

SaaS-toimittajahallinnan kehityssuunnitelma ITILin mukaan

Antti Johansson



| | |
|---|---|
| Tekijä(t) Antti Johansson | |
| Koulutusohjelma Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma | |
| Opinnäytetyön otsikko SaaS-toimittajahallinnan kehityssuunnitelma ITILin mukaan | Sivu- ja liitesivumäärä 35 + 10 |
| Opinnäytetyön otsikko englanniksi Development plan for ITIL based SaaS supplier management | |
| <p>Tämä opinnäytetyö käsittelee SaaS-toimittajahallintaa ja sen tarkoitus on laatia ITILin pohjalta kohdeorganisaatiolle SaaS-toimittajahallinnan kehityssuunnitelma. Opinnäytetyössä kuvailaan ITILin toimittajahallintamalli, kohdeorganisaatio ja sen SaaS-toimittajahallinnan nykytilanne ja tavoitteet. Tämän lisäksi esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät ja julkaistaan tutkimustulokset.</p> <p>Työ on rajattu koskemaan vain tietohallinnon SaaS-toimittajahallintaa ja viitekehikseksi valikoitui ITIL, koska kohdeorganisaation tietohallintomalli on rakennettu sen mukaisesti. Tietoperustana on siis ITILin toimittajahallintamalli ja empiirisessä osuudessa käytetään SaaS-toimittajahallinnan nykytilanteen ja tavoitteiden selvittämiseksi henkilöhaastatteluja. Tutkimusmenetelmänä käytetään pääasiassa laadullista tutkimusta, sillä se soveltuu parhaiten tämän työn toteutukseen.</p> <p>SaaS-toimittajahallinnan kehityssuunnitelma perustuu ITILiin soveltaen sen tarjoamia menetelmiä SaaS-toimittajahallintaan niiltä osin, kuin se sopii kohdeorganisaation toimintamalliin. SaaS-toimittajiin liittyy muista toimittajista poikkeavia erityisvaatimuksia, mitkä huomioiden kehityssuunnitelma on laadittu. Työ toteutettiin keväällä 2019.</p> | |
| Asiasanat ITIL, SaaS, toimittajahallinta, toimittajahallintastrategia, SaaS-toimittajahallinta, Palvelutuottaja | |

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | ITIL..... | 4 |
| 2.1 | ITILin toimittajahallintamalli | 4 |
| 2.2 | Toimittajahallinnan toimintaperiaate | 6 |
| 2.2.1 | Toimittajahallintastrategia ja siihen liittyvät käytännöt..... | 7 |
| 2.2.2 | Uusien toimittajien arviointikriteerit ja kategorisointi..... | 10 |
| 2.2.3 | Elinkaaren hallinta..... | 11 |
| 2.2.4 | Suorituskyvyn hallinta ja säännölliset tarkastukset | 13 |
| 2.2.5 | Hallittu toimittajasuhde, tyytyväisyyskyselyt ja hyötyjen arviointi..... | 14 |
| 2.3 | Toimittajahallinnan prosessit | 16 |
| 2.4 | Tiedonhallinta, kriittiset menestystekijät ja keskeiset suorituskykymittarit | 18 |
| 2.5 | Haasteet ja merkittävimmät riskitekijät | 19 |
| 3 | Toimittajahallinnan kehittäminen kohti tavoitetilaa | 21 |
| 3.1 | Kohdeorganisaatio | 21 |
| 3.2 | Ongelmakohtia..... | 22 |
| 3.3 | SaaS-toimittajahallinnan kehittäminen..... | 22 |
| 3.4 | Kehitystyö | 22 |
| 4 | SaaS-toimittajahallinnan kehitysohjelma | 26 |
| 4.1 | SaaS-toimittajahallinnan tavoitteet | 28 |
| 4.2 | Kehittämissuunnitelma | 29 |
| 5 | Pohdintaa..... | 32 |
| | Lähteet | 34 |
| | Liitteet..... | 36 |

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on laadittu kohdeorganisaation tietohallinto-osaston suuntaa antavaksi SaaS-palveluiden toimittajahallinnan kehitysehdotukseksi. Tutkimuskysymyksenä on kuinka kohdeorganisaation SaaS-toimittajahallintaa tulisi kehittää ITILin mukaan. Tutkimuksen tulokset tulevat olemaan kohdeorganisaation vapaasti käytettävissä ja sovellettavissa. Esittelen työssä ITILin tarjoaman toimittajahallintamallin ja kuvaan kohdeorganisaation SaaS-palvelujen toimittajahallinnan nykytilanteen, sekä sen kehittämiseksi asetetut tavoitteet. Lopuksi peilaan näitä tietoja ITILin tarjoamaan viitekehykseen, sekä esitän, miten kohdeorganisaatio hyötyisi ITILin mukaisen toimittajahallinnan soveltamisesta SaaS-toimittajien hallintaan.

Toimittajahallinta on aiheena kiinnostava, sillä valtaosa tietohallinnon palveluista on tyyppillisesti ulkoistettu ja erilaisten toimittajien verkosto voi olla hyvinkin laaja. Nykyaikana enemmistö yrityksistä luopuu omien järjestelmien ja infrastruktuurin ylläpidosta ja siirtyy toimittajien hallinnoimaan ympäristöön. Tämä tulee muuttamaan tietohallinnon toimintatapoja, sekä toimittajiin liittyviä käytäntöjä. SaaS-toimittajiin liittyvät omat erityisvaatimukset tuovat uusia haasteita toimittajahallinnalle. Se tekee tästä aiheesta hyvinkin ajankohtaisen.

SaaS on lyhenne sanoista Software as a Service. Sillä tarkoitetaan järjestelmän tarjoamista palveluna, jossa toimittaja huolehtii koko järjestelmäkokonaisuudesta. Tyyppisesti SaaS-palveluja käytetään selaimen välityksellä, eikä asiakas tarvitse muuta kuin nettiyhteyden ja päätelaitteen, joiden avulla kirjautua järjestelmään. Toimittaja vastaa tuotantoympäristöstä. Hinnoittelu määräytyy käytön mukaan, ilman, että tarvitsee ostaa erillisiä lisenssejä. Etuja SaaS-palveluissa ovat muun muassa nopea käyttöönotto, automaattiset päivitykset ja skaalautuvuus. Lisäksi oman infrastruktuurin ylläpito on aikaa vievää ja kallista. SaaS-palveluissa se kuuluu kokonaisuudessaan toimittajan vastuulle, mikä laskee ylläpitokustannuksia ja vapauttaa henkilöstöresursseja muihin työtehtäviin. (Salesforce 2019.)

Tämä työ on rajattu keskittymään pelkästään tietohallinto-osaston SaaS-palveluja tarjoaviin toimittajiin. Kohdeorganisaatio on kansainvälinen suunnittelualan yritys. Sillä on liiketoiminnassaan käytössä lukuisia eri järjestelmiä ja sovelluksia, joiden kaikkien toimittajahallinnan kartoittaminen ja nykytilanteen kuvaaminen muodostuisi liian suureksi kokonaisuudeksi. Sen toteuttaminen ei olisi ollut mahdollista tähän työhön varattujen resurssien puitteissa. Vaikka tämä työ ei sisällä minkäänlaisia liikesalaisuuksia, oli kohdeorganisaati-

on toiveena, että sitä ei mainita nimeltä, joten viitataan siihen ainoastaan kohdeorganisaationa.

Työ rakentuu neljään keskeiseen osioon. Ensimmäisessä kuvaan yksityiskohtaisesti ITILin toimittajahallintamallin, toisessa esittelen kohdeorganisaation nyky- ja tavoitetilanteet, kolmannessa tuon esille käyttämäni tutkimusmenetelmät ja neljännessä julkaisen tutkimustulokset. Lopputuloksena laadin ITILIin pohjautuvan SaaS-toimittajahallinnan kehitysuunnitelman, joka on yksinkertaisesti käyttöön otettavissa.

ITIL on valikoitunut tässä työssä käytetyksi viitekehikseksi sen vuoksi, että kohdeorganisaation tietohallintomalli on rakennettu ITILin mukaisesti. Samaa viitekehystä on siksi luonnollista soveltaa myös käsittelemääni toimittajahallintaan. ITIL käyttää runsaasti erittäin teknistä sanastoa ja se on kirjoitettu hyvin viralliseen ja paikoitellen vaikeasti tulkittavaan muotoon, jota olen itse pyrkinyt välttämään. Tarkoituksena on ollut kuvata ITILin toimittajahallintamalli ja pitää tämä työ mahdollisimman helposti ymmärrettävässä muodossa, niin ettei tarvitse olla tietotekniikan asiantuntija pystyäkseen lukemaan tämän.

Keskeiset käsitteet

ITIL sisältää paljon käsitteitä ja lyhenteitä, jotka lisäsin käänkössanoissa sulkeissa niiden perään. Näin halusin selkeyttää käyttämäni kieltä, sillä usein tietotekniikassa käytetään vain pelkkiä vierasperäisiä lyhenteitä. Lyhenteiden avulla on helpompi yhdistää käännetty sana sen alkuperäiseen kirjoitusmuotoon ja näin hahmottaa sen tarkka asiayhteys. Käyttämäni keskeiset käsitteet ovat lueteltuna taulukossa 1.

Taulukko 1. Keskeiset käsitteet (Wakaru Partners Oy 2011, 14-16, 38, 66-70, 106-114, 124, 132)

| | |
|--|--|
| SLR (Service Level Requirement) | Liiketoiminnan tarpeisiin perustuva palvelutasovaatimus, jonka perusteella asetetaan palvelutasotavoitteet. |
| SLA (Service Level Agreement) | Palvelulle asetettu palvelutasotavoite, jonka saavuttamista seurataan. |
| SCMIS (Supplier and Contract Management Information System) | Toimittaja- ja sopimushallinnan tietojärjestelmä, joka sisältää kaiken toimittajahallinnassa käytettävän tiedon. |

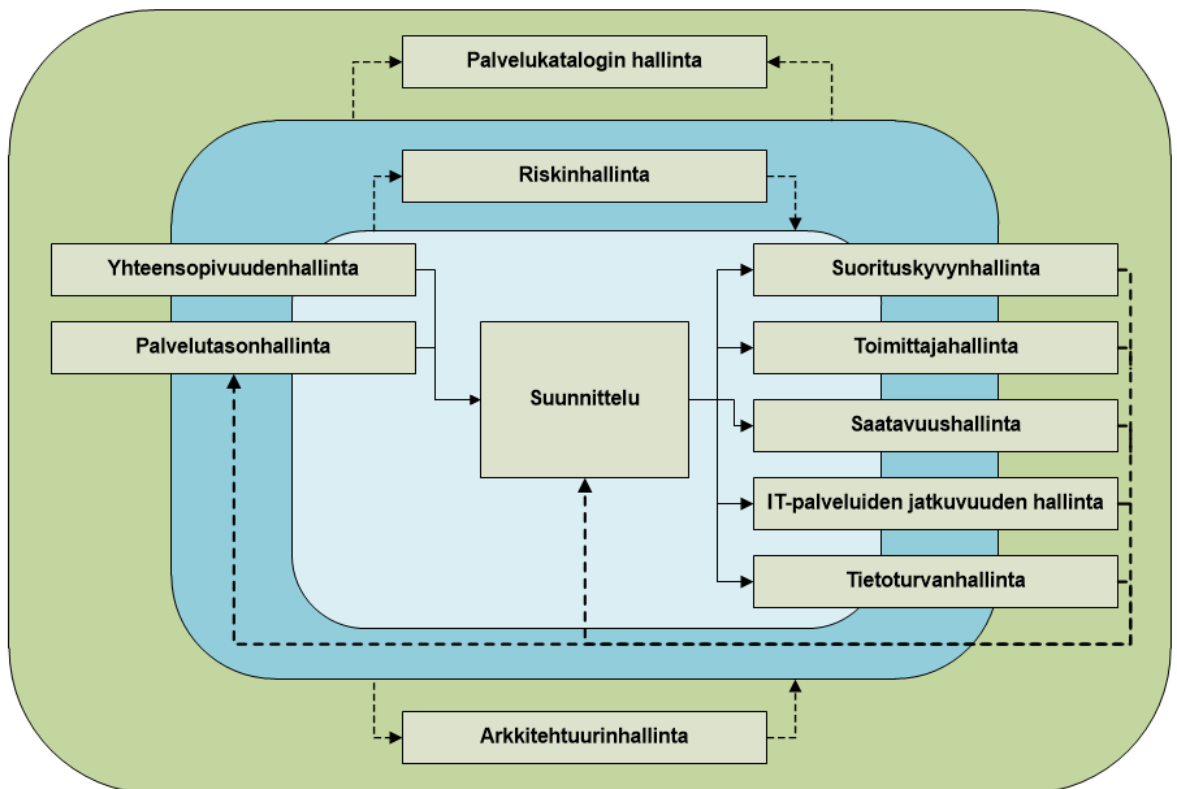
| | |
|---|---|
| BIA (Business Impact Analysis) | Liiketoiminnan vaikutusanalyysi, jonka avulla selvitetään eri liiketoiminnot ja niiden riippuvuudet. |
| ITSCM (IT Service Continuity Management) | IT-palveluiden jatkuvuudenhallinta, jonka tarkoitus on varmistaa, että palvelu voidaan toimittaa katkeamattomana virtana. |
| SLM (Service Level Management) | Palvelutasonhallinta, jonka avulla varmistetaan, että sopimukset vastaavat niille asetettuja palvelutasovaikkeitä. |
| Business case | Liiketoimintaperuste, joka toimii perusteluna tai oikeutuksena sille, miksi uusi palvelu halutaan ottaa käyttöön. |
| CSF (Critical Success Factor) | Kriittinen menestystekijä, joka saavutettaessa palvelu luokitellaan onnistuneeksi. |
| KPI (Key Performance Indicator) | Keskeinen suorituskykymittari, jota käytetään mitattaessa, miten hyvin palvelu saavuttaa sille asetetut kriittiset menestystekijät. |
| Palvelutuottaja | Organisaation sisäinen palvelutuottaja, joka tuottaa IT-palveluja organisaation käytettäväksi. |
| Palvelukatalogi | Tietokanta, joka sisältää sisältökuvaukset kaikista käytössä olevista IT-palveluista. |
| Palveluportfolio | Palveluportfoliolla hallinnoidaan palveluiden koko elinkaarta. Se sisältää tiedot kehitteillä ja käytössä olevista, sekä käytöstä poistetuista palveluista. |

2 ITIL

ITIL eli Information Technology Infrastructure Library on alun perin Englannin valtionhallinnon käynnistämä hanke, jonka tarkoitus oli kerätä IT-palvelujen hallinnan parhaita käytäntöjä yhteen. Tänä päivänä siitä on tullut yksi kansainvälisesti tunnustetuimmista tietohallinnon viitekehyksistä. Sen tarkoitus ei ole olla standardi, jota tulee ehdottomasti noudattaa, vaan toimia pikemminkin ohjeistuksena, jota voidaan soveltaa siltä osin kuin se sopii omaan toimintaympäristöön. (Hunnebeck, Rudd, Lacy & Hanna 2011, 3.)

2.1 ITILin toimittajahallintamalli

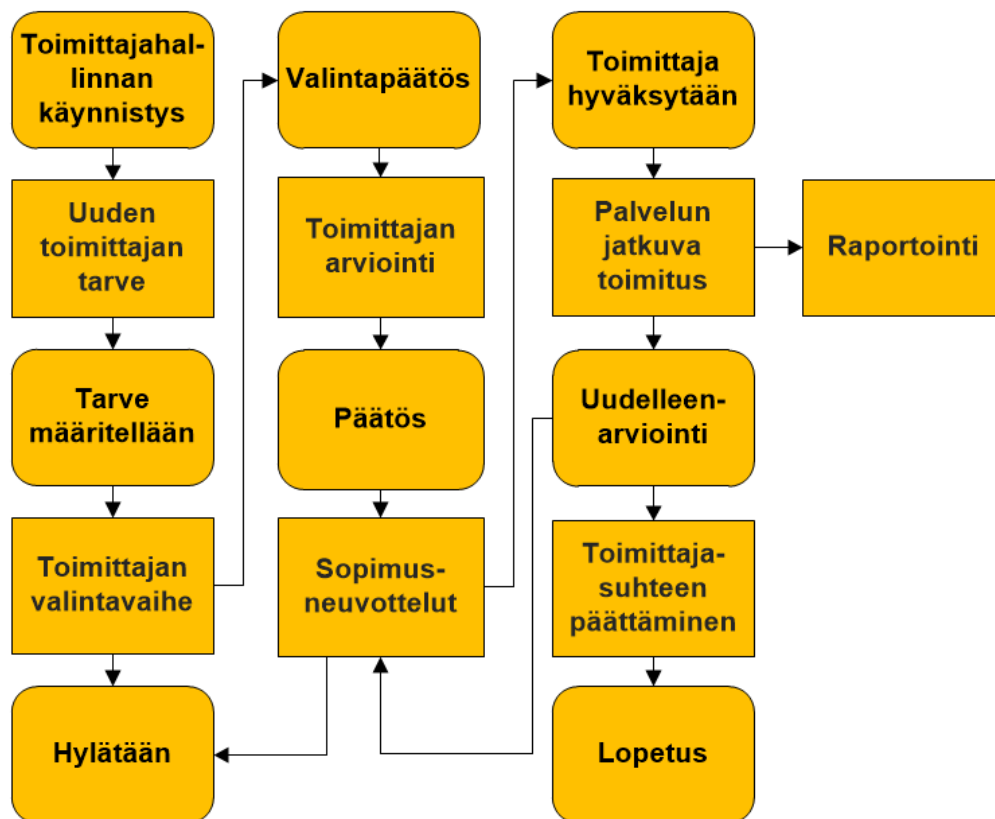
Toimittajahallinta sisältyy ITIL-kirjasarjan toiseen osaan ja se luetaan mukaan palvelusuunnitteluun kuvan 1 mukaisesti. Palvelusuunnittelun tarkoitus on kehittää IT-palvelut niin tehokkaiksi, ettei niihin tarvitse tehdä parannuksia niiden elinkaaren aikana. Tästä poikkeuksena on palvelun jatkuva kehitys, minkä tarkoitus on vastata muuttuviin toimintaympäristöihin ja hienosäätää palvelut entistäkin tehokkaammiksi. (Hunnebeck ym. 2011, 4.)



Kuva 1. ITILin palvelusuunnittelun eri prosessit (mukaillen CertGuidance 2018a)

ITILin tarjoaman toimittajahallintaprosessin tarkoitus on varmistaa, että toimittajia ja heidän tarjoamia palveluja hallinnoidaan niin, että ne tukevat IT-palveluiden tavoitteita ja liiketoiminnan odotuksia. Toimittajahallinnan tarkoitus on kiinnittää huomiota liiketoiminnan, yhteistyökumppaneiden ja toimittajien väliseen yhteyteen ja keskittyä siihen, miten sen avulla voidaan tehokkaammin saavuttaa liiketoiminnallista hyötyä. Ylläpitämällä palvelukatalogia varmistetaan, että käytössä on ajantasainen dokumentaatio käytössä olevista IT-palveluista. Se sisältää tietoa loppukäyttäjille näkyvistä käyttöliittymistä, sekä palvelun ylläpitoon liittyvää taustatietoa. Palvelukatalogi luetaan osaksi palveluportfoliota, jonka avulla hallinnoidaan palveluiden koko elinkaarta. (Hunnebeck ym. 2011, 4, 207, 417, 420.)

Toimittajahallintaprosessit tulee sisällyttää palvelun elinkaaren kaikkiin viiteen eri vaiheeseen: strategiaan, suunnitteluun, siirtymävaiheeseen, toiminnalliseen osioon ja jatkuvaan parantamiseen. Toimittajahallinnan tarkoitus on suunnitella, hallita ja tarkistaa IT-palveluiden toimittajia ja sopimuksia, sekä valvoa sovittujen palvelutasojen toteutumista. Toimittajahallinnan eri vaiheet ja toiminnot yksinkertaistettuna kuvassa 2. (Hunnebeck ym. 2011, 207; Munich institute for IT service management 2019.)

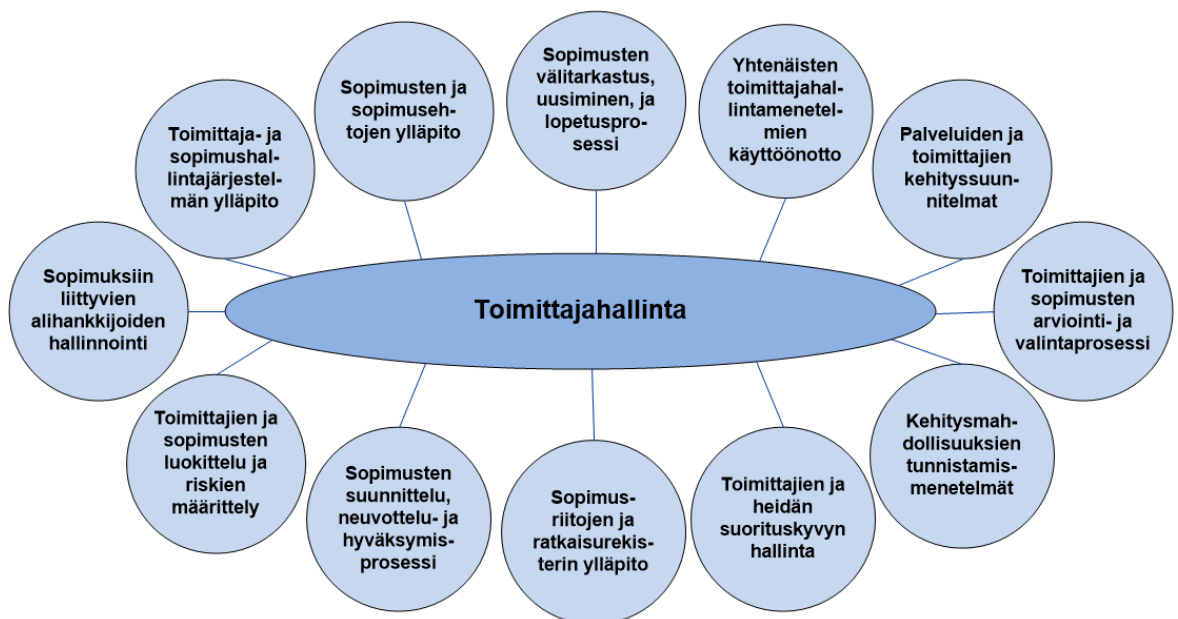


Kuva 2. Toimittajahallinnan eri vaiheet ja toiminnot (mukailleen Munich institute for IT service management 2019)

Monimutkaiset liiketoiminnalliset vaatimukset tarvitsevat toimiakseen erikoisosaamista, jotta niiden tarpeita vastaamaan pystytään rakentamaan tarpeeksi kattava IT-palveluvalikoima. Siksi laadukkaan verkoston luominen ja käyttö, sekä sen tarjoamat toimittajat ja palvelut ovat olennainen osa kokonaisvaltaisesti kattavaa ratkaisua. Toimittajat, toimittajahallinta ja yhteistyökumppanit ovat laadukkaiden IT-palveluiden tukijalka. Toimittajahallinnan tarkoitus on tuottaa toimittajista lisäarvoa ja tarjota liiketoiminnalle saumaton IT-palvelu varmistamalla, että kaikki sopimukset toimittajien kanssa vastaavat liiketoiminnan tarpeita. Lisäksi tulee myös varmistaa, että toimittajat noudattavat sopimuksissa määriteltyjä sitoumuksia. Sen pääpiirteitä ovat toimittajasuhteiden ja niiden suorituskyvyn hallinta, sopimusten hallinta koko niiden elinkaaren ajan, sekä toimittaja- ja sopimushallintajärjestelmän ylläpito. (Hunnebeck ym. 2011, 207-208.)

2.2 Toimittajahallinnan toimintaperiaate

Toimittajahallinnan tulisi toimia kaiken IT-palvelutarjonnan lähtökohtana niin, että jokainen palvelutuottaja hallinnoi sopimuksia ja toimittajia yhdenmukaisin menetelmin. Eri toimittajat luokitellaan sen mukaan, miten suuri vaikutus kullakin on organisaation liiketoimintaan. Sisäiset palvelutuottajat tuottavat IT-palveluja muun organisaation käytettäväksi. Tämän mallin mukaisesti palvelutuottaja jakaa toimittajaan tai sopimukseen kohdistuvan työpänsänsä niin, että vähempiarvoiset toimittajat jäävät pienemmälle huomiolle ja suurin panostus jakautuu tärkeimmille sopimuksille ja toimittajille. ITILin tarjoaman toimittajahallintamallin perusrakenne kattaa kuvan 3 mukaiset osa-alueet. (Hunnebeck ym. 2011, 208.)

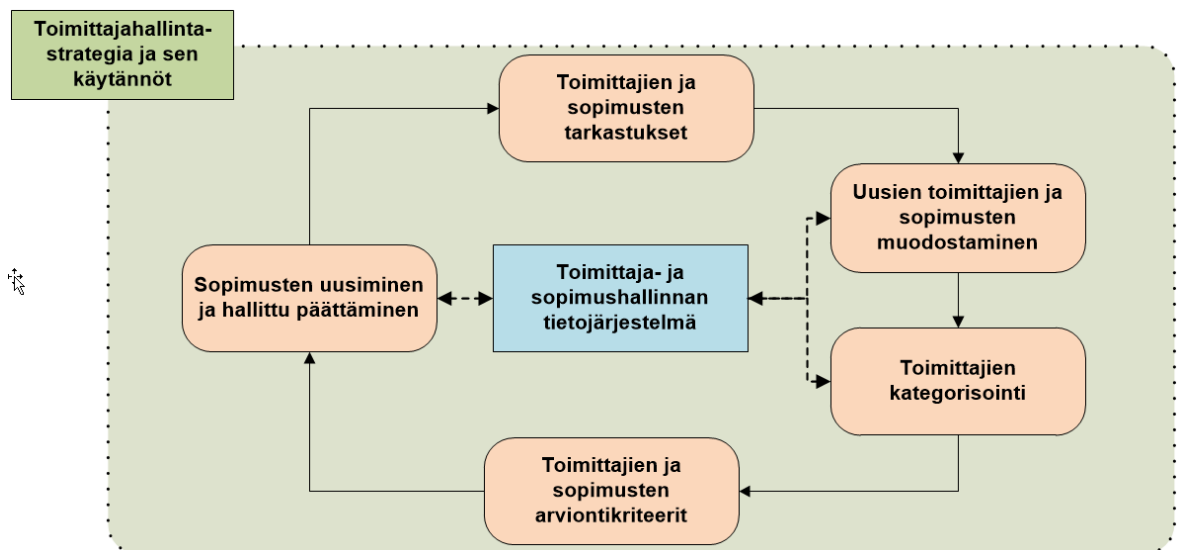


Kuva 3. Toimittajahallinnan perusrakenne

Jokaiselle toimittajalle tulee nimetä oma vastuhenkilö, joka huolehtii siitä, että toimittaja saavuttaa sopimuksessa määritellyt tavoitteet ja tuottaa näin arvoa liiketoiminnalle. Jotta näin voidaan tehokkaasti toimia, tulee organisaatiolla olla määrättyinä toimittaja- ja sopimustenhallinnalle omistajat. He vastaavat muun muassa siitä, että jokaiselle toimittajalle on määritelty vastuuhenkilöt. (Hunnebeck ym. 2011, 208.)

2.2.1 Toimittajahallintastrategia ja siihen liittyvät käytännöt

Toimittajahallinnan päämäärät määritellään toimittajahallintastrategiassa ja se toimii koko toimittajahallinnan ytimenä. Siihen perustuvat kaikki käytännöt, eli menetelmät, joiden avulla pyritään saavuttamaan strategian mukainen tavoitetila. Toimittajahallintastrategia on osa laajempaa kokonaisuutta ja siinä määritellään suuntaviivat, kuinka toimittajat ja sopimukset edesauttavat palvelustrategian toteutumisen onnistumista. Toimittajahallintastrategian tulee tukea liiketoimintastrategiaa määrittelemällä, miten toimittajia hallinnoidaan. Toimittajahallintastrategian tarkoitus on saada toimittajista ja sopimuksista suurin mahdollinen hyöty. ITILin periaatteiden mukaisen toimittajahallintastrategian rakentamisessa voidaan käyttää hyväksi kuvassa 4 tarjottavaa mallia, jolla varmistetaan, että toimittajat täyttävät sopimuksissa määritellyt tavoitteet. (Glenfis AG 2018; Hunnebeck ym. 2011, 208-209; Munich institute for IT service management 2019.)



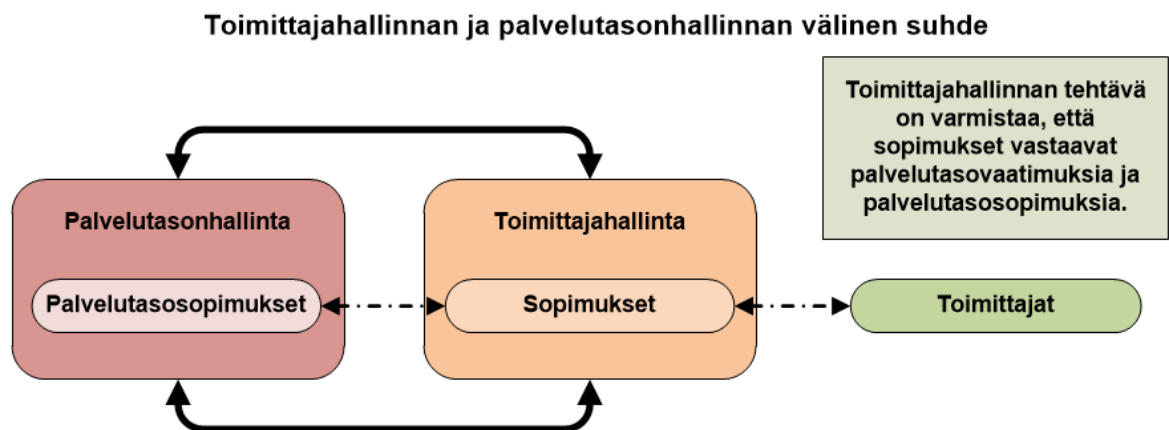
Kuva 4. Toimittajahallintastrategian sisältö (mukaillen SimpliLearn 2019a)

Kuvan 4 mukaisen toimittajahallintastrategian toteuttaminen tapahtuu organisaatiossa määriteltyjen käytäntöjen kautta. Käytäntöihin voidaan lukea esimerkiksi, kuka on valtuutettu asioimaan toimittajien kanssa tai mitä toimittajien valintaprosessi sisältää. Toimittaja-

hallintastrategiasta ja käytännöistä tulee laatia viralliset asiakirjat, jotka dokumentoidaan ja säilytetään asianmukaisessa paikassa. (Hunnebeck ym. 2011, 209.)

Sopimusten valmisteluvaiheessa määritellään toimittajaan kohdistuvat riskit, jotka käydään läpi yhdessä toimittajan kanssa. Tämä takaa sen, että kummankin osapuolen näkemykset ovat linjassa keskenään. Näin vältetään jälkikäteen syntyviä riitatilanteita erilaisten odotusten suhteen. Sopimukset pitää laatia tarpeeksi joustaviksi, jolloin ne ovat muokattavissa liiketoiminnan muuttuvien tarpeiden mukana. (Hunnebeck ym. 2011, 210.)

Sopimuksia laadittaessa tulee varmistaa, että ne sisältävät ainakin käyttöehdot, toimitettavan palvelun kuvauksen, sekä palvelutasovaatimukset (SLR) ja palvelutasotavoitteet (SLA). Palvelutasotavoitteet määrittelevät sen, mitä toimittajan tuottamalta palvelulta odotetaan ja ne toimivat hyvinä mittareina palvelun toteutumisen seurannassa. Ne pitää asettaa realistiselle tasolle ja niiden tarkoituksena on olla linjassa organisaation liiketoiminnan kanssa. Tavoitteiden toteumista tulee seurata säännöllisin väliajoin. Kuvassa 5 on kuvattu toimittajahallinnan ja palvelutasotavoitteiden välinen suhde. (Hunnebeck ym. 2011, 210-211.)

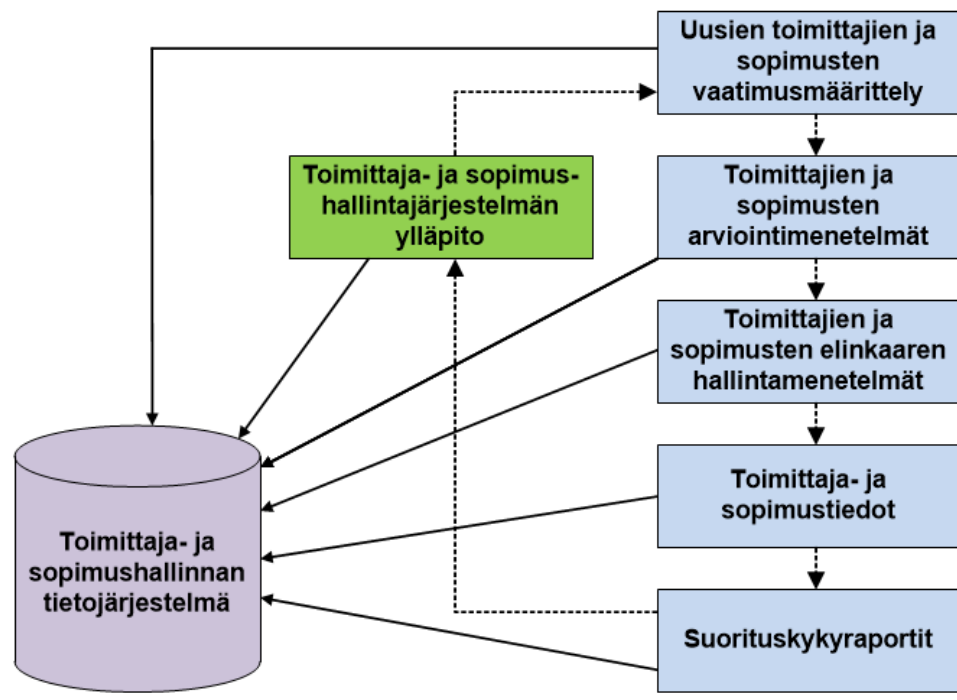


Kuva 5. Toimittajahallinta ja palvelutasotavoitteet (mukaiillen Shiddhath IT Consultants OPC Private Limited 2017)

Lisäksi sopimuksissa pitää määritellä toiminnalle asetetut tavoitteet, sekä niiden hallintatavat ja toteutumisen seurannassa käytettävät mittarit. Niissä pitää myös määritellä kummankin osapuolen vastuut, oikeudet, vahingonkorvausvastuut, velvollisuudet, kontaktipisteet, eskalointimenetelmät, sopimuksen muutosmenettely, riitojen ratkaisu, sopimuksesta irtautumisen ehdot ja toimenpiteet sopimuksen päättyessä. Sopimuksissa on hyvä tehdä jako siihen, mikä kuuluu normaaliin työmäärään, mikä on ylimääräistä työtä ja miten kehitys-, muutos- ja muut projektityyppiset työt suunnitellaan, tilataan ja toteutetaan. Sopimuk-

set tulee aina laatia noudattaen organisaation omia ohjesääntöjä ja viranomaisten asettamia määräyksiä. Näin ne toimivat perustana kaikessa mitä toimittajan kanssa sovitaan. Ennen sopimuksen hyväksymistä ja allekirjoitusta pitää ottaa huomioon lain mahdollisesti asettamat rajoitteet tai vaatimukset, sekä varmistaa vastuukysymykset organisaation oman lakiosaston tai erillisten sopimusjuridiikkaan perehtyneiden lakitoimistojen avustuksella. (Hunnebeck ym. 2011, 210-211.)

Toimittaja- ja sopimushallinnan tietojärjestelmä (SCMIS) toimii keskitettynä tietovarastona, jossa säilytetään sopimuksia ja toimittajia koskevat tiedot. Tehokkaan toimittajahallinnan saavuttamisessa tämä järjestelmä toimii keskeisessä asemassa ja se mahdollistaa palveluportfolion luomisen, jossa eri toimittajat ja heidän tarjoamansa palvelut on yhdistetty liiketoimintayksiköihin. Juuri näiden tukemiseen palvelua tuotetaan. Toimittaja- ja sopimushallinnan tietojärjestelmän tarkoitus on toimia toimittajahallinnan työkaluna, joka tarjoaa kattavasti tietoa toimittajahallinnan eri toimintamenetelmistä kuvan 6 mukaisesti. (Hunnebeck ym. 2011, 212.)



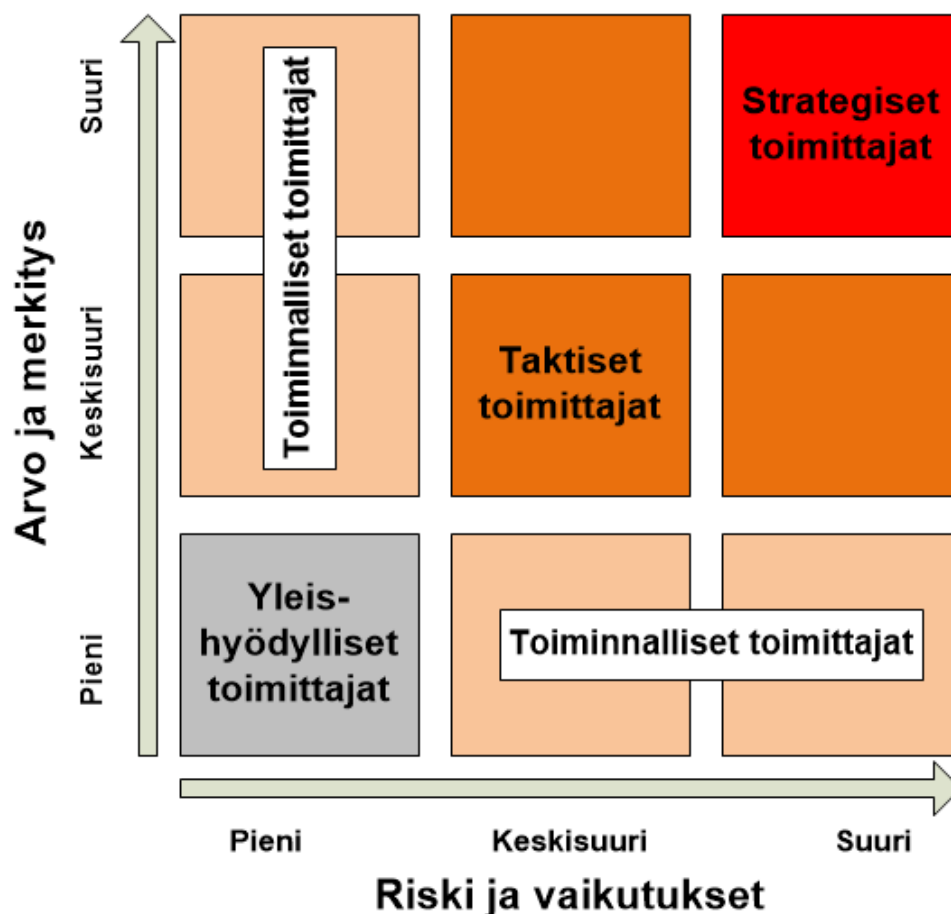
Kuva 6. Toimittaja- sopimushallinnan tietojärjestelmä (mukaiillen SimpliLearn 2019b)

Tyypillisesti toimittaja- ja sopimushallintajärjestelmän omistaja on toimittajahallintamanageri tai hankintaosasto. Tämän järjestelmän yhtenä hyötynä on se, että koordinoimalla ja valvomalla hankintatoimia, organisaatio pystyy neuvottelemaan itselleen parempia hintoja, sekä välttämään hyväksymättömiä tai tarpeettomia hankintoja. (Hunnebeck ym. 2011, 218.)

2.2.2 Uusien toimittajien arviointikriteerit ja kategorisointi

Valittaessa uusia toimittajia ja sopimuksia, pitää huomioida monia eri tekijöitä, kuten toimittajan maine, valmiudet, referenssit, luottoluokitus ja koko. Joissain tapauksissa toimittajan valintapäätökseen saattavat vaikuttaa yrityksen sisäiset käytännöt tai jo olemassa olevat suhteet. Näissä tapauksissa on tärkeää kiinnittää huomiota, että päätös on perusteltu ja sen vaikutukset on arvioitu. Täten voidaan välttää mahdolliset kalliiksi koituvat virheet. (Hunnebeck ym. 2011, 213.)

Toimittajahallinnan prosessit tulee laatia joustaviksi ja merkittävien toimittajien hallinnointiin tulee panostaa eniten. Toimittajien kategorisointi auttaa tunnistamaan toimittajien merkityksen liiketoiminnalle. Toimittajan arvon määrittämisestä palveluntuottajalle ja liiketoiminnalle tarjottavalle palvelulle pitää tehdä suunnitelma. Yksinkertainen menetelmä on määrittää toimittajan käyttöön liittyvät riskit ja millainen vaikutus ja arvo sillä on liiketoimintaan, kuten kuvassa 7 on esitetty. (Hunnebeck ym. 2011, 215.)



Kuva 7. Toimittajien kategorisointi (mukaillen Advisera 2013)

Strategiset toimittajat, joiden vaikutus liiketoiminnalle on suuri vaativat suurimman panostuksen. Näitä suhteita pyritään kehittämään pitkäkestoisiksi ja niiden hallinnointi vaatii ylimmän johdon osallistumista. Strategisten kumppaneiden kanssa pidetään usein säännöllisiä tapaamisia ja suorituskyvyn tarkastuksia. Suhteiden kehittäminen tulee tehdä palvelustrategiassa ja palvelutuotannossa määriteltyjen suuntaviivojen mukaisesti ja ne tulee liittää mukaan toteutettaviin kehityssuunnitelmiin. (Hunnebeck ym. 2011, 215.)

Taktisiin kumppanuuksiin liittyy huomattava kaupallinen merkitys ja niillä on paljon vuorovaikutusta liiketoiminnan kanssa. Näiden suhteiden hallinnointi kuuluu keskitason johdon vastuulle, ja ne vaativat säännöllisiä tapaamisia ja suorituskyvyn tarkastuksia. Toiminnalliset toimittajat (operational suppliers) tarjoavat toiminnallisia tuotteita tai palveluja ja niiden hallinnointi kuuluu alimmalle johdolle. Nekin vaativat säännöllisiä tapaamisia ja suorituskyvyn tarkastuksia, mutta niitä ei tarvitse pitää usein. (Hunnebeck ym. 2011, 215.)

Strategisissa kumppanuussuhteissa on tärkeätä saada toimittajaorganisaatio omaksumaan ostajan työskentelymenetelmiä, sillä yhteiset toimintatavat lähentävät osapuolia ja tehostavat yhteistyötä. Ulkoistamisen yleistyessä joidenkin ulkoisten palvelujen järjestämisen sisältö ja monimutkaisuus ovat johtaneet toimittajasuhdetyyppien hajanaisuuksiin. Strategisella tasolla on tärkeätä ymmärtää tarjolla olevat eri vaihtoehdot, jolloin niistä voidaan rakentaa omiin tarkoituksiinsa kaikista sopivin toimittajayhteistyö. Näin suhteesta voidaan saada suurin mahdollinen liiketoiminnallinen hyöty, jota voidaan jatkokehittää liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti. (Hunnebeck ym. 2011, 216.)

Useat eri tekijät, aina palvelun luonteesta sen kokonaiskustannuksiin määrittelevät sen merkityksen liiketoiminnalle. Lähtökohtana voidaan pitää sitä, mitä suurempi merkitys palvelulla on liiketoiminnalle, sitä enemmän liiketoiminnan pitää olla mukana toimittajasuhteen hallinnoimisessa ja kehittämisessä. Virallinen kategorisointimenetelmä auttaa tunnistamaan toimittajan merkityksellisyyden. (Hunnebeck ym. 2011, 216.)

2.2.3 Elinkaaren hallinta

Riskienhallinta yhdistettynä toimittajahallintaan tarjoaa jokaiseen toimittajaan tai sopimukseen kohdistuvien haavoittuvuuksien keskitetyn määrittelyn, jossa kumppanuussuhteen luonne vaikuttaa liiketoimintaan kohdistuvaan riskiasteeseen. Ulkoistettuihin tai strategisiin toimittajiin liittyviä riskejä on paljon ja niitä on monimutkaisempi hallita kuin sisäisiä toimittajia. Suuret riskit pitää arvioida sopimuksen esivalmisteluvaiheessa ja ne tulee tarkastaa

sopimusten sisällön, liiketoiminnan vaatimusten tai toimintaympäristön muuttuessa. (Hunnebeck ym. 2011, 218.)

Liiketoiminnan vaikutusanalyysi (BIA) on menetelmä, jolla arvioidaan palvelun keskeytymisestä seuraavia vaikutuksia liiketoiminnan eri osa-alueisiin. Riskien arviointi ja vaikutusanalyysi yhdistettynä toimittajien ja sopimusten hallintaan toteutetaan tiiviissä yhteistyössä IT-palveluiden jatkuvuudenhallinnan (ITSCM), saatavuudenhallinnan ja tietoturvanhallinnan kanssa. Näin pyritään vähentämään toimittajan tai sopimuksen epäonnistumisesta seuraavia vaikutuksia. (Hunnebeck ym. 2011, 218.)

Edellä mainituista analyyseista syntyneet tiedot tulee viedä toimittaja- ja sopimushallintajärjestelmään ja uusille toimittajille ja sopimuksille tulee nimetä omat vastuuhenkilöt. Heidän vastuullaan on toimittajien ja sopimusten hallinta, sisältäen säännölliset tarkastukset, sekä hälytysten asettamisen. Uusien toimittajien ja sopimusten käyttöönotto tulee toteuttaa muutostenhallintaprosessien mukaisesti, jolloin voidaan varmistaa, että kaikki vaadittavat toiminnot ovat toteutuneet. (Hunnebeck ym. 2011, 218-219.)

Sopimustarkastelu pitää toteuttaa säännöllisin väliajoin. Sen avulla varmistetaan, että jokainen sopimus jatkaa liiketoiminnan tarpeiden saavuttamista. Sopimustarkastelu arvioi sopimuksen toimintaa ylemmällä tasolla kuin palvelun tarkastukset, jotka toteutetaan enemmän operatiivisella tasolla. Korkean arvon, tai monimutkaisten sopimusten neuvottelujaksot voivat olla pitkiä ja kalliita, mikä voi johtaa tilanteeseen, että halutaan välttää tulevia muutoksia sopimuksissa mahdollisimman pitkään. ITILin mukaan sopimukset tulee laatia niin, että niitä voidaan muuttaa helposti, nopeasti ja säännöllisesti, jolloin liiketoiminta hyötyy palvelun kehittämisestä ja toimittajasuhde saavuttaa täyden arvonsa. (Hunnebeck ym. 2011, 222.)

Toimittajaan liittyvät muutokset tai vaihdokset tulee ennakoida jo sopimuksen laadintavaiheessa ja etenkin strategisesti tärkeiden toimittajien suhteen on hyvä kiinnittää erityistä huomiota siirtymävaiheeseen. Toimittajavaihdoksen kustannukset tulee arvioida, sillä palvelua siirrettäessä, siihen tulee sisältymään ajanjakso, missä on kaksi rinnakkaista toimittajaa. Sopimukset pitää laatia yhdessä lakiosaston kanssa, jonka avulla varmistetaan, että niihin sisältyvät kaikki huomioitavat ehdot ja lausekkeet. Tämä ennaltaehkäisee sopimukseen liittyviä riitatilanteita ja tekee niistä tehokkaampia. (Hunnebeck ym. 2011, 222.)

2.2.4 Suorituskyvyn hallinta ja säännölliset tarkastukset

Operatiivisen tason prosessit pitää toteuttaa tarkoituksenmukaisesti. Sillä varmistetaan tehokkaat päivittäiset toimintamallit. Sujuvan ja tehokkaan operationaalisen tason toiminnan takaamiseksi pitää määritellä selkeät vastualueet, rajapinnat ja kontaktipisteet, joihin liittyvät menetelmät ja käytännöt tulee kummankin osapuolen ymmärtää. Organisaation tulee pyrkiä myös oppimaan ja kehittymään toimittajan käyttämistä menetelmistä. (Hunnebeck ym. 2011, 219.)

Prosessien rajapinnoissa on tärkeää tunnistaa, miten häiriöt käsitellään toiminnallisella tasolla. Kun on tehty selkeät määritelmät ja kommunikaatiokanavat eskalaatioille, häiriöt tullaan todennäköisesti tunnistamaan ja selvittämään aikaisemmin, jolloin niiden vaikutus liiketoimintaan on vähäisempää. Kummatkin osapuolet, organisaatio ja toimittaja, hyötyvät aikaisesta ongelmien tunnistamisesta ja selvittämisestä. (Hunnebeck ym. 2011, 219.)

Molempien osapuolten tulee edistää hyvien kommunikaatiokanavien muodostamista, jolloin toimittaja oppii enemmän organisaation liiketoiminnasta, vaatimuksista ja suunnitelmista. Tämä auttaa toimittajaa ymmärtämään ja tunnistamaan paremmin liiketoiminnan tarpeita. Vuorovaikutteinen organisaatio hyötyy vastauskykyisemmästä toimittajasta, joka on tietoinen liiketoimintaa muokkaavista tekijöistä ja häiriöistä, jolloin se pystyy tarjoamaan sopivia ratkaisuja nopeammin ja täsmällisemmin. Olemalla lähellä jokapäiväistä toimintaa ovat kaikki osapuolet tietoisia toistensa työskentelymenetelmistä. Se vähentää väärinymmärryksiä, mikä puolestaan johtaa onnistuneempaan ja kestävämpään yhteistyöhön. (Hunnebeck ym. 2011, 219.)

Palvelun ja toimittajan suorituskykyä tulee seurata ja siihen pitää kohdistaa säännöllisiä tarkastuksia. Suorituskykyraportteja tulee laatia säännöllisin väliajoin, ja niiden tulee perustua toimittajan kategorisointiluokkaan. Nämä toimivat pohjana yhteisille tarkastustapaamisille, joita tulee järjestää sitä useammin, mitä tärkeämpi toimittaja on. Palvelun sisältö tulee tarkastaa tärkeiden toimittajien kohdalla vähintään kerran vuodessa. Sitä tulee tällöin verrata alkuperäisiin ja senhetkisiin liiketoiminnan tarpeisiin. Tämä varmistaa, että toimittaja ja sopimus ovat linjassa liiketoiminnan tarpeiden kanssa ja tuottavat rahallista vastinetta. Tarkastuspalavereiden tueksi tulee määritellä palvelutasotavoitteet ja asettaa mittareita, joilla näiden tavoitteiden toteutumista voidaan seurata. Näiden pohjalta laaditut raportit ovat keskeinen asia tarkasteltaessa toimittajien suorituskykyä. (Hunnebeck ym. 2011, 219- 220.)

Toimittajien ja sopimusten hallinnointimekanismi rakennetaan eri sidosryhmien tarpeiden mukaisesti ja oman organisaation edustajien tulee toimia suoraan toimittajan nimittämien edustajien kanssa. Jokaisella edustajalla on omat vastualueensa, tapaamiskanavat ja prosessit, jotka varmistavat, että kukin henkilö on mukana oikeassa tilanteessa ohjaamassa toimintoja oikeaan suuntaan. (Hunnebeck ym. 2011, 220.)

Palvelun tai toimittajan laajuus ja tärkeysaste määrittävät johtamisen tason. Mitä huomattavampi palvelu on kyseessä, sitä enemmän sitoutumista ja vaivaa tulee nähdä suhteen ylläpidossa. Toimittajahallinnan tärkein päämäärä on varmistaa, että toimittajasta saadaan suurin mahdollinen hyöty ja arvo. Palveluntuottajan pitää varmistaa, että toimittajan prioriteetit vastaavat liiketoiminnan prioriteetteja ja toimittajan tulee ymmärtää, mitkä sen palvelutasoista ovat kaikista oleellisimpia liiketoiminnalle. (Hunnebeck ym. 2011, 219-220.)

2.2.5 Hallittu toimittajasuhde, tyytyväisyyskyselyt ja hyötyjen arviointi

Toimittajien hallinnointi on palveluntuottajan vastuulla, vaikka alihankintana ostetut palvelut kuuluvat palveluntoimittajan vastuulle. Toimittajaketjun analysointi antaa kuvan liiketoiminnalle tarjottavien palveluiden ja toimittajien välisistä suhteista. Liiketoimintaprosessien analysointi paljastaa, mitkä toimittajat ovat mukana missäkin prosessissa. Toimittajaketjun hallinta varmistaa, että toimittajille on määritelty selkeä toiminta-alue ja vaadittava suorituskky. Tällöin voidaan varmistua, että liiketoiminnalle tarjottavien palveluiden taso on se, mikä sille on asetettu. Palvelu saavuttaa sille asetetut tavoitteet huomattavasti todennäköisemmin, kun pidetään toimittajien lukumäärä toimittajaketjussa sopivan alhaisena. Toimittajien määrän rajoittaminen vähentää hallinnointiin kuluva aikkaa ja toimittajahallinnan tehtävien monimutkaisuutta. (Hunnebeck ym. 2011, 217.)

Yhteistyökumppanuussuhteiden muodostaminen riippuu osapuolten halukkuudesta jakaa keskenään strategista informaatiota sovittaakseen toimintamenetelmiänsä yhteen. Usein strategisesti tärkeistä toimittajasuhteista pyritään muodostamaan yhteistyökumppanuussuhteita. Se heijastaa siirtymää kauemmas perinteisistä hierarkkisista suhteista, joissa toimittaja sijoittuu asiakkaan alapuolelle. Yhteistyökumppanuussuhteissa tarkoituksena on saada toimittaja ymmärtämään asiakkaan liiketoimintastrategia. Pyrkimyksenä on kehittää yhteisiä toimintamenetelmiä, joiden avulla saadaan suhteesta parempi hyöty. (Hunnebeck ym. 2011, 214.)

Kun toimittajalla on hyvä ymmärrys organisaation IT-arkkitehtuurista, yrityskulttuurista, arvoista ja liiketoiminnan päämääristä, yhteistyön tuottama lisäarvo kasvaa. Näin toimittaja pystyy jatkuvasti parantamaan suoritustaan ja vastaamaan nopeammin ja täsmällisemmin liiketoiminnan tarpeisiin. Toimittaja puolestaan hyötyy pitkäkestoisista sopimuksista ja sitoumuksista, sillä ne tarjoavat jatkuvan taloudellisen tulonlähteen. (Hunnebeck ym. 2011, 214.)

Toimittajasuhteen onnistuminen liiketoiminnan näkökulmasta, perustuu taloudelliseen suorituskykyyn. Onnistuneen ja pitkäkestoisen sopimuksen taloudellinen hallinta on yhteinen tehtävä. On tärkeää, että kummankin osapuolen taloudellinen hyöty yhteistyöstä jatkuu, sillä sopimus, joka ei anna toimittajalle riittävää taloudellista hyötyä johtaa siihen, että palvelun taso laskee. Tavoitteena tuleekin olla taloudellinen tasapaino osapuolten välillä, jonka avulla pyritään rakentamaan pitkäkestoiset suhteet, etenkin avainasemassa olevien toimittajien kanssa. Isot sopimukset ovat suuria taloudellisia investointeja, joihin kohdistuu riskejä, mikäli yhteistyö ei ole toimivaa. Tämän vuoksi kannattaa panostaa pitkäkestoisiin yhteistyökumppanuuksiin ja huolehtia toimittajasuhteiden ylläpidosta. (Hunnebeck ym. 2011, 221-222.)

Tyytyväisyyskyselyt toimivat tärkeänä tekijänä selvittäessä, kuinka hyvin toimittajan palvelutaso on linjassa liiketoiminnan kanssa. Kyselyiden avulla löydetään tyytymättömyyttä aiheuttavia toimintoja, vaikka toimittaja pysisikin sille asetetuissa palvelutasoissa. Tyytymättömyyden mahdollistavat huonosti laaditut palvelutasot, joihin tulee puuttua ja jotka tulee korjata säännöllisten tarkastusten yhteydessä. (Hunnebeck ym. 2011, 220.)

Liiketoiminnan ja tietohallinnon tulee yhdessä määritellä tavoitteet, hyödyt ja odotukset, joiden avulla muodostetaan liiketoimintaperuste (business case), joka johtaa yhteistyöhön ryhtymiseen. Näiden hyötyarvioiden tulee olla ajan tasalla koko sopimuksen elinkaaren ajan ja alkuperäisen liiketoimintaperusteen jälkeen tapahtuneet muutokset tulee huomioida. Sopimus on voitu alun perin tehdä, koska se on tuonut taloudellisia säästöjä, mutta näitä säästöjä ei enää saavuteta. Kyseessä voi esimerkiksi olla yleiset muutokset hinnoittelussa, mikä on vaikuttanut myös vaihtoehtoihin toimijoihin ja sopimus tuottaa edelleen relatiivista säästöä. Hyötyarvioinnissa tulee käyttää sen hetkisiä arviointeja alkuperäisiä arviointeja vastaan, tarkastella tulevaisuuden hyötyjä ja tehdä niistä objektiivinen yhteenveto. (Hunnebeck ym. 2011, 221.)

2.3 Toimittajahallinnan prosessit

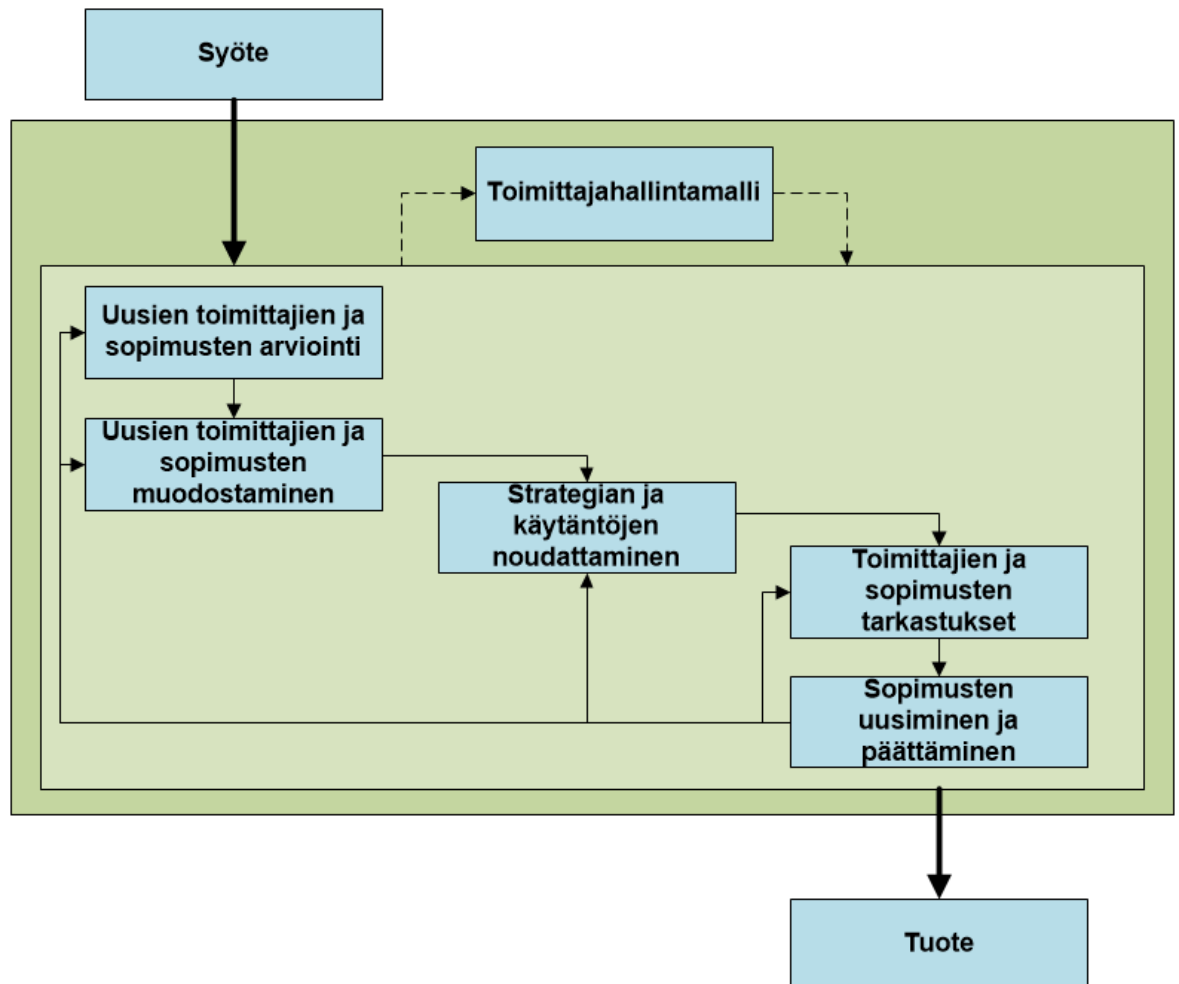
Toimittajahallinnan prosessit käynnistyvät tyypillisesti, kun perustetaan uusi toimittaja tai muutetaan jo olemassa olevan toimittajan tai sopimuksen tietoja. Muina käynnistävinä tekijöinä voi olla uusi tai muuttunut liiketoiminnan tarve tai palvelu, sekä strategian, mallien tai käytäntöjen tarkastus tai uudistus. Oli käynnistävä tekijä mikä hyvänsä, tulee toimittaja- ja sopimushallintajärjestelmään syötettävän tiedon sisältää kuvassa 8 esitetyt kohdat. (Hunnebeck ym. 2011, 222-223.)

| | |
|---|--|
| Liiketoimintatietoa esimerkiksi liiketoimintastrategiasta ja rahoitussuunnitelmista, sekä tietoa organisaation sen hetkisistä ja tulevaisuuden vaatimuksista ja suunnitelmista | Toimittaja- ja sopimuskohtaisen strategian, eli palveluntarjoajan hankintakäytännöt, sekä toimittaja- ja sopimusluokittelut |
| Toimittajiin kohdistuvat tulevaisuuden suunnitelmat, sisältäen tietoa heidän käyttämistään teknologioista, taloudellisesta tilanteesta ja merkityksestä liiketoiminnalle | Olemassa olevien ja uusien toimittajien välisten sopimusten ja sitoumusten tavoitteet |
| Toimittajien ja sopimusten suorituskykyyn liittyvät tiedot | Tietohallinnon IT-strategia, suunnitelmat ja budjetit |
| Suorituskykyyn liittyvien häiriöiden ja ongelmien hallintaprosessit | IT-palveluiden kustannushallinnan taloudelliset tiedot, palveluiden ja sopimusten hinnat, sekä niistä seuraavan hyödyn liiketoiminnalle |
| Palvelutasonhallintaprosessit, yksityiskohtia palveluportfoliosta ja palvelukatalogista, palvelutason vaatimukset ja tavoitteet | Palvelutasotavoitteiden seuranta- ja ylittymistiedot, sekä säännöllisiin tarkastuksiin liittyvät tiedot |
| Palvelun tai toimittajan epäonnistumisesta aiheutuneet kuluierittelyt | Liiketoiminnan, palveluiden, tukitoimintojen ja käytössä olevien teknologioiden väliset suhteet |

Kuva 8. Toimittajahallinnassa käytettävä tieto

Toimittajahallinnan sisältämää tietoa hyödynnetään monissa prosesseissa ja organisaation eri osa-alueiden toiminnoissa. Usein tämä tieto toimitetaan sähköisinä raporteina tai se julkaistaan organisaation omassa intranetissä, jolloin voidaan varmistaa, että käytössä on ajantasaista tietoa. Esimerkiksi toimittaja- ja sopimushallinnan tietojärjestelmä sisältää toimittajahallinnan toteutuksen vaatiman tiedon, jota käytetään poikkeuksetta kaikissa toimittajahallinnan toiminnoissa. Toimittajahallinnan tuotteita ovat sopimusten tarkastuspalavereissa sovitut päätökset, tehtävälistat ja pöytäkirjat. Sopimustarkastuksissa käytettävät suorituskykyraportit syntyvät myös osana toimittajahallinnan toimintoja. Tämän lisäksi muita toimittajahallinnan lopputuotteita ovat muun muassa palveluun liittyvät tyytyväisyys-

kyselyt ja toimittajiin kohdistuvat kehityssuunnitelmat. Kehityssuunnitelmien avulla seurataan ja hallinnoidaan toimittajien kehittämistoimenpiteiden toteutumista. Kuvassa 9 havainnollistetaan toimittajahallintaprosessien kulku toimittajahallinnan läpi. (Hunnebeck ym. 2011, 223.)

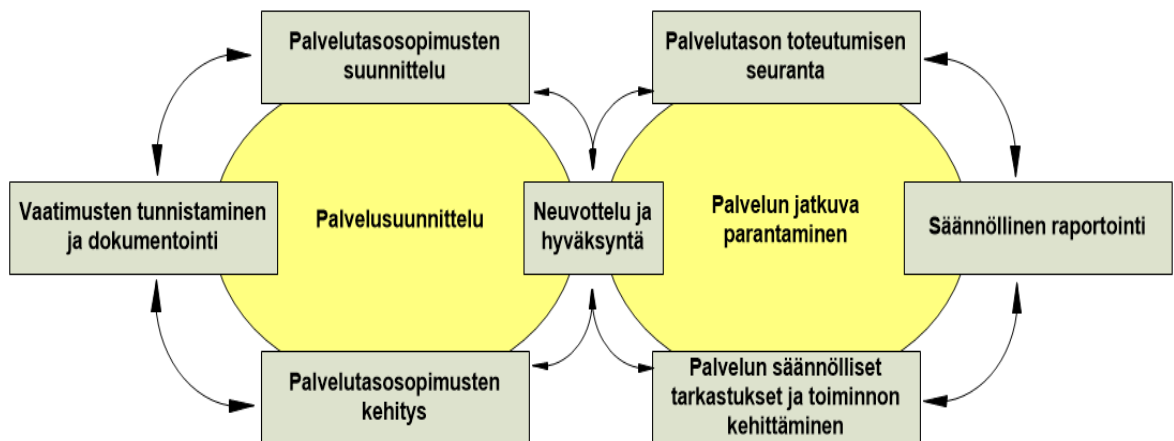


Kuva 9. Toimittajahallinnan prosessikaavio (mukaillen CertGuidance 2018b)

Toimittajahallinta on kosketuksissa organisaation monien muiden toimintojen kanssa. Toimittajahallinnassa määritellään toimittajaan kohdistuvat päämäärät, vaatimukset ja vastuut. Palvelutasohallinta (SLM) tukee toimittajahallintaa seuraamalla palvelutasolle annettuja palvelutasovaatimuksia ja palvelutasotavoitteita, joita kaikkien sopimusten tulee noudattaa. (Hunnebeck ym. 2011, 224.)

Sopimukseen ja sitoumuksiin tehtävät muutokset tulee käsitellä muutoksenhallinnan prosessien mukaisesti. Toimittajahallinnan tulee hallinnoida toimittajien pääsyoikeuksia palveluihin ja järjestelmiin tietoturvanhallinnassa määriteltyjen käytäntöjen ja vaatimusten

mukaisesti. Tietohallinnon tuottamat palvelut tarvitsevat myös riittävät taloudelliset edellytykset toimiakseen, mikä vaatii taloushallinnon mukanaoloa. Lisäksi toimittajahallinnan tehtävä on varmistaa, että tuotettujen palveluiden yksityiskohdat ja sidosryhmät on kirjattu palveluportfolioon, sekä varmistaa tuotettujen palveluiden jatkuva saatavuus IT-palveluiden jatkuvuudenhallinnan kautta. Palvelutasonhallintaprosessit jakautuvat kahteen eri vaiheeseen kuvan 10 mukaisesti. Palvelusuunnittelun yhteydessä suunnitellaan, kehitetään ja määritellään palvelutasot. Jatkuvan kehityksen vaiheessa niitä seurataan ja pyritään parantamaan. (Hunnebeck ym. 2011, 224; Simplilearn 2019.)



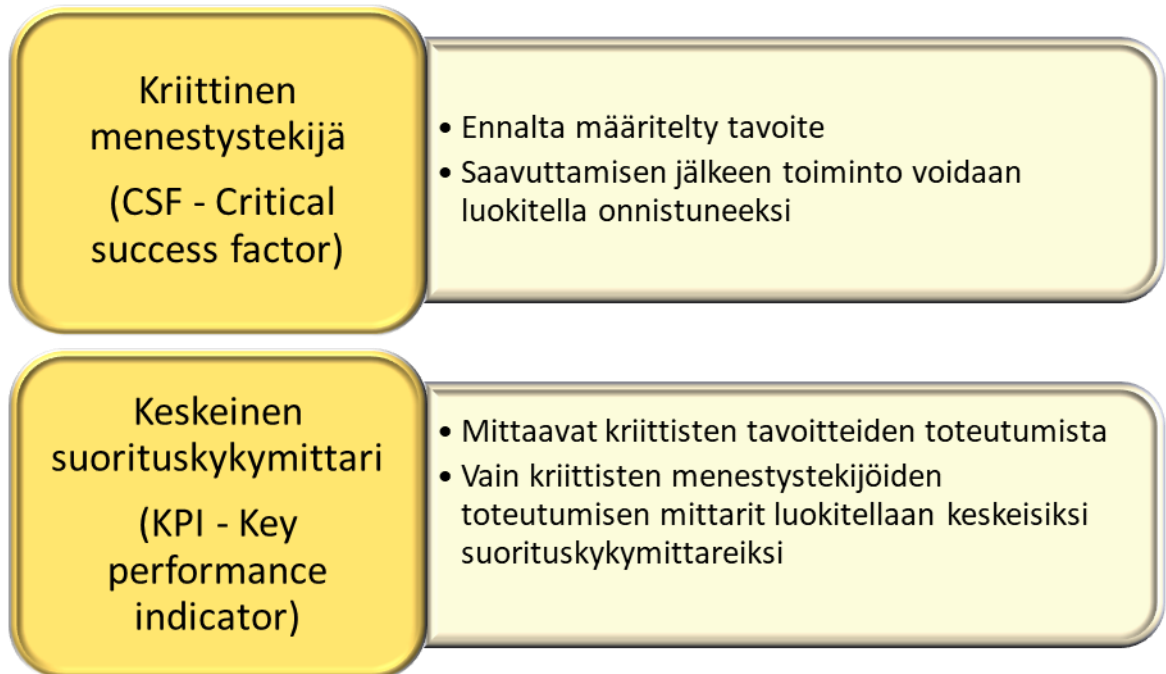
Kuva 10. Palvelutasonhallintaprosessit (mukaiillen Simplilearn 2019)

2.4 Tiedonhallinta, kriittiset menestystekijät ja keskeiset suorituskykymittarit

Toimittajahallinnan käyttämä tieto pitää sisällyttää toimittaja- ja sopimushallinnan tietojärjestelmään, jolloin se on keskitettynä yhdessä paikassa. Sieltä pitää löytyä tiedot niin toimittajista ja sopimuksista, kuin toimittajan tarjoaman palvelun toiminnalliset tiedot. Toimittajan tarjoamiin palveluihin liittyvät tiedot ja suhteet muihin palveluihin ja osatekijöihin tulee päivittää myös palveluportfolioon. Tämän lisäksi pitää huolehtia, että tieto on yhtenäistä myös muissa tietohallinnon käytössä olevissa järjestelmissä. (Hunnebeck ym. 2011, 224.)

ITIL käyttää toimittajahallinnan toteutumisen mittaamisessa erilaisia mittareita ja mitattavina kohteina erilaisia tavoitteita. Kaksi keskeisintä tekijää mittareissa ja tavoitteissa on selvennetty kuvassa 11. Jokaisen organisaation tulee määritellä ja tunnistaa itselleen sopivat kriittiset menestystekijät prosesseille asettamiensa tavoitteiden mukaisesti. Näiden toteutumisen seurantaan tulee asettaa keskeiset suorituskykymittarit, joiden valinta kannattaa tehdä tarkkaa harkintaa käyttäen. Tyypillisesti näitä edellä mainittuja tekijöitä ei ole

missään valmiina ohjeistettuna. Jokaisen organisaation tulee itse määritellä omat tavoitteensa ja suunnitella mittarit, jotka vastaavat juuri heidän tarpeitaan, sekä mukautuvat juuri heidän toimintaympäristöönsä. Toimintoja tulee mitata ja tuloksia monitoroida, sillä niistä on hyötyä parannuskohteiden tunnistamisessa. (Hunnebeck ym. 2011, 224.)



Kuva 11. Kriittiset menestystekijä ja keskeiset suorituskykymittarit

2.5 Haasteet ja merkittävimmät riskitekijät

Toimittajahallinnan toteuttamiseen liittyy monia haasteita. Liiketoiminta ja tietohallinto kehittyvät, sekä niiden tarpeet muuttuvat. Muutoksenhallinta voi olla työlästä, etenkin kun samaan aikaan pitää tuottaa jo olemassa olevia palveluja. Sopimukset voivat olla huonosti laadittuja, prosesseissa saattaa olla jäänteitä vanhoista toimintatavoista, eikä tarvittavaa osaamista saada pidettyä talossa. Kustannuksista ei välttämättä päästä yksimielisyyteen, sopimus voi olla toiselle epäedullinen, kommunikaatio ei toimi ja päivittäinen ongelmanratkaisutaistelu nousee niin suureen rooliin, että se estää myönteisen kehityksen ja hävittää strategisen näkökulman asioihin. (Hunnebeck ym. 2011, 224-225.)

Edellä mainittuihin haasteisiin voidaan vastata tarpeeksi selkeillä ja hyvin määritellyillä sopimuksilla, rooleilla ja palvelunhallintaprosesseilla, sekä tehokkaalla kommunikaatiolla. Lisäksi kannattaa varmistaa, että toimittajalla on käytössä kansainvälisesti tunnustettuja sertifikaatteja. Toimittajahallinnan riskit koostuvat useasta osa-alueesta ja eri tekijöiden

summasta. ITIL on tunnistanut kuvassa 12 esitetyt toimittajahallintaan kohdistuvat merkittävimmät riskitekijät. (Hunnebeck ym. 2011, 225)

| | |
|--|--|
| Toimittaja ei ole halukas yhteistyöhön, tai kiinnostunut osallistumaan ja tukemaan vaadittavia toimittajahallinnan toimintoja | Toimittajahallinnan toteuttamiseen on varattu liian pieni budjetti tai liian vähäiset resurssit |
| Liiketoiminnan ja ylimmän johdon sitoumuksen puute | Riittämätön tieto liiketoiminnan ja tietohallinnon tulevaisuuden suunnitelmista |
| Toimittajalla ei ole riittävää ymmärrystä palveluntuottajan käytännöistä ja toimintatavoista | Vanhat tai huonosti laaditut sopimukset, jotka eivät tue liiketoiminnan tarpeita tai vastaa palvelutasosopimuksia |
| Toimittajat suostuvat palvelutasoihin ja tavoitteisiin, joita ei ole mahdollista toteuttaa | Organisaation asettamat vaatimukset ja sopimusten toimintamallit ovat kohtuuttomia tai liian byrokraattisia |
| Toimittaja voi joutua yrityskaupan kohteeksi, jolloin henkilöstö ja sopimukset saattavat muuttua | Toimittajat epäonnistuvat tai eivät kykene vastaamaan sopimuksissa asetettuihin ehtoihin |
| Toimittajan henkilöstö tai yrityskulttuuri ei sovi yhteen palveluntuottajan tai organisaation liiketoiminnan kanssa | Huonot talousprosessit hankinta- ja ostotoimessa, jotka eivät tue tehokasta toimittajahallintaa |

Kuva 12. Toimittajahallinnan riskit

3 Toimittajahallinnan kehittäminen kohti tavoitetilaa

3.1 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio on kansainvälinen suunnitteluyritys. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on toimia sen tietohallinto-osaston SaaS-toimittajahallinnan kehittämisen suuntaa antavana esivalmisteluna. Tietohallinto-osasto koostuu noin 60 henkilöstä ja koko organisaatiossa työskentelee noin 5500 työntekijää. Toiminta-alueena on pääsääntöisesti Eurooppa, mikä lisäksi organisaatiolla on toimipisteitä ympäri maailman. Tärkeitä SaaS-toimittajia kohdeorganisaatiolla on tällä hetkellä muutamia. Suurimpia ovat kotimainen Sofigate ja yhdysvaltalainen Salesforce. Salesforce toimittaa pilvipalveluna asiakkuudenhallintajärjestelmän ja Sofigate puolestaan tietohallinnon sisäisenä työkaluna käytettävän ServiceNow:n, joka toimii muun muassa tikettien hallintajärjestelmänä. Muita tärkeitä SaaS-palveluja ovat SAP SF, PeopleDoc ja SAS. Lisäksi kohdeorganisaation tavoite on siirtää toiminnanohjausjärjestelmä pilvipalveluksi tämän vuoden loppuun mennessä. Kohdeorganisaatio on monien muiden organisaatioiden tavoin siirtymässä pilvipohjaisiin järjestelmiin perinteisten oman infrastruktuurin varassa toimivien järjestelmien sijaan. Tämä opinnäytetyö on laadittu tukemaan tätä muutosta.

Nykytilanteen ja tavoitteiden kartoittamiseksi tein 27.2.2019 valikoituja henkilöhaastatteluja kohdeorganisaation ServiceNow:n ja Salesforcen vastuuhenkilöille, tietohallinnon globaaleiden palveluiden osastopäällikölle ja tietohallintojohtajalle. Näiden haastattelujen tarkoituksena oli antaa mahdollisimman selkeä ja tarpeeksi kattava kuva SaaS-palvelujen toimittajahallinnan nykytilasta ja tavoitteista. Haastattelut on tehty kirjallisina haastattelulomakkeina (liite 1). Salesforcen vastuuhenkilönä toimii tietohallinto-osaston projektipäällikkö ja ServiceNow:n ylläpidosta vastaa palvelu- ja kehityspäällikkö.

Kohdeorganisaation tavoitteena on luoda mahdollisimman tehokas SaaS-toimittajahallinta soveltaen ITILin toimittajahallintamallia, siltä osin kuin se sopii organisaation tarkoituksiin. SaaS-palvelut tulevat olemaan uusissa järjestelmähankinnoissa pääsääntöinen ratkaisu, minkä takia on tärkeää lähteä suunnittelemaan toimittajahallintaa, jossa otetaan huomioon SaaS-toimittajien erityisvaatimukset. Tämä tuo organisaatiolle liiketoiminnallista hyötyä, sekä avaa uusia näkökulmia, joiden pohjalta voidaan poistaa vanhentuneita toimintoja ja kehittää uusia.

3.2 Ongelmakohtia

Ensimmäiseksi ongelma-kohtaksi nousee se, että organisaatio ei tällä hetkellä toteuta tehokasta toimittajahallintaa, eikä se suoraan käytä siinä mitään strategiaa tai mallia. Nykyinen toimittajahallinta on pikemminkin muotoutunut erilaisten käytäntöjen ja ratkaisujen, sekä tarveharkinnan kautta. Järjestelmä on siksi hajanainen ja huonosti organisoitu. Toimittajahallintastrategian puuttuessa on myös vaikea sanoa, miten tarkkaan tietohallinto-osaston toimittajahallinta on linjassa organisaation liiketoimintastrategian kanssa. Se on suuri riski tehokkaalle toimittajahallinnalle.

Toinen ongelma-kohta on se, että organisaatiolla ei ole käytössä yhtenäistä toimittaja- ja sopimushallinnan tietojärjestelmää, josta löytyisi keskitetysti kaikki toimittajahallinnan toteutukseen vaadittava tieto. Organisaatiolla on käytössä sopimustietokanta, mutta se ei sisällä toimittajatietoja eikä olemassa ole myöskään toimittajarekisteriä. Toimittajien laskutiedot ovat toiminnanohjausjärjestelmässä, mutta tärkeät toimittajien yhteyshenkilöiden tiedot saattavat olla esimerkiksi vain vastuuhenkilön sähköpostissa. Lisäksi huomioitavana ongelma-kohtana on tiiviin toimittajayhteistyön puuttuminen, jonka kehittämiseen ei pyritä aktiivisesti panostamaan.

3.3 SaaS-toimittajahallinnan kehittäminen

Tämän työn tarkoitus on kehittää kohdeorganisaation tietohallinto-osaston SaaS-toimittajahallintaa ITILin antaman toimittajahallintamallin mukaisesti. Haasteelliseksi tehtävänannon tekee se, että ITILin toimittajahallinta on suunniteltu kaikkien tietohallinnon toimittajien hallintaan, eikä SaaS-toimittajahallintaan löydy mitään suoraa mallia. SaaS-toimintaperiaate eroaa tavallisista toimittajista. SaaS-toimittajien tarjoama palvelu on kokonaisuus, jossa he vastaavat koko toimintaympäristöstä. Tällöin koko ylläpidon vastuu siirretään omasta organisaatiosta toimittajalle, joka vaatii SaaS-toimittajalta aivan erilaista osaamista kuin perinteiseltä toimittajalta. Asiakkaan pitää pystyä luottamaan siihen, että toimittaja kykenee vastaamaan tarjoamastaan palvelukokonaisuudesta. Näitä erityispiirteitä liitin yhteen ITILin tarjoaman mallin kanssa.

3.4 Kehitystyö

Tutkimusmenetelmänä käytin ensisijaisesti laadullista tapaustutkimusta, sillä se sisältää vapaamuotoisia menetelmiä, joiden tarkoituksena on saavuttaa syvä ymmärrys käsiteltävästä kohteesta. Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin käytettäväksi nimenomaan kyselyissä ja haastatteluissa ja se auttaa saamaan selville tietoa ihmisten piilossa olevista

näkökulmista. Sen avulla saadaan selville tutkittava kohde yksityiskohtaisesti ja se auttaa tunnistamaan ne kysymykset, jotka ovat oleellisia tutkittavan kohteen kannalta. Lisäksi sen tarkoituksena on kuvailla tutkittavaa kohdetta. Tältä osin se soveltui parhaiten tutkimusmenetelmäksi kartoittaessani SaaS-toimittajahallinnan nykytilannetta ja tavoitteita. (Surveymonkey 2019.)

Konkreettisenä tiedonkeruutapana käytin asiantuntija-arvioita, jotka toteutin kirjallisen haastattelulomakkeen avulla. Totesin sen parhaimmaksi menetelmäksi saada perusteellista ja monipuolista tietoa. Haastattelulomakkeet laadin puolistruktuurisesti ja esitin kaikille osanottajille samat kysymykset (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Haastattelulomake koostui kysymyksistä, joista osa oli laadittu avoimina kysymyksinä, ja osa Likertasteikkoon perustuvina arviointiasteikkokysymyksinä. Monivalintakysymyksiä pidin tehokkaimpana menetelmänä saada selville, miten hyvin SaaS-toimittajahallinta perustuu ITILiin ja miten tärkeänä ITILin mallia pidetään sen kehittämisen suhteen. Avoimet kysymykset valitsin siksi, että halusin antaa vastaajille mahdollisuuden ilmaista mielipiteitään tai näkemyksiään omin sanoin.

Opinnäytetyö käynnistyi erilaisten toteutustapojen kartoituksella. Niistä valitsin toiminnallisen aiheyyden. Sen avulla uskoin löytäväni itseäni kiinnostavan kehityskohteen, mikä olisi aiheena riittävän laaja, jotta siitä voisi tehdä opinnäytetyön. Tämän jälkeen keskustelin asiasta kohdeorganisaation tietohallinto-osastolla, ja he ehdottivat tietohallinnon SaaS-toimittajahallinnan kehitystä opinnäytetyöni aiheeksi. Koin tämän aihepiirin mielenkiintoiseksi ja tarpeeksi kattavaksi, joten se valikoitui opinnäytetyöni aiheeksi.

Aihepiiri oli minulle uusi, joten ensimmäiseksi minun piti selvittää mitä toimittajahallinta pitää sisällään ja mihin sillä pyritään. Aluksi tutustuin erilaisiin toimittajahallintamenetelmiin, mutta kun tiesin, että tarkoituksena on kehittää kohdeorganisaation SaaS-toimittajahallinta nimenomaan ITILiin perustuen, valitsin ensisijaisiksi lähdeteoksiksi ITILin ja ICT Standard Forumin vuonna 2018 laatiman Tietohallintomallin. Tietohallintomallin palveluiden hallinta on rakennettu melko lähelle ITILiä ja se on kirjoitettu huomattavasti selkeämmällä kielellä, joten ajattelin sen olevan iso apu alkaessani tulkitsemaan ITILin toimittajahallintamallia.

Kun olin selvittänyt käsittelemäni aiheen tarkoituksen ja syyn, miksi sitä haluttiin kehittää, pystyin aloittamaan opinnäytetyöni suunnittelun. Suunnitelmani tein melko suoraviivaiseksi ja etenin sitä noudattaen. Ensiksi halusin hahmottaa mikä on kohdeorganisaation SaaS-toimittajahallinnan nykytila ja millaiseksi sitä halutaan kehittää. Sen jälkeen aloitin tutus-

tumisen tietoperustaan. Tietoperustan jälkeen valmistelin empiirisen osuuden ja lopuksi oli jäljellä vain puhtaaksikirjoitus.

Opinnäytetyöni toteutus eteni suunnitelman mukaan hyödyntäen laadullista tutkimusmenetelmää. Tietoperustana käytin pelkästään kirjallisia lähteitä ja pääasiallisena lähdemateriaalinani oli ITIL kirjasarjan toinen osa. Siinä on kuvattu toimittajahallinta ja jos tarvitsin joihinkin kohtiin tarkennuksia tai selvennyksiä, käytin hyväkseni internetistä vapaasti saatavilla olevaa materiaalia.

Empiirisen osuuden selvittämisessä käytin apunani asiantuntijahaastatteluja, jotka kohdistin kohdeorganisaation avainhenkilöihin. Henkilövalinnoissa minua avusti kohdeorganisaation tietohallinnon globaaleista palveluista vastaava osastopäällikkö, joka oli myös yksi haastateltavista. Nykytilannetta kartoittaakseni laadin Likert-asteikon kysymykset muodossa, ”miten hyvin tällä hetkellä toteutuu”, jonka avulla sain hyvän kuvan, miten SaaS-toimittajahallintaa toteutetaan tällä hetkellä. Tavoitteita varten laadin kysymykset muodossa, ”miten tärkeänä pidät”, mikä antoi minulle tarkan näkemyksen siitä, minkä suuntaista kehitystä kohdeorganisaatio haluaa SaaS-toimittajahallinnan suhteen. Haastattelutilanteen toteutin yhteisenä Skype-istuntona, missä kaikilla haastateltavilla oli mahdollisuus esittää lomakkeen täyttöön liittyviä kysymyksiä. Olin myös varautunut esittämään haastateltaville tarkentavia suullisia jatkokysymyksiä. Kuitenkin analysoituani haastattelut totesin, että sain niiden avulla tarpeeksi kattavan kuvan kartoittamistani aiheista. Kysymykset laadin ITILin toimittajahallinnan pohjalta, SaaS vaatimukset huomioiden.

ITILin tarjoaman toimittajahallintamallin ja henkilöhaastattelujen analysoinnissa käytin laadullista analyysimenetelmää, jonka avulla rakensin itselleni selkeän kuvan käsittelemästäni aiheesta. Tätä varten minun tuli saavuttaa aineistostani selkeä ja kokonaisvaltainen käsitys tutustumalla siihen läpikotaisesti.

Likert-asteikkoon pohjautuvien kysymyksiä purkamisessa käytin melko yksinkertaista menetelmää, jossa ensin vertasin vastauksia toisiinsa, laskin niistä keskiarvon ja vertasin vastauksia uudelleen keskiarvoon. Tällä tavalla pyrin löytämään toisista eriäviä ja vahvoja henkilökohtaisia näkemyksiä. Niitä ei kuitenkaan kovin paljon ollut, vaan vastaukset olivat melko pitkälti linjassa keskenään muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Avoimet kysymykset olivat pääasiassa nykytilanteen kartoittamiseen kohdistuvia kysymyksiä. Pyrin niiden avulla avaamaan niitä menetelmiä, jotka ovat tällä hetkellä käytössä. Vertasin myös näitä vastauksia toisiinsa nähdäkseni onko niissä paljonkin eroavaisuuksia. Niin kuin Likert-asteikonkin vastaukset, olivat ne melko pitkälti linjassa keskenään.

Tietoperustan analysointi oli työmäärällisesti kaikista suurin työ, sillä aihepiiri oli melko monimutkainen ja koska toimittajahallinta ei ollut minulle ennestään tuttua, jouduin analysoimaan koko ITILin tarjoaman materiaalin. Tässä käytin menetelmänä laadullista sisällyönanalyysia, jossa jaoin aineiston ensin pienempiin osiin, jolloin se oli helpompi sisäistää, minkä jälkeen kokosin sen uudelleen siinä muodossa kuin se on tässä opinnäytetyössä esitetty. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

4 SaaS-toimittajahallinnan kehitysohjelma

Tutkimustuloksena rakensin suuntaa-antavan kehitysohjelman ja totesin, että ITILin toimittajahallintamallia voidaan soveltaa hyvin SaaS-toimittajiin. Pahimmat puutteet kohdeorganisaatiossa liittyivät siihen, ettei toimittajahallintaa ole suunniteltu kovin huolella, eikä SaaS-toimittajia ole huomioitu siinä millään tavalla erikseen. Nykytilanteen kuvauksessa keskityin kolmeen pääkohtaan, sopimusasioihin, toimittajasuhteisiin ja toimittajahallintastrategiaan. Näin selvitin, miten organisaatiossa hallitaan tällä hetkellä toimittajasuhteita ja sopimuksia ja noudattaako se tässä mitään strategiaa.

Organisaatiolla on käytössä yhteinen sopimustietokanta Secure, jonka tietokantaan tallennetaan sähköisessä muodossa kaikki sopimukset (Projektipäällikkö). Secure hälyttää päättyvistä sopimuksista, minkä avulla varmistetaan, että ne uusitaan ajoissa. Sopimusten toteutumista valvotaan yhteisten palaverien ja raporttien avulla, sekä seurataan, että laskut sisältävät sen mitä on tilattu tai mistä on sovittu. (Tietohallintojohtaja.)

Mikäli sopimusehdot eivät täyty, on seurauksena sopimusehdoissa määriteltyjä sanktioita, kuten rahallisia korvauksia, tai vakavammissa tapauksissa mahdollisia sopimusten purkuja, jotka voivat vaatia myös välimieskäsittelyjä tai oikeudenkäyntejä (Tietohallintojohtaja). Lievemmissä tapauksissa riittää useimmiten neuvottelut toimittajan kanssa ja selvitykset tapahtuneesta (Palvelu- ja kehityspäällikkö).

Osastopäällikön mukaan sopimustarkastuksia tehdään Securen antamien määräaikaisten hälytysten avulla, minkä lisäksi käydään suoria keskusteluja toimittajien kanssa. Niiden avulla pyritään pitämään sopimukset ajan tasalla (Projektipäällikkö). Toimittajat ovat tyypillisesti halukkaita aloittamaan uudet sopimusneuvottelut, kun sopimusten päättyminen lähestyy (Palvelu- ja kehityspäällikkö). Sopimuksia kehitetään niiden ollessa katkolla, siitä vastaa organisaation oma ohjausryhmä, joka käyttää isoissa sopimuksissa apunaan ulkopuolisia konsultteja. Lakiosasto on myös usein mukana sopimuksien kehittämisessä ja sopimukset käytetään heidän kauttaan ennen lopullista hyväksymistä. (Tietohallintojohtaja.)

Toimittajatietojen hallintaan ei ole mitään keskitettyä paikkaa (Osastopäällikkö). Toimittajien laskutustiedot ovat toiminnanohjausjärjestelmässä, eikä sopimustietokanta sisällä tarkempia toimittajatietoja (Projektipäällikkö). Toimittajien osoite- ja yhteystiedot saattavat olla vain toimittajasta vastaavan henkilön sähköpostissa tai puhelimesta (Palvelu- ja kehityspäällikkö). Mitään varsinaista toimittajarekisteriä ei ylläpidetä (Projektipäällikkö).

Toimittajasuhteita pyritään kehittämään järjestämällä yhteisiä tapahtumia (Palvelu- ja kehityspäällikkö), sekä erilaisilla ohjausryhmäkäytännöillä ja yhteydenpidolla toimittajan kanssa (Tietohallintojohtaja). Varsinainen toimittajan kanssa tapahtuva yhteistyö käsittää sopimuksissa määriteltyjen töiden lisäksi erilaisia tapaamisia, sisäisen tietämyksen tai käytäntöjen jakamista puolin ja toisin, sekä mahdollisten referenssitietojen antamista myyntityön tueksi (Tietohallintojohtaja).

Toimittajien toiminnan valvonnassa käytetään erilaisia mittareita, kuten esimerkiksi käyttäjätyytyväisyyttä mittaava NPS-lukuun perustuva Happy feedback, sekä laskujen paikkansa pitävyuden tarkistamista (Palvelu- ja kehityspäällikkö). Lisäksi tehdään toimittajien taloudelliseen tilanteeseen liittyviä tarkastuksia (Tietohallintojohtaja).

Määrittäessäni toimittajahallintastrategiaa nimenomaan SaaS-palvelujen osalta en pystynyt erottamaan, että siinä noudatettaisiin omanlaistaan strategiaa, vaan se tuntuu seuraavan yleisluonteisesti toimittajahallinnassa käytössä olevia käytäntöjä. Organisaatio ei ole määrittänyt itselleen toimittajahallintastrategiaa, vaan toimittajahallinta on pikemminkin itsestään kehittynyt hyväksi todettujen käytäntöjen mukaisesti sellaiseksi kuin se nyt on (Palvelu- ja kehityspäällikkö).

Toimittajien arvioinnissa ja valinnassa käytetään tarjouspyyntömenettelyä (Osastopäällikkö). Lisäksi tehdään esimerkiksi referenssierailuja ja muita arviointeja, joihin lopullinen päätös perustuu (Palvelu- ja kehityspäällikkö). Liiketoiminnan muuttuviin tarpeisiin pyritään vastaamaan pitämällä yllä jatkuvaa vuoropuhelua liiketoiminnan kanssa, sekä ohjausryhmien avulla (Tietohallintojohtaja). Lisäksi järjestelmille nimetään liiketoiminnan puolesta järjestelmävastaava, joka vastaa loppukäyttäjien tarpeista (Projektipäällikkö).

Toimittajayhteistyön tiivistämistä ei nähdä kovin tärkeänä, eikä sen toteutukseen kiinnitetä erikseen suurempaa huomiota (Tietohallintojohtaja), vaan sitä harjoitetaan muun yhteistyön ohessa, esimerkiksi yhteisissä tilaisuuksissa (Palvelu- ja kehityspäällikkö). Tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin valmistautumiseen kuuluu dialogin ylläpitäminen liiketoiminnan kanssa, erilaiset sopimusjärjestelyt, sekä kehitysportfolion hallinta (Tietohallintojohtaja).

4.1 SaaS-toimittajahallinnan tavoitteet

Kohdeorganisaatio ei suoranaisesti näe erillisen toimittajahallintastrategian laatimista tai toteutumista ensisijaisena. Tavoitteista kuitenkin nousee esille se, että toimittajahallinnassa tulisi olla käytössä yhdenmukaiset menetelmät esimerkiksi toimittajien valinnoissa ja sopimusten elinkaaren seuraamisessa (Tietohallintojohtaja). Tämän lisäksi muuttuviin tietoteknisiin vaatimuksiin ja ratkaisuihin vastaaminen korostui tavoitteissa. Tämä on erityisen tärkeää ajateltaessa pilvipohjaisiin palveluihin siirtymistä. Pilvipalvelut tuovat tullessaan uusia innovaatioita ja toimintatapoja. (Osastopäällikkö.)

Tietohallinnon ja liiketoiminnan yhteistyö nousi merkittävään asemaan yhdessä organisaation tarpeiden tunnistamisen kanssa (Osastopäällikkö). Tämän tukemisessa korostui tiivis toimittajayhteistyö ja aktiivinen vuoropuhelu toimittajan kanssa, minkä lisäksi pitäisi kiinnittää myös enemmän huomiota molemminpuoliseen sitoutumiseen. SaaS-toimittajien ja sopimusten suorituskyvyn seurannassa nähdään puolestaan oleellisena osana erilaisten mittareiden määrittäminen, asettaminen ja niiden tulosten raportointi (Tietohallintojohtaja).

Merkittävään asemaan SaaS-toimittajahallinnan kehityksessä eivät nousseet sopimuksen merkityksen kategorisointi, uusien toimittajien aktiivinen kartoitus tai palveluiden ja tuotteiden säännöllinen kilpailutus (Osastopäällikkö). Uusien teknologioiden seuraamista pidetään kuitenkin tärkeänä (Tietohallintojohtaja).

Sopimusten määräaikainen tarkastus ja sopimusmuutosten huomioiminen jo sopimusten valmisteluvaiheessa nähdään hyvin tärkeänä (Tietohallintojohtaja) yhdessä toimittajiin ja sopimukseen liittyvien riskien kartoituksen kanssa (Osastopäällikkö). Etenkin riskien kartoitus on avainasemassa SaaS-toimittajien ollessa kyseessä, koska silloin koko palvelun infrastruktuuri on toimittajan hallinnassa.

Lyhyt- ja pitkäkestoisten tarpeiden tunnistamista pidetään tärkeänä (Osastopäällikkö), mutta ne eivät kuitenkaan merkittävästi korostuneet. Eri tavoitteiden pisteyttäminen tai toimittajan saaminen omaksumaan oman organisaation menetelmiä osaksi toimintaansa sai kohtalaisen merkityksen (Tietohallintojohtaja). Liiketoiminnallisiin ja teknisiin muutoksiin vastaaminen yhdessä toimittajan kanssa ja vastuuhenkilöiden nimeäminen toimittajien tarjoamille palveluille on tärkeää (Tietohallintojohtaja). Toimittajahallinnan keskittämistä pidetään myös tärkeänä tekijänä (Osastopäällikkö). Aktiivinen vuoropuhelu ei korostu tavoitteiden määrittämisessä (Tietohallintojohtaja).

4.2 Kehittämissuunnitelma

Kehittämissuunnitelma pohjautuu ITILiin ja olen joko muokannut sen tarjoamia menetelmiä SaaS-vaatimuksien mukaisiksi tai lainannut menetelmiä, jotka toimivat myös SaaS-toimittajien kohdalla.

Kohdeorganisaatiolta puuttuu toimittajahallintastrategia, jonka laadinta on lähtökohta koko SaaS-toimittajahallinnan kehittämisessä. Toimittajahallintastrategian ei tarvitse olla monimutkainen, kunhan vain varmistetaan, että se on linjassa liiketoimintastrategian kanssa. SaaS-palvelut tulee ottaa mukaan osaksi strategiaa. Strategian lähtökohtana voi olla esimerkiksi käyttäjätyytyväisyyden kasvattaminen ja ylläpitokustannusten laskeminen SaaS-palveluna ostettavien järjestelmien kautta. Lisänä on hyvä mainita, että SaaS-toimittajat tarvitsevat erilliset arviointikriteerit, vaatimusmäärittelyn, sekä ohjeet toimittajien- ja sopimusten elinkaaren hallinnasta.

SaaS-palveluna ostettavien järjestelmien toimittajien valintaan tulee tehdä omanlaisensa arviointikriteerit. SaaS-palveluissa ostetaan toimittajalta pelkän järjestelmän tai ohjelman sijaan kokonaisuus, joka sisältää infrastruktuurin ja muun muassa versiopäivitykset. Tällöin on hyvä esimerkiksi jo vaatimusmäärittelyssä asettaa yhdeksi kriteeriksi, että toimittajan tulee pystyä toimittamaan palvelua jatkuvana virtana. Alle olen koontanut muutaman esimerkin niistä tekijöistä, joihin kannattaa kiinnittää huomiota nimenomaan SaaS-toimittajien arviointikriteereissä.

Tietoturvasta huolehtiminen on tärkeää, sillä käytettäessä selainpohjaisia järjestelmiä tulee varmistaa, ettei internetin välityksellä kulkevaan tietoon pääse kukaan ulkopuolinen käsiksi. Infrastruktuurin sijainti on myös selvitettävä tarkkaan, sillä siinä on iso ero, sijaitseeko se toimittajan omissa tiloissa, vai ostetaanko se kolmannelta osapuolelta. (Hyperoffice 2019.) Sillä miten tietoturva toteutetaan ja missä infrastruktuuri sijaitsee, on suuri merkitys SaaS-toimittajavalinnassa ja nämä ovat erittäin tärkeitä arviointikriteereitä.

Muita tärkeitä tekijöitä ovat muun muassa integraatioiden toteutus ja kustomointimahdollisuudet, toimittajan vakavaraisuuden arviointi ja asiakasreferenssit. Asiakasreferenssien avulla saadaan suoraa tietoa toisilta asiakkailta. Lisäksi alustariippumattomuus, varmuuskopiointi ja päivitysten säännöllisyys on syytä selvittää. Asiakasuskollisuus on myös hyvä tarkistaa. Sen avulla saadaan selville kuinka pitkäkestoisia muut asiakassuhteet ovat olleet, sillä harvemmin kukaan maksaa pitkään huonosta palvelusta. (Hunnebeck ym. 2011, 213; Hyperoffice 2019; Oracle 2012; Samanage 2010.)

Toimitettavan palvelun laajuuden arvioinnilla pystytään kartoittamaan toimittajan sitoumus omaan palvelutoimitukseensa, mihin tulee kuulua riittävät tukipalvelut ja koulutuksen tarjoaminen. Toimittajilla pitää olla myös palvelutasotavoitteet valmiina määriteltynä. Näihin tulee tutustua tarkasti ja varmistaa, että tavoitteet vastaavat oman liiketoiminnan tarpeita. Niitä tulee mitata ja niistä saatujen tulosten tulee olla vapaasti saatavissa, minkä lisäksi pitää olla sovitut käytännöt siitä, mitä mahdollisista rikkomuksista seuraa. Lisäksi tarjottavan palvelun skaalautuvuuteen kannattaa kiinnittää huomiota, sillä näin voidaan ennakoida palvelun mukautumiskykyä mahdollisiin tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin. (Hyperoffice 2019.)

SaaS-toimittajien kategorisointi voidaan tehdä suoraan ITILin tarjoaman mallin mukaisesti kategorisoimalla toimittajat joko strategisiksi, taktisiksi, toiminnallisiksi tai yleishyödyllisiksi. Sen avulla tunnistetaan toimittajan merkitys liiketoiminnalle. Jokainen toimittaja pitää kategorisoida ja eri kategorioille pitää laatia omat toimintasuunnitelmansa, joiden perusteella toimittajia hallinnoidaan.

ITILin mukaisesti toimittajasuhteet pitää pyrkiä muodostamaan yhteistyökumppanuussuhteiksi, joissa toimittaja ja asiakas ovat tasavertaisia. Etenkin strategisten toimittajien kohdalla tulee pyrkiä yhdenmukaistamaan toimintamenetelmiä saattamalla arvot ja tavoitteet samalle tasolle ja integroimalla kummankin organisaation toimintoja keskenään. Hyvä kommunikointi ja tiedonvaihto, sekä molemminpuolinen luottamus johtavat tiiviiseen suhteeseen, jossa on hyvä yhteisymmärrys. Näiden lisäksi suhteiden tulee olla avoimia, raportoinnin läpinäkyvää, sekä riskit ja hyödyt on jaettava yhteisvastuullisesti.

SaaS-toimittajahallinnan toteuttamisen tueksi tulee ottaa käyttöön toimittaja- ja sopimushallintajärjestelmä, joka sisältää tiedot organisaation toimittajista, palveluista, sopimuksista ja toteutusmenetelmistä. Tällaisen järjestelmän hyötynä on se, että silloin kaikki toimittajahallintaan liittyvä tieto on yhdessä paikassa. Kun tiedot on keskitetty yhteen paikkaan, voidaan hankintatoimia valmistella ja valvoa huomattavasti helpommin. Tällöin pystytään neuvottelemaan ja kehittämään parempia sopimuksia, sekä varmistamaan, että hankinnat tapahtuvat sovittujen prosessien mukaisesti.

Uusien SaaS-toimittajien ja heidän kanssaan tehtyjen sopimusten perustamisen yhteydessä tulee käyttää riskienhallintamenetelmiä, joiden avulla kartoitetaan haavoittuvuuksia ja negatiivisia vaikutuksia liiketoimintaan. Uudet sopimukset tuovat uusia haasteita, sillä SaaS-toimittajien kohdalla vanhoja riskejä ulkoistetaan ja yhteistyöstä muodostuvat uudet riskit tulee tunnistaa ja hallita.

Sopimuksia laadittaessa niihin pitää kirjata muutosmenettely, jossa määritellään miten ja miltä osin sopimusta voidaan jälkikäteen muuttaa. Ne on syytä valmistella yhdessä laki-osaston kanssa. Näin voidaan välttää mahdollisia riitatilanteita tai kalliita oikeudenkäyntejä. SaaS-toimittajaa vaihdettaessa, pitää kiinnittää huomiota myös lisäkustannuksiin, jotka syntyvät kahdesta päällekkäisestä toimittajasta, mahdollisesta transitioprojektista ja siirtymäajasta uutta järjestelmää käyttöönotettaessa.

Palveluntuottajan ja SaaS-toimittajan välille saattaa syntyä ristiriita toimintatapojen suhteen, kun toimittaja käyttää omia prosesseja ja järjestelmiään ja palveluntuottaja omiaan. Tällöin tulee olla määriteltynä selkeät rajapinnat, vastualueet ja menetelmät, miten toimia ongelmatilanteissa. Ennalta sovittujen kommunikointimenetelmien ja eskalaatiokanavien avulla häiriöt voidaan tunnistaa ja käsitellä nopeammin, mikä vähentää niiden vaikutusta liiketoimintaan.

SaaS-palveluissa asiakas voi asettaa mittareita vain käyttäjätyytyväisyyteen, palvelun saatavuuteen ja sopimusten toteutumiseen. Kaiken muun mittaamisen voi toteuttaa vain toimittaja. Se, miten tarkkoja raportteja halutaan saada toimittajan puolelta, on tapauskohtaista. Tämä asia on tärkeää huomioida, sillä ongelmatilanteissa asioiden selvittely on enimmäkseen toimittajan vastuulla, eivätkä he välttämättä luovuta tietoja eteenpäin. Säännöllisiä tarkastuspalavereja pitää järjestää ja tulee varmistaa, millaiset palvelutasovaatimukset toimittaja on asettanut omaan toimintaansa ja miten he sitä mittaavat. SaaS-toimittajien kohdalla hyvä mittauskohde on esimerkiksi se, paljonko palvelun toiminnassa on ollut häiriöitä ja kuinka kauan ne ovat kestäneet. Keskeisiksi menestystekijöiksi voi puolestaan asettaa käyttäjätyytyväisyyden lisäämisen ja ylläpitokustannuksien laskemisen. Käyttäjätyytyväisyyden toteutumisen seuranta voidaan toteuttaa esimerkiksi tyytyväisyyskyselyillä. Ne antavat arvokasta tietoa loppukäyttäjän näkökulmasta. Niiden avulla voidaan selvittää esimerkiksi, onko palvelutasot määriteltty oikein. Tämän lisäksi pitää arvioida säännöllisesti, saavuttaako palvelu sen hyödyn, mikä on määriteltty liiketoimintaperusteessa.

5 Pohdintaa

SaaS-toimittajahallintaan ei ole olemassa suoraa mallia, vaan jouduin soveltamaan ja yhdistelemään ITILin toimittajahallintamallia niiltä osin kuin se sopi tarkoitukseen. Tämä ei tuottanut työssäni ongelmia, sillä tulin siihen tulokseen, että SaaS-toimittajien hallinnan voi toteuttaa samalla toimintaperiaatteella kuin muidenkin toimittajien hallinnan. SaaS-toimittajia varten täytyy kuitenkin tehdä muista toimittajista erillinen oma vaatimusmäärittely ja arviointikriteerit, sillä heidän valitsemisessaan tulee kiinnittää erilaisiin asioihin huomiota kuin perinteisissä toimittajavalinnoissa. ITILin toimittajahallintamalli soveltuu mielestäni hyvin myös SaaS-toimittajiin, sillä viitekehyksen tarkoitus ei ole soveltaa sitä suoraan, vaan mukauttaa se kohdeorganisaation tarpeisiin sopivaksi, niin kuin tässä työssä tein.

Rakensin kehityssuunnitelman nimenomaan kohdeorganisaation tarpeisiin, mutta sitä voi helposti soveltaa myös muihin organisaatioihin. Tietoperustaosiossa olen kuvannut hyvin yksityiskohtaisesti ITILin toimittajahallintamallin sisällön, jonka toimintaa havainnollistin erilaisin kuvin. Kehityssuunnitelmassa olen poiminut ITIListä ne kohdat, joihin pitää kiinnittää erityisesti huomiota SaaS-toimittajahallinnan toteutuksessa. Näitä pohjatietoja hyväksikäyttäen voidaan laatia SaaS-toimittajahallintamalli sovittaen se eri organisaatiomallien vaatimuksien mukaiseksi.

Taustatutkimusta tehdessäni, tulin siihen tulokseen, että vastaavaa työtä ei ole aikaisemmin tehty. En myöskään löytänyt mistään yhtä tarkkaa selontekoa ITILin toimittajahallintamallista kuin itse laadin. Tämä työ voidaan siis luokitella ensimmäiseksi laatuaan. Työstäni on varmasti tulevaisuudessa hyötyä muillekin, kuin pelkästään kohdeorganisaatiolle. Tuotos on täysin toimiva toimittajahallintamalli, johon on lisätty SaaS-toimittajiin kohdistuvat erityisvaatimukset. Kehityssuunnitelman laadin tarkoituksella yksinkertaiseksi, jotta sen käyttöönotto olisi mahdollisimman vaivatonta ja että sitä voi myöhemmin helposti muokata tai jatkokehittää. Kehityssuunnitelmassa toin esille, miten SaaS-toimittajat voidaan ottaa osaksi toimittajahallintastrategiaa. Tämän lisäksi luetteloin SaaS-toimittajiin kohdistuvia tärkeitä arviointikriteerejä, sekä tunnistin keskeisiä suorituskykymittareita ja kriittisiä menestystekijöitä.

Palvelutasotavoitteiden asettamisessa on hyvä pitää mielessä SaaS-toimittajien erilainen toimintaympäristö. SaaS-toimittajille on hyvin yleistä, että heidän kaikkien asiakkaiden infrastruktuuri sijaitsee samassa datakeskuksessa. Datakeskuksessa ilmenevät häiriöt vaikuttavat palvelun saatavuuteen ja se koskee silloin yhden asiakkaan sijasta useita. Palvelun saatavuuteen on saatettu asettaa tiukat palvelutasovaatimukset ja niiden rikko-

misesta seuraavat sanktiot määritelty koviksi. Tällöin pitää huomioida, että mikäli toimittajalla on tuhat asiakasta, joutuvat he maksamaan korvauksia kerralla tuhatkertaisen määrän. Tämä saattaa olla niin kova taloudellinen isku, että toimittaja voi joutua maksuvaikeuksiin ja ajautua konkurssiin. Siksi pitää varautua siihen, että SaaS-toimittaja ei välttämättä suostu toimitukseen liittyviin tiukkoihin vaatimuksiin.

Toimin itse kohdeorganisaation tietohallinto-osastolla ja hallinnoin heidän globaaleiden tietojärjestelmien ylläpitoa. Sen yhteydessä olen paljon tekemisissä eri toimittajien kanssa. Tämä aihepiiri oli minulle henkilökohtaisesti hyvin merkittävä ja ajankohtainen, sillä se liittyy suoraan päivittäiseen työhöni. ITILin toimittajahallintamalli ei ollut minulle millään tavalla entuudestaan tuttu. Tutustuessani siihen, opin henkilökohtaisesti valtavan paljon uusia menetelmiä esimerkiksi siitä, kuinka toimia eri toimittajien kanssa. Lisäksi se selvensi minulle eri toimintatapojen merkitystä ja uskon, että tämä työ on kehittänyt paljon omaa työskentelyäni.

Lopputuloksena laadin kohdeorganisaatiota hyödyttävän ja tehtävänantoa vastaavan työn. Siinä on selvitetty ne tekijät, mitkä olivat olennaisia työn kannalta ja kehityssuunnitelma on täysin toteutuskelpoinen. Aihepiiriin liittyen lisäsin liitteeksi myös listan ITILissä käytettävistä lyhenteistä suomennoksineen.

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutustua vaihtoehtoisiiin palveluiden hankinnan viitekehysiin, esimerkiksi COBITin tarjontaan. COBIT on tietohallinnon hallinnointimenetelmiin keskittynyt viitekehys. ITIL antaa ohjeet tehokkaan tietohallinnon rakentamiseen ja COBIT tarjoaa käytännön hallinnointimenetelmiä sen johtamiseen. ISACA on kansainvälisesti tunnustettujen tietohallinnon käytäntöjen kehittämiseen ja käyttöönottoon keskittynyt yhdistys. Se on julkaissut COBITiin perustuvan toimittajahallintamallin. Siinä kuvataan toimittajahallinnan prosesseja, uhkia ja riskejä, sekä annetaan käytännön esimerkkejä, miten sitä kannattaa toteuttaa. (CIO 2019; ISACA 2014.) Jätin nämä tarkoituksella pois, sillä halusin rajata työn koskemaan vain SaaS-toimittajahallinnan kehittämistä ITILin mukaisesti. Mikäli olisin ottanut COBITin mukaan ja liittänyt kehityssuunnitelmaan sen tarjoamia menetelmiä SaaS-toimittajahallinnan toteuttamiseen, olisi työni sisältö kasvanut huomattavasti. COBITiin perustuva toimittajahallintamalli soveltuu kuitenkin erinomaisesti tämän työn jatkokehitykseen.

Lähteet

Advisera 2013. ITIL Supplier management – the third party you depend on. Luettavissa: <https://advisera.com/20000academy/blog/2013/12/30/itil-supplier-management-third-party-depend/>. Luettu: 7.4.2019

CertGuidance 2018a. ITIL Service Design Processes Explained. Luettavissa: <https://www.certguidance.com/itil-service-design-explained-brief/>. Luettu: 29.3.2019.

CertGuidance. 2018b. ITIL Supplier Management. Luettavissa: <https://www.certguidance.com/supplier-management-contract-outsourcing-itil/>. Luettu: 13.4.2019.

CIO 2019. What is COBIT? A framework for alignment and governance. Luettavissa: <https://www.cio.com/article/3243684/what-is-cobit-a-framework-for-alignment-and-governance.html>. Luettu: 19.5.2019.

Glenfis AG 2018. Supplier Management. Luettavissa: <http://os.itil.org/en/vomkennen/itil/servicedesign/servicedesignprozesse/suppliermanagement.php>. Luettu: 29.3.2019.

Hunnebeck, L., Rudd, C., Lacy, S. & Hanna, A. 2011. ITIL Service Design. The Stationary Office. Norwich.

Hyperoffice 2019. A Systematic Approach to Selecting a Software-as-a-service Vendor. Luettavissa: <https://www.hyperoffice.com/saas-reviews-for-smbs/>. Luettu: 17.4.2019.

ISACA 2014. ISACA Helps Enterprises Manage Vendors Using the COBIT 5 Framework. Luettavissa: <http://www.isaca.org/About-ISACA/Press-room/News-Releases/2014/Pages/ISACA-Helps-Enterprises-Manage-Vendors-Using-the-COBIT-5-Framework.aspx>. Luettu: 19.5.2019.

Munich institute for IT service management 2019. Supplier management. Luettavissa: <https://www.mitsm.de/supplier-management-en>. Luettu: 13.4.2019.

Oracle 2012. Ten Questions to Ask Your Cloud Vendor Before Entering the Cloud. Luettavissa: <https://www.oracle.com/assets/10-questions-for-cloud-vendors-1639601.pdf>. Luettu: 17.4.2019.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Helsinki. Luettavissa: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html. Luettu: 2.5.2019.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Helsinki. Luettavissa: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html. Luettu: 4.5.2019.

Salesforce 2019. What is SaaS? - Software as a Service Explained. Luettavissa: <https://www.salesforce.com/au/learning-centre/tech/saas/#>. Luettu: 11.5.2019.

Samanage 2010. Top Questions for Your SaaS Vendor #10: References. Luettavissa: <https://blog.samanage.com/cloud/top-questions-for-your-saas-vendor-references/>. Luettu: 18.4.2019.

Shiddhath IT Consultants OPC Private Limited 2017. ITIL Foundation - Supplier Management. Luettavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=BuARB6Jox7Q>. Luettu: 13.4.2019.

SimpliLearn 2019a. ITIL - Service Design Processes Tutorial. Luettavissa: <https://www.simplilearn.com/itil-service-design-processes-tutorial-video>. Luettu: 13.4.2019.

SimpliLearn 2019b. ITIL Intermediate SOA - Supplier Management Tutorial. Luettavissa: <https://www.simplilearn.com/itil-intermediate-soa-supplier-management-tutorial-video>. Luettu: 11.5.2019.

SurveyMonkey 2019. Laadullisen tutkimuksen tekeminen. Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/>. Luettu: 2.5.2019.

Wakaru Partners Oy 2011. ITIL-sanasto ja lyhenteet. Luettavissa: https://www.itsmf.fi/site/assets/files/1931/itil_2011_finnish_glossary_v1_01.pdf. Luettu: 12.5.2019.

Liitteet

Liite 1. Haastattelulomake

Toimittajahallinnan nykytilan kartoitus

Sopimusasiat

1. Miten sopimuksia säilytetään?

2. Miten sopimusten toteutumista valvotaan?

3. Mitä seuraa, mikäli sopimusehdot eivät täyty?

4. Miten varmistetaan, että sopimukset pysyvät ajan tasalla?

5. Millä tavalla sopimuksia pyritään kehittämään?

Toimittajasuhteet

6. Miten toimittajatietoja säilytetään?

7. Miten toimittajasuhteita pyritään kehittämään?

8. Millaista yhteistyötä toimittajan kanssa tehdään?

9. Miten toimittajan toimintaa valvotaan?

Toimittajahallintastrategia

10. Miten eri toimittajat arvioidaan ja valitaan?

11. Miten liiketoiminnan muuttuvia tarpeita seurataan?

12. Miten toimittajayhteistyötä tiivistetään?

13. Miten tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin on valmistauduttu?

Arvioi miten hyvin toimittajahallinta mielestäsi toteutuu

- 0 – Ei ollenkaan
 1 – Huonosti
 2 – Kohtalaisesti
 3 – Melko hyvin
 4 – Hyvin
 5 – Erinomaisesti

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 14. Kategorisoidaanko toimittajia liiketoimintakriittisyyden mukaan? | | | | | | |
| 15. Arvioidaanko toimittajiin kohdistuvia riskejä? | | | | | | |
| 16. Valvotaanko sopimusten toteutumista? | | | | | | |
| 17. Määritetäänkö sopimusten arvo organisaatiolle? | | | | | | |
| 18. Seurataanko, että sopimukset ovat ajan tasalla ja vastaavat liiketoiminnan tarpeita? | | | | | | |
| 19. Seurataanko sopimuksen koko elinkaarta? - Sopimuksen syntyminen, toteutuminen, kehitys ja lopetus | | | | | | |
| 20. Arvioidaanko sopimukseen kohdistuvia riskejä? | | | | | | |
| 21. Toteutuuko sopimusten suunnittelu, neuvottelu ja hyväksyntä ennalta määriteltyjen menetelmien pohjalta? | | | | | | |
| 22. Onko toimittajahallintaan määritelty strategia? | | | | | | |
| 23. Käytetäänkö toimittajien tarjoamien palvelujen seurannassa mitään mittareita? | | | | | | |
| 24. Määritetäänkö toimittajien arvoa organisaatiolle? | | | | | | |
| 25. Onko toimittajien kanssa määritelty palvelutasosopimukset? | | | | | | |
| 26. Seurataanko palvelutasosopimusten toteutumista? | | | | | | |
| 27. Seurataanko markkinoiden kehitystä? - Esim. uudet teknologiainnovaatiot | | | | | | |
| 28. Pyritäänkö tiiviiseen toimittajayhteistyöhön? - Säännölliset palaverit, yhteiset koulutustilaisuudet, jne | | | | | | |
| 29. Kartoitetaanko mahdollisia uusia toimittajia? | | | | | | |
| 30. Onko organisaation vaatimukset toimittajien suhteen määritelty? | | | | | | |
| 31. Tehokas kustannushallinta - Arvioidaan toteutettavien ratkaisujen kustannustehokkuutta, esim. pilvipalvelu vs. oma tuotantoympäristö | | | | | | |
| 32. Pyritäänkö tunnistamaan liiketoiminnan muuttuvia tarpeita? | | | | | | |
| 33. Onko toimittajien valitsemiseen määritelty yhtenäinen kilpailutusprosessi? - Pisteytys, muut arviointikriteerit | | | | | | |
| 34. Pyritäänkö toimittajia ja sopimuksia kehittämään paremmiksi? | | | | | | |
| 35. Toteutuuko hyvän palvelun määrittely? - Korkea käyttäjätyytyväisyys, tuottavuus ja laatu - Alhaiset kustannukset | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| 36. Onko varmistettu minkä kokoisille organisaatioille toimittajan tarjoama palvelu on suunnattu? | | | | | | |
| 37. Toteutuuko toimittajahallinta keskitetysti? - Kaikki toimittajat ja heidän tarjoamansa palvelut löytyvät yhdestä paikasta | | | | | | |
| 38. Tehdäänkö palveluista säännöllisiä kilpailutuksia? | | | | | | |
| 39. Pyritäänkö ongelmakohtia tuomaan aktiivisesti esille toimittajan kanssa? | | | | | | |

40. Onko jotain mitä haluaisit omin sanoin tuoda esille toimittajahallinnan nykytilasta?

Tavoitetilaa kartoittavat kysymykset

41. Tietotekniset vaatimukset ja ratkaisut ovat jatkuvassa muutoksessa, miten tähän tulisi vastata?

42. Toimittajahallintastrategiassa määritellään toimittajahallinnan päätavoitteet, mitä siinä pitäisi korostaa?

43. Hyvä toimittajayhteistyö parantaa suorituskykyä, miten sitä tulisi kehittää?

44. Miten sopimusten toteutumista tulisi seurata?

Miten tärkeänä pidät seuraavien asioiden toteutumista

0 – Ei merkitystä

1 – Vähäinen merkitys

2 – Kohtalaisen tärkeä

3 – Melko tärkeä

4 – Tärkeä

5 – Erittäin tärkeä

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 45. Toimittajahallintastrategian laadinta | | | | | | |
| 46. Toimittajahallintastrategian toteutuminen | | | | | | |
| 47. Toimittajahallinnan keskittäminen | | | | | | |
| 48. Organisaation tarpeiden tunnistus | | | | | | |
| 49. Sopimusten kategorisointi sen mukaan miten se tukee liiketoimintaa | | | | | | |
| 50. Yhtenäiset arviointi- ja valintakriteerit toimittajille | | | | | | |
| 51. Uusien toimittajien aktiivinen kartoitus | | | | | | |
| 52. Uusien teknologioiden aktiivinen kartoitus | | | | | | |
| 53. Mittareiden asettaminen toimittajien tarjoamien palveluiden seurantaan | | | | | | |
| 54. Mittareiden asettaminen sopimusten toteutumisen seurantaan | | | | | | |
| 55. Sopimusten määräaikainen tarkistus | | | | | | |
| 56. Sopimusmuutosten huomioiminen jo sopimusten valmisteluvaiheessa | | | | | | |
| 57. Toimittajayhteistyön kehittäminen | | | | | | |
| 58. Liiketoiminnallisiin muutoksiin vastaaminen toimittajan kanssa | | | | | | |
| 59. Teknisiin muutoksiin vastaaminen toimittajan kanssa | | | | | | |
| 60. Tietohallinnon, yrityksen ylimmän johdon ja operatiivisten liiketoimintasegmenttien yhteistyön kehittäminen | | | | | | |
| 61. Vastuuhenkilöiden määrittäminen toimittajien tarjoamille palveluille | | | | | | |
| 62. Toimittajiin liittyvien riskien kartoitus | | | | | | |
| 63. Sopimuksiin liittyvien riskien kartoitus | | | | | | |
| 64. Sopimusten auditointi | | | | | | |
| 65. Toimittajien auditointi | | | | | | |
| 66. Aktiivinen vuoropuhelu toimittajan kanssa mahdollisista muutoksista toimintaympäristössä | | | | | | |
| 67. Lyhyt- tai pitkäkestoisten tarpeiden tunnistaminen | | | | | | |
| 68. Eri tavoitteiden pisteyttäminen | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| 69. Saada toimittaja omaksumaan oman organisaation menetelmiä osaksi omaa toimintaansa | | | | | | |
| 70. Molemminpuolinen sitoumus | | | | | | |
| 71. Palveluiden ja tuotteiden säännöllinen kilpailutus | | | | | | |

| |
|---|
| 72. Onko jotain mitä haluaisit omin sanoin tuoda esille toimittajahallinnan tavoitteista? |
|---|

Liite 2. Lista ITIL:n käyttämistä lyhenteistä

| Englanninkielinen lyhenne | Suomen kielessä käytettävä lyhenne | Englanninkielinen täydellinen termi | Suomenkielinen täydellinen termi |
|---------------------------|------------------------------------|---|---|
| ACD | ACD | automatic call distribution | automaattinen puhelun ohjaus |
| AM | AM | availability management | saatavuudenhallinta |
| AMIS | AMIS | availability management information system | saatavuudenhallinnan tietojärjestelmä |
| ASP | ASP | application service provider | sovelluspalvelutuottaja |
| AST | AST | agreed service time | sovittu palveluaika |
| BCM | BCM | business continuity management | liiketoiminnan jatkuvuudenhallinta |
| BCP | BCP | business continuity plan | liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelma |
| BIA | BIA | business impact analysis | liiketoiminnan vaikutusanalyysi |
| BMP | BMP | Best Management Practice | Paras Hallintakäytäntö |
| BRM | BRM | business relationship manager | liikesuhdevastaava asiakaspäälikkö |
| BSI | BSI | British Standards Institution | Britannian standardointijärjestö |
| CAB | CAB | change advisory board | muutoskomitea |
| CAPEX | CAPEX | capital expenditure | pääomakustannukset |
| CCM | CCM | component capacity management | komponentin kapasiteetinhallinta |
| CFIA | CFIA | component failure impact analysis | komponentin vikaantumisen vaikutusanalyysi |
| CI | CI | configuration item | konfiguraation rakenneosa |
| CMDB | CMDB | configuration management database | konfiguraatietietokanta |
| CMIS | CMIS | capacity management information system | kapasiteetinhallinnan tietojärjestelmä |
| CMM | CMM | capability maturity model | kyvykkyyden kypsyyssmalli |
| CMMI | CMMI | Capability Maturity Model Integration | Capability Maturity Model Integration |
| CMS | CMS | configuration management system | konfiguraationhallintajärjestelmä |
| COBIT | COBIT | Control Objectives for Information and related Technology | Control Objectives for Information and related Technology |
| COTS | COTS | commercial off the shelf | kaupallinen valmisohjelmisto |
| CSF | CSF | critical success factor | kriittinen menestystekijä |
| CSI | CSI | continual service improvement | jatkuva palvelun parantaminen |
| CSIP | CSIP | continual service improvement plan | jatkuvan palvelun parantamisen suunnitelma |
| CTI | CTI | computer telephony integration | tietokone-puhelinintegraatio |
| DIKW | DIKW | Data-to-Information-to-Knowledge-to-Wisdom | Tiedosta-Informaation-Tietämykseen-Visauteen |
| DML | DML | definitive media library | definiitivinen mediakirjasto |
| ECAB | ECAB | emergency change advisory board | häätämuutoskomitea |
| ELS | ELS | early life support | alkuvaiheen tuki |

| | | | |
|---------|---------|---|---|
| eSCM-CL | eSCM-CL | eSourcing Capability Model for Client Organizations | eSourcing Capability Model for Client Organizations |
| eSCM-SP | eSCM-SP | eSourcing Capability Model for Service Providers | eSourcing Capability Model for Service Providers |
| FTA | FTA | fault tree analysis | vikapuuanalyysi |
| IRR | IRR | internal rate of return | sisäinen tuottoaste |
| ISG | ISG | IT steering group | IT-ohjausryhmä |
| ISM | ISM | information security management | tietoturvan hallinta |
| ISMS | ISMS | information security management system | tietoturvan hallintajärjestelmä |
| ISO | ISO | International Organization for Standardization | Kansainvälinen standardointiorganisaatio |
| ISP | ISP | internet service provider | internet-operaattori internet-palvelutuottaja |
| IT | IT | information technology | informaatioteknologia |
| ITSCM | ITSCM | IT service continuity management | IT-palvelun jatkuvuudenhallinta |
| ITSM | ITSM | IT service management | IT-palvelunhallinta |
| iSMF | iSMF | IT Service Management Forum | IT Service Management Forum |
| IVR | IVR | interactive voice response | vuorovaikutteinen äänivastaus |
| KEDB | KEDB | known error database | tunnnettujen virheiden tietokanta |
| KPI | KPI | key performance indicator | keskeinen suorituskyky mittari |
| LOS | LOS | line of service | palvelualue |
| MIS | MIS | management information system | hallintatietojärjestelmä |
| M_o_R | M_o_R | Management of Risk | Riskienhallinta |
| MTBF | MTBF | mean time between failures | keskimääräinen katkosten välinen aika |
| MTBSI | MTBSI | mean time between service incidents | keskimääräinen palveluhäiriöiden välinen aika |
| MTRS | MTRS | mean time to restore service | keskimääräinen aika palvelun palauttamiseen |
| MTTR | MTTR | mean time to repair | keskimääräinen korjausaika |
| NPV | NPV | net present value | (netto)nykyarvo |
| OLA | OLA | operational level agreement | sisäinen hankintasopimus |
| OPEX | OPEX | operational expenditure | operatiivinen kustannus tuotantokustannus |
| PBA | PBA | pattern of business activity | liiketoiminta-aktiivisuusmalli |
| PDCA | PDCA | Plan-Do-Check-Act | Suunnittele-Toteuta-Tarkasta-Toimi |
| PFS | PFS | prerequisite for success | onnistumisen edellytys |
| PIR | PIR | post-implementation review | muutoksen jälkiarviointi |
| PMBOK | PMBOK | Project Management Body of Knowledge | Project Management Body of Knowledge |
| PMI | PMI | Project Management Institute | Project Management Institute |

| PMO | PMO | project management office | projektitöimisto |
|---------|---------|---|--|
| PRINCE2 | PRINCE2 | PRojects IN Controlled Environments | PRojects IN Controlled Environments |
| PSO | PSO | projected service outage | ennakoitu palvelukatko |
| QA | QA | quality assurance | laadunvarmistus |
| QMS | QMS | quality management system | laatujärjestelmä |
| RACI | RACI | responsible, accountable, consulted and informed | vastuullinen, tulosvastuullinen, konsultoitava, tiedotettava |
| RCA | RCA | root cause analysis | perussyynälyysi juurisyyanalyysi |
| RFC | RFC | request for change | muutospyyntö |
| ROA | ROA | return on assets | kokonaispääoman tuotto |
| ROI | ROI | return on investment | sijoitetun pääoman tuotto |
| RPO | RPO | recovery point objective | maksimi tiedonmenetyksjakso |
| RTO | RTO | recovery time objective | toipumisaikavoite |
| SAC | SAC | service acceptance criteria | palvelun hyväksymiskriteerit |
| SACM | SACM | service asset and configuration management | palveluomaisuuden- ja konfiguraationhallinta |
| SAM | SAM | software asset management | ohjelmisto-omaisuudenhallinta |
| SCM | SCM | service capacity management | palvelun kapasiteetin hallinta |
| SCMIS | SCMIS | supplier and contract management information system | toimittaja- ja sopimushallinnan tietojärjestelmä |
| SDP | SDP | service design package | palvelusuunnittelupaketti |
| SFA | SFA | service failure analysis | palvelun toimintahäiriöanalyysi |
| SIP | SIP | service improvement plan | palvelun kehittämissuunnitelma |
| SKMS | SKMS | service knowledge management system | palvelutietämyksen hallintajärjestelmä |
| SLA | SLA | service level agreement | palvelutasosopimus |
| SLM | SLM | service level management | palvelutasonhallinta |
| SLP | SLP | service level package | palvelutasopaketti |
| SLR | SLR | service level requirement | palvelutasovaatimus |
| SMART | SMART | specific, measurable, achievable, relevant and time-bound | määritelty, mitattava, saavutettava, asiaankuuluva ja aikataulutettu |
| SMIS | SMIS | security management information system | tietoturvanhallinnan tietojärjestelmä |
| SMO | SMO | service maintenance objective | huoltoikkuna |
| SoC | SoC | separation of concerns | jakaminen ratkaisukohteisiin |
| SOP | SOP | standard operating procedure | standardityöohjeistus |
| SOR | SOR | statement of requirements | vaatimusmäärittely |
| SOX | SOX | Sarbanes-Oxley (US law) | Sarbanes-Oxley (USA:n laki) |

| | | | |
|------|------|------------------------------|--|
| SPI | SPI | service provider interface | palvelutuottajarajapinta |
| SPM | SPM | service portfolio management | palvelusalkunhallinta palveluportfolionhallinta |
| SPOF | SPOF | single point of failure | yksittäinen vikaantumispiste |
| TCO | TCO | total cost of ownership | omistamisen kokonaiskustannus |
| TCU | TCU | total cost of utilization | käytön kokonaiskustannus |
| TO | TO | technical observation | tekninen havainnointi |
| TOR | TOR | terms of reference | toimintakehys määrittelydokumentti |
| TQM | TQM | total quality management | kokonaislaadunhallinta |
| UC | UC | underpinning contract | ulkoisen hankintasopimus |
| UP | UP | user profile | käyttäjäprofiili |
| VBF | VBF | vital business function | ydinliiketoiminto |
| VOI | VOI | value on investment | sijoitetun pääoman arvo |
| WIP | WIP | work in progress | työn alla |

Pyöre-logo™ on Cabinet Officen tavaramerkki

ITIL® on Cabinet Officen rekisteröity tavaramerkki

PRINCE2® on Cabinet Officen rekisteröity tavaramerkki

M_o_R® on Cabinet Officen rekisteröity tavaramerkki