

Jouni Manninen

# Asiakastuen laatukokemus

Palvelun laadun osat ja kokonaisuuden parantaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tietotekniikan koulutusohjelma

Opinnäytetyö

19.11.2012

Tekijä(t) Otsikko	Jouni Manninen Asiakastuen laatukokemus
Sivumäärä Aika	27 sivua 19.11.2012
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Tietotekniikan koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Tietoverkot
Ohjaaja(t)	Yliopettaja Kari Järvi
<p>Tässä työssä keskitymme käsittelemään asiakastukiprosessia ja sen pohjalta muodostuvaa käyttäjäkokemusta. Tulemme erityisesti painottamaan tukiprosessin alkupäätä, joka hyvin usein muodostaa käyttäjän kontaktipinnan koko tukiorganisaatioon.</p> <p>Opintojen lisäksi työn kirjoittajalla on alalta yhteensä hieman vajaan parin vuoden työkokemus juuri asiakastuen sekä valvomotehtävien osalta. Tämä osaltaan näkyy varmasti työn painotuksessa, mikä aiheen piirissä on tarkoituksenmukaista näkökantojen avaamiseksi. Oman työnkuvan kehittyminen yhä suurempiin ja vaativampiin asiakasympäristöihin on tuonut hyvää perspektiiviä asioiden järjestelyihin eri organisaatioissa. Myös viimeisimpänä tapahtunut siirtyminen teknisesti haastavampiin tehtäviin on tuonut oman vivahteensa asian- tuntijatehtävien puolelta.</p> <p>Aloitamme aihealueen läpikäynnin määrittelemällä palveluun ja laatukokemukseen yleisemmin liittyviä asioita, joista siirrymme luontevasti itse palvelun tuottamiseen asiakastuen näkökannalta. Suoran käyttäjätuen lisäksi yksi työn painopisteistä tulee olemaan tiedottaminen, mikä organisaatiokoon kasvaessa nousee yhä tärkeämpään asemaan asiakastuen kokonaiskuvan kannalta. Loppupuolella tarkastelemme vielä prosessin kehittämistä ja palautteen käsittelemistä.</p>	
Avainsanat	Asiakaspalvelu, help desk, service desk, ITIL, palvelun laatu, ITSM, tiedottaminen

Author(s) Title	Jouni Manninen The quality experience in customer support process
Number of Pages Date	27 pages 19th November 2012
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Information technology
Specialisation option	Data Networks
Instructor(s)	Kari Järvi, Principal Lecturer
<p>In this study we will investigate the customer support process and its quality experienced by the end users. We will especially take a closer look at the beginning of the customer support process which often is the only contact point for the customer experiencing the support process.</p> <p>Besides his studies the writer of this thesis has worked at customer support and monitoring for almost two years which will hopefully be inevitable noticeable at this study, The career progression from smaller companies to larger customer care environment has brought some good perspective to the practices executed in a daily routine at the customer care. Also the latest step to slightly more specialist than support job has really opened eyes for the big picture of the whole support process.</p> <p>This study will be started with general section, which will be covering the customer service and quality process. From general section we can imperceptibly move to the everyday process of producing and managing the customer support. One main point of this thesis will – in addition to those mentioned above – be acknowledgments. The greater the company gets in terms of supported personnel, the more valuable and important sharing the information with correct users will grow, At the end we will get our hands into feedback processes and how to improve the user experience of the customer support process with received information.</p>	
Keywords	Customer service, help desk, service desk, ITIL, Quality of service, ITSM, acknowledging

## Lyhenteet

Asset	ITIL:iin viitattaessa resurssi, joka vaikuttaa palvelutuotantoon sekä resursienhallintaan.
Change	ITIL:n yhteydessä Change management eli muutosten hallinta ja niiden sovittaminen olemassa oleviin järjestelmiin.
CMMI	Capability Maturity Model Integration, prosessien hallinnoimiseen ja parantamiseen kehitetty kehys.
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology, Informaatiopalveluiden hallintaa ja IT-hallintoa varten luotu kehys.
CSI	Continual Service Improvement -prosessi, jolla pyritään jatkuvaan kehitykseen.
Help Desk	Käyttötuki, hyvin usein tuen lisäksi perustason operationaalisia tehtäviä suorittava taho.
Impact	Tapahtuman vaikutus.
Incident	ITIL:n määrittelyn mukainen tapahtuma, joihin valtaosa perinteisen tukitoiminnan kontakteista kuuluu.
ISO	International Organization for Standardization on kansainvälinen standardoimisjärjestö. Usein kuitenkin viitataan suoraan johonkin tiettyyn ISO-standardiin, jolloin mainitaan myös standardinumero, esimerkiksi ISO-9001:een.
ISO-9000	ISO-9000 -standardiluokka sisältää laadunvalvontaan liittyviä standardeja.
ITIL	Information Technology Infrastructure Library, kokoelma IT-palvelujen hallintaan ja johtamiseen liittyviä käytäntöjä.
ITSM	Information Technology Service Management, IT-palvelun hallinta kokonaisuutena.
PRINCE2	PRojects IN Controlled Environments 2, alunperin Britannian hallituksen kehittämä projektinhallintastandardi.
Priority	Tapahtuman prioriteetti, johdannainen urgency ja impact -mittareista.
Problem	ITIL:n problem managementin tiketti, millä pyritään vähentämään tai ehkäisemään incident-luokan tapahtumia.
Service Desk	Taho, joka tuottaa SPOC-tason palvelua.
Service Now	Service Now Inc. kehittämä ITSM-sovellus.
SLA	Service-Level Agreement eli palvelutasosopimus. Sopimus palvelulle määritellystä vaatimustasosta.

SPOC	Single Point of Contact. Ennalta määrätty kontaktikanava, jota kautta kaikki tukipyynnöt ratkaistaan tai ohjataan eteenpäin.
Urgency	Tapahtuman odotettu vasteaikalukitus.
Vasteaika	Tapahtuman tai toiminnon aloitushetken ja palautteen saamisen välinen aika.

# Sisällys

## Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Palvelun laatu	2
2.1	Palvelun laadun mittarit	2
2.2	Palvelun määrittely ja rajaaminen	4
2.2.1	Loppukäyttäjien tiedottaminen palvelusta	4
2.2.2	Loppukäyttäjän kannalta palveluun vaikuttavat tekijät	5
2.2.3	Palvelun käynnistämismenettely	6
3	Asiakastuen toiminta	6
3.1	ITIL-määritelmä	7
3.2	Yrityksen palvelun tuottaminen	7
3.2.1	Kontaktikanavat	7
3.2.2	Palvelupyynnöiden luokittelu ja luokituksen vaikutus käsittelyyn	10
3.2.3	Työpyynnön eteneminen ja asiantuntijatiimit	12
3.2.4	Työpyynnöt ja niiden hallinta	14
3.3	Infratiimien välinen toiminta	16
3.3.1	Tiedonkulku tiimien ja ulkopuolisten tahojen välillä	17
3.3.2	Palvelun osien ulkoistaminen ja tämän vaikutus	18
4	Tiedottaminen	18
4.1.1	Ulkoinen tiedottaminen	19
4.1.2	Sisäinen tiedottaminen	20
4.2	Tiedottamisen merkitys	20
4.3	Tiedottamisen haasteet	21
4.4	Tiedottamisen työkalut	21
5	Palauteprosessi ja palvelun laadun kehittäminen	23
5.1	Palvelun laadun monitorointi ja saatujen tulosten hyödyntäminen	23
5.2	Loppukäyttäjän palautekanavat	24
5.3	Palautteen käsittely ja soveltaminen	25
6	Yhteenveto	25
	Lähteet	27



## 1 Johdanto

Nykypäivän yritysmaailmassa yhä suurempi osa tuotetuista palveluista on siirtynyt osittain, tai joissain tapauksissa kokonaan, tietoteknisiksi toteutuksiksi. Tässä opinnäytetyössä tulemme keskittymään nimenomaisesti IT-tukiprosessiin ITIL:n määritelmien pohjalta.

Palvelun teknisen toteutuksen lisäksi loppukäyttäjän kokemaan laatuun vaikuttaa yhä enenevässä määrin itse palvelulle tuotettu tukiprosessi. Esimerkkinä voidaan mainita vaikka yrityksen laskunkäsittelyohjelma, tai työntekijöille tarjolla oleva VPN-yhteys – palvelun toimiessa normaalisti itse tukiprosessilla ei juuri ole merkitystä käyttäjän kokemaan laatuun kuin ongelmia ennaltaehkäisevästi. Mikäli jokin menee kuitenkin vikaan, tulee tukiprosessista ja sen moitteettomasta toiminnasta kokonaispalvelun laadun kannalta kriittinen osa-alue. Syvennymme ensin tarkastelemaan tukipalveluita laajemmalla näkökannalla palvelun teoreettisista määritelmistä ja rajouksista lähtien. Tämän jälkeen siirrymme tarkastelemaan tukiprosessia hieman tarkemmin tukiorganisaation kannalta, eli miten käyttäjän kohtaama ongelma saadaan viedyksi eteenpäin ja ratkaistuksi.

Päivänselvän tukipalvelun tuotantopuolen lisäksi yksi merkittävimmistä osatekijöistä tuotetuissa tukipalveluissa on tiedottaminen, jota tarkastelemme työn loppupuolella. Tiedottaminen on suuremmissa ongelmissa loppukäyttäjälle eräs näkyvimpiä tukipalvelun osa-alueita – hyvin suuri osa palvelustahan tuotetaan käyttäjälle näkymättömissä. Tiedottaminen nimensä mukaisesti on tukipalvelusta nimenomaan se osa, jolla voidaan vähentää laajoissa ongelmissa tukiorganisaation työtaakkaa merkittävästi. Tiedottamisen tärkeyttä ei siis sovi unohtaa mietittäessä asiaa tukiorganisaation työmäärän kannalta, sillä oikealla tiedottamisella vältytään ”turhilta” vikailmoituksilta muun muassa ennalta suunniteltujen katkosten osalta.

Lopuksi käsitellään palveluprosessin kehittämistä ja palautekanavia sekä palvelun laadun parantamisprosesseja.



## 2 Palvelun laatu

Puhuttaessa palvelun laadusta tulee muistaa, että laatu käsitteenä on hyvin monimuotoinen kokonaisuus. Auditoitavissa olevan laadun ohella tulee muistaa, että loppukäyttäjän kannalta laatukäsite on kuitenkin subjektiivinen kokemus, johon vaikuttavat niin palveluprosessin lopputulos kuin sen aikana tehdyt työvaiheet ja käyttäjän kanssa käyty kommunikaatio. Laadun määrittämiseksi ja asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi onkin lukuisia eri ISO-standardia, joista tunnetuimpia ISO-9001. Kyseisen standardin hyödyistä on tehty lukuisia tutkimuksia, joista alla erään egyptiläisen tutkimuksen tulokset:

Taulukko 1. Empiirisessä tutkimuksessa saadut tutkimustulokset ISO-9001-standardin hyödyistä liiketoiminnan kannalta [1.]

Rank	Perceived benefits	Mean score*	Level of ranking*
1	Improves documentation	4.47	High
2	Improves the efficiency of the quality system	4.46	High
3	Helps supplier selection	4.44	High
4	Improves product/service quality	4.41	High
5	Helps develop quality management	4.32	High
6	Promotional tool	4.22	High
7	Improves export potential	3.92	Medium
8	Improves public relations	3.82	Medium
9	Customer satisfaction	3.72	Medium
10	Increases quality awareness	3.71	Medium
11	Improves employee productivity	3.63	Medium
12	Improves employee motivation	3.58	Medium
13	Improves employee relations'	3.41	Medium
14	Reduces costs	2.14	Low
15	Reduces production time	2.10	Low
16	Product development tool	1.92	Low

### 2.1 Palvelun laadun mittarit

Vaikka laatu yleisenä käsitteenä onkin hyvin monisyinen ja laaja käsite, palvelun laadun mittaamiseen löytyy laaja joukko eri työkaluja. Palvelun laadun seuraaminen ja laadun validointi on tärkeää, etenkin kolmannen osapuolen toteuttamissa ulkoistetuissa palveluissa, ensinnäkin laadun varmistamiseksi, mutta myös palveluntarjoajan kilpailuttamisen mahdollistamiseksi sekä toiminnan tehokkuusmittarien tarkoituksenmukaisuuden varmistamiseksi. Palvelun laadun mittaamisen perusteina palvelukokemuksen parantamisen lisäksi toimivat luonnollisesti taloudelliset seikat. Verrattaessa palvelutasopimusta mitattuihin arvoihin, muun muassa ongelman ratkaisuaian tai kontaktien välitysmäärän

suhteen, voidaan varmistua halutun laisesta palvelusta – pelkän kilpailutuksen ja ongelmakohtien paljastamisen lisäksi voidaan ennen kaikkea pureutua vaikeiden osa-alueiden parantamiseen tehokkaasti hukkaamatta resursseja jo kunnossa oleviin seikkoihin.

## SLA

SLA eli palvelutasosopimus (Service-level agreement) on asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen sopimus, jossa määritellään palvelulle asetetut tavoitteet ja vaatimukset. Tyypillisesti asiakastuen tavoitteet ja painoalueet määräytyvät varsin pitkälle voimassa olevan palvelutasosopimuksen mukaan. Hyvin yleisesti SLA-sopimuksen sitovat keskenään palveluntarjoaja sekä palvelun käyttäjiä edustava taho.

Tyypillisiä palvelutasosopimuksessa mitattavia asioita ovat muun muassa:

- **ABA** (Abandonment Rate): odottaessa katkaistut puhelut
- **ASA** (Average Speed to Answer): keskimääräinen vastausaika
- **TSF** (Time Service Factor): sovitussa ajassa vastattujen kontaktien osuus
- **FCR** (First-Call Resolution): ensimmäisen kontaktin perusteella ratkaistujen työpyyntöjen osuus
- **TAT** (Turn-Around Time): keskimääräinen tehtävän suoritus aika
- **MTTR** (Mean Time To Recover): palvelukatkoksesta palautumisaika.

Ylläolevassa esimerkkiluokittelussa käytetään hyvin yleisesti vielä ITIL:n mukaista jaottelua tapahtumien kiireellisyyden (urgency) ja laajuuden (impact) kesken.

Varsinkin ulkoistetuissa tukipalveluissa sopimuksessa määritettyjä tavoitteita tulee seurata tarkasti, jotta osapuolet pysyvät ajan tasalla palvelun laadusta. Tämä on molemminpuolinen etu – palvelun ostaja haluaa varmistua siitä, että saa rahoilleen vastinetta, kun taas palveluntarjoajan kannalta yliresursoinnin estäminen pitää toiminnan kilpailukykyisenä. Käytännön tasolla palvelutasosopimus toimiikin vedenjakajana kustannustehokkaan ja tuloksellisen palvelun tuottamisen maksimoinnissa.

Tavoitetasoja mietittäessä joudutaan priorisoimaan haluttuja osa-alueita kustannusten järjeistämiseksi – onko tärkeämpää saada puheluiden keskimääräinen vasteaika laskeutuksi 20 sekunnista 10 sekuntiin, vai esimerkiksi tehostaa työpyyntöjen ratkaisemista ensimmäisen kontaktin yhteydessä.

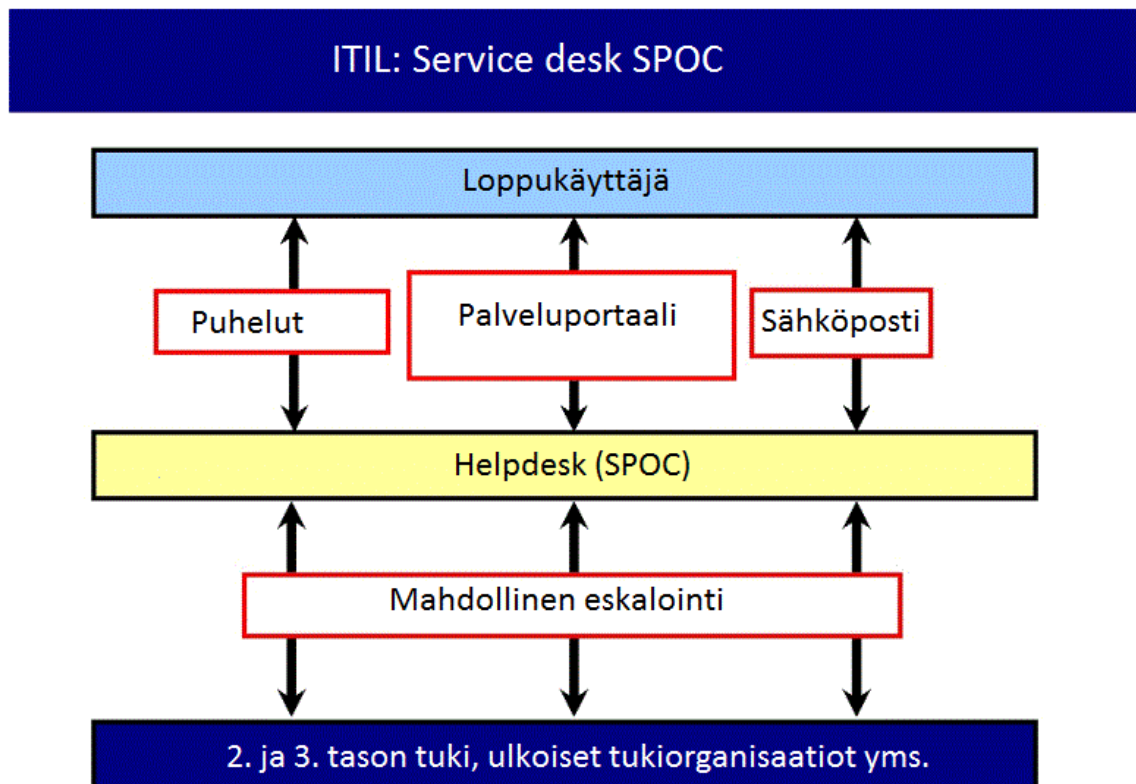
## 2.2 Palvelun määrittely ja rajaaminen

Eräs tuotettavan palvelun kannalta tärkeimmistä asioista on palvelun määrittely ja rajaaminen. Palvelutasojen määrittely tapahtuu varsin pitkälle palvelutasosopimuksessa, minkä lisäksi palveluun sisältyvät järjestelmien ja laitteistojen on hyvä olla kirjattuna ylös ennen palvelun varsinaista toteuttamista. Hyvin yleinen esimerkki tästä linjanvedosta ovat yrityksen työntekijöiden kotikoneet, joita tuetaan vain yrityksen tarjoamien ohjelmistojen osalta – mikäli koneessa itsessään on ongelmia, tulee käyttäjän itsensä ratkaista ne. Palvelun rajaamisella saadaan pienennetyksi tarvittavan tukiorganisaation kokoa, mikä puolestaan vaikuttaa hyvin suoraviivaisesti asiakkaalle aiheutuviin kustannuksiin. Ulkoistetuissa palveluissa palvelun rajaaminen on huomattavasti omaa sisäistä tukioorganisaatiota tarkempaa molempien osapuolten kannalta.

### 2.2.1 Loppukäyttäjien tiedottaminen palvelusta

Käyttäjän kannalta palvelun rajaaminen tiettyihin sovelluksiin tai toimintoihin vaikuttaa koettuun kokemukseen hyvin suoraviivaisesti. Käyttäjillä tulisikin olla saatavilla tarvittaessa tieto tuen piiriin kuuluvista kokonaisuuksista.

Aivan samalla tavalla on myös mahdollista, että tukipalvelu on ulkoistettu useammalle eri taholle. Käyttäjän kannalta tämä johtaa hyvin helposti väärinkäsityksiin, sekä ennen kaikkea siihen, että käyttäjä kokee tulevansa aiheettomasti juoksutetuksi eri tukikanavia pitkin. Keskittämällä saavutetaan helpomman kilpailutuksen ja yksinkertaisemman organisaatorakenteen lisäksi yksinkertaistettu palvelurakenne loppukäyttäjälle. Ideaalitalanteessa käyttäjillä olisi tukipalveluita varten niin kutsuttu single point of contact -tyyppinen ratkaisu, jolla tarkoitetaan keskitettyjä tukipalveluita loppukäyttäjän näkökannalta. Syvemmältä tukioorganisaatiosta löytyy mahdollisesti useampia ulkoistettuja palvelutarjoajia, mutta itse käyttäjän tarvitsee olla tietoinen vain kontaktikanavasta, jonka kautta kaikki tukipyynnöt joko ratkaistaan tai ohjataan vastuulliselle taholle.



Kuvio 1. Single Point Contact ITIL-määritelmän mukaisesti [2.]

### 2.2.2 Loppukäyttäjän kannalta palveluun vaikuttavat tekijät

Loppukäyttäjän kannalta palvelun laatu koetaan kokonaisuutena, jossa yksittäisen osa-alueen epäonnistuminen heijastuu kokonaiskuvaan. Näin ollen palvelun kokonaiskuvaa miettiessä tulee panostaa yksittäisten alueiden lisäksi erityistä huomiota asiakastuen kokonaistilanteeseen.

Yksittäisiä osa-alueita, jotka vaikuttavat palvelukokemukseen, ovat

- kontaktien vasteaika
- asiakkaan saama palvelukokemus (erityisesti puhelinkontaktit)
- ratkaisun tekninen toimivuus
- käyttäjän informointi työn edistymisestä ja ratkaisusta.

### 2.2.3 Palvelun käynnistämisen prosessi

Tukipalvelun käynnistäminen voidaan pääpiirteittäin soveltaa kaaviomuotoon seuraavalla esityksellä:

1. Tuotteistettavan palvelun <b>rajaaminen</b>
2. <b>Asiakastarpeen</b> arviointi ja määrittely
3. <b>Palvelulupauksen</b> hahmottaminen
4. <b>Palvelun rakenteen, prosessin ja resurssien</b> määrittely
5. Vakiointiaskeleen määrittely ja sovittujen palvelun osien <b>vakiointi</b>
6. Henkilöstön <b>kouluttaminen</b> ja sitouttaminen (työnkuvat ym.)
7. Tuotteistetun palvelun <b>kuvaaminen asiakkaalle</b> (palvelukortit ym.)
8. Seuranta ja palvelun <b>onnistuneisuuden arviointi</b>
9. <b>Palvelun kehittäminen ja uudistaminen</b>

Kuvio 2. Palvelun käynnistämisen prosessi [3.]

Kuten kuvion 2 esityksestä voidaan havaita, seitsemän ensimmäistä vaihetta sijoittuvat ajallisesti pääasiallisesti palvelun alkutoimintoihin. Näihin toimintoihin voidaan tarvittaessa kuitenkin palata kohdan 9 mukaisesti palvelun kehittämistarkoituksessa, jonka kehittyvässä ja kilpailukykyisessä organisaatiossa tulisi olla jatkuva prosessi.

Palvelun kehittämiseksi tarvitaan jatkuvaa seuranta- ja seurannan analysointia. Seurannassa voidaan hyödyntää esimerkiksi palvelutasosopimuksen yhteydessä jo läpikäytyjä mittareita, mutta esimerkiksi asiakaspalautteet ja reklamaatiot ovat myös hyvin arvokkaita kehittämistyökaluja.

## 3 Asiakastuen toiminta

Asiakastuen toiminnan tueksi on luotu useita standardeja, joissa määritellään toimintakehykset asiakastuen kokonaisprosessille. Tämän pohjalta tukiorganisaation rakentaminen ja hallitseminen on huomattavasti järkevämpää ja kustannustehokkaampaa. Standardista riippumatta yleisesti käytössä olevat standardit muistuttavat pohjaltaan toisiaan – onhan niiden perustana kuitenkin yhtenevä päämäärä: tuottaa puitteet mahdollisimman laadukkaan palvelun tuottamiselle ja kehittämiselle.

Nykypäivänä tunnetuin asiakastuen kokoelma on ITIL, joka on ehtinyt kolmanteen versioonsa. Muita vaihtoehtoisia, ja osin rinnakkaisia malleja, ovat muun muassa CobiT, CMMI sekä PRINCE2. [4.]

### 3.1 ITIL-määritelmä

ITIL on tunnetuin ja alalla yleisimmin käytetty asiakastuen toiminnan tueksi määritelty standardi ja toimintamallien ohjeistus. ITIL, eli Information Technology Infrastructure Library, sisältää kokoelman käytäntöjä IT-palveluiden hallintaan ja johtamiseen. ITIL:n kolmas ja nykyään käytössä oleva versio jakautuu viiteen eri pääalueeseen [5], joita ovat:

- palvelustrategia
- palvelusuunnittelu
- palvelutransitio
- palvelutuotanto
- jatkuva palvelun parantaminen.

Näistä asiakastuen kannalta näkyvimpiä osa-alueita ovat luonnollisesti palvelutuotanto sekä jatkuva palvelun parantaminen.

### 3.2 Yrityksen palvelun tuottaminen

Käydään hieman tarkemmin läpi asiakastuen kokonaisuutta ja sen jakautumista hienojakoisempiin osiin.

#### 3.2.1 Kontaktikanavat

Käytettävissä olevat kontaktikanavat määritellään asiakaskohtaisesti jo palvelun määrittelyvaiheessa. Usein päädytään useaan eri kanavaan, ja mitä suuremmasta asiakasorganisaatiosta on kyse, sitä todennäköisempiä rinnakkaiset kontaktikanavat ovat.

Puhelin

Asiakastuen perinteisin, ja hyvin usein myös käytetyin kontaktikanava, on puhelin. Käyttäjän kannalta puhelin on nopea ja henkilökohtainen tapa saada palvelua ongelmaan liittyen. Helppokäyttöisyydellään ja vuorovaikutteisuuksellaan varsin verraton puhelin si-  
too palvelun tuottajapuolen help desk -tason henkilöstöä huomattavasti tiiviimmin kuin  
monet nykyaikaisemmat tukikanavat. Tästä syystä monessa organisaatiossa ollaankin  
siirtymässä yhä enenevässä määrin muun muassa kohti sähköposti- tai palveluportaali-  
pohjaisia toteutuksia.

Puhelintuki tulee säilymään käytännössä välttämättömänä osana asiakastukea, sillä esi-  
merkiksi etäyhteyksiä tai ratkaisumallien testausta varten tarvittavaa vuorovaikuttei-  
suutta on muutoin hyvin hankala saada aikaiseksi. Puhelinkanava on myös hyvin järjes-  
telmäriippumaton – verrattaessa vaikkapa sähköpostiin tai palveluportaalin käyttöön, joi-  
den käyttö hankaloituu varsin merkittävästi esimerkiksi verkkoyhteysongelmissa tai työ-  
aseman hajoamistapauksissa.

Puhelintukea ajatellen spoc-tyylinen ratkaisu on kaikista luontevin, sillä käyttäjän ohjaa-  
minen ja kääntäminen on huomattavasti kankeampaa ja loppukäyttäjän kannalta tur-  
hauttavampaa kuin esimerkiksi sähköpostin välittäminen oikeaan paikkaan.

### Sähköposti

Sähköpostin parhaimpia puolia ovat asiakkaan kannalta joustavuus ja helppous sekä  
mahdollisuus kontaktin mutkattomaan ohjaukseen kolmannelle osapuolelle. Tikettijär-  
jestelmän puitteissa tukiorganisaation sisäinen toiminta luonnollisesti onnistuukin suju-  
vasti.

Sähköposti asettaa kuitenkin omat vaatimuksensa asiakastuelle, sillä hyvin usein säh-  
köpostit vaativat lisäselvitystä tai operaatioita käyttäjän koneella. Tästä johtuen ulosoi-  
toihin tulee olla varattuna riittävä aikaresurssi, jotta vältetään tilanteelta, jossa käyttäjän  
sähköposteihin ei ehditä vastaamaan tikettikirjauksen lisäksi laisinkaan, toimenpiteistä  
puhumattakaan.

### Palveluportaali

Palveluportaalit ovat yleistymässä suhteellisen nopeasti asiakastuen kontaktikanavana. Yleisesti palveluportaaleja on suuremmissa organisaatioissa totuttu näkemään ainoastaan asiakkaan tietohallinnon käytössä, mutta monet organisaatiot ovat viime vuosina laajentaneet palveluportaalinsa joko tiettyjen erityiskäyttäjryhmien tai jopa kaikkien käyttäjien ulottuville.

Palveluportaali muistuttaa ominaisuuksiltaan tyypillisesti hyvin läheisesti sähköpostia, eikä olekaan ihme, että palveluportaali syrjäyttää sähköpostin tukikanavana kokonaan – tämä tietysti vaatii asiakkaan tietohallinnon linjauksen ja palvelun kehittämisen ennen siirtymää.

Suurin palveluportaalin hyöty sähköpostiin verrattuna on sen määrämuotoisuus. Käyttäjälle voidaan avata portaalista valmiita pohjia, joihin vaaditaan ratkaisun kannalta oleellisia tietoja. Tämä nopeuttaa sekä palvelupyynnön ratkaisua, että vähentää lisätiedon metsästämistä käyttäjältä. Tietojen kerääminen on työpyynnön täyttöhetkellä kuitenkin pienempi vaiva, kuin selvittää samat asiat myöhemmin help deskin kanssa puhelimitse tiketin eskaloimista varten. Palveluportaali mahdollistaa myös sen, että tietyllä pohjalla täytetyt yhteydenotot ohjataan help deskin sijasta suoraan oikeille tukioorganisaatioille. Näin ollen esimerkiksi asiantuntijatiimin hallinnassa oleva sovelluskohtainen salasanapyyntö voidaan ohjata suoraan ykköstason tuen ohi ratkaisun suorittavalle taholle.

Palveluportaalin huonona puolena voidaan aloituskustannuksen lisäksi nähdä vaikeampi käytettävyys ja vaadittava totuttautuminen järjestelmään. Työpyyntöpohjista ei parhemmin ole iloa, mikäli loppukäyttäjä ei löydä tai osaa täyttää oikeaa pohjaa. Tähän samaan ongelmaan liittyy myös vapaamuotoinen palveluportaalipohja, joka ei saisi olla oikotie käyttäjälle kaikkien tukipyyntöjen ohjaamiseksi tätä kautta, sillä mikäli kaikki tukipyynnot tulevat portaalista vapaamuotoisina lomakkeina, jää portaalin suurin hyöty sähköpostiin verrattuna varsin pitkälti hyödyntämättä.



### 3.2.2 Palvelupyyntöjen luokittelu ja luokituksen vaikutus käsittelyyn

ITIL V3 -standardin mukaisesti ongelmien hallinta jakautuu palvelutasolla kahteen luokkaan, incident sekä problem managementiin. Määritelmän mukaisesti incident managementin alle kuuluvat tiketit tähtäävät ennen kaikkea normaalin toiminnan palauttamiseen siten, että itse toiminnalle koituu mahdollisimman vähän haittaa ongelmasta [6].

Problem management puolestaan keskittyy itse ongelman palauttamisesta ongelman aiheuttajan ratkaisemiseen. Samalla tähdätään luonnollisesti vastaavan ongelman toistumisen estämiseen. Pääasiallisena toimintaperiaatteena näiden kahden eri osa-alueen hyödyntämisessä on se, että samasta syystä lähtöisin olevien incidenttien perusteella laaditaan asiaan liittyvä problem management -tiketti, jolla pyritään saamaan ratkaisu ko. ongelman välttämiseksi. [7.]

Palvelupyyntöjen luokittelu: urgency

Palvelunpyynnölle annetaan niin problem, incident kuin event managementinkin alla kiireellisyysluokittelu, joka perustuu usein esimerkiksi ongelmatapauksessa itse ongelman luonteeseen. Kokonaan järjestelmän toiminnan tai tiettyjen prosessien estävä ongelma saa luonnollisesti korkeamman luokittelun, kuin esimerkiksi työntekoa hidastava tai muulla tavoin merkityksettömämpi haitta. Tällä tavoin pystytään priorisoimaan tärkeimmät työpyynnöt siten, että koettu kokonaishaittavaikutus jää mahdollisimman pieneksi. Resursoinnin kannalta sekä urgency että impact antavat varsin hyvät viitteet ongelman laajuudesta. Jo tämänkin vuoksi luokittelua tehtäessä tulee ottaa huomioon sen vaikutukset: liian pienellä luokituksella oleva merkittävä ongelma pääsee aiheuttamaan huomattaen kohtuuttoman suuren haitan järjestelmän käyttäjille. Useimmissa palvelutasosopimuksissa määritetyt vasteajat on määritelty suoraan vastaamaan ongelman luokittelua – mitä korkeamman prioriteetin ongelma on kyseessä, sitä tiukemmat vasteajat ja ratkaisutavoitteet kyseiselle ongelmalle määritellään.

Urgency-luokitus jakautuu ITIL V3 mukaisesti neljään eri luokkaan, joita ovat:

- 4 Low
- 3 Medium
- 2 High
- 1 Critical.

Nimensä mukaisesti matalin ja useimmin käytetty luokitus on 4, joka itsessään hyvin harvoin estää esimerkiksi työtehtävien suorittamista kokonaan. Vastakkaisessa päässä asteikkoa oleva kriittinen luokittelu 1 puolestaan vaatii aina välittömiä toimia tukiorganisaation puolelta ja merkitsee vakavaa haittaa järjestelmän käyttäjille. Critical-kategoriaan uppoaisivat esimerkiksi suuren yrityksen verkkokaupan tai sähköpostien toimimattomuus.

Palvelupyyntöjen luokittelu: impact

Toinen ITIL:n mukainen luokittelu palvelupyyntöjen kategorisointiin kulkee nimellä impact, jolla kuvataan ongelman laajuutta. Tyypillisesti ongelman laajuuden luokittelussa käytetään apuna ongelman piiriin kuuluvien käyttäjien määrää. Alla ovat listattuna impact-luokat sekä esimerkkirajat luokitteluun:

4 Minor/Localized	1-2 käyttäjää
3 Moderate/Limited	3-10 käyttäjää
2 Significant/Large	11–99 käyttäjää
1 Extensive/Widespread	100+ käyttäjää.

Palvelupyyntöjen kokonaisluokittelu: priority

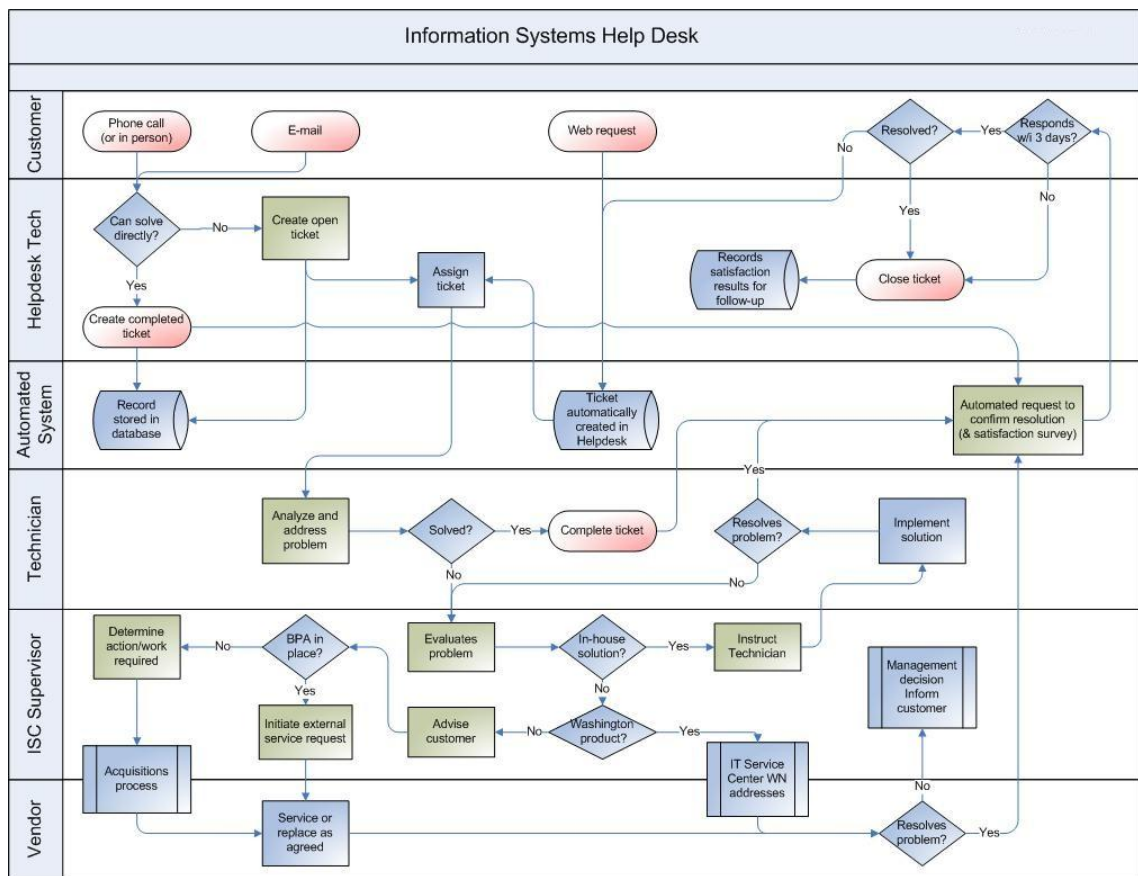
Palvelupyyntöjen kokonaiskiireellisyys saadaan suoraan johdetuksi kahdesta yllä mainitusta luokittelusta. Kuten seuraavasta kuviosta voidaan huomata, rajoittuu ongelman prioriteetti, mikäli vain tapauksen luokittelussa vain toinen mittari ylittää korkeaan luokitukseen.

	<b>Urgency 1</b>	<b>Urgency 2</b>	<b>Urgency 3</b>
<b>Impact 1</b>	Priority 1	Priority 2	Priority 3
<b>Impact 2</b>	Priority 2	Priority 3	Priority 4
<b>Impact 3</b>	Priority 3	Priority 4	Priority 5

Kuvio 3. Ongelman priority-luokittelun johtaminen urgencyn ja impactin pohjalta

### 3.2.3 Työpyynnön eteneminen ja asiantuntijatiimit

Tuotettu palvelukokonaisuus jakautuu pinnan alla organisaatiokoon kasvaessa yhä monimutkaisempiin ja hienojakoisempiin kokonaisuuksiin, joilla saavutetaan kustannustehokkuuden lisäksi syvempää erikoisosaamista eri järjestelmistä. Loppukäyttäjän suuntaan tuotettu palvelu on kokonaisuus, josta parhaassa tapauksessa on näkyvissä vain yksi taho, joka hoitaa ongelman ratkaisemisen, riippumatta ongelman luonteesta tai aiheuttajasta. Asiantuntijatiimeihin jako asettaa palveluntarjoajalle myös omat haasteensa, sillä eri tiimien yhteistyön ja keskinäisen kommunikaation toiminta korostuu eritoten asiakkaalle näkyvässä työpyynnön ratkaisujasssa, mutta myös ratkaisun lopputuloksessa.



Kuvio 4. Kaaviokuva työpyynnön etenemisestä tyypillisessä tukiorganisaatiossa [8.]

Kuten kuviosta 4 voidaan nähdä, työpyynnön eteneminen ei suinkaan ole aina suoraviivaista ja johtaa usein iteraatioon.

Tukipalvelun näkyvin osa ei suinkaan ole ainoa tekijä palvelun kokonaiskuvan kannalta, vaikka usein kontaktikanavana toimiva help desk siltä käyttäjille näyttääkin. Help deskiin saapunut kontakti käännetään työpyynnöksi, mistä se ratkaistaan tai ohjataan eteenpäin asiantuntijatiimin ratkaistavaksi. Työpyynnot saattavat olla hyvinkin monivaiheisia, joten tiimien välisen kommunikaation työpyyntöjen osalta tulee toimia sekä teknisesti, että prosessitasolla. Työpyyntöjen välitykseen ja hallintaan käytettävät omat erikoistuneet ohjelmat, joista lisää myöhempanä, mahdollistavat järjestelmällisen viestinnän tukiorganisaatiossa. Pääsääntönä voidaan pitää, että mitä suurempi tukiorganisaatio, sitä erikoistuneemmat tukitoiminnot ja asiantuntijatiimit ovat olemassa. Puhuttaessa esimerkiksi Suomen mittapuulla suuresta IT-palveluiden tuottajasta, löytyy organisaatiokaaviosta niin sähköpostiin, käyttövaltuushallintaan, palvelinhallintaan, tietoliikenteeseen kuin

keskuskonejärjestelmiinkin erikoistunutta tiimiä. Jako on kuitenkin aina organisaatiokoh-  
tainen, vaikkakin monilla suuremman kokoluokan palveluntarjoajilla on jokseenkin sa-  
mankaltaiset organisaatiojaot eri osa-alueiden luonnollisen ryhmittymisen kautta.

### 3.2.4 Työpyynnöt ja niiden hallinta

Saapuessaan työpyyntö käännetään ensimmäisellä tukitasolla yleensä joko help deskin  
tai erilaisten automaatioiden kautta tiketiksi, jotka sisältävät kyseisen tapauksen tiedot  
ja joiden hallinta ja ohjaaminen toteutetaan erillisen ohjelmiston kautta. Tikettijärjestelmä  
helpottaa ja ennen kaikkea nopeuttaa työpyynnön käsittelyä ja liikkumista tukioorganisaat-  
tion sisällä.

Tikettijärjestelmien yhteensovittaminen eri toimintamallien kanssa muodostaa oman  
haasteensa tikettien käsittelyyn. Ulkoistettua palvelua tarjoavalle taholle erityisen vai-  
keuden aiheuttaa näkyvyys asiakasorganisaation suuntaan – asiakkaan pitää saada toi-  
minnasta ja tikettien tilasta riittävästi informaatiota, mutta hyvin usein pääsyä tietoihin  
halutaan jossain määrin rajoittaa. Hyvin tyypillisessä tilanteessa palveluntarjoaja käyttää  
omaa tikettijärjestelmäänsä, jolle täytyy rakentaa toimiva integraatio palvelun ostajan  
palveluportaalin kanssa. Toimiessaan tällainen integraatio säästää aikaa ja helpottaa  
yhteistyötä organisaatioiden välillä.

Asiakastuen ja palvelun käyttäjien laatukokemuksen kannalta tikettijärjestelmällä on ar-  
vaamattoman suuri vaikutus loppukäyttäjän saamaan kokonaiskuvaan. Väärin kirjattu tai  
kirjaamaton ticketti hidastaa, ja pahimmassa tapauksessa estää käyttäjää saamasta apua  
ongelmaansa. Jokapäiväisessä help desk -työssä hiemankaan pidemmäksi aikaa jumiui-  
nut tikettijärjestelmä aiheuttaa helposti töiden kasautumista, sillä tikettijärjestelmän pa-  
lautuessa toimintaan useat kirjattavaksi jääneet työpyynnöt lähtevät liikkeelle normaalia  
huomattavasti lyhyemmässä ajassa. Tämä puolestaan työllistää organisaation tukipro-  
sessin seuraavia askelia. Siitä syystä tikettijärjestelmää valittaessa ja kehitettäessä käy-  
tettävyyden ja tehokkuuden lisäksi yksi mittari tulisi olla järjestelmän luotettavuus ja hal-  
linnointi.

## BMC Remedy ITSM

Eräs tunnetuimpia ja laajimmin käytettyjä tikkettien hallitsemiseen käytettyjä sovelluksia on BMC Remedy IT Service Management (ITSM), joka on eräs ITIL-standardin mukainen tikkettijärjestelmä. ITSM pitää sisällään niin problem, asset, change kuin incident management osiotkin. Tutkittaessa näitä osa-alueita tarkemmin päästään hallitsemaan ohjelmistossa määriteltyjen käyttäjäryhmien ja käyttäjien tikettejä.

Ohjelmisto on vuosien varrella saavuttanut aseman laajimmin käytettynä tikkettien hallintaohjelmiana, minkä vuoksi esimerkiksi integraatio muiden tikkettijärjestelmien kanssa, sekä dokumentaatio on saatu kehitetyksi hyvin pitkälle.

Kuvio 5. BMC Remedy ITSM7 -tikkettijärjestelmän incident management -näkömän tikkettipohja

## Service Now

Hieman kevyempään käyttöön tikkettien hallintaa varten on olemassa hyviä vaihtoehtoja yllämainituille ohjelmistoille. Eräs tunnetuimmista on Service Now, joka mahdollistaa tikkettien luomisen ja hallinnoimisen siinä, missä esimerkiksi BMC Remedy. Service Now -järjestelmää on totuttu näkemään erityisesti palvelun ostajan IT-toimintojen käytössä, jossa on tarve ajoittain päästä selaamaan oman yrityksen tikettejä ja kommunikoidaan tikkettijärjestelmän kautta tukipalvelun tuottajan suorittavan tahon kanssa.

Service Now:n ja BMC Remedyn välille onkin yllämainituista syistä rakennettavissa integraatio, jonka avulla esimerkiksi yrityksen tietohallinto näkee asiakaspalvelun luomat tiketit, ja tietohallinto itse voi luoda työpyyntöjä asiakaspalvelun ohjattavaksi tai ratkaistavaksi. Integroinnin rakentamisessa on järjestelmistä riippuen omat haasteensa, mutta varsinkin suurempien asiakkuusprojektien kanssa pääsy tiketikantaan on hyvin tarpeellista palvelun nopeuttamiseksi sekä laadun parantamiseksi.

### 3.3 Infratiimien välinen toiminta

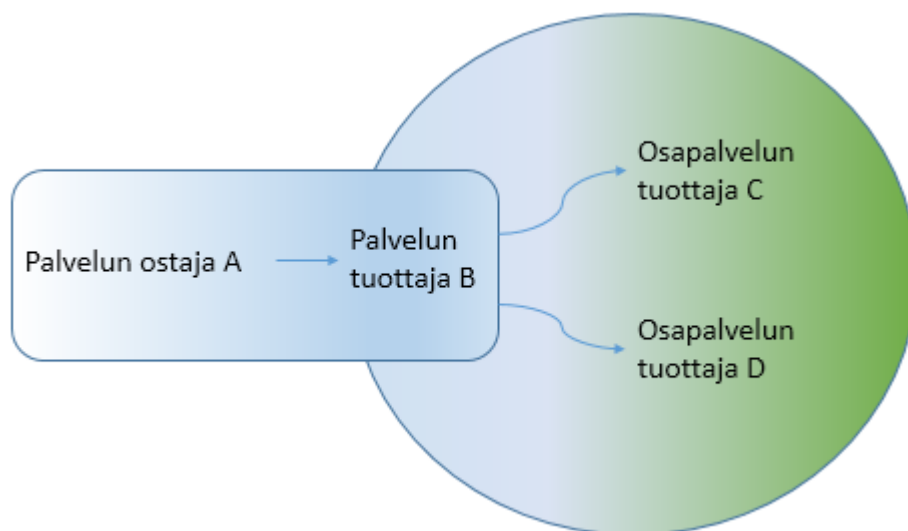
Vaikka aiemmin mainittu palveluntuottajan tiimijako tarjoaa paremmat mahdollisuudet erikoisosaamisen ja resurssien hallitsemiseen, se asettaa omat vaatimuksensa palvelukokonaisuuden ja palvelupyyntöjen hallinnoimiseen. Asiakaspalvelukokemuksen kannalta työpyynnön ratkaisunopeus riippuu yllättävän usein hitaimman osatekijän nopeudesta – yksittäisen erikoistuneen tiimin resurssien ollessa riittämättömät aiheutuu tästä perusteetonta viivettä koko työpyynnön edistymiselle ja lopulta ratkeamiselle.

Oikean resursoinnin lisäksi palveluorganisaatio tarvitsee yhtenäisen toimintamallin niin tiedonkulkukanavien käytön kuin esimerkiksi tikettiluokitusten osalta. Ulkoistetussa organisaatiossa sovitut toimintamallit ovat vieläkin merkittävämmässä asemassa, jotta voidaan varmistua asiakkaan laatukokemuksesta riippumatta itse asiakkuudesta tai ongelmasta.

### 3.3.1 Tiedonkulku tiimien ja ulkopuolisten tahojen välillä

Palvelupyyntöjen välittämisen ja edistämisen lisäksi eri asiantuntijatiimien tiedonkulku on suoraan koettuun palveluun vaikuttava tekijä. Luonnollisesti tikettijärjestelmän työpyyntöön kirjattavat asiat tulee esittää siten, että itse tiketin perusteella tarvittavat lisätoimenpiteet voidaan suorittaa ongelmitta. Palvelun tuottamiseen osallistuu kuitenkin usein myös tahoja, joilla ei ole pääsyä palveluntuottajan tikettijärjestelmään. Tästä johtuen tiedonkulku ja tiedonkulun viiveet korostuvat työpyynnön edetessä.

Mielenkiintoiseksi tilanne ulkoistuksen ja ulkopuolisten toimijoiden kanssa menee viimeistään siinä vaiheessa, kun ulkoistettua palvelua tarjoava yritys ulkoistaa osan jo ulkoistetusta toiminnastaan vielä kolmannelle toimijalle. Hyvin tyypillinen esimerkki edellä mainitusta voidaan löytää yllättäväinkin läheltä: Organisaatio A ulkoistaa IT-palvelunsa tai tukitoimintansa organisaatio B:lle. B ulkoistaa taas vaikkapa lähituen organisaatio C:lle, sekä verkonhallinnan organisaatio D:lle. Lopputuloksena kokonaisuuden kanssa on hyvin monta eri toimijaa, mutta sopimusteknisesti organisaatio B vastaa palvelun tuottamisesta, ja on siten vastuullisessa asemassa itse ulkoistamiensa palveluiden laadun varmistamisessa.



Kuvio 6. Palvelun ulkoistamisketju – alkuperäinen palvelun ostaja A näkee palvelun B:n tuottamana kokonaisuutena, vaikka taustalla saattaakin vaikuttaa monimutkainen ulkoistamisstrategia.



### 3.3.2 Palvelun osien ulkoistaminen ja tämän vaikutus

Ulkoistamisen yleinen määritelmä käsittää organisaation osan tai osatoiminnan ostamisen ulkoiselta tuottajalta. Yleensä palveluiden ulkoistamisen taustalla pyritään vähintään yhteen seuraavista kolmesta päämotiivista [9.]:

- taloudelliset edut, kuten kustannussäästöt tai taloudellisten riskien minimoiminen
- keskittyminen ydinliiketoimintaan, tarjotaan omaa erikoisosaamista samalla siirtäen ulkoistettavan palvelun tarvitsemat resurssit muualle
- teknis- ja osaamispoliittiset kysymykset, jolloin ulkoistamisella uskotaan saavutettavan parempi lopputulos kyseisen palvelun osalta kuin itse tuottamalla. Samaa kategoriaan voidaan laskea myös palveluntarjoajan keskittymän suomat edut esimerkiksi palvelun valvonnan puolella.

Ulkoistamalla ostetun palvelun laadussa pätee hyvin pitkälle vanha totuus, jonka mukaan rahalla saa. Suuremmalla ulkoistusbudjetilla voidaan sopimustasolta lähtien määritellä tiukemmat sopimusehdot ja laajempi palvelutaso ulkoistuksen osalta.

Merkittävä osatekijä ulkoistussopimuksissa on kilpailutus. Silloin eri lähtökohdista saapuvat palveluntarjoajat tarjoavat eri vahvuuksia, joilla pyrkivät kilpailemaan asiakkuudesta. Yleensä suora vertailu on hankalaa ja sopimusta mietittäessä onkin päätettävä, miten paljon painoarvoa eri osa-alueille annetaan.

## 4 Tiedottaminen

Tiedottaminen on tuotetun palvelun perustavaa laatua oleva ominaisuus, jonka oikeaoppisella hyödyntämisellä pystytään ensisijaisesti sekä vähentämään omaa työtaakkaa että parantamaan palvelun laatukokemusta käyttäjän kannalta merkittävästikin. Pääperiaatteena tiedottamisessa on se, että ennalta sovittua kohderyhmää informoidaan palvelussa olevasta poikkeamasta mahdollisuuksien mukaan etukäteen, mutta esimerkiksi arvaamattomien tapahtumien yhteydessä ongelman paljastuttua, sen edetessä sekä ratkaisemisen yhteydessä. Yleisesti tiedottaminen voidaanakin luokitella seuraavasti:

- ennakoiva tiedottaminen
- alkutiedottaminen
- tilannetiedottaminen
- lopputiedottaminen.

Tiedottamisen toimivuuden kannalta on olennaista miettiä etukäteen tiedotuksen kohdeyleisöä, eli mille käyttäjäryhmälle tiedote lähetetään. Suurelle organisaatiolle tuotettavassa ja monia eri järjestelmiä käyttävässä yhtiössä ei ole mielekästä tiedottaa loppukäyttäjiä sovelluksesta tai ongelmasta, joka ei vaikuta millään tavalla heidän työhönsä. Hyviä rajausehtoja tiedottamiselle voivat olla esimerkiksi tietyn ohjelmiston käyttäjät tai maantieteelliseen perustuva ryhmittely. Onnistuneen tiedottamisen edellytyksenä on joka tapauksessa riittävä valmistautuminen – ennakkoon mietityt jakelut mahdollistavat tiedottamisen oikealle kohderyhmälle, mutta vähintään yhtä tärkeää virallisen ulosannin vuoksi on tiedotteiden etukäteisvalmistelu. Tällä tarkoitetaan nimenomaan sitä, että eri ongelmatilanteita varten löytyy kootusti tiedotepohjia, joiden käyttöä on tiedottamisesta vastaaville henkilöille riittävästi koulutettu. Parhaatkaan jakeluryhmät eivät mahdollista onnistunutta lopputulosta, mikäli tiedotepohjaa ei ole ja tiedote joudutaan aina laatimaan tyhjästä.

Tiedottamisen kannalta on oleellista tunnistaa tiedottamista vaativat ongelmat mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Mitä aiemmin tiedote saadaan laadituksi ja liikkeelle, sitä nopeammin käyttäjät saavat ongelmasta tietoa, ja näin ollen pystytään vähentämään sekä loppukäyttäjien epätietoisuutta ongelmasta sekä heidän jonottamistaan tukipalveluun.

#### 4.1.1 Ulkoinen tiedottaminen

Ulkoisella tiedottamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä tukipalvelun tuottajatahon ulkoista organisaatiota, eli asiakasyrityksen käyttäjäkuntaa. Ulkoisen tiedotuksen kohderyhmänä toimii se osa käyttäjäorganisaatiosta, jota ongelma koskee. Ulkoisen tiedottamisen yhteydessä tulee ottaa huomioon, että se on erittäin näkyvä osa tuotettua palvelua, minkä vuoksi myös ulosannin tulee olla viimeisteltyä ja mahdollisimman virheetöntä. Tiedotuspohjat luovat hyvän perustan viralliselle tiedottamiselle.

#### 4.1.2 Sisäinen tiedottaminen

Sisäinen tiedottaminen poikkeaa ulkoisesta tiedottamisesta siten, että tiedotteet menevät tukioorganisaation sisälle nähtäviksi, jolloin pääpaino tulee olla siinä, mikä on oleellista tukipalvelun tuottamiseksi. Sisäisessä tiedottamisessa voidaankin käyttää usein huomattavasti tarkempaa ongelmakuvausta ja työn etenemisinformaatiota, kuin loppukäyttäjien tiedottamisessa. Esimerkiksi tukioorganisaation intranettiin tehtyä tiedotetta voidaan päivittää paljon tiheämmin, kuin loppukäyttäjille sähköpostina lähtenyt tiedotetta – suurten sähköpostilistojen lähettäminen vie aikaa, eikä jatkuva samasta ongelmasta tilannetiedottaminen sähköpostitse ole mielekäästä.

#### 4.2 Tiedottamisen merkitys

Tiedottamisen merkitystä ei isommin voida yliarvioida mietittäessä jo olemassa olevan palvelun tukemista. Yksi konkreettisimmista tiedottamisen syistä on asiakaskontaktien vähentäminen – jo tiedossa oleva laajempi ongelma, jonka korjaaminen vaatii yksittäistä toimenpidettä jossain muussa kohtaa palvelua kuin käyttäjän työasemalla, generoi hyvin nopeasti erittäin paljon kontakteja, joille esimerkiksi help desk ei tiedottamisen tiedonvälittämisen lisäksi pysty tekemään mitään.

Mahdollisuuksien mukaan tiedottaminen tulisi aloittaa ennakoiden, jolloin töiden suunnittelu ja ajoittaminen, sekä tarvittaessa aikataulumuutokset ovat vielä mahdollisia. Tällaisia ennalta tiedossa olevia tiedottamissyitä voivat olla esimerkiksi palvelimen uudelleenkäynnistystä vaativat päivitykset, järjestelmän alas ajavat päivitykset ja muutokset, tai vaikkapa verkkokytcentöjen muutokset.

Tiedottamisen merkitys tulee esille myös palvelusopimusten kautta, joissa lähes poikkeuksetta määritellään tiedottamisvastuullisen tahon lisäksi omat aikarajat tiedotteen lähettämiseen käytetystä ajasta, sekä tiedottamisen onnistumisesta. Ulkoistetun tukipalvelun tapauksessa tiedottaminen on osakokonaisuutena painoarvoltaan varsin merkittävä osuus onnistuneesta palvelutuotannosta. Palvelusopimuskokonaisuuteen liittyen asiakkaan kanssa määritellään myös kriittisiksi luokiteltavia sovelluksia, joista tiedottaminen on palvelun ostajatahon puolella määritelty erityisen tärkeäksi. Kyseiset sovellukset tai palvelukokonaisuudet vaikuttavat yleensä tiiviisti yrityksen liiketoimintaan.

#### 4.3 Tiedottamisen haasteet

Tiedottamisen näkyvyys loppukäyttäjille ja sen vaikutukset asiakasyrityksen liiketoimintaan asettavat omat erityiset haasteensa tiedottamiselle. Tiedottamisen on ajallisesti oltava tehokasta, jotta tiedotteet saadaan liikkeelle vielä siinä vaiheessa, kun sillä voidaan vähentää ongelmasta tulevien kontaktien määrää. Näin säästetään aikaa molemmilta osapuolilta. Tiedottamisen aikapuitteiden johdosta vielä suuremmaksi haasteeksi nousee ajoittain tiedotteiden virheettömyys – virheelliset tiedotteet johtavatkin varsin usein reklamaatioihin tukipalvelun ostajan puolelta.

Palveluntuottajan sisäisiä haasteita mietittäessä monesti päällimmäinen ongelmakohta syntyy työvuoroista, ja niiden vaihtumisesta. Mikäli tiedottamisesta vastaavan tahon sisäinen viestintä ei ole kunnossa, tai tiedottajilla ei ole riittävää organisointia jatkaa toisen ryhmän aloittamaan tiedottamista, voi tiedottamisesta olettaa tulevan suuriakin ongelmia. Perinteisenä esimerkkinä tästä voidaan mainita muun muassa kriittisessä sovelluksessa oleva ongelma, jonka tiedottaminen jatkuu kellon ympäri, ja tiedottamisvastuu tulee siirtää päivävuorolta kolmivuorolle.

Laajojen tiedotteiden kanssa pitää huomioida myös käytetty tiedotuskanava, sillä laajojen tiedotteiden lähettäminen esimerkiksi sähköpostitse saattaa viedä merkittävänkin ajan. Suurien organisaatioiden ollessa kyseessä tiedottamislistan läpikäynti palvelimen päädyssä voi viedä useita minuutteja, jolloin tiedotteiden virheettömyys korostuu vielä entisestään.

#### 4.4 Tiedottamisen työkalut

Tiedottamisen eri kanavat mahdollistavat tarkoituksenmukaisen tavoitettavuuden ja viestin välittämisen tukipalvelun piiriin kuuluville käyttäjille. Tiedottamisväylä tulee olla etukäteen mietitty kokonaisuus, jolloin tiedotushetkellä tehtäväksi jää ainoastaan informaation kirjaaminen ja välittäminen. Näin ollen oikeat välineet tiedottamiseen mietitään ja kirjataan ennen ongelmia samassa kokonaisuudessa muun järjestelmän toteuttamisen kanssa.

#### 4.4.1 Sähköposti

Sähköposti tiedottamisen välineenä on arkipäiväisenä mediana hyvin helposti lähestytävää. Jokapäiväisen roolinsa vuoksi sähköpostitse loppukäyttäjien tavoitettavuus onkin tiettyjä aloja tai työtehtäviä lukuun ottamatta nykyaikana varsin korkea. Näin ollen sähköpostin laaja käyttö tiedotuskanavana ei olekaan mikään yllätys – esimerkiksi intranettiin verrattuna sähköposti ei yleensä juuri vaadi käyttäjältä aktiivista seuraamista, vaan käyttäjä saa itsellensä huomautuksen uusista sähköposteista.

Sähköpostin haastavuutena tiedottamisen kannalta sekä tukipalvelun tuottajan että tilaajan kannalta on ajanmukaisten sähköpostilistojen toimittaminen tiedotusta varten. Varsinkin suurempien tiedotusryhmien osalta listojen ylläpito edellyttää ennalta organisoitua ja dokumentoitua käytäntöä listan jäsenten päivittämisen osalta.

#### 4.4.2 Intranet

Intranet tiedottamiskanavana sisältää monia hyviä puolia jakeluperusteisiin tiedotteisiin verrattuna. Esimerkiksi sähköpostiin verrattuna jakelulistojen ylläpidosta tai listan läpikäymiseen kuluva ajasta ei tarvitse huolehtia. Samaten intranetin tiedotetta voidaan helpommin päivittää ja ylläpitää, koska muutokset tehdään keskitetysti yhteen paikkaan.

Suosituimmillaan intranet-tiedotuskanava on varmastikin sisäisessä tiedottamisessa, joko palveluorganisaation tai asiakasyrityksen sisäisessä tiedottamisessa.

#### 4.4.3 Mobiilitiedottaminen

Mobiilitiedottamisen ehdottomasti suurin vahvuus on sen sähköpostia parempi tavoitavuus, ja vasteaika tiedotteen lukemisen ja lähettämisen välillä. Erityisen paljon mobiilitiedottamista käytetään rajoitetuille käyttäjäryhmille, joille tieto palvelun toimivuudesta on erityisen tärkeää – tällaisia voivat olla esimerkiksi sovelluksen pääkäyttäjät. Toinen merkittävä mobiilitiedottamisen kohderyhmä ovat loppukäyttäjät, joiden työnteon kannalta tiedotteet ovat merkittäviä ja vaikuttavat työntekoon. Esimerkiksi liikkeellä olevien

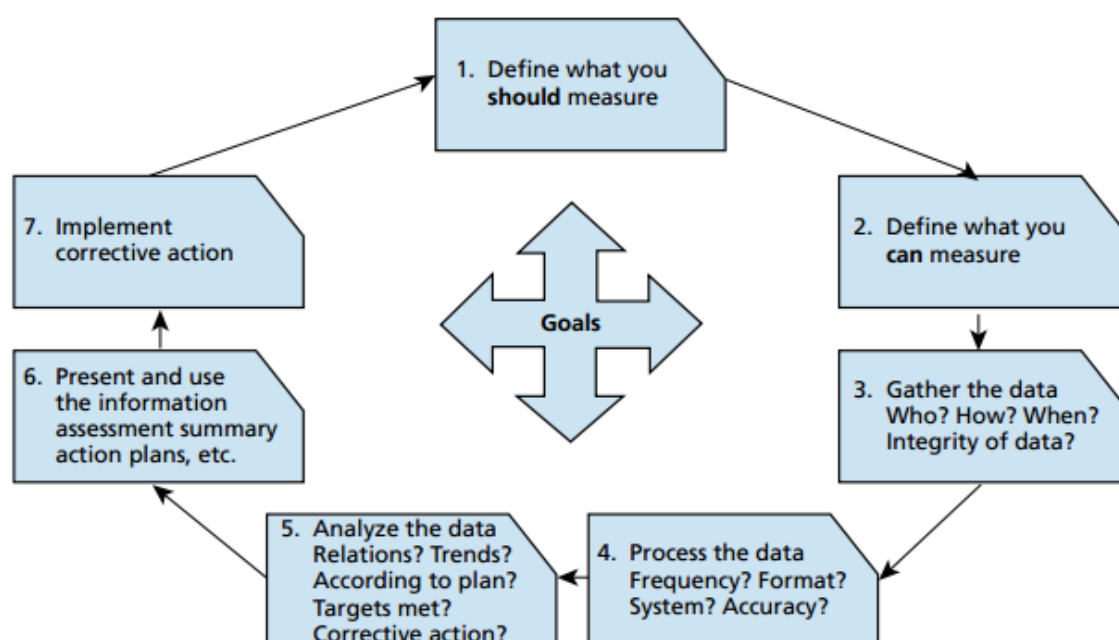
työntekijöiden tiedottaminen onnistuu kaikista varmimmin mobiiliteitse – tiedotteen lukeminen toimistolla työpäivän jälkeen tuskin edesauttaa tilannetta aiemmin samana päivänä.

## 5 Palauteprosessi ja palvelun laadun kehittäminen

Palveluprosessin oleellinen osa-alue on sen jatkuva parantaminen ja palautteen pohjalta tehtävä kehittäminen. Palvelun laatua voidaan kehittää erinäisillä prosesseilla yrityksestä riippuen, mutta lähtökohtana laadun parantamisessa on ongelmakohtien havaitseminen, sekä merkityksellisiin asioihin puuttuminen ja tarvittaessa palveluprosessin muuttaminen.

### 5.1 Palvelun laadun monitorointi ja saatujen tulosten hyödyntäminen

ITIL V3 sisältää kokoelman palvelun laadun varmistamisesta ja tämän johdosta tehtävistä toimenpiteistä – yleisesti tähän osaan ITIL:iä viitataan nimikkeellä CSI- eli Continual Service Improvement -prosessi. Prosessikuvaus voidaan nähdä alla olevasta kaaviosta:



Kuvio 7. Continual service improvement -prosessikuvaus [10.]

Kuvaksen mukaisesti lähtökohtana palveluprosessin kehittämiseksi on arvioitavien mittareiden valinta sekä soveltuvien mittausten menetelmien valinta. Hyvin perinteisiä mittareita ovat muun muassa palvelutasosopimuksessa mainitut sopimuksenkin kannalta tarkkailtavat asiat, joita tulkitsemalla voidaan tehdä erinäisiä johtopäätöksiä palvelun tilasta. Mittareita tutkittaessa on luonnollisesti otettava huomioon normaalista poikkeavat tapahtumat, jotka saattavat vaikuttaa saatuihin tuloksiin – esimerkiksi ohjelmistopäivityksen yhteydessä tulevaa kontaktipiikkiä ei välttämättä kannata tulkita riittämättömiksi resursseiksi asiakastuen puolella, vaikka kontaktien vastaamisaika hetkelliseksi venyisikin – palvelutasosopimuksen ylittävän palvelun tuottaminen ei kilpailuteknisesti ole kannattavaa. Tämän vuoksi myös mitattava aikaväli tulee valita sellaiseksi, että yksittäiset tapahtumat eivät pääse liialti vaikuttamaan johtopäätöksiin. Tietysti vielä mieluummin tulkitaan ja kyseenalaistetaan mittareista saadut luvut ennen johtopäätösten tekemistä.

Havaintojen pohjalta tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksen arviointi jatkuu normaalin jatkuvan kehittymisprosessin mukaisesti muutosten implementoinnin jälkeen. Yleensä tämä hoituu normaalin tiedonkeruuprosessin tuloksia tulkitsemalla, ja suuremmissa organisaatioissa palvelun kehittämiseen erikseen nimetyt henkilöt pitävät huolen prosessin etenemisestä.

## 5.2 Loppukäyttäjän palautekanavat

Omatoimisen monitoroinnin ja palvelun laadun tarkkailun lisäksi tärkeässä roolissa palvelun kehittämisessä on loppukäyttäjiltä suoraan saatu palaute. Tätä varten monille tukikanaville on avattu tarkoitusta varten palautekanava tai useampia, joita pitkin käyttäjä voi jättää palautteensa saamastaan palvelusta. Tyypillisesti palautekanavana suuremmissa palvelukokonaisuuksissa käytetään lomakepohjaista selainkäyttöliittymää, josta käyttäjän palaute lähtee sopimuksista riippuen asianmukaiselle taholle – joko palvelun tuottajalle, mutta yleensä tuottajatahon lisäksi myös palvelun ostajan edustajille. Hyvänä puolena selainpohjaisissa palautejärjestelmissä on muun muassa se, että käyttäjiltä saadaan kerätyksi tietoa määrämuotoisena, mikä nopeuttaa jatkokäsittelyä. Valmiiksi identifiointitiedon sisältävä palautelinkki voidaan lähettää käyttäjälle esimerkiksi automaattisessa käyttäjälle lähtevässä palvelupyynnön ratkaisukuittauksessa.

Perinteinen sähköposti antaa palautteeseen vapaammat kädet, mutta tuo samalla lisätyötä palautetta käsittelevälle taholle. Esimerkiksi taustatietojen selvittäminen ja yhdistäminen palautteeseen vaatii useasti lisäselvitystä, mikäli käyttäjä ei huomaa toimittaa riittäviä tietoja ensimmäisellä palautekontaktilla.

### 5.3 Palautteen käsittely ja soveltaminen

Palautteen käsittelyprosessin tueksi on luotu monia eri kokoelmakirjastoja, joista tunnetuimpana IT-puolella varmastikin ITIL V3 CIS. Suoraan käyttäjiltä saatavaa palautetta on yleensä hieman vaikeampi pukea toimiksi, kuin kvalitatiivisesti mitattavista asioista tehtyjä johtopäätöksiä. Käyttäjäpalaute on kuitenkin omiaan paljastamaan palvelun heikkoja kohtia – mikäli samasta palvelusta tai palvelun osasta tulee runsaasti negatiivista palautetta, tulee palveluntuottajan luonnollisesti miettiä, kuinka kyseisiä palautteita voitaisiin tulevaisuudessa vähentää. Avaintekijänä jälleen kerran on ongelman lähtökohdan löytäminen ja tiedostaminen. Palvelinpuolen kehittämisestä ei ole liiemmin iloa, mikäli help deskille ei ole toimitettu riittävää dokumentaatiota kyseisen palvelun toiminnasta ja vastuutahosta.

## 6 Yhteenveto

Asiakastuki ja sen toteuttaminen on hyvin laaja kokonaisuus, jota voidaan lähestyä monelta eri kantilta. Tässä työssä keskitytään tarkastelemaan asiakastuen ja tukiprosessien rakentamista palvelukokemuksen kannalta. Näkökantana tarkastelussa pidetään asiakastuen eli tukea suorittavan taho, jota hieman laajennetaan kokonaiskuvan parantamiseksi. Asiakastuen pohjakysymyksistä lähtien on tarkastelussa pohjaututtu ITIL V3 -kirjastoon, joka on alan laajimmin nykyisin käytössä oleva standardi.

Palvelun laatukäsityksen pohjimmaisena kysymyksenä on määritelty palvelutaso - mitä tuetaan ja millä tavalla? Loppukäyttäjän kannalta sopimuksien puitteissa erinomaisesti tuotettu palvelu saattaa tuottaa pettymyksen, mikäli käyttäjän toiveet koskevat tuen ulkopuolista järjestelmää. Varsinkin kolmansien osapuolten tuottamissa palveluissa SLA-sopimukset ja niiden pohjalta muodostuvat vastuualueet nousevat laadun kulmakiviksi. Samassa yhteydessä ei sovi unohtaa vastuualueista tiedottamisen tärkeyttä.



Palvelun tuottamisen saralla haastavimmiksi seikoiksi nousevat eri toimijoiden välinen tiedonkulku, sekä oikea resursointi. Tiedonkulussa oman haasteensa lisäävät vielä kolmannet osapuolet, kuten sovellustoimittajat tai muut ulkoistetut palvelun osa-alueet. Palvelutuotannon teknisiksi kysymyksiksi nousevat linjanvedot eri työkalujen ja ympäristöjen välillä sekä eri järjestelmien integroiminen.

Tiedottamisen haasteista valtaosa on voitettavissa valmistautumalla. Ennalta valittujen tiedotuskanavien ja tiedotepohjien avulla tiedottaminen itsessään jää hyvin mekaaniseksi työksi. Vastapainona kevytmielisesti tehdyllä valmistautumisella saadaan kasvatettua tiedotuksen aiheuttamaan työmäärää varsin mittavasti. Erityisesti suurempien organisaatioiden henkilöstöresursseja kohdennettaessa tiedottamisen järjestäminen organisoidusti on tärkeää.

Palvelutuotannon standardoimisen ja eri kehysmallien käyttöönoton suurimpia hyötyjä on organisaation tuottaman palvelun kehittämisen tehostaminen. Vaikeuksien paikallistaminen ja korjausliikkeiden kohdentaminen onnistuvat helpommin laatustandardeihin nojautuen – resursoimisen tehostamisesta puhumattakaan.

## Lähteet

- 1 Hesham Magd, Adrienne Curry, (2003) "An empirical analysis of management attitudes towards ISO 9001:2000 in Egypt", The TQM Magazine, Vol. 15 Iss: 6, pp.381 – 390.
- 2 Foundations of IT Service Management Based on ITIL V3 s. 348.
- 3 Leena Vainio, Hämeen ammattikorkeakoulun AKTIIVI-hanke. Tuotteistamisesitys.
- 4 Govern, V., Cheon, M.J., & Teng J.T.C. (1994) Descriptive Study on the Outsourcing of Information Systems Functions. Information & Management, 27, 33-44.
- 5 Foundations of IT Service Management Based on ITIL V3 s. 19-20.
- 6 Foundations of IT Service Management Based on ITIL V3 s. 276.
- 7 Foundations of IT Service Management Based on ITIL V3 s. 285.
- 8 MPRI Sandra, Wikimedia Commons – 2008-04-07 Information Management-Help Desk.
- 9 Govern, V., Cheon, M.J., & Teng J.T.C. (1994) Descriptive Study on the Outsourcing of Information Systems Functions. Information & Management, 27, 33-44.
- 10 Foundations of IT Service Management Based on ITIL V3 s. 308.