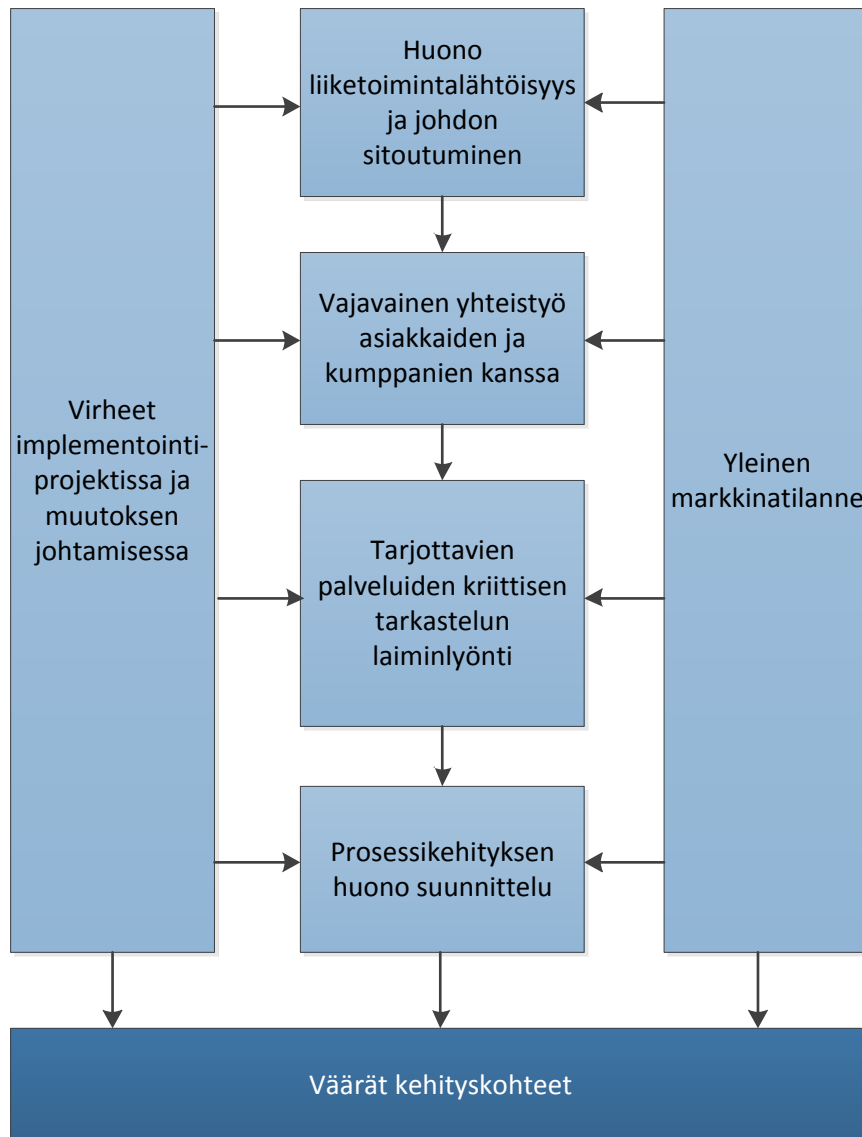
Hidasteet eivät kuitenkaan aina ole olleet esteenä yrityksen menestykselle liike-toiminnalle, tai IT-palveluhallinnan haasteet näkyvät liiketoiminnassa vasta viiveellä. Tiedot perustuvat työn aikana valituissa yrityksissä tehtyihin kvalitatiivisiin haastatteluihin. Kaikkia yrityksissä esille nousseita hidasteita ei ole opittu kantapään kautta, vaan ne on voitu myös huomioida ja välttää onnistuneesti.

Taulukko 20. Olennaisimmat ITSM-kehityksen hidasteet.

Hidaste	Haastattelu, jossa hidaste on mainittu
1. Virheet implementointiprojektissa ja muutoksen johtamisessa	Fujitsu, TeliaSonera, Fortum, Materna
2. Huono liiketoimintälähtöisyys ja johdon sitoutuminen	TeliaSonera, UPM Kymmene
3. Vajavainen yhteistyö asiakkaiden ja kumppanien kanssa	Fujitsu, If, Materna
4. Tarjottavien palveluiden kriittisen tarkastelun laiminlyönti	Materna
5. Prosessikehityksen huono suunnittelu	Fujitsu, Fortum, UPM Kymmene, If
6. Yleinen markkinatilanne	Materna

Kuvio 13 kokoaa väärin IT-palveluhallinnan kehityskohteisiin johtavat tekijät yhteen. Implementointiprojektissa tehdyt virheet voivat vaikeuttaa yrityksen toimintaa ja hidastaa IT-palveluhallinnan kehitystä myös pitkällä aikavälillä, ei vain itse projektin aikana. Samoin yrityksen vaikea taloustilanne tai kiristynyt kilpailu voi pysäyttää sujuvan kehityksen hyvinkin nopeasti.

IT-palveluhallinnan kehittyminen yrityksessä lähtee yrittäjän johdon sitoutumisesta ja siitä, että IT-palveluhallinnalle osoitetaan sen tarvitsemat resurssit. Yrittäjä ajattelee ennen kaikkea liiketoimintaa. Jos IT-palvelut jätetään huomiotta päätöksenteossa, johtaa se IT-palveluhallinnan huonoon liiketoimintälähtöisyyteen. Liiketoimintälähtöisyys on keskeinen asia IT-palveluhallinnassa, koska siinä on kyse asiakkaasta. Huono yhteistyö johtaa puuttuvaan asiakasnäkökulmaan. Tarjottavia palveluita tulee tarkastella kriittisesti ja prosesseja kehittää systemaattisesti, jotta asiakkaan muuttuvat tarpeet pystytään täyttämään mahdollisimman hyvin.



Kuvio 13. Vääriin kehityskohteisiin johtavat tekijät.

1. Virheet implementointiprojektissa ja muutoksen johtamisessa

IT-palveluhallinnan implementointi tapahtuu yrityksissä jonkin viitekehyksen kautta. Jos yritys kokee valitun viitekehyksen oman toimintansa kannalta liian monimutkaiseksi kokonaisuudeksi, tulee sitä soveltaa tarpeen mukaan. Viitekehykset eivät tarjoa suoraa ratkaisua.

Käytetyin IT-palveluhallinnan viitekehys on ITIL. IT-palveluhallinnan katsominen liian ITIL-painotteisesti johtaa kuitenkin aihealueen yksipuoliseen tarkasteluun. Viitekeh-

set tarkastelevat aihettaan jostakin näkökulmasta ja mahdollisimman hyvin eri näkökulmia saadakse, täytyy aihetta tarkastella laaja-alaisesti.

Liikkeellelähdössä tapahtuvat virheet voivat nousta esiin vasta myöhemmin. Implementoitavien prosessien liittäminen liian tiukasti organisaatioon voi aiheuttaa tulevien organisaatiomuutosten aikana ongelmia. Suuret organisaatio- tai henkilöstömuutokset hidas-tavat IT-palveluhallinnan kannalta oleellisten seikkojen omaksumista.

Prosessien jalkauttamisen aikana puuttuva ihmisten osallistaminen voi aiheuttaa muutostavastarintaa. Päätettyjen asioiden motivointi työntekijöille on tärkeää. Liian suuret harppaukset viitekehysten käyttöönotossa voivat johtaa siihen, että muuttuvia tekijöitä on liikaa ja muutosta on vaikea hallita.

IT-palveluhallinnan operatiivisen tason kehitys on hitaampaa kuin esimerkiksi strategian muuttaminen. Liian radikaalit muutokset työtapoihin hankaloittavat etenkin operatiivisten tehtävien suorittamista.

”Ei ole järkeä lähteä implementoimaan sanatarkasti ITIL:iä tai muitakaan viitekeh-yksiä, vaan oli osattava soveltaa näistä Fortumille suotuisimmat versiot ja kus-tomoitava ne tukemaan yrityksen IT-palveluita.” -Fortum

”Viitekehysten katsominen liian ITIL-painotteisesti johtaa IT-palveluhallinnan lii-an yksipuoliseen tarkasteluun.” -Fujitsu

”Implementoitavat prosessit naulattiin organisaation, joka aiheutti myöhemmin ongelmia ja jalkauttamisessa olisi pitänyt ottaa pienempiä askeleita.” -TeliaSonera

”Muutos vanhoihin työtapoihin oli joiltain osin radikaali.” -TeliaSonera

”Ihmiset tekevät mielellään töitä samalla tavalla kuin aina ennenkin.” -Materna

2. Huono liiketoimintalähtöisyys ja johdon sitoutuminen

IT-palveluhallinnan viitekehysten implementointiprojektin onnistuminen vaatii yrityksen johdon sitoutumista. Puutteellinen sitoutuminen paitsi vaikeuttaa uuden näkökulman sulautumista osaksi yrityksen toimintaa ja kulttuuria, se myös haittaa itse IT-palveluhallinnan kehittymistä jatkossa. Yritysjohdo vastaa yrityksen kehityksen painot-tumisesta ja puuttuva näkemys IT-palveluhallintaan jättää sen heti toissijaiseksi. Pro-sessiomistajan vajavainen auktoriteetti vielä lisää ongelmia.

Tyytyminen toimivaan operatiiviseen puoleen jättää tärkeitä IT-palveluhallinnan osa-alueita huomiotta. Esimerkiksi IT-palveluhallinnan strategian miettiminen on olennainen osa sitä, että IT vastaa liiketoiminnan asettamiin vaatimuksiin. Palvelukäsitteen huono ymmärtäminen IT-palveluiden tarjoamisessa voi estää yritystä näkemästä asiakkaan tarpeita. Toisaalta myös IT-palveluhallinnan tulee varmistaa omien prosessiensa läpinäkyvyys liiketoimintaan.

”Johdon sitoutuminen koettiin puutteelliseksi ja prosessiomistajan auktoriteetti vajavaiseksi.” -TeliaSonera

”Palvelukäsitteen ymmärtäminen on kestänyt jonkin aikaa.” -TeliaSonera
”Incident Managementtia voi yrittää viilata loputtomiin, mutta se ei ikinä tule täydelliseksi, jos ei muut ITIL-menetelmät tai niiden tuomat prosessit ole mukana tukemassa sitä.” -UPM

3. Vajavainen yhteistyö asiakkaiden ja kumppanien kanssa

Alihankinnassa asiakkaan ja toimittajan välinen yhteistyö vaatii erilaisten kulttuurien yhteensovittamista. Siinä oppii paremmaksi, mutta se vie aikaa. Tietohallinnolla on haastava rooli monitoimittajamallin hallinnoinnissa sekä lukuisissa integraatioissa.

Asiakasorganisaatioiden huono tietous tarjolla olevista eri mahdollisuuksista hidastaa toimittajien kehitystä. Asiakkaat eivät aina osaa vaatia parasta laatua ja esimerkiksi ISO 20000 -sertifikaatti ei ole tästä syystä saanut Suomessa kovinkaan suurta suosiota.

Asiakasregulaatiot asettavat rajoitteita sille, mihin suuntaan toimittajat voivat kehittyä. Tietoturva-vaatimukset tekevät usein esimerkiksi pilvipalveluiden käytöstä mahdotonta.

IT-palveluhallinnan koulutustarjooma on pitkään keskittynyt sertifikaatteihin johtaviin koulutuksiin, sen sijaan että yhä useammat koulutukset tähtäisivät yrityksen toiminnan parantamiseen. Yritykset eivät kuitenkaan enää ole yhtä halukkaita maksamaan esimerkiksi perustason ITIL Foundation -kurseista.

Sopimuksista puuttuva maalaisjärki voi aiheuttaa ongelmia, jotka olisi järkiperaisilla sopimuksilla välttää. Yritysten tulisi välttää sitä, että mitaamisesta tulee tärkeämpää kuin itse palvelusta.

Palveluntarjoajalta puuttuva asiakasnäkökulma voi aiheuttaa ongelmia palvelun kannalta oleellisissa, usein operatiivisissa, prosesseissa. Muutostenhallinnassa asiakasorganisaation tulee olla omalla panoksellaan mukana kehittämässä palveluita, eikä vain olla vastaanottavana osapuolena. Se, tarjotaanko IT-palveluita yrityksen omalle liiketoiminnalle vai ulkoiselle asiakkaalle, on IT-palveluhallinnan näkökulmasta merkityksetöntä.

”Aikaisemmin muutos ei välttämättä vastannut täysin asiakkaiden vaatimusta, sillä asiakkaat eivät olleet yhtä aktiivisesti mukana muutosten hallinnassa. Nyt on tajuttu, että on tärkeää osallistua myös muutosten tekemiseen, eikä vain lopputuloksen saamiseen.” -Fujitsu

”Eri toimittajien kanssa toimiessa huomaa, että kulttuurien kohtaaminen on iso asia.” -lf

”Kun priorisoinnista ja resurssien jakamisesta ollaan yhtä mieltä, yhteistyökin on hedelmällisempää.” -lf

”Toimittajan pitäisi pystyä tarjoamaan lisäarvoa tuovia ratkaisuja, mutta tämä vaatii sen, että asiakas on valveutunut.” -Materna

”IT-palveluhallinnan koulutusten painotus on muuttunut toiminnan parantamiseen tähtääväksi, sen sijaan että lopputuloksena olisi jokin sertifikaatti.” -Materna

”SLA:ta kehittämällä on pyritty pääsemään tilanteeseen, jossa molemmat osapuolet kokevat voittavansa, ja esimerkiksi kiistatilanteessa osapuolet eivät ole pakotettuja menemään sopimuksen mukaan, joka tarjoaa vain pahaa verta.” - Materna

4. Tarjottavien palveluiden kriittisen tarkastelun laiminlyönti

Palveluntarjoajat saattavat keskittyä IT-palveluhallinnassaan liikaa oman toimintansa optimointiin ja siirtyä liian kauas asiakkaasta, esimerkiksi liian spesifien tarjottavien palveluiden muodossa. Monesti IT-palveluissa asiakkaan kanssa yhdessä asioiden tekeminen tuottaa asiakkaalle parhaan arvon.

Toisaalta liian lavea palveluportfolio on myös usein huono ratkaisu. Palvelu, joka kattaa kaiken ja räätälöidään aina asiakkaan mukaan, on harvoin kannattavaa liiketoimintaa palveluntarjoajan kannalta, eikä tuota parasta mahdollista lisäarvoa asiakkaalle.

”Asiakkaat osaavat arvostaa sitä että Materna kertoo selkeästi mitä se tarjoaa, mutta on tarpeen mukaan joustava.” -Materna

”Ajaututtiin ehkä liiankin kauas asiakkaan kanssa tekemisestä ja viime aikoina on jossain määrin palattu takaisinpäin.” -Materna

5. Prosessikehityksen huono suunnittelu

Prosessien ajoittaisen kriittisen tarkastelun laiminlyönti voi johtaa siihen, että ne kehittyvät sellaiseen muotoon, jossa ne eivät enää palvele yritystä parhaalla mahdollisella tavalla. Prosessit voivat paisua tehtyjen muutosten, erityistapausten ja lisävaiheiden kautta sellaisiksi, että ne sisältävät jo jotain sellaista, mikä kuuluu tai kuuluisi jonkin toisen prosessin piiriin.

Mittaus on tärkeä osa IT-palveluhallinnan kehittämistä. Jos mittaus keskittyy väärin asioihin, jotain oleellista jää huomioimatta. Huonot mittarit voivat ohjata kehitystä myös väärään suuntaan. Ongelmat jossain prosessissa tai sen kehityksessä heijastuvat laajasti yrityksen IT-palveluhallintaan prosessien riippuvaisuuksien takia.

Huono IT-palveluhallinnan kehityskohteiden valinta tai kehityksen suunnittelu johtaa vaikeuksiin prosesseissa. IT-palveluhallinnan käsittelemät asiat eivät ole helppoja. Esimerkiksi liiketoiminnalle arvoa tuovan CMDB:n rakennus on haastavaa. Epäluotettavaa tietoa sisältäessään tai muuten huonosti toimiessaan se ei ole hyödyllinen. Samoin tehoton tai puolivaloilla tehty Problem Management voi näyttäytyä hyödyttömänä, mutta siihen paremmin keskittyessään yritykset kokevat sen arvokkaaksi.

”Change Management -prosessi on maturiteetiltaan hyvä, mutta samalla se on paisunut ja siihen on jopa lisätty sellaista, mitä siihen ei kuulu.” -lf

”Mittauksessa tärkeää on mitata oikeita asioita ja se, että mittari ohjaa oikeita asioita oikeaan suuntaan.” -lf

”Huomattiin, kuinka tärkeää on saada muutkin ITIL:n osa-alueet mukaan tukemaan prosessien kokonaisuutta.” -UPM

”On hyvin tärkeää tarjota luotettava CMDB kasassa, sillä muuten sen tekeminen ei ole hyödyllistä.” -Fortum

6. Yleinen markkinatilanne

Erilaisia teknologioita tarjoavien yritysten määrä on kasvanut paljon. Vielä 2000-luvun alussa markkinoilla oli muutama iso tekijä. Erilaisten ratkaisumallien määrä on kasvanut radikaalisti.

Toisaalta yleinen kilpailu- ja taloustilanne heikentää yritysten mahdollisuuksia panostaa IT-palveluhallintaan. Isojen projektien myynti on vähentynyt, koska yrityksillä ei ole enää niihin varaa. Yritykset ovat usein keskittyneet tekemään valitsemiaan asioita hyvin, sen sijaan, että ne tekisivät oikeita asioita. Nyt menestyäkseen yritysten tulee miettiä mihin rajalliset resurssinsa panostavat.

”Uudet teknologiat ovat tuoneet markkinoille vaihtoehtoja. 2000-luvun alussa markkinoilla oli muutama iso peluri, nyt vaihtoehtoa ja erilaisia ratkaisuja on paljon.” -Materna

”Palveluita on pakko kehittää niin, että vähemmällä työllä tehdään kannattavaa liiketoimintaa, kun taas ennen yritykset pyrkivät samaan isoja, pitkiä projekteja, joihin kenelläkään ei ole enää tässä markkinatilanteessa varaa.” -Materna

7.2 IT Service Managementin tulevaisuuden pohdintaa

Tässä luvussa pohditaan, miten ITSM kehittyy Suomessa seuraavan 5-10 vuoden aikana. Pohdinta perustuu haastattelussa kerättyyn tietoon.

Miten saada viitekehykset taipumaan ketteriin menetelmiin?

Ketterät menetelmät yleistyvät yhä enemmän IT-palvelualalla, eteenkin projekteissa. Tarve ketteriin käytäntöihin tulee asiakkailta ja nopeasti kehittyvistä IT-palveluista ja sen tarpeista. Tämän johdosta on tärkeää saada jatkossa SCRUM ja muut ketterät menetelmät toimimaan yhdessä IT-palveluhallinnan viitekehysten kanssa.

Automatisointi ja jatkuva ulkoistaminen

Prosessien saavuttaessa korkean maturiteettitason, voidaan ne pitkälle vietyinä automatisoida. Jo nyt monet operatiiviset toiminnot on automatisoitu yrityksissä. Jatkossa uskotaan automatisoinnin ja sen myötä mahdollistuvan itsepalvelun lisääntyvän IT-

palveluissa. Operatiivisen tekemisen jatkuvan ulkoistamisen uskotaan jatkuvan yhä tulevaisuudessakin.

Virtuaalisointi ja sen tuomat edut

Yksi eniten puhutuista tulevaisuuden trendeistä on virtuaalisointi ja sen mukana tulevat edut. Virtuaalisoinnin suurin puheenaihe on pilvipalvelut, kuten Software-as-a-Service (SaaS) -tyyppiset palvelut. Jo nyt palvelut vaikuttavan olevan lähes niin paljon pilvessä, kuin tietoturvamääräykset sallivat. Jotkut asiakkaat, kuten pankit, esimerkiksi vaativat, että tiedon on säilyttävä oman maan rajojen sisäpuolella.

Virtuaalisoinnin yleistyessä ja palveluiden ja tiedon fyysisesti siirtyessä toimittajilta ulos, tietoturva-asiat nousevat yhä tärkeämmiksi, sillä tiedon säilymisestä vastaavat ulkopuoliset henkilöt. Asiakkaat vaativat jatkossakin erittäin hyvälaatuista tietoturvahallinnointia omaisuudestaan.

Tiedon hyödyntäminen ja Big Data

Jatkossa mitattua tietoa on osattava käyttää yhä enemmän hyödyksi ja osattava poimia sieltä olennaisimmat asiat. Big Data puhuttaa jo nyt paljon ja sen uskotaan tuovan vastauksia tiedon hyödyntämiseen. Tiedon hyödyntäminen on tärkeää, sillä yritysten on pysyttävä jatkuvasti kehityksen mukana, muuten ne voivat jäädä helposti asioista jälkeeseen.

IT:n tehostaminen

IT:n täytyy pystyä tehostamaan omaa toimintaansa IT-palveluhallinnan avulla, sekä pystyä tuottamaan yhä parempia palveluita liiketoiminnan pyörittämiseen. Jatkuvien kustannuspaineiden johdosta IT:n on tärkeämpää tuottaa enemmän liiketoimintaa tukevia palveluita entistä tehokkaammin ja matalammilla kustannuksilla.

Ihmisten johtaminen

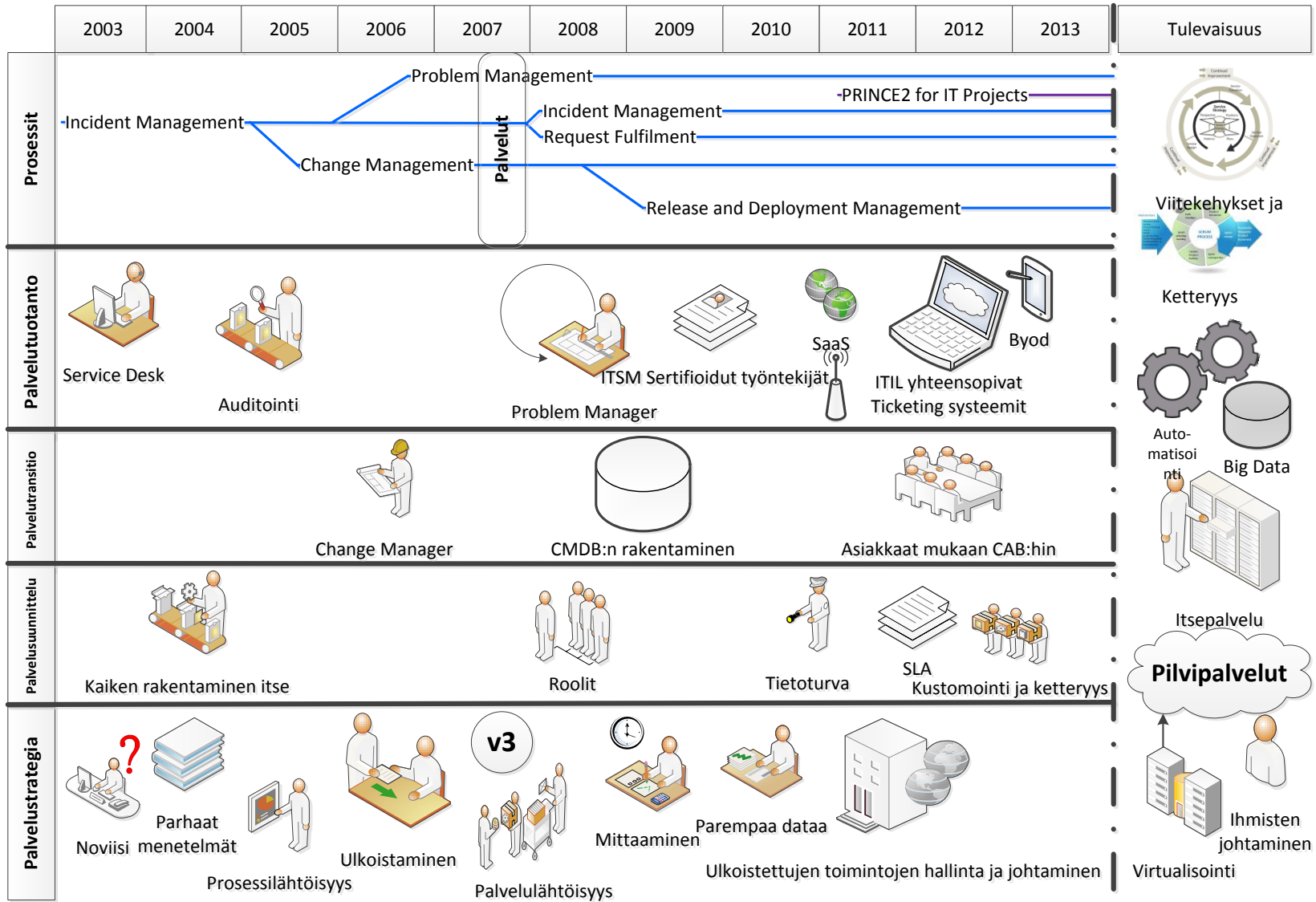
Tulevaisuudessa IT Service Managementissa tulee erityisesti panostaa ihmisten johtamiseen, sillä siitä IT-palveluhallinnassa on viime kädessä aina kysymys. Viitekehyk-

set ja hienot prosessit ja uudet työkalut auttavat toimintaa, mutta se, miten henkilöt osaavat niitä käyttää, riippuu siitä, miten heitä opastetaan toimimaan ja johdetaan. Näin ollen ihmisten johtamisen uskotaan nousevan jatkossakin päätteemäksi IT-palveluhallinnassa.

8 Yhteenveto

Tässä luvussa esitellään insinööriyön lopputulokset ja esitetään yhteenveto koko työn olennaisimmista asioista.

Kuvioon 14 on tiivistetty tämän tutkimustyön olennaisimmat tulokset ja johtopäätökset.



Kuvio 14. Suomen ITSM-kehitys aikajana.

Kuva on jaettu kuuteen eri osa-alueeseen. Jokainen osa-alue kuvaa tiiviisti ja yhtenäisesti, miten IT-palveluhallinnan kehityksen viimeisen 10 vuoden aikana.

Ylimmällä tasolla on kuvattu prosessien eteneminen ja mukaantulo IT-palvelujohtamiseen. Toisella tasolla on kuvattuna palvelutuotanto osa-alueen konkretisointi. Kolmannella tasolla on nähtävissä palvelutransition kehittyminen, neljännellä tasolla palvelusuunnittelun vaiheet, alimmalla tasolla on nähtävillä strategiset muutokset. Oikeassa reunassa on kuvattuna IT-palveluhallinnan tulevaisuus kaikilta näiltä osa-alueilta.

Prosessien evoluutio

Suomessa lähdettiin yleisesti liikkeelle Incident Management prosessista. Tämän jälkeen mukaan otettiin Change Management ja myöhemmin Problem Management. Change Managementista eroteltiin myöhemmin pienempiä osa-alueita, kuten Release and Deployment Management.

Palvelutuotanto

Incident Managementia implementoitiin uuden tiketöintisysteemien avulla yrityksiin. Sitä hiottiin huippuunsa jatkuvilla pienillä parannuksilla. Problem Managementilla saavutettiin vasta haluttuja tuloksia, kun organisaatioihin määriteltiin erikseen selkeät roolit ja Problem Managerit, joilla oli aikaa palata takaisin tapahtuneisiin ja tehdä perusteellista tutkimustyötä, mikä meni pieleen. Problem Management otettiin yrityksissä vasta myöhemmin käyttöön, sillä sen saavuttamat tulokset eivät näkyneet yhtä nopeasti, kuin Incident Managementin. Organisaatioissa ITIL-koulutusta on järjestetty jatkuvasti, jotta henkilöstö voisi toimia paremmin yhdessä. Kehittynyt teknologia, pilvipalvelut ja uudet työkalut sekä korkeatasoiset prosessit mahdollistavat nykyään operatiivisen palveluhallinnan pyörittämisen erinomaisesti. Toisella tasolla on kuvattu palvelutuotanto. Tämä koetaan eniten kehittyneimmäksi osa-alueeksi, sillä sitä on työstetty yrityksissä pisimpään.

Palvelutransition kehittyminen

läti muuttuvat IT-palvelut ja teknologia tarvitsevat oman Change Managerin, jotta muutokset voidaan tuottaa samalla säilyttäen muiden palveluiden eheys. Change Management otettiin mukaan omaksi osa-alueeksi Suomessa pian Incident Managementin jälkeen. Sillä ei kuitenkaan saatu haluttuja tuloksia ennen kuin yrityksissä on kunnossa CMDB, jonka määrittäminen tai määrittämättä jättäminen on koettu yhdeksi avain tekijäksi IT-palveluhallinnan onnistumiseen. Toiminnan muuttuessa palvelumallisemmaksi, ovat asiakkaatkin ymmärtäneet osallistua Change Advisory Boardeihin entistä innokkaammin.

Palvelusuunnittelun selkeytyminen

Vielä vuonna 2003 kaikki palvelut ja tiketöintisyteemit piti rakentaa itse tekniikasta alkaen. Virtuaalisoinnin myötä tietoturvahallinnointiin on kiinnitetty yrityksissä yhä enemmän huomiota. SLA:t ovat tulleet ytimekkäiksi ja selkeämmiksi viimeisen parin vuoden aikana. Palvelusuunnittelun on toimittava yhä ketterämmin ja oltava paremmin kustomoitavissa asiakkaiden tarpeisiin.

Palvelustrategian eteneminen

Vuonna 2003 koko Suomessa oltiin hyvin aloittelijatasolla IT-palveluhallinnassa. Yritykset lähtivät rohkeasti soveltamaan ITIL-viitekehityksen heille parhaiten sopivia menetelmiä. Tuloksena oli hyvin prosessimainen IT-palvelujohtamisen tyyli. Palveluita, jotka eivät kuulu organisaation ydinliiketoimintaan, on yleisesti ulkoistettu hyvin paljon. Ulkoistuksen myötä mittaaminen on noussut tärkeään asemaan ja näin ollen kehittynyt paljon. Mittaamisen avulla kerätään nykyään relevantimpaa tietoa, jota osataan käyttää paremmin ulkoistettujen operatiivisten toimintojen keskitettyyn johtamiseen ja hallinnointiin.

Tulevaisuudennäkymät

Tulevaisuus on eroteltuna katkoviivalla aikajanan oikeassa laidassa. Prosessien ja palveluiden kohdalla lähitulevaisuuden kysymys on, kuinka saada viitekehitykset, kuten ITIL taipumaan yhteen ketterien menetelmien kanssa. Prosessit tulevat entistä enemmän automatisoiduiksi ja sitä myötä nopeammiksi ja kustannustehokkaimmiksi, sillä

pitkälle automatisoidut prosessit mahdollistavat itsepalveluportaalit. Virtualisointi mahdollistaa yhä enemmän siirtymisen pilvipalveluihin, jonka uskotaan nousevan merkittävään asemaan tulevaisuudessa. Ennen kaikkea tulevaisuudessa on kiinnitettävä huomiota ihmisten johtamiseen, sillä ihmiset ovat viimekädessä kaiken IT-palveluhallinnan takana.

9 Työn arviointi

Tässä luvussa arvioidaan työn tavoitteiden saavuttamista sekä onnistuneisuutta. Lisäksi määritellään työn hyöty itSMF Finlandille. Luvussa kuvaillaan myös tiedon luetettavuutta ja pätevyyttä.

9.1 Tavoitteiden saavuttaminen

Tutkielman tavoite oli vastata siihen, miten IT-palveluhallinta on kehittynyt Suomessa vuosina 2003–2013. Tutkielma sisälsi paljon datan keruuta, joka analysoitiin yhteen kokonaisuuteen ja verrattiin parhaiten menetelmien kehitykseen samalla ajalla. Tämän jälkeen saatiin alustavat tulokset, josta koottiin vielä tiivistetty yhteenveto. Yhteenveto sisältää kertomuksen IT-palveluhallinnan etenemisestä Suomessa ja pohdinnan siitä, mitkä asiat ovat edistystä auttaneet ja mitkä sitä hidastaneet. Lisäksi tutkimustyö luo katsauksen ITSM:n lähitulevaisuuteen case-yritysten silmin.

Työn voidaan katsoa saavuttaneen sille asetetut tavoitteet hyvin, koska kaikki edellä mainitut asiat tulevat työstä ilmi. itSMF Finlandin kymmenvuotinen toiminta oli tarkoitus tiivistää noin viiteen sivuun, joten luku neljä täyttää vaatimukset.

Työn voidaan katsoa mittaavan oikeita asioita, sillä työ vastaa jokaiseen sille asetettuun tutkimuskysymykseen, sekä niitä täydentäviin alakysymyksiin. Mittaamalla todettiin, että ITIL:n opastamasta viitteellisestä aloitusprosessista IT-palveluhallintaan lähdettiin liikkeelle myös käytännössä. Mitattu tieto vastaa viitteellisesti asetettua tulosta. Mittaustulokset olivat toistuvasti samanlaiset, yrityksistä riippumatta. Mittaustuloksia voidaan näin pitää tarkkoina.

Työssä perehdyttiin osittain jopa liian syvällisesti eri IT-palveluhallinnan viitekehyksiin. PMBOK, COBIT tai muutkaan esitellyt viitekehykset tai standardit, ja niiden kehitykset vuosina 2003–2013 eivät juuri vaikuttaneet työn lopputulokseen. Työn tekemisen kannalta oli kuitenkin olennaista ymmärtää, että IT-palveluhallintaan käytetään myös muita viitekehyksiä, mutta niiden vaikutukset toimintaan ovat suhteellisen pienet. Tutkimus osoittaa ITIL:n ylivoimaisuuden, mutta tulosten ymmärtämiseksi on kuitenkin huomiotava, että kaikki haastatellut yritykset ja henkilöt kuuluvat itSMF-yhdistykseen, joka on hyvin ITIL-painotteinen. Tämän seurauksena tulokset antavat pakostikin erittäin ITIL-

pohjaisen näkökulman työhön. Jos haluaisi kokonaisvaltaisemman kuvan IT-palveluhallinnan kehittymisestä Suomesta, tulisi tarkastella myös pienempiä organisaatioita, sekä yrityksiä, jotka eivät kuulu lainkaan itSMF Finland -yhdistykseen.

9.2 Hyöty itSMF Finlandille

Insinööriytyö kertoo olennaisimmat asiat itSMF Finlandin ja sen toiminnasta historiansa aikana. Historiikki on ensimmäinen yksin kansiin dokumentoitu kirjoitelma yhdistyksen koko toiminta-ajasta.

Yhdistyksen kymmenvuotinen historia huipentui Kalastajatorpan TOP 10 – Sound of IT Service Management -seminaariin, jossa tämän työn alustavia tuloksia esiteltiin yhdistyksen omalla pisteellä. Pisteiden kävijämäärän ja jaetun materiaalin perusteella voidaan olettaa, että työ ja sen tulokset kiinnostavat jokseenkin IT-palveluhallinnan ammattilaisia, ja tämä voinee herättää myös mielenkiintoa yhdistystä kohtaan. Yhdistyksen historiikki voi olla kiinnostavaa heille, jotka eivät järjestöä kovin hyvin tunne, sillä historia sisältää olennaisimmat kohdat hallituksen näkökulmasta. Itse hallitukselle historia ei sisällä uutta tietoa.

Tutkimustyö on osoitus organisaation tavoitteen saavuttamisesta, eli IT-palveluhallinnan parhaiten menetelmien levittämisestä, sillä tutkimus osoittaa yhdistyksen edesauttaneen ITSM-kehitystä Suomessa vuosina 2003–2013. Suurin osa aamiaisseminaarissa kyselylomakkeen täyttäneistä henkilöistä oli sitä mieltä, että yhdistys on parhaiten onnistunut jakamaan tietoa alan parhaista toimintamalleista. Kyselyn perusteella, myös kaikki lukuun ottamatta neljää lomakkeen palauttajaa, olivat onnistuneet viemään yhdistyksen tapahtumissa kuultuja IT-palveluhallinnan hyväksi toettuja menetelmiä tai ideoita omalle työpaikalle.

Yksi työn hyödyistä on sen tarjoamat kuusi jokseenkin erilaista tapaa kehittää IT-palveluhallintaa. Jokainen yritys on valinnut omaan toimintaansa parhaiten sopivan toimintamallin. Työn luettua saa kuvan, miten ITSM:ää ja ITIL:iä toteutetaan Suomessa käytännössä. Case-yritysten haastattelut kertovat, miten IT-palvelujohtamista voidaan kehittää pitkällä tähtäimellä. Se opastaa myös, mistä prosessista kannattaisi lähteä liikkeelle ja mitkä ovat yleisimmät sudenkuopat.

Lähteet

1. 3Gamma Oy. 2013. ITIL Foundations Study Guide. 3gamma Oy.
2. Arraj, Valerie. 2013. Verkkodokumentti. ITIL: The Basics. <http://www.best-management-practice.com/gempdf/itil_the_basics.pdf>. Luettu 18.12.2013.
3. Axelos. 2013. Verkkodokumentti. The Structure of Prince2. <<http://www.prince-officialsite.com/AboutPRINCE2/PRINCE2Method.aspx>>. Luettu 20.12.2013.
4. Bernard, Pierre. 2012. COBIT 5: A Management Guide. Van Haren Publishing.
5. Clark, Jane. 2007. Verkkodokumentti. Everything you wanted to know about ITIL in less than one thousand words. <http://www.best-management-practice.com/gempdf/itil_white_paper_v1.pdf>. Luettu 18.12.2013.
6. De Jaeger, Jean-Michael. 2013. Verkkodokumentti. Origin of PMBOK. HISTORY <http://www.12manage.com/methods_pmi_pmbok.html>. Luettu 20.12.2013.
7. Dugmore, Jenny. Taylor, Sharon. 2008. Verkkodokumentti. ITIL v3 and ISO/IEC 20000. <http://www.best-management-practice.com/gempdf/itil_and_iso_20000_march08.pdf>. Luettu 18.12.2013.
8. Fujitsu. 2013. Verkkodokumentti. Fujitsu Suomessa. <<http://www.fujitsu.com/fi/about/finland/>>. Luettu 18.12.2013.
9. Grönroos, Christian. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 2010. Sanoma Pro.
10. Hubbert, Evelyn. 2007. Verkkodokumentti. ITIL v3: The Evolution From Process To Service Model. <http://apps.bmc.com/USA/Corporate/attachments/Forrester_ITIL_v3_Overview_Oct_2007.pdf>. Luettu 28.12.2013.
11. ILX Group Plc. 2013. Verkkodokumentti. What is PRINCE2?. <<http://www.prince2.com/what-is-prince2#prince2-history>>. Luettu 18.12.2013.
12. International Electrotechnical Commission. 2013. Verkkodokumentti. About the IEC. <<http://www.iec.ch/about/?ref=menu>>. Luettu 18.12.2013.

13. International Organization for Standardization. 2011. ISO/IEC 20000-1:2011. ISO/IEC JTC 1/SC 40.
14. International Organization for Standardization. 2013. Verkkodokumentti. About ISO. <<http://www.iso.org/iso/home/about.htm>>.Luettu 18.12.2013.
15. International Organization for Standardization. 2013. Verkkodokumentti. ISO/IEC 20000-1:2011. <http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_ics/catalogue_detail_ics.htm?csnumber=51986>.Luettu 18.12.2013.
16. International Organization for Standardization. 2013. Verkkodokumentti. ISO/IEC 20000-2:2012. <http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=51987>.Luettu 18.12.2013.
17. ISACA. 2013. Verkkodokumentti. COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT. <<http://www.isaca.org/COBIT/Pages/default.aspx>>. Luettu 18.12.2013.
18. IT Governance Institute. 2007. COBIT 4.1. ISACA & ITGI.
19. itSMF Finland. 2013. Verkkodokumentti. Yritysjäsenet. <<http://www.itsmf.fi/index.php?k=17589>>. Luettu 18.12.2013.
20. Kadam, Avinash W. 2012. Verkkodokumentti. The Evolution of COBIT. <http://www.csi-india.org/c/document_library/get_file?uuid=03800361-1386-4416-bfb6-6bfe474e8ef9&groupId=10157>. Luettu 18.12.2013.
21. Kempter, Stefan. 2013. Verkkodokumentti. ISO 20000. <http://wiki.en.it-processmaps.com/index.php/ISO_20000>. Luettu 18.12.2013.
22. Kempter, Stefan. 2013. Verkkodokumentti. Comparison between ITIL V3 and ITIL V2 - The Main Changes. <http://wiki.en.it-processmaps.com/index.php/Comparison_between_ITIL_V3_and_ITIL_V2_-_The_Main_Changes>. Luettu 18.12.2013.
23. Laitinen, Erkki K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Talentum Media Oy.

24. Materna. 2013. Verkkodokumentti. Materna.
<http://www.materna.com/FI/Home/home_node.html>. Luettu 18.12.2013.
25. Murray, Andy. 2011. Verkkodokumentti. Managing and Directing Successful Projects with PRINCE2. <http://www.best-management-practice.com/gempdf/PRINCE2_2009_Overview_Brochure_June2011.pdf>. Luettu 18.12.2013.
26. Office of Government Commerce. 2012. ITIL Foundation Handbook. TSO The Stationery Office.
27. Office of Government Commerce. 2009. PRINCE2 Pocketbook. TSO The Stationery Office.
28. Office of Government Commerce. 2009. Passing the PRINCE2 Examinations. TSO The Stationery Office.
29. Office of Government Commerce. 2009. Passing your ITIL Foundation Exam. TSO The Stationery Office.
30. Office of Government Commerce. 2007. The Official Introduction to the ITIL Service lifecycle. TSO The Stationery Office.
31. Office of Government Commerce. 2007. ITIL V.3 Continual Service Improvement. TSO The Stationery Office.
32. Office of Government Commerce. 2007. ITIL V.3 Service Design. TSO The Stationery Office.
33. Office of Government Commerce. 2007. ITIL V.3 Service Operation. TSO The Stationery Office.
34. Office of Government Commerce. 2007. ITIL V.3 Service Strategy. TSO The Stationery Office.
35. Office of Government Commerce. 2007. ITIL V.3 Service Transition. TSO The Stationery Office.

36. Scott, Noel. 2010. Verkkodokumentti. Case Study: Using ITIL and PRINCE2 Together. <[http://www.best-management-practice.com/gempdf/Using ITIL and PRINCE2 Together August 2010.pdf](http://www.best-management-practice.com/gempdf/Using_ITIL_and_PRINCE2_Together_August_2010.pdf)>. Luettu 18.12.2013.
37. Syrjäläinen, Eija, Eronen, Ari & Värri, Veli-Matti. 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Juvenes Print.
38. TeliaSonera. 2013. Verkkodokumentti. TeliaSonera lyhyesti. <<http://www.teliasonera.com/fi/konserni/teliasonera-lyhyesti/>>. Luettu 18.12.2013.
39. TeliaSonera. 2013. Verkkodokumentti. Telia + Sonera = TeliaSonera. <<http://www.teliasonerahistory.com/building-the-company/article-list/teliasonera-teliasonera/>>. Luettu 18.12.2013.
40. Topalovic Drago. 2013. Verkkodokumentti. ITIL and ISO/IEC 20000 History: Parallel Worlds <<http://www.20000academy.com/Blog/April-2013/ITIL-and-ISO-IEC-20000-History-Parallel-Worlds>>. Luettu 18.12.2013.
41. Torkkeli, Liisa. Hyvönen, Timo. Kalland, Ben. Lankinen, Pirkko. Mäntynen, Jyrki. 2011. ITIL-sanasto ja lyhenteet Suomenkielinen. TSO The Stationery Office.
42. Wakaru Oy. 2013. Verkkodokumentti. <<https://www.wakaru.fi/>>. Luettu 18.12.2013.

Yrityshaastatteluiden runko

Yleiset tiedot

Päivämäärä:

Yritys:

Nimi:

Työnimike/rooli:

Kuinka kauan toiminut ICT- tai sivuavalla alalla?

Yleinen IT-historia

Mikä viitekehys yrityksellä on käytössä? Jos useita, mikä niistä on tärkein?

Miten maturiteettitaso on kehittynyt kymmenessä vuodessa?

Miten ITSM on otettu käyttöön? Mistä prosesseista aloitettiin? Miksi juuri niistä?

Miten ITSM olisi kannattanut ottaa käyttöön? Mitä tekisitte toisin?

Muuttiko ITIL v3:n tulo jotain yrityksessä? Siirryttiinkö prosessikeskeisyydestä kokonaisvaltaisempaan palveluiden elinkaarimalliin? Muuttuiko ajattelutapa?

Mitä koulutusta tai kursseja ITSM:stä on järjestetty työn tueksi? Kenelle? Kuinka paljon

Foundation- Intermediate-, Expert-koulutettuja?

Miten IT-osaston roolit ja vastualueet ovat muuttuneet?

Service Strategy

Jos, niin missä vaiheessa ja kuinka paljon IT-toimintoja on ulkoistettu?

Jos ulkoistettu, onko käytössänne yksi palveluntarjoaja vai ns. monitoimittajamalli?

Miten IT-palvelut ajateltiin ennen? (Ilmasto, prosessikeskeisyys, roolit, vastuut)

Miten IT-palveluiden tuotteistaminen on kehittynyt? Esim. alla mainituilla alueilla:

Sovelluskehitys?

Sovellusylläpito?

Projektipalvelut?

Konsultointi?

Loppukäyttäjäpalvelut?

Miten palveluportfolio ja palvelut kokonaisuutena ovat kehittyneet?

Teknologian kehityksen vaikutus esim. prosesseihin tai työnohjaukseen?

Automaatio?

Virtuaalipalvelimet?

Kapasiteettina ostettavat palvelut?

SAAS?

BYOD?

Ovatko organisaatiomuutokset vaikuttaneet strategiaan? (IT ydinosaamista vai tukeva toiminto?) Ovatko strategian muutokset vaikuttaneet organisaatioon?

Service Design

Miten käyttämämme / tarjoamamme palveluratkaisut ovat kehittyneet?

Miten työtä tukeva teknologia on kehittynyt yrityksessämme tai sen käyttämissä ostopuissa palveluissa?

Miten tietojärjestelmäarkkitehtuuri on muuttunut? Miksi?

Miten mittausmenetelmät ovat kehittyneet?

Miten työntekijöiden työtavat ovat muuttuneet? (roolit, osaaminen, vastuut)

Miten organisaatiolle on viestitty muutoksista?

Miten kehitysprojektit ovat muuttuneet? (vesiputous vs. ketterät menetelmät)

Onko teillä käytössä palveluiden suunnittelutyökaluja? Mitä ne ovat?

Miten asiakkaiden kehitys on näkynyt teidän IT-palveluissa? (asiakaslähtöinen ajattelu-tapa)

Miten tietoturvahallinnointi on kehittynyt?

Miten kapasiteetin hallinta on kehittynyt?

Ennustettavuuden parantuminen?

Seuranta tarkempaa, enemmän?

Miten dokumentointi on edistynyt tai kehittynyt? (Mahdolliset palvelukuvaukset, SLA, SLO, SLR, OLA)

Ovatko SLA:t paremmin tai tarkemmin määriteltyjä? Tietääkö asiakas palvelun saata-vuuden?

Mikä on mielestänne hyvä tai riittävä dokumentoinnin taso teidän organisaatiossanne?

Service Transition

Miten change management on kehittynyt?

Onko käytössä ja jos niin miten CAB:n kokoonpano on muuttunut?

Yleisimmät muutokset? Miten hallitaan? Standard, normal, emergency?

Testaatteko teknologiaa / ohjelmia ennen niiden käyttöönottoa?

Menetelmät?

Työkalut?

Määrä ja laatu?

Jos on, niin kuinka kauan Knowledge Management prosessi on ollut mukana?

Mitä te ymmärrätte sillä tarkemmin ottaen?

Onko tiedonkulku helpottunut?

Onko paremmin saatavilla oleva tieto auttanut, miten?

Miten hallitsette teknologisen ympäristönne?

Onko teillä käytössä ITIL:n mukainen CMDB?

Onko CI:den määrä kasvanut vai pienentynyt?

Service Operation

Miten Incident Management on kehittynyt, jos käytössä?

Enemmän Incidenttejä? Kuinka paljon kuukaudessa keskimäärin?

Minkä tyyppisiä yleisimmät? Seuraatteko kehitystä aktiivisesti?

Onko Incidenttien hallinnointi helpottunut kehityksen myötä? Miten?

Onko Incidenttien hallinnointi tehostunut kehityksen myötä?

Onko teillä käytössä Problem Management ja miten se on kehittynyt?

Selvitystyön taso: workaround vai root cause?

Siirretäänkö ratkaisut Knowledge Baseen?

Service Desk

Miten tiketöintijärjestelmät ovat kehittyneet?

Onko helpottanut Incidenttien kirjanpidossa ja selvitystyössä?

Henkilöstön määrä? Ulkoistettu?

Asiakastytyväisyyskyselyt?

Kuinka usein?

Miten teknisten laitteiden kehittyminen on vaikuttanut palveluiden kehittymiseen?

Onko aplikaatioiden määrä kasvanut? (kaupalliset / omat)

Onko käyttöoikeuksien hallinta muuttunut radikaalisti?

Jos, niin miten, miksi?

Enemmän hallittavia henkilöitä?

Onko ulkoistukset tai vuokratyöntekijöiden käyttö vaikuttanut?

Continual Service Improvement

Pyrittekö kehittämään aktiivisesti prosessejanne ja operaatioitanne?

Kuinka kehitys on tähän mennessä edennyt?

Miten yhteistyö toimittajienne kanssa on kehittynyt?

Onko teillä käytössä sovittuja yhteistyömalleja toimittajien kanssa?

Oletteko tunnistaneeet asiakkaanne / asiakassegmenttinne?

Onko teillä käytössä sovittuja yhteistyömalleja asiakkaidenne kanssa?

Miten olette huolehtinut jatkuvasta IT-palveluiden kehittämisestä?

Kuinka mittaus on kehittynyt?

Mitattavat kohteet?

KPI:t ennen ja nyt?

Mittausvälit?

Miten datan käyttö on muuttunut?

Ovatko CSF:t muuttuneet? Selkeämpiä, enemmän?

ICT-toimintojenne kehitys jatkossa?

Tulevaisuuden näkymät yleisesti?

Mitä kymmenen vuoden kuluttua?

Mitkä ovat tärkeimmät kehityskohteet kahden vuoden sisällä (2014 - 2015)?

Esim. mikä näistä ITIL Service Design -kirjan neljästä P:stä?

- People
- Process
- Product/technology
- Partners/suppliers)

Mitä muuta tulee mieleenne haastatelluista asioista? Jotain mitä haluatte painottaa?

Palautetta tulevia haastattelujamme ajatellen?

itSMF Finlandin hallituksen haastattelurunko

1. Rooli itSMF Finlandissa?
2. Miten itSMF lähti rantautumaan Suomeen?
 - a. Minkä maan kautta?
 - b. Ketkä olivat ensimmäisenä sitä tuomassa Suomeen?
 - i. Tärkein toimintaa eteenpäin ajava voima?
3. Miten itSMF Finland on kehittynyt historiansa aikana?
 - a. Miten paljon riippuvainen muista itSMF-yhdistyksistä? (esim. Britannia tai Hollanti)
 - i. Miten on kehittynyt itsenäisemmäksi?
 - ii. Miten itsenäistä toimintaa on nykyään?
 - iii. Onko paljon yhteistyötä muiden itSMF-yhdistysten kanssa? (jos on, mitkä ovat tärkeimmät?)
4. Mitä kursseja ja koulutusta IT-palvelujohtamisesta on järjestetty Suomessa viimeisen 10 vuoden aikana?
 - a. Miten itSMF Finland on vaikuttanut koulutusten järjestämiseen?
5. Miten itSMF Finland on sinun mielestäsi kytköksissä tai vaikuttanut Suomessa IT-palvelujohtamiseen?
6. Miten paljon asiakasyrityksiä on tullut lisää järjestöön?
 - a. Minkä kokoisia tai tyyppisiä?
 - b. Minkälaisia yrityksiä oli aluksi ja minkälaisia yrityksiä on nyt?
7. Miten hallitus on muuttunut vuosien aikana?
 - a. Entä jäsenmäärä?
8. Miten näkyvyys on muuttunut historian aikana?
9. Miten suosio on kasvanut?
 - a. Miten paljon esim. keskustelu on lisääntynyt foorumilla?
10. Miten paljon itSMF on onnistunut levittämään IT-palveluhallinnan parhaita käytäntöjä ja tietoisuutta viitekehyksistä?
11. Miten hyvin itSMF Finland on onnistunut viimeisen 10-vuoden aikana tarkoituksessaan?
12. Muita asioita, joita haluaisit painottaa yhdistyksen historiasta?
13. Palautetta haastattelijoille?
 - a. Miten voisimme kehittää haastatteluamme toista haastattelua varten?

Aamiaisseminaarin kyselylomake

Arvoisa Seminaarivieras,

Täyttämällä tämän lomakkeen, edesautat itSMF Finlandin teettämän insinööriyön valmistumista.

Insinööriyön tarkoituksena on tutkia Suomen ITSM-kehitystä viimeisen kymmenen vuoden aikana, aikana jolloin itSMF on toiminut Suomessa. Työ sisältää myös katsauksen itSMF Finlandin 10-vuotiseen historiaan ja tämän johdosta pyydämme Teitä hyvät seminaarivieraat vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

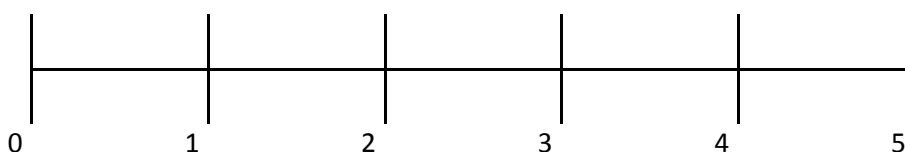
1. Antoisinta minulle itSMF Finlandissa on ollut

- aamuseminaarit / vuosikonferenssit
- verkostoituminen
- ajan tasalla pysyminen
- muu, mikä?

2. Olen vienyt uusia ideoita yritykseeni itSMF Finlandin avulla:

- 0
- 1-5
- 5-10
- 10+

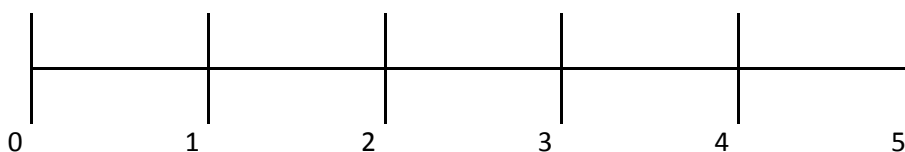
3. Paljonko yhdistyksen näkyvyys on lisääntynyt vuosien aikana? (esim. alan lehdissä ja verkossa)



Näkyvyys ei ole lisääntynyt huomattavasti enemmän

Esillä

4. itSMF Finlandin seminaarien ilmapiiri on siirtynyt viimeisen 10-vuoden aikana ITIL-prosesseista kokonaisvaltaisempaan ITSM-ajattelumalliin?



Täysin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

5. itSMF Finland on onnistunut parhaiten

- edistämään yhteistyötä samanhenkisten yhdistysten kanssa
- jakamaan tietoa alan parhaista toimintamalleista
- toimimaan foorumina alan ammattilaisille
- muu, mikä?

6. Mieleenpainuvinta itSMF Finlandin historiassa:

Aamiaisseminaarin kyselylomakkeen tulokset

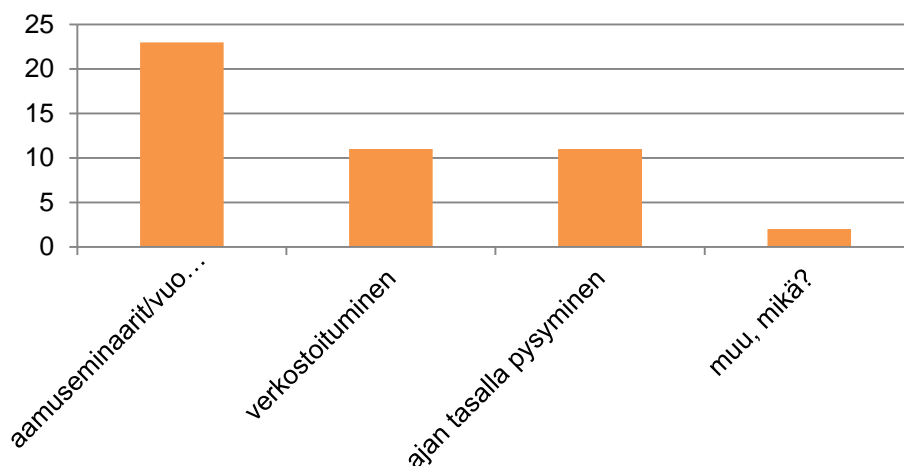
Arvoisa Seminaarivieras,

Täyttämällä tämän lomakkeen, edesautat itSMF Finlandin teettämän insinööriyön valmistumista.

Insinööriyön tarkoituksena on tutkia Suomen ITSM-kehitystä viimeisen kymmenen vuoden aikana, aikana jolloin itSMF on toiminut Suomessa. Työ sisältää myös katsauksen itSMF Finlandin 10-vuotiseen historiaan ja tämän johdosta pyydämme Teitä hyvävät seminaarivieraat vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

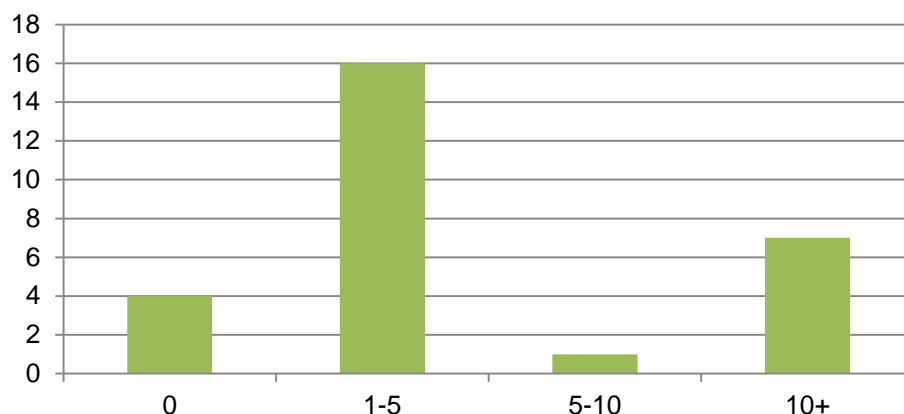
1. Antoisinta minulle itSMF Finlandissa on ollut

Antoisinta itSMF Finlandissa

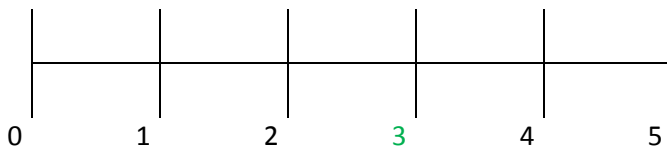


2. Olen vienyt uusia ideoita yritykseeni itSMF Finlandin avulla:

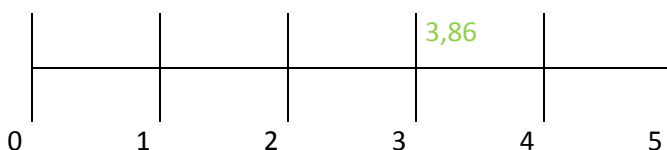
itSMF Finlandin avulla yrityksiin vietyjä ideoita



3. Paljonko yhdistyksen näkyvyys on lisääntynyt vuosien aikana? (esim. alan lehdissä ja verkossa)



4. itSMF Finlandin seminaarien ilmapiiri on siirtynyt viimeisen 10-vuoden aikana ITIL-prosesseista kokonaisvaltaisempaan ITSM-ajattelumalliin?



5. itSMF Finland on onnistunut parhaiten

Loistavt vuosikonferenssit, upeita luentoja ja hieno mahdollisuus verkoistitua

Hyvin järjestetty vuosikonffa

Konferenssi ja verkostoituminen

laadukkaat key notet konferensseissa

verkostoituminen ja hyvät ystävät

Prosessien tuominen käytännön tasolle yhteisön luominen

EOS. Olen alkanut seuraamaan itsmf-toimintaa vasta viime aikoina

Vuosikonferenssit; osallistujen/ammattilaisten määrä. IT palveluhallinnann monipuolisuus

Vuosikonffat.

Konffat

Kun on itse päässyt mukaan osallistumaan

"Herääminen" asiaan ensimmäisessä itsmf-konferenssissa

Hyvät vuosikonferenssit

Vuosikonferenssit

Vuosikonffat.

IT-palveluhallinnan kehitys Suomessa, alustavat tulokset

IT Service Management Forum Finland

IT-palveluhallinnan kehitys Suomessa vuosina 2003 – 2013

Ville Mäkyne & Pietari Pöntinen

Tämä dokumentti esittelee itSMF Finlandin teettämän insinööriyön alustavat päätelmät siitä, miten IT Service Management on edennyt Suomessa viimeisen 10-vuoden aikana, eli ajanjaksolla, jolloin yhdistys on toiminut Suomessa. Valmis työ esitellään itSMF Finlandin aamiaisseminaarissa myöhemmin.

Tutkielma toteutettiin haastatteleamalla kuutta isoa suomalaista yritystä: Fortum Oyj, Fujitsu Finland Oy, Materna Information & Communications Oy, IF Vahinkovakuutusyhtiö, TeliaSonera AB ja UPM-Kymmene Oyj. Haastatteluilta kerätty data analysoitiin yhtenäiseksi ja peilattiin parhaisiin käytäntöihin ja niiden kehittymiseen. Näin tehtiin päätelmät siitä, miten ITSM on kehittynyt Suomessa ja mitkä seikat ovat kehitystä edistäneet ja mitkä sitä hidastaneet.

Kaikki tutkitut yritykset lähtivät IT-palveluhallinnan prosessien implementoinnissaan liikkeelle Incident Managementista. Tuon prosessin tarve koettiin kriittisimmäksi ja sen hoitamisella koettiin saavutettavan suoraan konkreettisia tuloksia. Kun Incident Management prosessit oli hiottu halutulle maturaiteettitasolle, huomattiin, ettei se yksinään täyttänyt kaikkia ITSM-tarpeita. Näin ollen ITIL-viitekehityksen tarjoamat Problem Management ja Change Management prosessit haluttiin ottaa mukaan. Problem Managementin avulla ongelmien juuritason syy pystyttiin selvittämään, sekä ennaltaehkäisemään huomattavasti paremmin. Sen hyödyt olivat kuitenkin nähtävissä vasta pidemmällä aikavälillä verrattaessa Incident Managementiin. Change Management taas toi lisäarvoa iäti muuttuviin IT-palveluihin ja prosesseihin. Change Management on koettu kuitenkin hyvin työlääksi prosessiksi, koska se vaatii toimiakseen hyvän Configuration Management Databasen (CMDB). Tuohon panostaminen tai panostamatta jättäminen on ollut monella yrityksellä hyvin suuren huomion alla.

Viitekehysten avulla IT-palveluhallintaan on saatu selkeyttä. Yrityksissä palvelutasosopimukset ja dokumentaatio ovat selkeytyneet. Myös mittaaminen on tullut järkevämmälle tasolle ja sen avulla kerättyä data osataan käyttää paremmin johtamiseen. Nykyään tiedetään, mitä mitataan ja miksi, eikä vain katsota tikkien sulkeutumisaikaa ja turhan monimutkaisia tai epäolennaisia KPI-lukuja.

ITSM-kehitykseen on vaikuttanut yritysten omat strategiset ratkaisut, kuten fuusiot, pörssilistautumiset tai ulkoistamiset. Yleisesti IT-palveluita johdetaan keskistetysti yrityksissä ja itse prosessit on ulkoistettu kolmansille osapuolille. Myös teknologian kehittyminen on vaikuttanut palveluhallintaan vaihtoehtojen lisääntyessä. Automaatiot sekä pilvipalveluina tarjottavat SaaS ratkaisut ja näiden hallinta ovat tuoneet omat ulottuvuutensa ITSM:ään. IT-palveluiden ja yleisesti IT:n lisääntyminen yrityksissä vuosien aikana on nostanut IT Service Managementin yhä tärkeämpään rooliin.

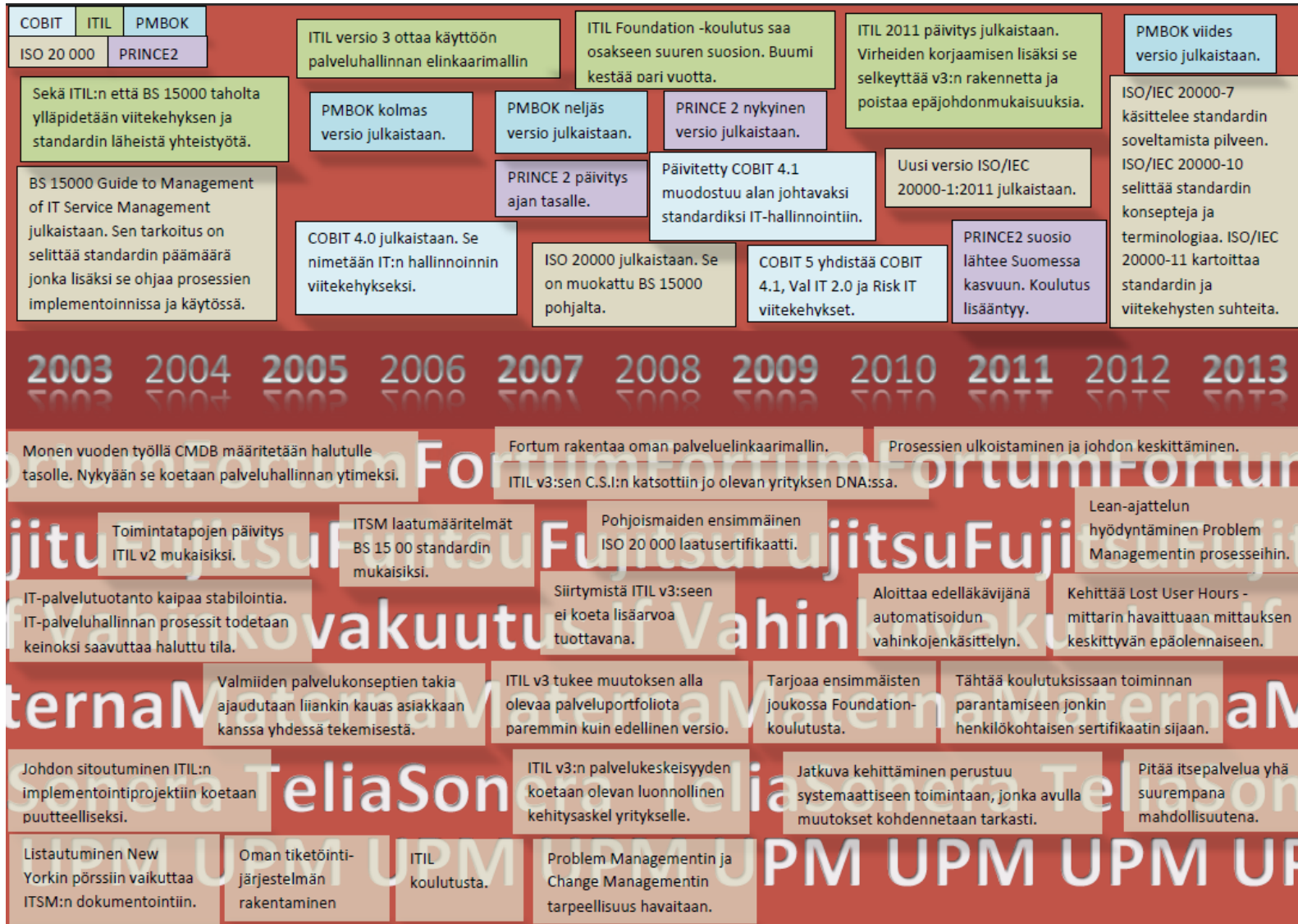
ITSM:n käyttöönotto ja kehittäminen koetaan yleisesti olevan helpompaa tällä hetkellä, kuin se aikaisemmin oli. Ennen työ piti aloittaa itse tyhjistä, mutta nykyään parhaat menetelmät tarjotaan jo valmiina paketteina. Esimerkiksi valmiit täysin ITIL yhteensopivat ITSM-työkalut voi tilata suoraan pilvestä, eikä niitä tarvitse lähteä itse kehittämään.

ITIL on Suomen käytetyin IT-palveluhallinnan viitekehys. ITIL ja sen kehitys ovat vaikuttaneet yritysten ITSM kehitykseen suoraan. Yhteisen kielen lisäksi ITIL on tarjonnut yrityksille menetelmät, joiden avulla IT-palveluita voidaan johtaa organisoidusti. Se mitkä menetelmät sopivat parhaiten mihinkin yritykseen ja miten ne käytännössä toimivat, on kaikkien yritysten täytynyt ratkaista itse. ITIL on vain teoriaa ja sen soveltaminen ja prosessin jalkauttaminen pitää tehdä kuitenkin yrityksissä olosuhteet huomioon ottaen.

Yritysten käyttämät muut viitekehukset kuten PRINCE2 ja COBIT toimivat hyvin yhteen ITIL:in kanssa ja tuovat enemmän lisäarvoa käyttäjäorganisaatioiden liiketoimintaan. Käyttämällä useita viitekehysyksiä yhdessä yritykset saavat enemmän irti IT-palveluhallinnastaan. ITIL:in vaikutus IT-palveluhallintaan on ollut selkeästi merkittävin.

Yleisesti ottaen uusinta versiota ITIL:istä ei ole otettu kovin laajalti Suomessa käyttöön. Monet yritykset toimivat yhä ITIL v2 tarjoamien prosessien ja käytäntöjen mukaisesti.

2000-luvun alussa ITIL:in leivissä Suomeen yrityksissä oltiin vielä melko noviisin tasolla IT Service Managementin suhteen. Tämän jälkeen kehitys on ollut huimaa! Aikajana Suomen ITSM-kehityksestä on nähtävillä kääntöpuolelta.



itSMF Finlandin historia, alustavat tulokset

IT Service Management Forum Finland

Yhdistyksen historiaa ja vaikutuksia

Ville Mäkyne & Pietari Pöntinen

Tämä historiakatsaus esittelee tiivistetysti itSMF Finland ry:n kymmenvuotisen historian. Se kertoo lyhyesti mistä yhdistys on lähtöisin ja miten sen koetaan kehittyneen toimintansa aikana. Tarkemmat vaiheet yhdistyksen toiminnasta ovat kirjoittajien insinööriyössä. Linkki työhön ja tarkempiin historiatietoihin julkaistaan itSMF Finlandin internetsivuilla.

IT Service Management Forum Finland on Suomessa toimiva, IT-palveluhallinnan ammattilaisista koostuva yhdistys. Se on osa kansainvälistä IT Service Management Forumia, joka on alun perin lähtöisin Isosta-Britanniasta. Muutaman henkilön voimin vuonna 1991 perustettu itSMF on nykyään maailmanlaajuinen organisaatio. Se koostuu 52 aluekohtaisesta yksiköstä (Chapter) sekä yli 6000 yrityksestä ja 40 000 IT Service Management ammattilaisesta.

itSMF-yhdistykseen perustettiin kansainvälistymisen edistämiseksi jaos itSMF International. Sen tarkoituksena on tukea ja ohjata niin olemassa olevia kuin uusia itSMF -organisaatioita. Suomen järjestö on tehnyt tiivistä yhteistyötä itSMF Internationalin kanssa.

Suomeen itSMF rantautui vuonna 2004, sen jälkeen kun alan ammattilaiset olivat vierailleet Ruotsissa. Siellä vastaava yhdistys oli perustettu reilu vuosi aiemmin. Ruotsissa lanseerattu vuotuinen konferenssi koettiin niin hyväksi ideaksi, että se haluttiin tuoda myös Suomeen. Ensimmäinen konferenssi järjestettiin täällä jo heti syksyllä 2004. Tämän jälkeen se on järjestetty vuosittain ja tapahtuman osallistujamäärä on kasvanut vuosi vuodelta nykyisiin mittoihin.

itSMF Finlandin hallitus on koostunut yhdistyksen alkutaipaleilta lähtien viidestä kokeneesta IT-alan ammattilaisesta sekä kahdesta varajäsenestä. Virallisesti yhdistys hyväksyttiin Patentti- ja Rekisterihallituksen yhdistysrekisteriin lokakuussa 2004. Yhdistyksen perustajajäseniksi merkittiin 16 henkilöä. Jäsenmäärän kasvaessa myöhemmin isommaksi, hallitus on perustanut avukseen kulloinkin tarpeellisia valiokuntia.

Yhdistyksen perustamisvaiheessa sen puheenjohtajaksi valittiin Jaakko Kuosmanen. Hän luopui tehtävistään vuonna 2008, jolloin Jukka Rautakallio valittiin vuorostaan vetämään yhdistystä. Vuoden 2013 helmikuusta lähtien puheenjohtajan tehtävistä on vastannut Petri Väyrynen.

Yhdistyksen järjestämien seminaarien lisäksi merkittävimpiä saavutuksia sen toiminnassa on ITIL terminologian ja ITIL-taskukirjojen suomennokset. ITIL v2 oli ensimmäinen suomeksi kirjoitettu ITIL-aiheinen kirja. Yhdistyksen ansiosta myös Foundation-sertifikaatin voi suorittaa nykyään suomeksi.

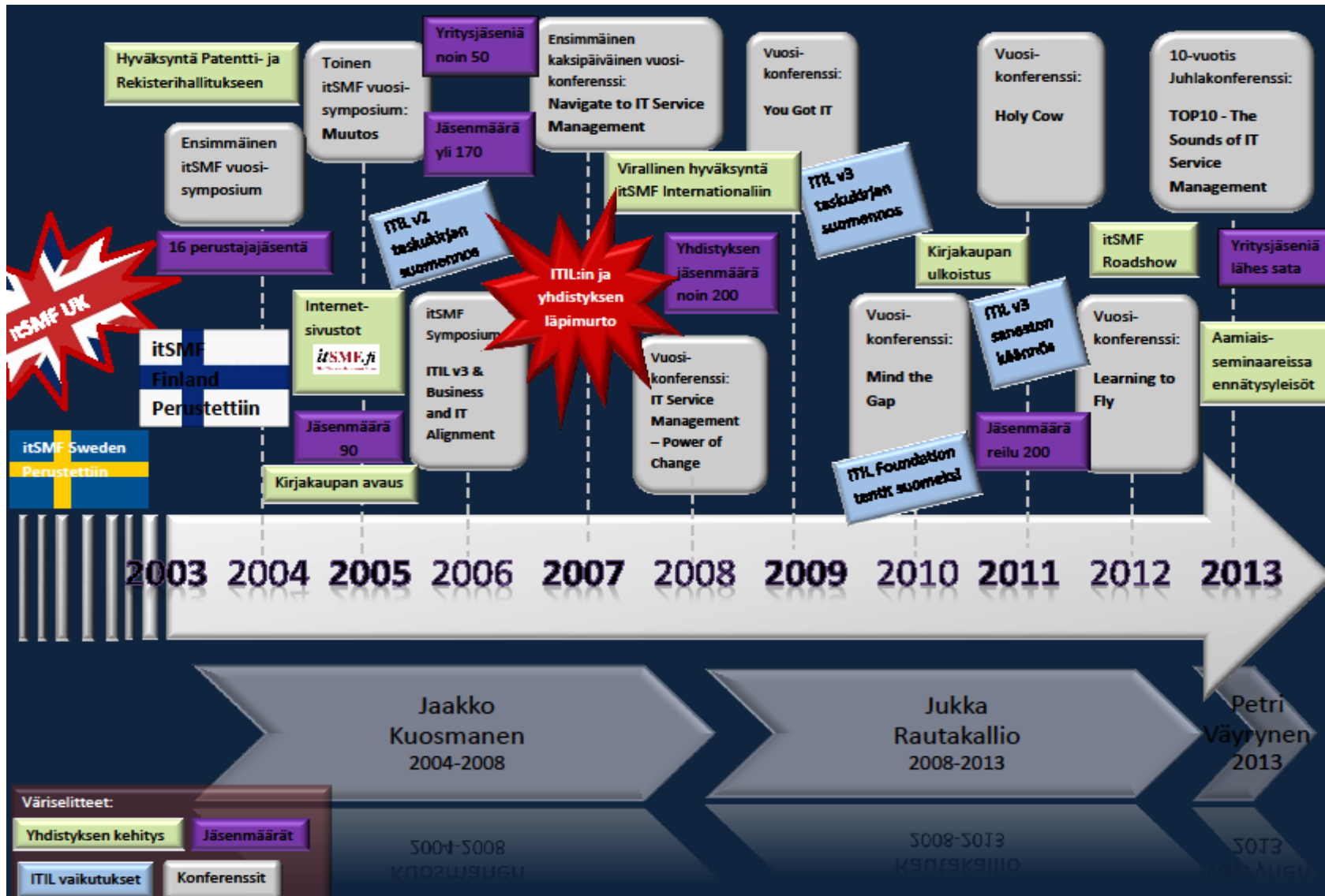
Antoisimmaksi yhdistyksessä sen jäsenet ovat kokeneet juuri vuosikonferenssit sekä aamiaisseminaarit. Keskinäinen verkostoituminen koetaan myös olennaiseksi asiaksi yhdistyksen toiminnassa. Haastatellut yhdistyksen jäsenet ovat kertoneet vienneensä keskimäärin yhdestä viiteen IT-palveluhallinnan ideaa omiin yrityksiinsä.

Yhdistyksen näkyvyyden koetaan lisääntyneen jonkin verran sen toiminnan aikana, mutta näkyvyyttä saisi kuitenkin olla jäsenten mielestä enemmänkin. Näkyvyyttä hallituksen jäsenet ovat pyrkineet toisaalta viemään eteenpäin mm. tekemällä yhteistyötä alalle koulutautuvien ammattikorkeakouluopiskelijoiden kanssa. IT-palveluhallinnan parissa työskentelevät henkilöt tuntevat yhdistyksen hyvin, mutta muille ammattiryhmille kyseessä on melko tuntematon organisaatio.

itSMF Finlandin seminaarien ilmapäiriin koetaan muuttuneen hieman ITIL v3:n kehityksen myötä prosessikeskeisestä ajattelusta kokonaisvaltaisempaan ITSM-ajattelumalliin. itSMF Finlandin koetaan onnistuneen hyvin tarkoituksessaan jakaa tietoa alalla käytetyistä parhaista toimintamalleista. Yhdistyksen koetaan myös toimivan hyvin yhteisenä foorumina IT-palveluhallinnan ammattilaisille.

Mieleenpainuvimpana asiana yhdistyksen historiassa sen jäsenet ovat kokeneet jokavuotiset vuosikonferenssit. Näissä tapahtumissa kuuluu uusimmat tuulet maailmalta sekä käytännön kokemuksia kotimaasta. Vuosikonferensseissa alan muiden ammattilaisten kanssa verkostoituminen on koettu hyödylliseksi, sillä riippumatta siitä toimiiko asianomainen palveluiden tuottajan tai ostajan organisaatiossa, kaikki tapaavat toisensa. itSMF Finlandin vuosikonferenssit ovat kasvaneet pienen piirin tapahtumasta monipäiväiseksi kansainväliseksi ITSM-seminaariksi.

Aikajana itSMF Finlandin historiasta kääntöpuolella.



Agenda 1

Tuotantotalouden insinööriyö projekti
itSMF Finland
Metropolia Ammattikorkeakoulu

Esityslista
April 30th, 2013

Aloitustapaaminen

Tämä on alustava agenda insinööriyön aloitustapaamiseen. Insinööritön aihe on IT-palvelujohtamisen kehittyminen Suomessa vuosina 2003–2013.

Paikka Sentnerikuja 2, FI-00440 Helsinki, Finland

Aika 30. Huhtikuuta, 9:00–10:00

Osallistujat	Timo Hyvönen	itSMF	Ohjaaja	+358 50 374 8371
	Olle Willberg	itSMF	Ohjaaja	+358 40 731 3545
	Nina Hellman	Metropolia	Ohjaaja	+358 40 714 5113
	Ville Mäkynen	Metropolia	Opiskelija	+358 50 377 6714
	Pietari Pöntinen	Metropolia	Opiskelija	+358 50 378 0324

1. Kokouksen avaaminen ja esittelyt
 - Henkilökohtaiset ja yritysesitykset
2. Projektityön sisältö
 - Viisi tutkittavaa yritystä
 - Sisällön rajaaminen
 - Tarkasteltavat IT-palvelut
 - Käytettävä tutkimusmenetelmä (haastattelut)
 - Projektin lopputuotos
 - Yrityksen vaatimukset
 - Metropolian odotukset
3. Projektin aikataulu
 - Eteneminen ja tulevat etapit
 - Muut yksityiskohdat
 - Deadlinet
4. Mahdolliset stipendit
 - Hakemukset lähetetty
5. Seuraavaat asiat projektiin
 - Seuraavat askeleet
 - Seuraavan tapaamisen sopiminen
6. Kokouksen päättäminen
 - Kysymykset

Agenda 2

Tuotantotalouden insinööriyö projekti
itSMF Finland
Metropolia Ammattikorkeakoulu

Esityslista
May 29th, 2013

Toinen tapaaminen

Tämä on insinööriyön toisen tapaamisen agenda. Tapaamisen päätavoite on käydä läpi työn kirjallisen tuotoksen alustava pohja.

Paikka Keilaranta 13, 02150 Espoo

Aika 29. Toukokuuta, 14:00–16:00

Osallistujat	Timo Hyvönen	itSMF	Ohjaaja	+358 50 374 8371
	Olle Willberg	itSMF	Ohjaaja	+358 40 731 3545
	Nina Hellman	Metropolia	Ohjaaja	+358 40 714 5113
	Ville Mäkyinen	Metropolia	Opiskelija	+358 50 377 6714
	Pietari Pöntinen	Metropolia	Opiskelija	+358 50 378 0324

-
1. Työn alustava sisällysluettelo
 - a. Palaute jäsentelystä ja järjestyksestä
 - b. itSMF Finlandin historian laajuus
 2. Tämänhetkiset haastattelukysymykset
 - a. Kts. erillinen dokumentti
 - b. Tutkittavat yritykset
 3. Projektin aikataulu ja seuraavat askeleet
 - a. Haastattelujen ajankohdat
 - b. Seuraava tapaaminen
 4. Muut asiat
 - a. Mahdolliset stipendit
 - b. itSMF Finland 10v. juhlat
 5. Kokouksen päättäminen
 - a. Kysymykset