



# Lean -johtaminen Service Deskissä

## – Case Fujitsu Finland Oy

Walteri Hannula

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Lean -johtaminen Service Deskissä

– Case Fujitsu Finland Oy

Walteri Hannula  
Tietojenkäsittely  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2020

Lean on johtamisfilosofia, jonka tavoitteena on poistaa ylimääräistä hukkaa tavaroiden tai palvelujen tuotannossa. Lean -ajattelussa pyritään tehostamaan tuotantoa poistamalla tuotantoa haittaavat tekijät ja keskittymällä arvon tuottamiseen asiakkaalle.

Työn tavoitteena on perehdyttää lukija Lean -johtamiseen ja Leanin teoriaan ja kuinka Lean -ajattelu näkyy Service Desk -työssä. Työ on tehty Case study -menetelmällä eli se perustuu omaan kokemukseen Service Desk -työstä Fujitsu Finland Oy:llä, sekä Leanin ja Service Deskin teoriaan.

Työn alussa esitellään ensiksi lyhyesti kohdeyritys. Tämän jälkeen käydään läpi Leanin historiaa ja teoriaa ja esitellään Leanin ydinkonseptit. Tarkoituksena on muodostaa lukijalle hyvä yleiskuva mitä on Lean ja mihin Lean -johtamisella pyritään.

Seuraavaksi kerrotaan mikä on Service Desk ja mitä tarkoitusta se palvelee. Tutustutaan myös Fujitsun Service Desk -malliin ja esitetään käytännön esimerkkejä Service Desk -työstä. Esitellään myös lyhyesti erilaisia hyväksi todettuja käytäntöjä ja työkaluja Service Desk -työssä.

Lopuksi pohditaan kuinka Lean -johtamista voidaan hyödyntää Service Desk -työssä ja mitä hyötyjä ja haasteita se aiheuttaa. Lopussa myös esitetään mahdollisia kehityskohteita Lean -ajattelun hyödyntämiseksi Service Deskissä ja kuinka Lean -ajattelu voidaan konkretisoida koko henkilöstölle.

Waltteri Hannula

**Lean Management in Service Desk – A Case Study Of Fujitsu Finland Oy**

Year

2020

Pages

26

---

Lean is a management philosophy that aims to eliminate extra waste in the production of goods or services. Lean thinking aims to increase the efficiency of production by removing factors that hinder production and focusing on creating value for the customer.

The aim of the work is to acquaint the reader with Lean management and Lean theory and how Lean thinking is reflected in Service Desk work. The work has been conducted using the case study method, i.e. it is based on my own experience of Service Desk work at Fujitsu Finland Oy, as well as the theory of Lean and Service Desk.

At the beginning of the work, the target commissioner is first briefly introduced. This is followed by a review of Lean's history and theory and an introduction to Lean's core concepts. The purpose is to give the reader a good overview of what Lean is and what Lean management aims for.

Next, it will be explained what a Service Desk is and what purpose it serves. The thesis also covers Fujitsu's Service Desk model and present practical examples of Service Desk work. Also, various proven practices and tools in Service Desk work are briefly introduced. Finally, it's considered how Lean management can be utilized in Service Desk work and what benefits and challenges it poses. The end also presents possible areas for development to utilize Lean thinking in the Service Desk and how Lean thinking can be concretized for the entire staff.

Keywords: service desk, lean, management

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Yrityskuvaus.....	7
3	Lean.....	8
	Leanin viisi ydinkonseptia.....	9
3.1	Arvon määrittäminen.....	9
3.2	Arvoketjun tunnistaminen.....	10
3.3	Tuotannon virtaus.....	11
3.4	Imuohjauksen toteutus.....	11
3.5	Toiminnan kehittäminen ja täydellisyyden tavoittelu.....	12
4	Service Desk.....	13
4.1	Fujitsun Service Desk.....	14
4.2	Service Deskin hyödyt.....	16
5	Hyväksi katsottuja käytäntöjä.....	16
5.1	Asiakassuhteen hallinta.....	17
5.2	Service Deskin hallinnointi ja ongelmatilanteiden eskalointi.....	17
5.3	Teknologian hyödyntäminen Service Deskissä.....	18
5.4	Tiedon hallinnointi.....	19
6	Service Deskin työkalut.....	19
6.1	Tikettijärjestelmä.....	19
6.2	Ohjeistukset ja tietokannat.....	20
6.3	Loppukäyttäjille suunnattu portaali.....	20
6.4	Hallinnointi ja raportointityökalut.....	20
7	Lean johtaminen Fujitsun Service Deskissä.....	21
7.1	SPOC (Single Point of Contact).....	22
7.2	Leanin hyödyt Service Deskissä.....	23
7.3	Lean -ajattelun haasteet Service Deskissä.....	23
8	Yhteenveto.....	24
	Lähteet.....	26

## 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä käydään läpi Lean -johtamisen teoriaa ja kuinka Lean -johtaminen on mielestäni näkynyt Fujitsun Service Desk toiminnassa. Työn tavoitteena on selventää lukijalle mitä on Lean ja kuinka Lean ajattelu näkyy yrityksen toiminnassa.

Lean tuotannon tavoitteena on poistaa ylimääräistä hukkaa, joka lisää kustannuksia eikä tuota asiakkaalle lisäarvoa. Pohdin myös, kuinka Fujitsu on omasta näkökulmastani onnistunut tuomaan Lean ajattelun toimintaansa ja miten sitä voisi olla mahdollista parantaa. Omasta työurastani kerrottaessa Fujitsun asiakkaiden nimiä ei ole mainittu salassapitovelvollisuuden takia.

Opinnäytetyön toisessa luvussa kuvaillaan lyhyesti Fujitsun historiaa ja Fujitsun toimintaa Suomessa. Esittelen lukuja eri lähteistä, joissa kerrotaan esimerkiksi Fujitsun liikevaihdosta globaalisti ja Suomessa.

Neljännessä luvussa käydään syvällisemmin läpi Leania ja sen historiaa ja Leanin ydin konsepteja. Viidennessä luvussa selvitetään mikä on Service Desk ja mitä hyötyä siitä on. Tässä luvussa myös tutustutaan tarkemmin Fujitsun Service Deskiin. Käydään myös läpi Service deskin hyväksi katsottuja käytäntöjä ja eri työkaluja mitä Service Deskissä on käytössä.

Kuudennessa luvussa pohditaan Lean filosofian hyödyntämistä palvelualalla ja kuinka Lean malli näkyy Service Desk -työssä. Kerron myös käytännön esimerkkejä, kuinka itse olen huomannut, miten Lean filosofia näkyy työssäni ja eri Service Deskin prosesseissa.

Lopuksi vielä pohditaan Lean mallin hyötyjä ja haasteita Service Deskissä ja mitä mahdollisia kehityskohteita Fujitsun Service Desk -toiminnassa olisi. Viimeisessä luvussa on vielä lyhyt tiivistelmä koko opinnäytetyöstä.

## 2 Yrityskuvaus

Opinnäytetyön kohdeyrityksenä toimii Fujitsu Finland Oy. Fujitsu Finland on osa Japanilaista Fujitsu Limited yhtiötä. Fujitsu on perustettu Japanissa vuonna 1935 ja se tarjoaa maailmanlaajuisesti erilaisia ICT-palveluja sekä myös teknologiatuotteita kuten esimerkiksi työasemia, työasemien oheislaitteita, palvelimia sekä ilmalämpöpumppuja.

Fujitsulla on maailmanlaajuisesti yli 130 000 työntekijää ja sillä on liiketoimintaa yli sadassa maassa. Fujitsu on maailman seitsemänneksi suurin IT-palveluyritys maailmassa. (Blackmore 2019) Globaalisti Fujitsun liikevaihto oli vuonna 2020 päättyneellä tilikaudella 35 miljardia Yhdysvaltojen dollaria. (noin 30 miljardia Euroa) Suomessa Fujitsun liikevaihto oli noin 420 miljoonaa euroa.

Fujitsulla on suomessa toimintaa noin 20 eri paikkakunnalla ja pääkonttori sijaitsee Helsingissä. (Fujitsu 2020) Fujitsu aloitti toimintansa Suomessa vuonna 1960 Helsingin kaapelitehtaalla. Fujitsu on nimetty Fortune listauksessa eniten ihailtujen yritysten joukkoon jo viitenä vuonna peräkkäin. Fujitsu on myös valittu Dow Jonesin kestävän kehityksen indeksiin jo 19 kertaa.

Fujitsulla painotetaan paljon kestäviä ratkaisuja ja pyritään pienentämään turhaa kulutusta ja jätteen yms. määrää. Tästä esimerkkinä meillä oli talon sisäinen kilpailu, jossa kaikki työntekijät saivat tehdä ehdotuksia, kuinka Fujitsulla voitaisiin minimoida turha hukka ja parhaiden ehdotuksien antajat palkittiin. Ehdotuksia pystyi esittämään laidasta laitaan esimerkiksi erilaisia kierrätysmenetelmiä ja energiatehokkaita lamppeja ja jopa erilaisia työskentely menetelmiä, joilla pystytään lisäämään tehokkuutta työpaikalla.

Fujitsu pyrkii myös toiminnassaan kehittämään ja lisäämään ketteryyttä ICT-ratkaisuihin, jolla saadaan lisättyä yrityksen kustannustehokkuutta. (Fujitsu Infrapalvelut 2020) Fujitsun palvelut noudattavat Lean-periaatteita, joiden avulla saadaan optimoitua erilaiset ICT-ratkaisut ja lisätään ympäristöystävällisyyttä. Fujitsu on yrityskulttuurissaan omaksunut Lean ajattelumallin, jonka tavoitteena on poistaa ylimääräisiä kustannuksia aiheuttavia tekijöitä ja tuottaa mahdollisimman paljon lisäarvoa asiakkaille.

### 3 Lean

Lean -johtamisen katsotaan alkaneen Japanista 1940-luvulla, kun japanilainen autonvalmistaja Toyota, nousi maailman suurimmaksi autovalmistajaksi, juurikin uudenlaisen johtamisfilosofiansa ansiosta. Leanin isänä pidetään silloista Toyotan tuotantoinsinööriä Taiichi Ohnoa, joka mullisti Toyotan tuotannon uudella johtamisajattelulla.

Ohnon uudessa tuotantoajattelussa korostui asiakaskeskeisyys. Ohno ymmärsi, että asiakkaat haluavat erilaisia ja yksilöllisiä vaihtoehtoja, esimerkiksi silloisella autoteollisuuden jättäjä Fordilla oli tarjolla vain yksi automalli, T-Ford, ja sitäkin sai ainoastaan mustalla värityksellä.

Ohnon tavoitteena oli vastata asiakkaiden monipuolisempaan kysyntään ja säästää aikaa ja rahaa välttämällä ylimääräisiä kustannuksia. Toisen maailmansodan jälkeisessä Japanissa resurssit olivat vähissä ja oli tärkeää, että niiden hyödyntäminen saadaan maksimoitua. Tästä syntyi Lean -ajattelussa käytettävä hukka-ajattelu.

Terminä Lean tuli tutuksi vasta 1990-luvulla James Womackin ja Daniel Jonesin kirjoittaman kirjan (2007) ”The Machine that changed the world” ansiosta. Kirjassa käydään läpi Toyotan nousua maailman suurimmaksi autovalmistajaksi toisen maailmansodan jälkeen.

Lean -filosofian tarkoituksena on nimensä mukaisesti eliminoida ylimääräisiä kustannuksia ja muita tuotantoa haittaavia tekijöitä. Lean -johtamismallin perustana on ajatus seitsemän erilaisen turhuuden poistamisesta, joiden avulla saadaan parannettua tuotteen laatua ja asiakastytyväisyyttä, pienentämään kustannuksia ja nopeuttamaan tuotannon läpivientä. Nämä seitsemän hukkaa aiheuttavaa turhuutta ovat:

- kuljetukset
- varastot
- liike
- odotusaika
- ylituotanto
- yliprosessointi
- vialliset tuotteet

Nämä seitsemän mainittua turhuutta ovat seuraavassa luvussa läpi käytäviä arvoja tuottamattomia arvoketjun osia. Ydinajatuksena on siis minimoida sellaisten palveluiden tuottaminen, joille ei ole markkinoita ja jotka aiheuttavat ylimääräisiä kustannuksia ja hidastavat toimintaa. Lean -tuotannon viisi ydinkonseptia ovatkin:



- Asiakkaan arvon määrittäminen
- Arvoketjun tunnistaminen ja kaiken arvoa tuottamattoman toiminnan poistaminen
- Tuotannon virtaus (Flow)
- Imuohjauksen toteutus
- Toiminnan jatkuva kehittäminen ja täydellisyyden tavoittelu

Seuraavassa luvussa avataan yksitellen Leanin viisi ydinkonseptia ja käydään syvällisemmin läpi Lean -ajattelua ja kuinka se vaikuttaa koko yrityksen toimintaan.

Leanin viisi ydinkonseptia

Tässä luvussa käydään läpi Leanin perus periaatteita tutustumalla Leanin viiteen ydinkonseptiin. Lean -mallia on helpompi selittää käytännön esimerkkien kautta ja jakamalla se yksittäisiin osioihin. Leanin ydinkonsepteja kannattaa ajatella ns. kehänä, jossa Lean -tuotanto tai -palvelu aloitetaan määrittämällä tuotteen tai palvelun arvo asiakkaalle.

Tämän jälkeen tunnistetaan tuotteen elinkaari arvoketjun määrittämisellä, jonka jälkeen luodaan tuotannolle virtaus, jotta tuote tai palvelu saadaan sujuvasti loppuasiakkaalle. Seuraavaksi tarkoituksena on luoda tuotteelle tai palvelulle toimiva imuohjaus. Viimeisenä ydinkonseptina on palvelun jatkuva kehittäminen eli Lean ajattelu alkaa taas alusta. Näitä ydinkonsepteja käydään tässä luvussa yksityiskohtaisemmin läpi.

### 3.1 Arvon määrittäminen

Leanissa tuotteen tai palvelun arvon määrittää aina asiakas. On siis tärkeää miettiä jo suunnitteluvaiheessa asiakasnäkökulmaa ja mistä asiakas on tuotteessa valmis maksamaan. Asiakasnäkökulmaa pohdittaessa tulee miettiä mitä asiakas tuotteelta odottaa, mitkä ovat kriittisiä ominaisuuksia ja missä ominaisuuksissa voidaan säästää. Esimerkkinä voisi mainita esimerkiksi eri puhelinvalmistajien myynnit ja eri puhelinmallit.

**Global top 10 smartphone models during the first half of 2019 (Ranked by shipments in millions of units)**

Smartphone Model	OEM	Shipment (Mil. Units)
iPhone XR	Apple	26.9
Galaxy A10	Samsung	13.4
Galaxy A50	Samsung	12.0
iPhone 8	Apple	10.3
Redmi 6A	Xiaomi	10.0
Redmi Note 7	Xiaomi	10.0
Galaxy J2 Core	Samsung	9.9
A5	Oppo	9.7
iPhone Xs Max	Apple	9.6
Galaxy A30	Samsung	9.2

© 2019 Informa Tech LLC.

Kuvio 1: Kymmenen eniten myynyttä älypuhelinta vuonna 2019

Oheisessa kaaviossa on kuvattuna vuoden 2019 kahden ensimmäisen kvartaalin myynniltään kymmenen suurinta älypuhelin mallia. (TechPP 2019) Kaaviosta nähdään, että suurin yksittäinen puhelinmalli on Applen iPhone XR eli Applen lippulaivamalli. Apple tunnetusti julkaisee vain yhden tai kaksi puhelinmallia kerrallaan, eli Applen asiakkaat ovat valmiita maksamaan korkeampia hintoja puhelimen laadusta. Toisaalta taas esimerkiksi Samsungilla on vuosittain myynnissä paljon eri malleja ja Samsungin asiakkaat voivat halutessaan valita halvemman mallin missä ei ole esimerkiksi yhtä paljon eri toimintoja yms. Mitkä nostavat tuotteen hintaa.

Suunnitteluvaiheessa myös asiakkaan tunteminen on erittäin tärkeää. Hyvällä asiakastuntemuksella voidaan ennakolta arvioida asiakkaan vaatimuksia tuotteelle tai palvelulle ja näin ollen tehostaa suunnitteluprosessia.

### 3.2 Arvoketjun tunnistaminen

Arvoketjun tunnistamisella tarkoitetaan kaikkien niiden toimenpiteiden ja prosessien kuvaamista, jotka alkavat esimerkiksi raaka-aineiden hankinnasta valmiin tuotteen saamiseksi markkinoille ja loppukäyttäjille. (Crawford, M. 2016) Arvoketjun tunnistaminen voidaan toteuttaa esimerkiksi luomalla yhden sivun kokoinen kartta, johon merkitään tuotteen tai palvelun elinkaari ja käydään yksitellen läpi jokaista prosessin vaihetta ja pyritään tunnistamaan jokainen vaihe, joka ei tuota prosessille lisäarvoa ja mietitään keinoja kyseisten vaiheiden poistamiseksi. Arvoketjun tunnistamisessa käytetään hyväksi ensimmäisessä vaiheessa asiakkaalta saatuja tietoja arvoja tuottavista toiminnoista.

Womackin ja Jonesin (2003, 20) mukaan arvoketjun toiminnot voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan:

- Arvoa tuottavat vaiheet
- Arvoa tuottamattomat mutta pakolliset vaiheet
- Arvoa tuottamattomat ja tarpeettomat vaiheet

Arvoa tuottavat vaiheet ovat arvoketjulle tärkein osa ja näitä toimintoja yrityksen tulisi pyrkiä tehostamaan ja kehittämään. Arvoa tuottamattomat mutta pakolliset vaiheet ovat arvoketjun osia, jotka mahdollistavat arvoa tuottavien toimintojen ylläpidon. Näihin vaiheisiin kuuluu esimerkiksi palkanmaksu ja terveydenhuolto. Lean ajattelussa näiden toimintojen määrä pitäisi pyrkiä mahdollisuuksien rajoissa minimoimaan ja kehittämään vaihtoehtoisia ratkaisuja. Viimeinen luokka eli arvoa tuottamattomat ja tarpeettomat vaiheet ovat arvoketjun vaiheita, jotka tulisi saman tien lakkauttaa.

Arvoketjun tunnistamisen tarkoituksena on siis löytää tuotantoprosessista vaiheet mitkä tuovat lisäarvoa lopputuotteeseen ja poistamaan kaikki ylimääräinen hukka mikä ei tuota

lisäarvoa ja aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia. Lean ajattelun ytimenä toimiikin tehokkuuden korostaminen ja lisäarvoa tuottamattomien elementtien minimointi ja hävittäminen.

### 3.3 Tuotannon virtaus

Kun arvoketju on saatu onnistuneesti tunnistettua, on aika siirtyä itse toteutukseen. Tarkoituksena on luoda jäljelle jääneiden arvoketjun toimintojen välille virtaus eli flow. Tavoitteena on saada aikaan arvoketju, joka virtaa sulavasti ilman keskeytyksiä, viiveitä tai pullonkauloja. Esimerkiksi tuotantolaitoksissa tämä voi tarkoittaa, vaikka eri tuotantolaitteiden siirtämistä lähemmäksi, jolloin siirtymiset tuotannon eri vaiheista olisivat mahdollisen lyhyet.

Service Desk -palvelussa tämä taas voi tarkoittaa, vaikka SPOC (single point of contact) -ajattelua, jolloin loppuasiakkaan tarvitsee kaikissa ongelmissaan olla yhteydessä vain yhteen tiettyyn toimijaan, joka hoitaa ongelman ratkaisun ja työpyyntöjen reitityksen. Tuotannon virtausta pohdittaessa olisi hyvä tunnistaa mitkä vaiheet saattavat aiheuttaa pullonkaulan. Jos kyseisessä vaiheessa sattuu vikatilanne, voi se johtaa koko tuotannon tai palvelun hidastumiseen tai keskeytymiseen.

Sujuvaan flowhun kuuluu tehokas tiedonsiirto eri työvaiheiden ja osastojen välillä. Etenkin aloilla, joissa tuote tai palvelu ei ole fyysinen asia, kuten esimerkiksi Service Desk, sujuva tiedonsiirto on äärimmäisen tärkeää. Jos tiedonsiirto ei ole ajantasaista ja virheetöntä, se ei tuota palvelulle lisäarvoa vaan pikemminkin haittaa koko arvoketjun toimintaa. Lean filosofian tärkeimpänä ominaisuutena voidaan pitää tehokkuuden parantamista. Tuotannon jatkuva flow mahdollistaakin koko arvoketjun toimivuuden ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa.

### 3.4 Imuohjauksen toteutus

Imuohjauksella tarkoitetaan, että asiakas määrittää tuotteelle tai palvelulle kysynnän, eikä esimerkiksi tuotannossa tarvitse tehdä paljon varastoon tavaraa. Asiakas siis tekee esimerkiksi tuotteesta tilauksen ja tuotanto alkaa vasta kun tilaus on tullut perille. Ostosignaali kulkee koko tuotantoketjun läpi ja näin ollen syntyy imu joka vetää tuotteen koko tuotantoketjun läpi.

Tällä tavalla yritys säästää esimerkiksi varastoinnissa ja materiaalikustannuksissa ja arvoa tuottamattomat vaiheet vähenevät. Imuohjaus myös mahdollistaa, että yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut ovat aina ajankohtaisia ja vastaavat asiakkaan kysyntää. Imuohjauksella myös parannetaan koko tuotantoketjun läpivientiaikaa ja joustavuutta.

Täydellistä imuohjaukseen perustuvaa tuotantoketjua on kuitenkin lähes mahdotonta luoda, sillä aina ei pystytä täysin vastaamaan sen hetkiseen tarpeeseen esimerkiksi materiaalien

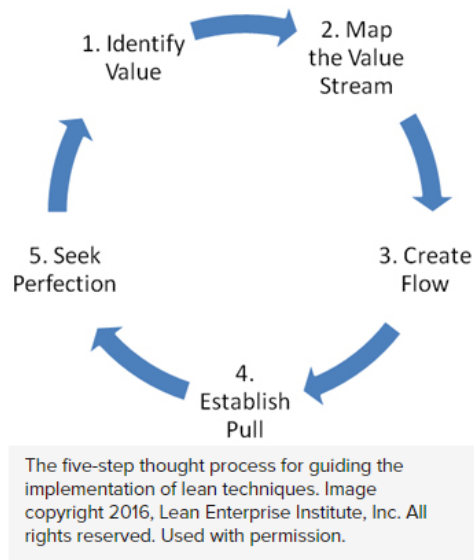
puutteiden yms. takia. Tämän takia on tärkeää ylläpitää myös puskurivarastoja, jotta asiakkaan tarpeisiin voidaan tarvittaessa pystyä vastaamaan. Toimiva imuohjaus on kuitenkin aina reaaliaikaista ja ei aiheuta ylimääräisiä varastoja ja se vastaa aina asiakkaan todellisia tarpeita.

### 3.5 Toiminnan kehittäminen ja täydellisyden tavoittelu

Viimeisenä ja ehkä tärkeimpänä arvoketjun vaiheena on täydellisyden tavoittelu. Leanin tavoitteena ei ole vain käydä kerran läpi arvoketju ja jättää kehitys siihen vaan se pyrkii muuttamaan koko yrityksen toimintakulttuurin Lean ajattelun mukaiseksi.

Toimintaa tarkasteltaessa löydetään aina uusia parannuskohteita ja toimintamalleja, joilla yrityksen toimintaa saadaan tehostettua ja arvoketjua optimoitua. On myös tärkeää, että kaikki työntekijät sitoutuvat toiminnan kehittämiseen ja täydellisyden tavoitteluun eikä tyydytä vain tarpeeksi hyvään.

Oheisessa kaaviossa on kuvattuna Lean prosessin arvoketjun kulku. Kun kaikki yrityksen työntekijät ovat samalla viivalla kehittämisen tärkeyden kanssa, saadaan hyvin parannettua koko arvoketjun tehokkuutta jatkuvalla kehitystyöllä. Kun arvoketjussa on päästy viimeiseen vaiheeseen, voidaan aloittaa prosessi uudelleen alusta ja siirtyä asiakkaan arvon määrittämiseen.



Kuvio 2: Lean -prosessin arvoketjun kulku

On myös tärkeää ymmärtää, että Leania ei voida toteuttaa projektiluontaisesti, vaan kyseessä on pitkäaikainen, koko yrityksen toimintaa muokkaava tuotantostrategia, johon koko yrityksen tulee sitoutua. Yrityksen toiminnassa on aina varaa parantaa ja aina löytyy uusia

kehityskohteita. Lean -asiantuntijat ovatkin sitä mieltä, että prosessi ei ole kunnolla Lean ennen kuin se on käynyt arvoketjun läpi vähintään puoli tusinaa kertaa.

#### 4 Service Desk

Mikä on Service Desk tai suomeksi käytön tuki? Service Deskin tarkoituksena on toimia ensisijaisena kontaktikanavana loppukäyttäjien ja IT-organisaation kanssa. Service Deskin tehtävänä on toimia SPOC (Single point of contact) -kanavana loppukäyttäjille.

Tarkoituksena on siis muodostaa palveluketju, jossa loppukäyttäjän tarvitsee ottaa yhteyttä vain yhteen toimijaan, joka ratkaisee asiakkaan ongelman tai hoitaa tarvittaessa ongelman eteenpäin toiselle taholle. Tyypillisiä Service Deskin työtehtäviä ovat esimerkiksi häiriöiden hallinta, loppukäyttäjien tiedottaminen tulevista muutoksista esimerkiksi palvelinkatkokset, päivitykset yms. sekä muut rutiini IT-ongelmat kuten salasanojen ja tunnusten hallinnointi, erilaiset tietoteknisiin laitteisiin liittyvät opastukset ynnä muut.

Service Deskillä on siis erittäin tärkeä rooli lähes jokaisen firman IT-infrastruktuurin ylläpidossa ja kehittämisessä. On yleistä, että jokaisella firmalla ei ole omaa talon sisäistä Service Deskiä, vaan se on ulkoistettu yleensä muualle, sillä toimivan Service Deskin ei tarvitse olla paikan päällä vaan se voidaan hoitaa lähes kokonaan etänä.

Tarve Service Deskin kaltaiselle palvelulle syntyi 80-luvun loppupuolella, kun tietokoneet alkoivat yleistyä työelämässä. Alun perin pääpaino oli itse laitteiden hallinnassa ja siinä keskityttiin enemmän teknologiaan kuin loppukäyttäjiin. Nykyisen kaltainen loppukäyttäjään keskittyvä Service Desk -malli syntyi vasta 90-luvulla ITIL:n (Information Technology Infrastructure Library) julkaisun jälkeen, jolloin tuli tutuksi esimerkiksi termi SLA (Service Level Agreement) eli palveluntasopimus, joka määrittelee palvelulle tietyt vaatimustasot. SLA käsittää esimerkiksi tietyn tyyppisten ongelmien läpivientiajat, palvelun laajuuden yms.

Service Desk saatetaan puhekielessä sekoittaa usein helpdeskin ja puhelinpalvelukeskuksen kanssa. Nämä eivät kuitenkaan käytännössä ole samoja asioita, sillä helpdesk ja puhelinpalvelukeskus tarjoavat paljon rajatumpaa palvelua kuin täysimittainen Service Desk.

Helpdeskin tarkoituksena on esimerkiksi vastata asiakkaiden kysymyksiin takuuasioissa sekä auttaa pienimuotoisissa IT-ongelmissa. Helpdeskiin voi yleensä olla yhteydessä puhelimitse, sähköpostilla tai vaikka chatin kautta. Puhelinpalvelukeskukset taas tarjoavat loppukäyttäjille vaikkapa tuotetukea, asiakaspalvelua ja hoitavat tilausprosesseja. Puhelinpalvelukeskuksia käytetään myös ulospäin viestimisessä esimerkiksi markkinoinnissa tai markkinatutkimuksissa.

Kaikissa näissä on paljon yhtäläisyyksiä, jonka takia termit helposti sekoittuvatkin keskenään. Isoin erotus Service Deskin ja muiden vastaavien termien välillä on kuitenkin palvelun laajuus. Helpdesk ja puhelinkeskukset ovat pieni osa koko Service Desk -kokonaisuutta.

#### 4.1 Fujitsun Service Desk

Fujitsun Service Desk toimii asiakkaalle Single point of contactina (SPOC), mikä helpottaa huomattavasti asiakkaan tukipalveluja. Asiakas soittaa Fujitsun käytöntukeen ongelmastaan ja puheluun vastaava asiakaspalvelija koittaa joko ratkaista ongelman jo puhelun aikana mutta mikäli se ei ole mahdollista niin siirtää ongelman oikealle tukitaholle. Näin ollen asiakkaan ei tarvitse soittaa kuin yhteen numeroon saadakseen palvelua.

Fujitsun käytöntuen toiminnassa painotetaan paljon asiakastyytyväisyyttä, joka onkin asiakkailta saadussa palautteessa ollut erinomaista. Esimerkkinä tiimi, jossa nykyisin työskentelen, äänestettiin HDI Nordic Oy:n järjestämässä kilpailussa vuoden 2016 Service Deskiksi.

Käytön tuki on Fujitsulla jaettu useaan eri tiimiin, joilla on jokaisella omat vastuuasiakkaansa. Fujitsun asiakaskunta on laajaa ja se kattaa niin eri terveydenhoidon kohteita kuin myös IT -ja pankkialan yrityksiä. Service Desk on myös tiimien sisällä jaettu erilaisiin vastuualueisiin ja tehtäviin. Yleinen käytäntö Service Deskissä on jakaa toiminta ykkös -ja kakkostason tiimeihin.

Ykköstason Service Desk -työntekijän työtehtävät painottuvat paljolti suoraan asiakaskontaktiin, joko puhelimitse tai chatin yms. tiedotusvälineiden avulla. Yleensä asiakkaan työpöytänsä ensimmäisenä vastaakin ykköstason Service Desk -agentti, joka pyrkii yhteydenoton aikana saamaan ongelman ratkaistua, mutta mikäli ongelman ratkaisu ei onnistu ykköstasolla esimerkiksi käyttöoikeuksista tai muista vaatimuksista johtuen, siirtää agentti työpöytänsä yleensä kakkostasolle.

Kakkostason käytöntuen tehtävät eroavat ykköstasosta siten että suoraa asiakaskontaktia on selvästi ykköstasoa vähemmän ja siinä enemmän keskitytään ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia, joita ykköstason asiakaspalvelija ei ole saanut puhelun aikana ratkaistua. Kakkostason tehtävät ovat siis enemmän ongelmanratkaisua ja erilaisten IT-ongelmien juurisyiden selvittelyä, sekä kommunikointia eri tukitahojen ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Tehtäviin kuuluu myös tiimin ja muiden tahojen tiedotus esimerkiksi tulevista muutoksista ja päivityksistä, sekä myös ohjeistuksien päivittäminen ja erilaisten koulutusten pitäminen.

Muita Fujitsun Service Deskin sisäisiä tiimejä on esimerkiksi 24/7 tiimi. 24/7 tiimi tarjoaa Fujitsun asiakkaille palvelua jokaiseen kellonaikaan ja jokaisena vuoden päivänä. Palvelun

laajuus vaihtelee asiakkaiden kanssa tehtyjen sopimusten mukaan. Esimerkiksi öisin ja iltaisin tehtävä palvelu saattaa olla huomattavasti suppeampaa. Se saattaa kattaa vain vaikkapa eri tunnusten lukittumiset ja salasanojen vaihdot sekä helposti ratkaistavissa olevat IT-ongelmat. Joissain asiakkuuksissa palvelu voi olla myös laajempaa eli seurataan vaikka kyseisen asiakkuuden tiimin sähköposteja ja luodaan niistä mahdollisesti työpöytätyö ja reititetään työpöytätyö muille tukitahoille. Tässä tiimissä pitää myös olla jatkuvasti hälytysvalmiina, jos sattuu vaikka laajoja häiriöitä, jotka vaikuttavat asiakkaiden tuotantoon, niin tulee niihin reagoida nopeasti, jotta ongelma saadaan mahdollisimman äkkiä ratkaistua ja Fujitsulle ei tule asiakkailta sanktioita liian hitaasta reagoinnista. 24/7 -tiimi kattaa kaikki Fujitsun asiakkuudet, joten siinä on paljon vastuuta ja osattavaa.

Fujitsun käytötuessa hyödynnetään paljon erilaisia työkaluja ja siinä vaaditaan osaamista monella eri osa-alueella. Asiakkaiden kanssa kommunikointiin käytetään pääasiassa VOIP (Voice over internet protocol) -sovelluksia sekä erilaisia chattikanavia asiakkaan mukaan. Kun asiakkaan puolesta luodaan työpöytätyö Fujitsun järjestelmään, käytetään joko SM9 -tiketti järjestelmää tai TFSnow -järjestelmää, joka on Fujitsun versio yleisessä käytössä olevasta ServiceNow -järjestelmästä. Joissain tapauksissa käytetään myös Dynamo nimistä tikettien luonti järjestelmää.

Eri asiakkuuksien käyttäjien hallintaan voi olla monia eri työkaluja. Pääasiassa käytössä on Microsoftin Active Directory, joka on helppokäyttöinen käyttäjienhallintasovellus. Asiakkailta on myös satoja tai jopa tuhansia eri sovelluksia käytössään, joissa on omat käyttäjätunnusten hallintasovelluksensa. Esimerkiksi terveydenhoidon toimijoilla on monia eri potilastietojärjestelmiä, joissa jokaisessa on omat tunnuksensa.

Fujitsulla on myös paljon yhteistyökumppaneita, jotka ovat vastuussa esimerkiksi sovellusten kehittämisestä ja niihin liittyvien ongelmien ratkonnasta. Fujitsun käytön tuki toimii näin ollen välikätenä sovelluskehittäjien ja loppukäyttäjien välillä ja tarjoaa asiakkaille ja yhteistyökumppaneille kanavan kommunikointiin.

Fujitsun sisällä on myös erilaisia erikoistuneita osastoja, jotka hoitavat esimerkiksi eri asiakkuuksien tunnusten luontia ja hallinnointia, sekä tarjoavat yrityksille palvelinratkaisuja Fujitsun konesaleissa. Jakamalla eri osa-alueet usealle eri osastolle ja alihankkijoille, voidaan taata asiakkaille jatkuvasti kehittyvää palvelua ja useita eri työllistymis- ja erikoistumismahdollisuuksia Fujitsun työntekijöille. Tämä toki myös voi aiheuttaa ongelmia, jos eri osastoja on paljon ja kommunikointi ei aina ole ajan tasalla.

## 4.2 Service Deskin hyödyt

Kuten aiemmin mainittiin, useat firmat ovat ulkoistaneet Service Desk -toiminnan toiselle firmalle, kuten esimerkiksi Fujitsulle. Tällöin yritys saa keskitettyä IT-toimintansa yhteen paikkaan eikä ole tarvetta palkata ja kouluttaa lisähenkilöstöä tukitoimintaa varten. Service Deskin toiminta oikein toteutettuna mahdollistaa yritykselle suuret kulusäästöt ja skaalautuvuuden. Service Deskillä voidaan siirtää rutiinityötaakkaa pois yrityksen omilta työntekijöiltä, näin ollen yrityksen omat työntekijät voivat paremmin hyödyntää käytössä olevan ajan ja resurssit ja tuottaa yritykselle enemmän lisäarvoa.

Service Desk toimii yleensä lähtökohtana monille avainprosesseille ja palveluille, sillä se on ensisijainen kontaktikanava asiakkaiden, työntekijöiden ja eri yhteistyökumppaneiden välillä. Hyvin toteutettu Service Desk tuo yritykselle paljon lisäarvoa esimerkiksi asiakastytyväisyyden ja ajanhallinnan muodossa.

Service Desk myös toimii hyvänä ensivaroitusjärjestelmänä mahdollisten ongelmatilanteiden varalta. Service Desk käsittelee päivittäin paljon erilaisia ongelmatilanteita ja oikeilla työkaluilla ja datalla voidaan tunnistaa alkavia ongelmia ja aloittaa niiden selvittäminen ennen kuin ehtii muodostua vakavampia ongelmia.

Esimerkiksi Service Desk saa ilmoituksen tulevasta ohjelmistopäivityksestä viikonloppuna ja viikonlopun aikana muutamat käyttäjät soittavat ongelmasta, joka on alkanut päivityksen jälkeen. Service Deskin avulla voidaan arvioida ongelman laajuus ja aloittaa tarvittava prosessi ongelman selvittämiseksi ja korjaamiseksi ennen kuin arkiviikko alkaa ja samat ongelmat tulevat kaikille kyseisen ohjelmiston käyttäjille. Jos ongelmaan ei oltaisi reagoitu ajoissa ja sitä saatu korjattua ennen viikon alkua, olisi se aiheuttanut yritykselle mahdollisesti isoja viivästyksiä ja näin ollen paljon rahaa ja aikaa.

Service Desk tuottaa siis paljon lisäarvoa yrityksille standardisoimalla niiden IT-prosesseja ja keskittämällä ne yhteen paikkaan. Se tuo yrityksille myös isoja säästöjä, sillä yrityksen ei tarvitse palkata omaa henkilöstöään hoitamaan rutiini IT-asioita ja samalla vapauttaa resursseja muuhun käyttöön. Service Desk tuottaa myös yrityksen asiakkaille lisäarvoa pitämällä yrityksen IT-prosessit toiminnassa ja estämällä mahdollisia alkavia ongelmatilanteita.

## 5 Hyväksi katsottuja käytäntöjä

Service Desk -toimintaa on ollut käytössä jo useita vuosikymmeniä, joten sinä aikana on syntynyt paljon yleisiä hyväksi katsottuja käytäntöjä, (Freshworks 2020) joita lähes jokainen



Service Desk pyrkii noudattamaan. Tässä kappaleessa tarkastellaan näitä käytäntöjä ja pohditaan mitä lisäarvoa ne tuottavat.

### 5.1 Asiakassuhteen hallinta

Customer engagement, löyhästi suomennettuna asiakassuhteen hallinta, tarkoittaa asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä ja niihin reagoimista. Asiakkailla on tietyt odotukset ja tarpeet Service Deskin toiminnalle, jotka ovat tärkeä ottaa huomioon ja pyrkiä jatkuvasti kehittämään, jotta voidaan tuottaa asiakkaalle mahdollisimman paljon lisäarvoa ja pidetään palvelun taso korkeana.

Hyviä keinoja korkean palvelutason ylläpitämiseen on esimerkiksi luoda loppukäyttäjille portaali, jonka avulla he voivat suoraan olla yhteydessä Service Deskiin jokaisena vuorokauden aikana, vaikka Service Desk olisikin siltä päivältä jo kiinni. Loppukäyttäjät pystyvät siis itse luomaan työpyynnön ongelmastaan Service Deskin järjestelmään, joka otetaan käsittelyyn heti kun Service Deskin toiminta on jälleen avoinna.

SLA:n ja erilaisten työpyyntöjen priorisointi ovat myös tärkeitä työkaluja palvelun laadun takaamiseksi. SLA:lla tarkoitetaan asiakkaan ja Service Deskin välistä palvelutasosopimusta, jossa on määritelty tietyt vaatimustasot, joita Service Deskin tulee noudattaa. Noudattamatta jättäminen saattaa johtaa sanktioihin. Työpyyntöjen priorisoinnilla varmistetaan, että kaikista tärkeimmät työpyynnöt tulee suoritettua heti, eivätkä ne jää huomaamatta muun työpyyntömassan alle.

On myös tärkeää, että loppukäyttäjiltä tulevat työpyynnöt pyritään ratkaisemaan heti esimerkiksi puhelun tai chatin aikana ja vältetään turhaa siirtelyä osastolta toiselle. Asiakastyytyväisyys pysyy korkeana, kun loppukäyttäjät tietävät saavansa mahdollisimman nopeaa ja tehokasta palvelua ongelmiinsa.

Mikäli ongelmaa ei kuitenkaan pystytä suoraan ratkaisemaan, on tärkeää ilmoittaa loppukäyttäjälle, mitä tulee tapahtumaan seuraavaksi ja varmistetaan, että asiakkaalla on palvelutilanteen jälkeen olo, että heitä on kuunneltu ja ongelma pyritään ratkaisemaan mahdollisimman tehokkaasti. Fujitsulla asiakastyytyväisyys on tärkeä päämäärä ja sen saavuttamiseksi järjestetäänkin säännöllisesti koulutuksia ja palveluvalmennuksia.

### 5.2 Service Deskin hallinnointi ja ongelmatilanteiden eskalointi

Käyttämällä reaaliaikaista dataa ja hyödyntämällä raportointityökaluja, saadaan ennaltaehkäistyä paljon ongelmatilanteita, jotka saattaisivat eskaloitua isommiksi ongelmiksi. Kaikkea ei kuitenkaan saa aina ennaltaehkäistyä, joten on tärkeää ylläpitää henkilöstön koulutusta ongelmien eskaloitutilanteissa ja oikeiden prosessien noudattamisessa ongelman syntyessä, jotta vältetään SLA-rikkeiltä.

Service Deskin hallinnoinnin ja johtamisen kannalta on myös tärkeää, että tiimin johtajat ja työnjohtajat ymmärtävät mitä haasteita ja ongelmatilanteita Service Deskin työntekijät kohtaavat päivittäisessä työssään. Kun johdolla on tarkka näkemys ja tuntemus Service Desk -työstä, on helpompi asettaa realistisia tavoitteita ja suunnitella prosesseja, jotka helpottavat kaikkien työtä ja pitävät asiakastyytyväisyyden korkealla tasolla. On myös tärkeää varmistaa, että Service Deskin työntekijöillä on käytössään kaikki mahdolliset työhön tarvittavat työkalut ja koulutus.

### 5.3 Teknologian hyödyntäminen Service Deskissä

Service Deskillä tulisi olla käytössään ohjelmisto, joka mahdollistaa työpyyntöjen sujuvan työnkulun. Tämä mahdollistaa sen, että loppukäyttäjältä tuleva työpyyntö saadaan tehokkaasti käsiteltyä sen prioriteettitason mukaisesti ja koko työpyyntö voidaan käsitellä yhden ohjelmiston sisällä, ilman että siihen tarvitsee käyttää useita eri ohjelmistoja.

Esimerkiksi Fujitsulla on käytössään työpyyntöjen hallinnointia varten TFSNOW -ohjelmisto. Kun asiakas ottaa Service Deskiin yhteyden, luodaan siitä TFSNOW -ohjelmaan työpyyntö asiakkaan nimellä ja yrityksellä, jossa asiakas työskentelee ja kyseisen ohjelmiston sisällä voidaan työpyyntö siirtää oikealle asiantuntija taholle, mikäli ongelma sitä vaatii. Ohjelmaan myös merkataan työpyynnön prioriteetti ja kiireellisyys, joten työpyynnön käsitelijä tietää kuinka akuutti ongelma on kyseessä.

Automaatiota tulisi myös hyödyntää aina kuin mahdollista. Automaation avulla saadaan parannettua työpyyntöjen läpivientiaikoja ja pidettyä asiakastyytyväisyys korkeana sekä pysytään SLA:n merkityissä tavoitteissa. Automaatiota olisi hyvä hyödyntää kaikista rutiininomaisimmista työpyynnöistä kuten salasanojen resetoinneissa, tunnusten lukittumisissa yms.

Palvelun tason takaamiseksi ja kehittämiseksi olisi hyvä myös tallentaa asiakkaiden ja Service Deskin työntekijöiden väliset kanssakäymiset. Näin saadaan myös suojattua työntekijän oikeuksia, mikäli ilmenee mahdollisia rikkeitä mutta sovittuja prosesseja on noudatettu.

Puhelujen ja chattien tallentaminen on myös tärkeä työkalu työntekijöiden ammattitaidon kehittämisessä. On hyvä järjestää säännöllisesti Service Deskin työntekijöille puheluiden itsearviointeja, joissa työntekijät kuuntelevat omia puheluitaan ja pisteyttävät niitä annettujen palvelutason raamien mukaisesti. Sen jälkeen arvioinnit käydään yhdessä esimiehen kanssa läpi ja voi miettiä, jäikö vielä jotain parannettavaa ja missä asiakaspalvelun osa-alueissa on jo hyvä.

## 5.4 Tiedon hallinnointi

Lopuksi olisi hyvä vielä keskittää kaikki ohjeistukset ja muu työhön liittyvä tieto yhteen paikkaan, johon kaikilla Service Deskin työntekijöillä on pääsy. Työhön liittyviä ohjeistuksia ei pitäisi olla ripoteltuna eri paikkoihin, sillä se hidastaa työn sujuvuutta ja kasvattaa työpöytätyön läpivientiaikoja.

Esimerkki huonosta ohjeistusten hallinnoinnista on, että työhön liittyviä ohjeita on esimerkiksi yksittäisten työntekijöiden tietokoneilla vaikkapa notepadissa, eikä niitä ole siirretty kaikkien työntekijöiden saataville. Hyvää ohjeistuksen hallinnointia taas on, että kaikki mahdollinen tieto on kasattu yhteen osoitteeseen, jossa se on jaoteltu Service Deskin asiakkuuksien mukaan ja se on jäsennelty järkevästi ja loogisesti, niin että tarvittava tieto on helposti saatavilla.

Loppukäyttäjille olisi myös hyvä tarjota jonkinlainen tietokanta, missä on lueteltuna yleisiä ongelmia ja niihin valmiit ratkaisut. Näin säästytään paljolta ylimääräiseltä työltä, kun asiakkaan ei tarvitse välttämättä edes olla Service Deskiin yhteydessä saadakseen apua ongelmaansa.

Vaikka asiakas ottaisi yhteyttä ongelmasta, johon on jo annettu valmis ratkaisu loppukäyttäjille tarkoitetussa tietokannassa, on tärkeää palvella asiakasta kaikella ammattitaidolla eikä vain opastaa lukemaan ohjeistusta. Asiakkaalle voi kuitenkin palvelutilanteen lopuksi näyttää mistä vastaaviin ongelmiin löytyy ratkaisuja ilman että tarvitsee olla Service Deskiin yhteydessä.

Service Deskin tietoja tulisi myös säännöllisesti päivittää ohjeistuksiin, kun tulee uutta tietoa asiakkailta tai muilta tahoilta ja myös poistaa ohjeista vanhentunutta tietoa. Tietokantojen ja ohjeistuksien ylläpito on hyvin tärkeä elementti koko Service Deskin sujuvan toiminnan kannalta.

## 6 Service Deskin työkalut

Hyvin organisoidussa ja toimivassa Service Deskissä työntekijöillä tulee olla käytössään kaikki vaadittavat työkalut työn suorittamiseksi. Tässä kappaleessa esitellään Service Deskin välttämättömimmät työkalut, joita tarvitaan päivittäiseen työhön.

### 6.1 Tikettijärjestelmä

Service Deskin ehkä tärkein työkalu on tikettijärjestelmä. Jokaisesta asiakkaan yhteydenotosta luodaan työpöytätyö tikettijärjestelmään. Tikettijärjestelmän avulla voidaan

seurata ja mitata kaikkea mitä Service Deskissä tapahtuu. Se mahdollistaa SLA-sopimuksien ja eri mittareiden seuraamisen, kuten esimerkiksi työpöytäpäivien läpivientiajan mittaaminen. Tikettijärjestelmän avulla tiedetään mitä työpöytäpäiviä päivittäin tulee ja kuinka paljon. Minkä prioriteetin työpöytäpäiviä tulee ja varmistetaan että työpöytäpäivien hoidetaan prioriteetin mukaan. Ilman toimivaa tikettijärjestelmää olisi lähes mahdotonta ylläpitää toimivaa Service Deskia.

## 6.2 Ohjeistukset ja tietokannat

Service Deskin tärkeimpiä resursseja on sen hallinnoima tieto. Aiemmin jo mainitsinkin ohjeistusten ja tiedon tärkeydestä ja se onkin erittäin tärkeä osa Service Deskia, sillä se mahdollistaa Service Deskin työntekijöiden ammattiosaamisen. Tietokantojen ja ohjeistusten ylläpidolla varmistetaan, että työntekijät ovat aina tehtäviensä tasalla. Tiedon hallinnoinnissa auttaa yhtenäistetty tietokanta esimerkiksi ohjesivuille.

Service Deskin sujuvan toiminnan kannalta olisi myös hyvä ylläpitää tietokantaa esimerkiksi tunnetuista ongelmista ja ratkaisuista. Hyvin järjestetyssä tietokannassa pitäisi olla myös toimiva hakutoiminto, sillä eri asiakkuuksien tietokannat voivat olla erittäin laajoja ja ilman toimivaa hakutoimintoa tiedon löytäminen voi olla erittäin haastavaa.

## 6.3 Loppukäyttäjille suunnattu portaali

Yksi Service Deskissä yleisesti hyödynnetty työkalu on loppukäyttäjille suunnattu portaali, jossa asiakkaat voivat itsenäisesti luoda työpöytäpäiviä Service Deskille, ilman että heidän tarvitsee soittaa tai olla chatin kautta yhteydessä. Portaalissa olisi myös hyvä olla asiakkaille suunnattu tietopankki yleisemmistä IT -ja asiakaskohtaisista ongelmatilanteista ja niiden ratkaisuista.

Tällainen osittainen itsepalveluportaali vähentää Service Deskin työtaakkaa, kun asiakkaat voivat itsenäisesti hakea ratkaisuja ongelmiinsa ja luoda työpöytäpäiviä ei kiireellisille ongelmille. Hyvin toteutettu itsepalveluportaali voi myös tuoda paljon säästöjä, sillä se tarkoittaa vähemmän yhteydenottoja ja siten ei ole tarvetta palkata ylimääräistä henkilöstöä vastaamaan yhteydenottoihin.

## 6.4 Hallinnointi ja raportointityökalut

Service Deskin toiminnan ja kehittämisen kannalta on tärkeää, että käytössä on paljon työkaluja, joilla voidaan seurata erilaisia mittareita. Näiden hallinnointityökalujen avulla voidaan optimoida kustannuksia ja etukäteen tunnistaa tilanteita, jotka saattavat vaikuttaa negatiivisesti Service Deskin työhön. Päivittäisellä raportoinnilla myös varmistetaan, että asiakastytyytyväisyys pysyy korkeana ja SLA-lupaukset saadaan pidettyä. Mittareita seuraamalla

Service Deskin esimiehet saavat hyvän yleiskuvan toiminnasta ja voivat luoda toimintasuunnitelmia vastataksaan asiakkaan tarpeisiin.

Hyviä hallinnointiin ja raportointiin liittyviä prosesseja ja työkaluja ovat esimerkiksi laajojen häiriöiden kontrollointiin liittyvät prosessit, jotka jokaisen Service Deskin työntekijän tulisi osata. Muita tärkeitä työkaluja ovat esimerkiksi mittarit, joilla mitataan palvelun laatua ja saatavuutta asiakkailta saadun palautteen ja automaation avulla. Yksittäisten työntekijöiden ja yhteydenottojen seuraamiseen tulisi myös olla jonkinlainen raportointi järjestelmä, jotta työntekijät voivat jatkuvasti kehittää omaa osaamistaan ja varmistaa että palvelun laatu on sovitulla tasolla.

## 7 Lean -johtaminen Fujitsun Service Deskissä

Lean -menetelmät ovat olleet Fujitsulla käytössä jo useita vuosikymmeniä ja Fujitsu onkin yksi palvelutoimialan edelläkävijöistä. (Fujitsu 2020) Vaikka Lean johtamisfilosofia onkin alkujaan tarkoitettu Toyotan autoteollisuuden prosessien parantamiseen, voidaan sitä myös hyödyntää erilaisten palvelujen tuottamisessa, kuten esimerkiksi Service Deskissä. Tässä kappaleessa pohditaan, kuinka Lean -johtamiskulttuuri näkyy Fujitsun Service Deskin toiminnassa ja mitä mahdollisia hyötyjä ja haasteita se tuo, sekä mitä mahdollisia parannuskohteita voisi löytyä.

Kun ajatellaan Lean -johtamista ja prosesseja, on paljon helpompi antaa suoria esimerkkejä tuotannon puolelta, esimerkiksi autoteollisuudesta. Tuotannossa tuotteet ovat fyysisiä esineitä, jolle asiakkaalla on tarve, toisin kuin Service Deskissä, jossa tuote ei ole fyysinen esine vaan tuotettu palvelu.

Lean johtaminen ei kuitenkaan rajoitu pelkästään tuotannon puolelle vaan sitä voidaan myös soveltaa palvelujen tuottamisessa. Kun Leania sovelletaan palveluntuottamisessa, siinä pyritään tavoittelemaan mahdollisimman tehokasta toteutustapaa, jolla saadaan kannattavuutta parannettua. Lean -filosofian mukaisesti pyritään pääsemään irti kaikenlaisesta hukasta kuten turhat toiminnot, prosessit, tavat ja jopa tavarat.

Kaikki sellainen mikä haittaa tai hidastaa työn tekemistä on hukkaa ja siitä tulee päästä eroon. Käytännössä tämä näkyy palvelualalla kuten Service Deskissä siten, että pyritään tavoittelemaan mahdollisimman sujuvaa asiakaskokemusta. Asiakkaan kanssa sovitaan yhdessä mitä palvelulta halutaan ja kuinka sitä tullaan toteuttamaan ja sovitaan mittarit, mitä seurataan palvelun laadun varmistamiseksi. Yhtenä käytännön esimerkkinä Lean -filosofian soveltamisesta Service Deskissä voidaan pitää esimerkiksi SPOC (single point of contact) - palvelumallia.

## 7.1 SPOC (Single Point of Contact)

Fujitsun Service Desk toimii single point of contact menetelmällä. SPOC -menetelmässä Service Desk -palvelua tuottavalla yrityksellä voi olla useita eri asiakkaita, jotka voivat kaikissa ongelmissaan olla yhteydessä Service Deskiin eri kontaktikanavia käyttäen. Asiakkaiden ei siis itse tarvitse olla yhteydessä eri tahoihin, vaan he ottavat ongelmissaan aina yhteyttä Service Deskiin, joka pyrkii ratkomaan ongelmat jo ensimmäisen yhteydenoton aikana tai tarvittaessa ohjaamaan työpyynnön oikealle taholle, jossa se saadaan ratkaistua. SPOC -mallissa asiakaskeskeisyys ilmenee hyvin, sillä ilman tämän tyylistä ratkaisua, asiakkailla voisi olla useita eri palveluntarjoajia eri ongelmiin liittyen.

Käytännön esimerkkinä miten työpyyntö kulkee tuotantoprosessin läpi: Asiakas ottaa puhelimitse yhteyden Service Deskiin ja ilmoittaa esimerkiksi, että virtuaalitietokone (VDI) ei toimi. Puheluun vastannut Service Desk -agentti pyrkii aluksi ratkaisemaan ongelman asiakasta ohjeistamalla ja käyttämällä käytössään olevia työkaluja ja ohjeistuksia VDI-koneiden ongelmien ratkaisuun.

Parhaassa tapauksessa ongelma saadaan ratkaistua jo puhelun aikana, jonka jälkeen agentti kirjaa puhelusta työpyynnön ja se voidaan saman tien sulkea. Mikäli ongelma kuitenkin vaikuttaa olevan sellainen, että sitä ei pystytä Service Deskin työkaluilla ratkaisemaan, niin agentti ilmoittaa asiakkaalle tilanteesta ja ohjeistaa miten työpyynnön kanssa tullaan seuraavaksi toimimaan. Tämän jälkeen luodaan työpyyntö asiakkaan soitosta ja se ohjataan sellaiselle taholle, joka pystyy ongelman selvittämään, esimerkiksi VDI-koneiden toimittaja. Kun ongelma on lopulta saatu ratkaistua, tulee siitä kuittaus agentin luomaan työpyyntöön ja voidaan ilmoittaa asiakkaalle, että ongelma on nyt korjattu, jonka jälkeen työpyyntö voidaan sulkea.

Aina kun työpyyntö luodaan, aloittaa se SLA-ajan juoksemisen, joka jatkuu niin pitkään, että työpyyntö saadaan suljettua. Jokaisen työpyynnön sulkemisen jälkeen asiakkaalla on myös mahdollisuus jättää palautetta saamastaan palvelusta. Eri firmat voivat toteuttaa tätä eri tavoilla mutta yleinen keino on sähköpostiin automaattisesti tuleva sähköinen lomake, johon voi merkata arvosanaksi 1-10 ja halutessaan jättää sanallista palautetta. Näillä keinoilla saadaan kätevästi seurattua työpyyntöihin kuluva aikaa ja saadaan asiakkailta suoraa palautetta palvelun laadusta.

Kyseisessä esimerkissä käy ilmi kuinka tärkeä SPOC -malli on asiakkaan kannalta. Mikäli SPOC -mallia ei olisi hyödynnetty, olisi asiakkaan ensin pitänyt itse tunnistaa ongelma, onko kyseessä esimerkiksi verkkoyhteys ongelma tai yhteys palvelimeen on poikki. Tämän jälkeen asiakkaan tulisi ottaa selvää mikä taho hoitaa mitäkin ongelmia, jonka jälkeen heidän tulisi ottaa yhteys kyseiseen toimijaan. Tällaisessa tapauksessa asiakkaalle aiheutuu vain hämmennystä ja useita ylimääräisiä työvaiheita, jotka hidastavat kaikkea muuta toimintaa.

## 7.2 Leanin hyödyt Service Deskissä

Lean -mallia hyödyntämällä on useita positiivisia vaikutuksia Service Deskin toimintaan. Kun Lean -ajattelua hyödynnetään tehokkaasti, voidaan tunnistaa monia turhia prosesseja ja muita palvelua haittaavia menetelmiä, jotka karsimalla saadaan huomattavasti tehostettua toimintaa. Service Deskin toiminta työpöytätyöntekijöiden näkökannalta on lähtökohtaisestikin jo Lean -mallin mukaista, sillä sen voidaan katsoa toimivan imuohjauksella. Työpöytätyöntekijä siis tehdään sen mukaan kuin niitä tulee asiakkailta ja tarkoituksena on optimoida työpöytätyöntekijän läpiviennin tuotantoprosessin läpi.

Yksi Leanin tärkeimpiä ydinajatuksia on jatkuva toiminnan kehittäminen, eli mitä pitempään toimintaa jatketaan niin sitä optimoidummaksi ja tehokkaammaksi se muuttuu. Kun esimiehet ja työntekijät on saatu koulutettua toteuttamaan Lean -mallia, on Service Deskin helppo arvioida omaa toimintaansa ja saada siitä entistä kannattavampaa, tuottaen näin myös paljon lisäarvoa asiakkaalle.

Service Deskin asiakkaiden näkökannalta toimiva Lean -ajattelumalli on erittäin kannattavaa, sillä Lean -ajattelussa keskitytään vahvasti asiakaskeskeisyyteen. Lean -mallinen Service Desk tunnistaa asiakkaidensa tarpeet ja pystyy ketterästi mukautumaan asiakkaiden muuttuviin olosuhteisiin ja tarpeisiin. Mukautuvaisuus ja asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ovat erittäin tärkeitä, sillä se varmistaa, että palvelu on aina ajankohtaista ja odotukset ylittävää.

## 7.3 Lean -ajattelun haasteet Service Deskissä

Leanin toteuttaminen Service Deskin kaltaisessa palvelussa aiheuttaa aina omia haasteitaan. Yhtenä haasteena voisi pitää työntekijöiden perehdyttämisen Lean -ajattelumalliin. Jotta Lean -mallista saisi kaiken hyödyn irti, olisi tärkeää, että jokainen työntekijä omaksuisi Lean -ajattelun työssään ja osallistuisi näin toiminnan kehittämiseen. Useasti tämä ei kuitenkaan toteudu aina käytännössä, vaan vain pieni osa työntekijöistä aktiivisesti kehittää toimintaa.

Tätä voisi mielestäni parantaa esimerkiksi pitämällä koulutuksia, joissa voidaan kerätä työntekijöiltä hyviä käytäntöjä toiminnan parantamista varten ja koittaa saada aktivoitua kaikkia työntekijöitä mukaan kehittämisprosessiin. Myös jonkinlaisia kannustimia voisi harkita erittäin hyvistä ideoista.

Muita Lean -mallin haasteita on esimerkiksi, kuinka saada pysyvä Lean -kulttuuri koko organisaatioon. Leanin perimmäisenä tavoitteena on kuitenkin muuttaa koko organisaation toimintaa pysyvästi Lean -mallin mukaiseksi, eikä pelkästään projektiluontaisesti tuottaa Lean -palvelua tai pientä osaa organisaatiosta. Yrityksen sisällä tapahtuu kuitenkin vuosien varrella paljon muutoksia ja olisi tärkeää, että kun Lean -ajatteluun on lähdetty, niin siihen myös sitoudutaan, vaikka muutoksia tapahtuukin.

Tähänkin haasteeseen voitaisiin vaikuttaa henkilöstön aktiivisella kouluttamisella ja jonkinlaisella yhteisellä visiolla, eli tehdään kaikille selväksi mihin toiminnalla pyritään ja mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää. Näin saataisiin kaikki tuntemaan, että he ovat tärkeä osa yrityksen toimintaa ja toiminnan kehittämistä ja luodaan yhteenkuuluvuutta työpaikalle.

Vision luomisen lisäksi on myös tärkeää, että sitä ruvetaan toteuttamaan, eikä se jää pelkästään abstraktiksi käsitykseksi, jonka konkretisoitumisesta ei näy mitään käytännön esimerkkejä. Tätä voidaan seurata mittaamalla ja ylläpitämällä vision toteutumisen tuloksia ja viestimällä niitä henkilöstölle aktiivisesti.

## 8 Yhteenveto

Opinnäytetyöraportin teoriaosuudessa keskityttiin selventämään, mistä Lean on saanut alkunsa ja mitä se käytännössä on. Leanin käyttöönottoon perehdyttiin syvemmin käymällä läpi Leanin viisi ydinkonseptia ja antamalla käytännön esimerkkejä Lean -ajattelusta palveluntuotannossa.

Leanin teorian lisäksi käytiin läpi mikä on Service Desk ja miten se eroaa esimerkiksi puhelukeskuksesta ja helpdeskistä. Lisäksi pohdittiin syvemmin Service Deskin hyötyjä ja erilaisia hyväksi katsottuja yleisiä käytäntöjä ja työkaluja, jotka ovat vakiintuneet vuosien varrella Service Deskin toiminnassa. Samalla perehdyttiin myös Fujitsun Service Deskiin tarkemmin. Service Deskin käytännön esimerkkeinä käytettiin havainnointia Service Desk -työstä ja teoreettisia mutta arkipäiväisiä esimerkkejä työpyynnöistä ja niiden hoitamisesta.

Työn tavoitteena oli selventää mitä on Lean ja kuinka sitä voidaan hyödyntää palveluntuotannossa Service Deskin näkökannalta. Tarkoituksena oli myös pohtia omasta näkökulmastani mitä hyötyjä ja haasteita Lean -ajattelumalli aiheuttaa ja mahdollisia parannuskeinoja Leanin yrityskultuuriin implementoimiseksi. Työssä hyödynnettiin omaa kokemusta Service Desk -työstä ja Leanin teoriaa, sekä selvennettiin mikä on Service Desk.

Työn tavoitteisiin päästiin tekemällä tiivistelmä Leanin historiasta ja käymällä lyhyesti läpi Lean -ajattelun ydinperiaatteet. Työssä hyödynnettiin teoriaosuudessa useita painettuja -ja verkkolähteitä, sekä omaan kokemukseen perustuvaa tietoa ja havaintoja. Työstä tuli hieman teoriapainotteisempi kuin alun perin oli tarkoitus, johtuen lähdemateriaalin vaikeasta soveltamisesta Service Deskiin ja palvelumuotoiseen Lean -johtamiseen. Suurin osa Lean -lähdemateriaalista on kirjoitettu tuotannon näkökannalta, joten vastaavien esimerkkien löytäminen palvelua tuottavasta Lean -mallista aiheutti jonkin verran haasteita.



Muita haasteita työnkulussa oli esimerkiksi erilaiset Leanin määrittelytavat, jotka vaihtelivat hieman lähteistä riippuen. Myös Leanin soveltaminen Service Deskissä käytännön esimerkkien avulla oli haastavaa, sillä siitä oli vaikea löytää teoriaa tai käytännön esimerkkejä. Loppujen lopuksi työ onnistui melko hyvin odotusten mukaisesti.

Siinä on esitelty selkeästi Leanin historia ja sen ydinkonseptit ja selitetty Service Deskin rooli ja mitä kaikkea Service Desk -palvelu kattaa. Lean -ajattelun hyötyjä ja haasteita on onnistuttu pohtimaan Service Deskin näkökannalta ja keksitty muutamia kehitysideoita toiminnan parantamiseksi entisestään. Oma kokemusta ja näkökantaa on tuotu pitkin työtä hyvin esille käytännön esimerkeillä ja pohdinnassa on pystytty tukeutumaan lähdemateriaaliin ja omaan kokemukseen.

## Lähteet

### Painetut

Blackmore, D. 2020. Gartner Market Share: IT Services, Worldwide 2019 (IT Services Vender Revenue base)

Womack, J.P. & Jones, D. & Roos, D. 2007. The machine that changed the world: The story of Lean pruction - Toyota's secret weapon in the global car wars that is now revolutionizing world industry. Reprint edition, kindle edition. Free Press, New York, London, Toronto, Sydney.

Womack, J.P. & Jones, D.T. 2003, Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation, Rev. and updated edn, Free Press, New York.

### Sähköiset

Ketteryyttä ict-infrapalveluihin. 2020. Fujitsu. Viitattu 27.9.2020

<https://www.fujitsu.com/fi/services/infrastructure/>

Fujitsu suomessa ja maailmalla. 2020. Fujitsu. Viitattu 27.9.2020

<https://www.fujitsu.com/fi/about/>

Tätä on Lean. Sixsigma. Viitattu 27.9.2020

<http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/lean/>

And the Highest Selling Smartphone of 2019 so far is...: 10 best selling smartphones of 2019 revealed. 2019. TechPP NewsDesk. Viitattu 1.10.2020

<https://techpp.com/2019/09/07/top-10-smartphones-2019/>

5 Lean Principles Every Engineer Should Know. 2016. Crawford, M. ASME.org.

<https://www.asme.org/topics-resources/content/5-lean-principles-every-should-know>

Lean-mallin avulla hyvästä tulee paras. 2020. Fujitsu. Viitattu 5.10.2020

[https://www.fujitsu.com/fi/Images/XpresWay\\_Lean\\_FI.pdf](https://www.fujitsu.com/fi/Images/XpresWay_Lean_FI.pdf)

What is an IT Service Desk? 2020. Freshworks. Viitattu 22.10.2020

<https://freshservice.com/eu/it-service-desk-software/>