



Tiia Marttila

# ICT-toimittajahallinnan kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma

Insinöörityö

1.6.2022

## Tiivistelmä

Tekijä:	Tiia Marttila
Otsikko:	ICT-toimittajahallinnan kehittäminen
Sivumäärä:	62 sivua
Aika:	1.6.2022
Tutkinto:	Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma
Ammatillinen pääaine:	Kansainvälisen ICT-liiketoiminnan johtaminen
Ohjaajat:	Tutkintovastaava Nina Hellman Yrityksen edustaja, Päällikkö, ICT-hankinnat ja toimittajahallinta

---

Toimittajahallinta on tärkeässä roolissa organisaation liiketoimintaa. Työssä tutkittiin kohdeyrityksen suorittaman toimittajahallinnan lisäksi sitä, miten muut energia-alan yritykset hallitsevat IT-alan toimittajia sekä onko heillä käytössä hallintamallia toimittajien hallintaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa, mihin suuntaan kohdeyrityksen ICT-toimittajahallintaa sekä käytössä olevaa hallintamallia tulisi kehittää.

Tutkimus toteutettiin keräämällä dataa kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäinen vaihe keskittyi tiedon keräämiseen organisaation nykytilan kartoittamiseksi toteuttamalla sisäisiä haastatteluita yrityksen työntekijöiden kanssa sekä tutkimalla kirjallisuudesta löytyviä parhaita käytänteitä toimittajahallintaan. Toinen tiedonkeruu keskittyi kartoittamaan, miten energia-alan yritykset hallitsevat IT-alan toimittajia haastattelemalla 10 eri yritystä. Tuloksena oli analyysi toimialalla työskentelevien yritysten käytänteistä toimittajahallintaan.

Työn tuotoksena syntyi kartoitus kohdeorganisaation toimittajahallinnan nykytilasta sekä tunnistetuista kehityskohteista. Lopputuloksena on alustava ehdotus ICT-toimittajahallintamallista, joka perustuu kirjallisuus- sekä haastattelututkimukseen. Suosituksena jatkotoimenpiteinä on tutkia toimittajien koulutusta, sopimushallintaa, hankintojen kirjauskäytäntöjä sekä volyymin ja palvelulaadun seuranta.

Avainsanat: toimittajahallinta, hankintojen johtaminen, toimittajahallintamalli

## Abstract

Author: Tiiia Marttila  
Title: Developing IT Vendor Management  
Number of Pages: 62 pages  
Date: 1 June 2022

Degree: Bachelor of Engineering  
Degree Programme: Industrial management and engineering  
Professional Major: Global ICT business  
Supervisors: Nina Hellman, Senior Lecturer  
Company representative, Manager, ICT Procurement and Vendor Management

---

The aim of this thesis was to study IT vendor management in the case organization. In addition to vendor management implemented by the case organization, the study examined how other energy companies manage suppliers in the IT sector and whether they use a model for managing vendors. The study aimed to map the direction in which the target company's IT vendor management and the management model in use should be developed.

The study was conducted by collecting data in two different phases. The first phase focused on gathering information from the current state through individual interviews with the company employees. The CSA revealed certain development targets in the organization's current vendor management. After this, best practices for vendor management were researched in existing literature. The second data collection focused on obtaining information on the IT vendor management practices used by energy sector organizations. This was carried out through an interview with 10 different companies. The findings were analyzed, and recommendations were made for best practices in IT vendor management.

The outcome of this study is a proposal for an ICT supplier management model based on the theory and industry mapping stages. The recommendation is to research more on contract management, procurement accounting practices and monitoring volume and service quality.

Keywords: vendor management, IT sourcing, vendor segmentation model

# Sisällys

## Lyhenteet

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön lähtökohdat	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus	2
1.3	Opinnäytetyön toteutus ja rakenne	2
2	Tutkimussuunnitelma ja -menetelmät	3
2.1	Tutkimusmenetelmät	3
2.2	Tutkimussuunnitelma	3
2.3	Tiedonkeruu ja analysointi	5
3	Nykytila-analyysi	7
3.1	Yleiskatsaus nykytilaan	7
3.2	ICT-toimittajahallinta	8
3.2.1	Sopimushallinta	8
3.2.2	Toimittajayhteistyön hallinta	10
3.2.3	Toimittajan suorituksen arviointi	11
3.3	ICT-toimittajahallintamalli	13
3.3.1	ICT-toimittajahallintamallin käyttäminen	13
3.3.2	Nykyisen ICT-toimittajahallintamallin hyödyntäminen	16
3.4	Nykytila-analyysin yhteenveto	18
4	Kirjallisuustutkimus	19
4.1	Toimittajahallinta	21
4.2	Tietotekniikkatoimittajien hallinta	24
4.3	Toimittajahallintamalli	27
4.4	Sovellusten ja järjestelmien kriittisyyden arviointi	29
4.5	Yhteenveto kirjallisuustutkimuksesta	32
5	Haastattelututkimus energia-alan yrityksille	33
5.1	Yleiskatsaus haastattelututkimukseen	33
5.2	Haastattelun kysymykset	33
5.3	Haastattelututkimuksen löydökset	35

5.3.1	Toimittajahallinta	36
5.3.2	Toimittajahallinnan haasteet	41
5.3.3	ICT-toimittajahallintamalli	43
5.4	Yhteenveto jatkotyöstöä vaativista kohteista	46
6	Toimittajahallinnan kehittäminen kohti tavoitetilaa	47
6.1	Yleiskatsaus osiosta	47
6.2	ICT-toimittajahallinnan kehittäminen	49
6.2.1	Sopimushallinta	49
6.2.2	Toimittajayhteistyön hallinta	50
6.2.3	Toimittajan suorituksen arviointi	50
6.3	ICT-toimittajahallintamallin kehittäminen	50
6.4	Suosittelut jatkotutkimuskohteet	55
7	Johtopäätökset	56
7.1	Yhteenveto	56
7.2	Arviointi	57
7.3	Loppusanat	58
	Lähteet	60

## Lyhenteet

- IT: *Information Technology*. Tietotekniikalla tarkoitetaan fyysisiä laitteita, kuten tietokoneita, verkkoja tai tallennuslaitteita, joiden käyttö perustuu sähköisen tiedon luomiseen, käsittelyyn ja tallentamiseen.
- ICT: *Information and Communication Technology*. Tieto- ja viestintäteknikalla viitataan kaikkiin niihin laitteisiin, sovelluksiin ja järjestelmiin, jotka yhdessä mahdollistavat ihmisten ja organisaatioiden vuorovaikutuksen digitaalisessa maailmassa.

# 1 Johdanto

Toimittajahallinta on tärkeässä roolissa organisaation liiketoimintaa. Toimittajien hallinta käsittää kaiken toimittajiin liittyvien toimintojen ja liiketoimintaprosessien hallinnan. Se pitää sisällään toimittajatietojen, toimittajan elinkaaren, toimittajariskien sekä toimittajien suorituskyvyn hallinnan. Tehokkaan toimittajahallinnan avulla organisaatiot voivat hallita kustannuksia, parantaa palvelun laatua ja tuotavuutta sekä vähentää riskejä saadakseen lisäarvoa toimittajiltaan koko sopimuksen elinkaaren ajan. (Gartner 2021.)

Tehokas toimittajahallinta antaa organisaatiolle mahdollisuuden kehittää, hallita ja valvoa optimaalisesti toimittajasopimuksia, niihin liittyviä suhteita sekä toimittajien suorituskykyä, jotta sopimuksessa määritellyt palvelut voidaan toimittaa tehokkaasti. Tämä voi auttaa organisaatioita saavuttamaan liiketoimintatavoitteet, minimoimaan mahdolliset liiketoiminnan häiriöt, välttämään kauppa- ja toimitusvirheitä sekä varmistamaan kestävämmän hankinnan. Täten organisaatiot saavat eniten hyötyä toimittajiltaan ja varmistavat liiketoiminnan jatkuvan kasvun. (Gartner 2021.)

Tietotekniikan (IT) toimittajahallinta on osa yrityksen resurssien hallintaa, joka käsittelee IT-järjestelmien sekä IT-palveluiden hankintaa ja hallintaa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan IT-toimittajahallintaa sekä olemassa olevia toimittajien hallintamalleja. Työssä keskitytään ensisijaisesti kohdeyrityksen IT-toimittajakentän hallinnassa käytettävän hallintamallin kehittämiseen.

## 1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat

Tämä opinnäytetyö toteutettiin suomalaiselle energia-alan yritykselle.

Tämä tutkimus toteutettiin kohdeyrityksen CIO-palvelut-yksikölle, joka on osa yrityksen tieto- ja viestintätekniikan (ICT) toimintoa. ICT-toiminto työllistää noin 50 henkilöä, joista neljä työskentelee CIO-palvelut-yksikössä. CIO-palvelut

yksikön vastuisiin kuuluvat hankinnat ja toimittajahallinta, hallinnollinen tieturva, jatkuvuus- ja riskienhallinta ja arkkitehtuuri. ICT-toiminnon vastuualueita ovat CIO-palveluiden lisäksi käytönvalvonta- ja tietoliikennepalvelut, liiketoimintapalvelut sekä palvelutuotanto ja arkkitehtuuri.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Kohdeyritys on kiinnostunut selvittämään mihin suuntaan yrityksen ICT-toimittajahallintaa sekä käytössä olevaa hallintamallia tulisi kehittää. Yritys on kiinnostunut hallintamallin kehittämisen lisäksi siitä, millaisia hallintamalleja energia-alan yrityksillä on käytössä IT-alan toimittajien hallintaan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa, miten kohdeyrityksen toimittajahallintaa voitaisiin tehostaa, sekä selvittää, miten energia-alan yritykset hallitsevat IT-alan toimittajiaan. Tarkoituksena on selvittää yritysten käytössä olevat toimittajahallintastrategiat ja mahdolliset käytössä olevat hallintamallit.

Työn lopputuloksena on rakentaa kohdeyrityksen tarpeisiin suunniteltu uusi ICT-toimittajahallintamalli.

## 1.3 Opinnäytetyön toteutus ja rakenne

Tämä työ keskittyy tutkimaan, miten kohdeyrityksen ICT-toimittajahallintaa voitaisiin tehostaa, kuten edellisessä luvussa on esitetty. Työssä käytetyt tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto on esitelty osassa kaksi. Luku kolme keskittyy analysoimaan kohdeyrityksen ICT-toimittajahallinnan nykytilaa. Kirjallisuustutkimus toimittajahallinnasta ja kirjallisuudesta löytyvistä toimittajahallintamalleista, jotka perustuvat nykytila-analyysin tuloksiin, on esitelty osiossa neljä. Kappale viisi sisältää haastattelututkimuksen energia-alalla työskentelevien yritysten käyttämistä käytänteistä IT-alan toimittajienhallintaan sekä käytössä olevista hallintamalleista. Nykytila-analyysin, teoriaosuuden sekä haastattelututkimuksen perusteella luotu ICT-toimittajahallintamalli on esitetty osiossa kuusi. Johdopäätökset työstä on esitetty osiossa seitsemän.

## 2 Tutkimussuunnitelma ja -menetelmät

Edellisessä osiossa esiteltiin opinnäytetyön lähtökohdat, tavoite ja rakenne.

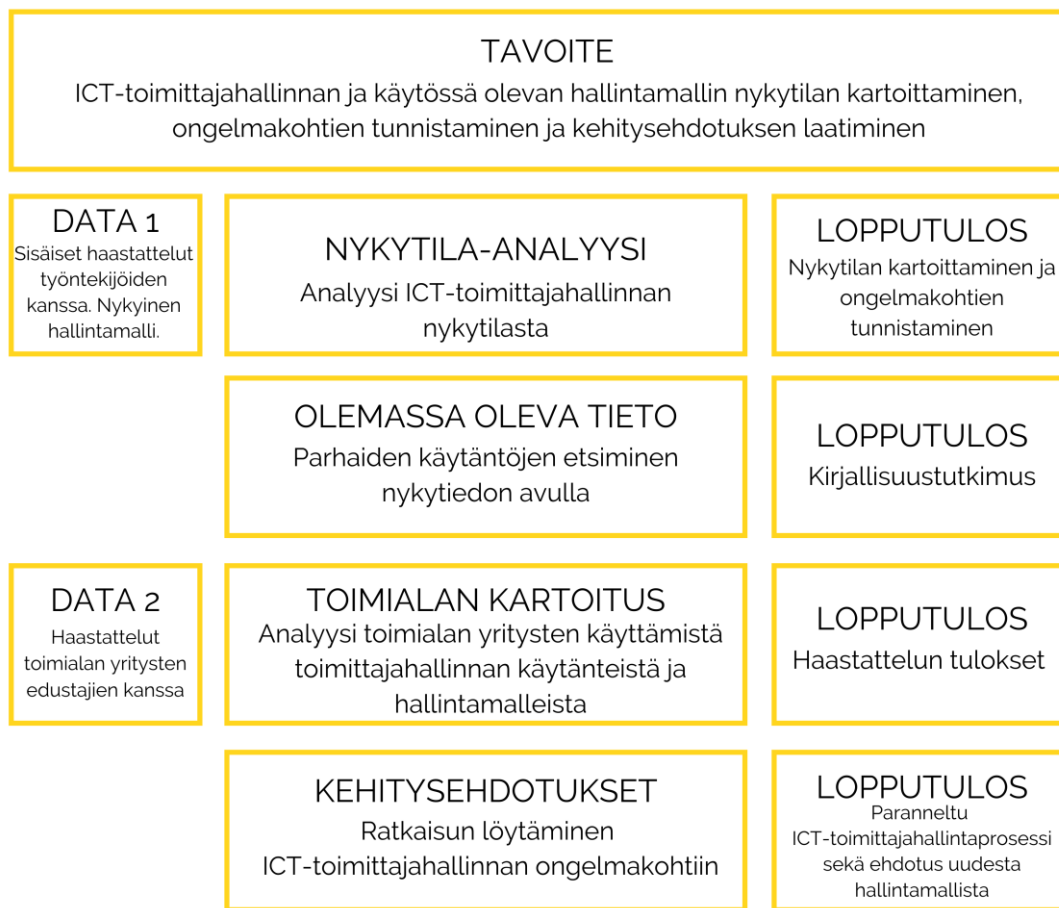
Tässä osiossa keskitytään valittuun tutkimusmenetelmään ja tutkimussuunnitelmaan sekä tutkimuksessa käytettyjen tiedon keräys- ja analyysimenetelmien läpikäyntiin.

### 2.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on rakennettu kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä apuna käyttäen. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu muiden kuin numeeristen tietojen kerääminen ja analysointi. Laadullisten menetelmien käyttö auttaa keräämään syvällisempää sekä tarkempaa tietoa ja auttaa täten ymmärtämään aiheen yksityiskohtia paremmin. Tutkimusmenetelmän käyttö tarjoaa paremman kokonais kuvan kohdeorganisaation tilanteesta. Tässä tutkimuksessa käytettyjä laadullisia menetelmiä ovat toteutetut haastattelut ja niistä kerätyt havainnot.

### 2.2 Tutkimussuunnitelma

Tämä osa esittää ja visualisoi tutkimuksen vaiheet. Vaiheet ovat esitettynä kuvassa 1.



Kuva 1. Tutkimussuunnitelma

Kuten kuvasta 1 nähdään, opinnäytetyö aloitettiin määrittelemällä tutkimuksen tavoite perustuen kohdeorganisaation haasteisiin ICT-toimittajahallinnan saralla.

Tiedonkeruun ensimmäisessä vaiheessa suoritettiin sisäisiä haastatteluita kohdeorganisaation työntekijöiden kanssa. Näiden käytyjen haastatteluiden perusteella syntyi analyysi kohdeorganisaation ICT-toimittajahallinnan nykytilasta sekä ongelmakohtista.

Parhaita käytänteitä toimittajahallintaan lähdettiin tutkimaan kirjallisuudesta löytyvän tiedon avulla. Nykytila-analyysin perusteella päätettiin kirjallisuustutkimuksen aiheet. Lopputuloksena syntyi kirjallisuustutkimus sekä kysymykset energia-alan yritysten haastatteluita varten.

Tiedonkeruun toisessa vaiheessa kartoitettiin, miten toimialan yritykset hallitsevat IT-alan toimittajiaan suorittamalla haastatteluita yritysten edustajien kanssa. Loppu-tuloksena syntyi yhteenveto suoritettujen haastatteluiden tuloksista sekä toimialalla käytössä olevista käytänteistä ICT-toimittajahallintaan.

Toimialan kartoitusvaiheessa kerätty data analysoitiin. Kirjallisuustutkimuksen sekä toimialan kartoitusvaiheen tulosten perusteella tehtiin kehitysehdotus ICT-toimittajahallinnan parantamiseksi kohdeorganisaatiossa sekä ehdotus uudesta toimittajahallintamallista.

### 2.3 Tiedonkeruu ja analysointi

Tämä tutkimus toteutettiin käyttämällä erilaisia tietolähteitä kahdella kierroksella. Kyseiset tietolähteet on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Tietolähteiden tiedot kohdassa 1–2

Lähde	Datatyyppe	Aihe, kuvaus	Päivämäärä, pituus	Dokumentoitu
<b>Data 1, Nykytila-analyysia varten</b>				
ICT johtaja	Tapaaminen kasvokkain	ICT toimittajahallintamallin nykytila, ongelma sekä kehityskohteet	14.09.2021, 30min	Muistiinpanot
Liiketoiminnan kehityspäällikkö	Microsoft Teams tapaaminen	ICT toimittajahallinnan nykytila	16.09.2021, 24min	Muistiinpanot ja nauhoitus
ICT palvelupäällikkö	Microsoft Teams tapaaminen	Operatiivisten palvelutoimittajien hallinta järjestelmittäin	17.09.2021, 13min	Muistiinpanot ja nauhoitus
Päällikkö, ICT-hankinnat ja toimittajahallinta	Microsoft Teams tapaaminen	ICT toimittajahallintamallin nykytila, ongelma sekä kehityskohteet	20.9.2021, 30min	Muistiinpanot ja nauhoitus

ICT-hankepäällikkö	Tapaaminen kasvokkain	ICT toimittajahallinta ja järjestelmien kriittisyys	21.09.2021, 30min	Muistiinpanot
Lakimies	Microsoft Teams tapaaminen	Toimittaja- ja sopimushallinta juridisesta näkökulmasta katsottuna	24.09.2021, 20min	Muistiinpanot ja nauhoitus
<b>Data 2, Toimialan kartoitusta varten</b>				
Haastattelu yritys A:n kanssa	Microsoft Teams tapaaminen	ICT toimittajahallinta ja hallintamalli	03.02.2022, 17min	Muistiinpanot ja nauhoitus
Haastattelu yritys B:n kanssa	Microsoft Teams tapaaminen	ICT toimittajahallinta ja hallintamalli	04.02.2022, 18min	Muistiinpanot ja nauhoitus
Haastattelu yritys C:n kanssa	Microsoft Teams tapaaminen	ICT toimittajahallinta ja hallintamalli	07.02.2022, 25min	Muistiinpanot ja nauhoitus
Haastattelu yritys D:n kanssa	Microsoft Teams tapaaminen	ICT toimittajahallinta ja hallintamalli	08.02.2022, 13min	Muistiinpanot ja nauhoitus
Haastattelu yritys E:n kanssa	Microsoft Teams tapaaminen	ICT toimittajahallinta ja hallintamalli	08.02.2022, 19min	Muistiinpanot ja nauhoitus
Haastattelu yritys F:n kanssa	Microsoft Teams tapaaminen	ICT toimittajahallinta ja hallintamalli	11.02.2022, 18min	Muistiinpanot ja nauhoitus
Haastattelu yritys G:n kanssa	Microsoft Teams tapaaminen	ICT toimittajahallinta ja hallintamalli	14.02.2022, 28min	Muistiinpanot ja nauhoitus
Haastattelu yritys H:n kanssa	Microsoft Teams tapaaminen	ICT toimittajahallinta ja hallintamalli	16.02.2022, 15min	Muistiinpanot ja nauhoitus
Haastattelu yritys I:n kanssa	Microsoft Teams tapaaminen	ICT toimittajahallinta ja hallintamalli	17.02.2022, 11min	Muistiinpanot ja nauhoitus
Haastattelu yritys J:n kanssa	Microsoft Teams tapaaminen	ICT toimittajahallinta ja hallintamalli	18.02.2022, 11min	Muistiinpanot ja nauhoitus

Kuten taulukosta 1 nähdään, tiedonkeruu suoritettiin kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin kohdeorganisaation tapaa suorittaa toimittajahallintaa. Vaihe toteutettiin haastattelemalla kohdeorganisaation edustajia. Haastattelut toteutettiin pääosin Microsoft Teamsin välityksellä sekä muutama kasvokkain pidettynä tapaamisena syyskuun 2021 aikana. Microsoft Teamsissa toteutetut haastattelut nauhoitettiin ja dokumentoitiin muistiinpanojen avulla. Kasvokkain pidetyt haastattelut dokumentoitiin pelkästään muistiinpanojen kautta. Kerätyn datan perusteella toteutettiin nykytila-analyysi kohdeyrityksen nykytilan kartoittamiseksi.

Tiedonkeruun toisessa vaiheessa keskityttiin tutkimaan, miten kohdeyrityksen palvelutoimittajat, erityisesti energia-alalla toimivat yhtiöt toteuttavat ICT-toimittajahallintaa sekä onko heillä käytössä hallintamallia toimittajien hallintaan. Haastattelut suoritettiin helmikuun 2022 aikana Microsoft Teamsin välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin ja dokumentointiin muistiinpanojen avulla. Vaiheessa kerätyn datan perusteella toteutettiin toimialan kartoitusvaihe yhtiöiden käytössä olevien käytänteiden selvittämiseksi ICT-toimittajien hallintaan.

Seuraava osio keskittyy kuvaamaan kohdeyrityksen nykytila-analyysia.

### **3 Nykytila-analyysi**

Tämä osio käsittelee nykytila-analyysia. Osiossa analysoidaan kohdeyrityksen ICT-toimittajahallinnan sekä hallintamallin nykytilaa. Analyysi toteutettiin organisaatiossa käytyjen sisäisten haastatteluiden perusteella. Osion lopputuotoksena on kohdeorganisaation toimittajahallinnan kehityskohteiden, vahvuuksien ja heikkouksien kuvaus. Osiossa esitettyjä havaintoja voidaan pitää yksimielisinä kaikkien vastaajien kohdalla.

#### **3.1 Yleiskatsaus nykytilaan**

Saadakseen laajan ymmärryksen kohdeorganisaation ICT-toimittajahallinnan nykytilasta suoritettiin analyysi organisaation toimittajahallinnan nykytilan

kartoittamiseksi. Tiedonkeruu suoritettiin sisäisinä haastatteluina kohdeorganisaation työntekijöiden kanssa. Haastattelut toteutettiin kasvokkaistapaamisina sekä Microsoft Teamsin välityksellä syyskuun aikana. Haastattelut olivat kestoltaan maksimissaan puolen tunnin pituisia. Haastattelut dokumentoitiin nauhoittamalla sekä muistiinpanojen avulla. Tavoitteena oli ymmärtää, miten toimittajahallintaa suoritetaan kohdeorganisaatiossa sekä kartoittaa nykyisen ICT-toimittajahallintamallin toimintaa. Haastatteluissa kerätyn datan perusteella syntyi analyysi kohdeorganisaation ICT-toimittajahallinnan nykytilasta.

Seuraavassa osiossa tarkastellaan haastatteluissa ilmentyneitä tuloksia toimittajahallinnan saralla. Nykytila-analyysivaiheen tulokset on esitelty alla.

## 3.2 ICT-toimittajahallinta

Kohdeorganisaation ICT-toimittajahallintahanke on aloitettu vuoden 2020 alkupuolella. Hankkeen tavoitteena on määritellä organisaatioon systemaattinen ja formaali toimintatapa ICT-toimittajienhallintaan sekä -yhteistyöhön. Tavoitteena on myös suorittaa ICT-toimittajaluokittelu toimittajariskien arvioinnin mahdollistamiseksi. Toimittajahallintamalliksi on valittu Gartnerin aatteeseen pohjautuva IT Vendor Segment Model.

Gartnerin ideologian mukaan ICT-toimittajahallinta muodostuu neljästä osa-alueesta, jotka ovat sopimushallinta, toimittajien yhteistyön hallinta, toimittajien suorituksen arviointi sekä toimittajariskienhallinta. Seuraavissa luvuissa keskitytään esittelemään jokainen näistä osa-alueista, pureudutaan osa-alueiden vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä liitetään jokainen osaksi toimittajahallintamallia sekä sen muodostumista.

### 3.2.1 Sopimushallinta

Haastateltavan mukaan sopimuksilla on aktiivinen ja tärkeä osa yrityksen liike-toimintaa. Sopimushallinta käsittää sopimuksen laatimisen,

sopimuksenmukaisuuden varmistamisen, ongelmien ennaltaehkäisyyn sekä seurannan koko sopimuskauden ajan.

Haastateltavan mukaan yrityksessä ihanteellinen ja toimiva sopimushallinta edellyttää, että sopimukset ovat järjestyksessä sekä sopimustieto on oikeaa. Sopimusten järjestys on avainasemassa toimittajan suorituksen arvioinnissa. Haastatteluissa nousi esille, että on tärkeää tietää, kenen kanssa tehdään yhteistyötä, millaisilla sopimusehdoilla ja palvelukuvauksilla, jotta pystytään valvomaan, että toimittajan suoritus olisi sopimuksen mukaista.

Kohdeorganisaatiolta puuttuu selkeä kokonaisanalyysi toimittajakentästä. Sopimus pitäisi olla aina taustalla kaikissa toimittajiin liittyvissä asioissa. Sopimukset tehdään hankintojen perusteella ja hankintojen volyymia seurataan. Kirjaukset kirjataan usein usealle eri tilille, jonka vuoksi kokonaisvolyyminä ei saada helposti näkymään tilastoissa.

Kohdeorganisaation sopimustieto on hajanaista. Sopimuksia löytyy eri järjestelmistä sekä niitä on haastavaa löytää järjestelmistä puutteellisten metatietojen vuoksi. Joissain tapauksissa on myös epäselvää, onko sopimuksia tehty ollenkaan. Sopimuksia löytyy myös ihmisten sähköposteista, jotka nousevat ongelmaksi henkilöstön vaihtuessa, kun tieto ei levity eteenpäin vaan jää lähteneelle ihmiselle.

Kohdeorganisaatiossa hankintamenettelyn suorittanut henkilö on pääsääntöisesti vastuussa sopimuksen seurannasta, jos jälkikäteen ei ole muuta sovittu. Haastateltavan mukaan osalle vastuuhenkilöistä asia jää pimentoon, jonka vuoksi yrityksen tulisi selkeyttää vastuuta siitä, mitä sopimuksen vastuuhenkilönä oleminen käytännössä konkreettisesti tarkoittaa.

Haastatteluissa nousi esille, että ihannetilanteessa reklamaation tärkeys on keskeinen osa sopimusoikeutta. Nopea reagointi sopimuksen vastaisiin toimiin on erittäin tärkeää, sillä jos reklamaatio jätetään tekemättä, mitään sopimuksen vastaista ei ole tapahtunut. Haastateltavan mukaan sopimusrikkomuksia on erittäin haastavaa näyttää enää jälkikäteen toteen.

Haastatteluissa esille nousi, että keskiössä on myös yrityksen sekä toimittajan vastuu. Toimittajia, joilla on ollut riittävän pitkään sopimus voimassa, tulee kilpailuttaa säännöllisesti. Tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa kilpailutus ei perustu määrämuotoiseen prosessiin, vaan kilpailutus tehdään enemmänkin tapauskohtaiseen analyysiin perustuen. Organisaatiossa ei ole olemassa hälytysjärjestelmää, josta nähtäisiin sopimusten elinkaarta tai sitä, miten sopimukset ovat voimassa.

Haastatteluissa esille nousivat suuret odotukset siitä, että sopimustenhallinta saadaan toimimaan hyvin ja jatkuvuudenhallinnan kannalta kriittisten toimittajien tunnistaminen saadaan hallintaan, sillä sopimushallinnan toimiminen on myös edellytyksenä kriittisten toimittajien tunnistamisessa. Kriittisten toimittajien saralla tulee olla myös jatkuvuussuunnitelma, joka vaatii korvaavan toimittajan löytämisen sekä myös yhteiset kriittiset toimintatavat kriisitilanteissa. Esille nousi, että sovellusten ja järjestelmien kriittisyyden tulee olla esillä hallintamallissa.

Mahdollisena ratkaisuna sopimushallinnan ongelmiin mainittiin sopimusten keskittäminen yhteen järjestelmään. Hankintasopimukset olisivat tällöin yhdessä paikassa. Järjestelmässä on mahdollista ottaa käyttöön erilaisia hälytyksiä. Täten myös reklamointi helpottuisi.

### 3.2.2 Toimittajayhteistyön hallinta

Toimittajasuhteiden ja yhteistyön hallinta perustuu hallintamallissa suoritettuun toimittajien luokitteluun. Luokittelu nousee ensisijaisen tärkeäksi tärkeimpien ja kriittisten toimittajien löytämiseksi sekä mahdollistaa myös sen, että suhteita kyseisiin toimittajiin osataan johtaa oikein.

Kohdeorganisaatiossa ICT-toimittajien kanssa suoritettavaa yhteistyömallia on lähdetty määrittelemään toimittajahallintamallin tulosten perusteella. Toimiva yhteistyömalli takaa joustavan ja tehokkaan kommunikoinnin sekä mahdollistaa yhteisen toiminnan kehittämisen.

### 3.2.3 Toimittajan suorituksen arviointi

Tärkeä osa toimittajasuhteen hallintaa on toimittajien suorituskyvyn arviointi. Kohdeorganisaatiossa toimittajien suoritusta arvioidaan sopimuksissa asetettujen palvelumallien ja raportointikäytäntöjen perusteella. Eri toimittajille on määriteltävy omat seurantakäytännöt riippuen toimittajan tärkeydestä, kriittisyydestä sekä strategisesta merkittävyydestä kohdeorganisaatiolle.

Toimittajaluokittelun jälkeen toimittajan suorituksen arviointia lähdetään toteuttamaan kohdeorganisaatiossa rakentamalla eri tason seurantapalavereita. Palaverit jaetaan operatiivisen, taktisen ja strategisen tason seurantoihin.

Sopimuksissa asetetut seurantavaatimukset määrittelevät, miten toimittajan suoritusta seurataan erityisesti operatiiviselta tasolta käsin. Organisaation suurimpien toimittajien palvelunlaatua seurataan kuukausitasolla. Erityisesti toimittajia, jotka tarjoavat loppukäyttäjäpalveluita, seurataan operatiivisessa mielessä säännöllisesti kuukausittain.

Taktisia palavereita pidetään kaksi kertaa vuodessa. Taktisella tasolla toimittajien palvelukokonaisuutta tarkastellaan ylemmästä mittakaavasta käsin.

Strategisia palavereita pidetään kerran, joissain tapauksissa kaksi kertaa vuodessa. Tällä tasolla toimittajien kanssa tehtävää yhteistyötä tarkastellaan johtajan näkökulmasta käsin. Samalla tarkennetaan, mihin suuntaan toimittajayhteistyötä ollaan tulevaisuudessa viemässä.

Säännöllisten operatiivisten asioiden koetaan toimivan kohdeorganisaatiossa pääasiassa hyvin. Suurimmat IT-palvelutoimittajat on integroitu IT-palveluhallinnan työkaluun, joka mahdollistaa palvelunlaadun seurannan. Haastateltavan mukaan kaikkia toimittajia ei ole kuitenkaan kannattavaa integroida työkaluun, sillä se ei ole kovin kustannustehokasta.

Suurimmat kehityskohteet toimittajan suorituksen arvioinnissa liittyvät palvelunlaadun raportoinnin ongelmiin. Haastateltavan mukaan erityisesti osa telepuolen

toimittajista ei ole tottunut tyypilliseen IT-palveluhallintaan ja täten raportoimaan palvelun laadusta sillä tasolla, millä tyypillisesti kohdeorganisaatiossa on totuttu. Ongelmaa on päädytty ratkaisemaan uusien käyttöön otettavien sopimusten myötä, joissa pyritään vaatimaan tietyn tasoista palvelulaadun seuranta. Operatiivista seuranta on mahdollista myös skaalata volyympiperusteisesti, sillä pienimpien toimittajien suorituksen arviointia ei välttämättä ole tarpeen seurata kuukausitasolla.

Vaikka strategisen ja taktisen tason seurantojen koetaan toimivan myös hyvin, haastatteluissa nousi esille tarve tarkentaa, minkälaisia asioita minkäkin tasoissa palaverissa olisi syytä käydä läpi. Tällä hetkellä palaveria pidetään enemmänkin ympärilyöreinä, ilman selkeää agenda.

Yhtenä kehityskohteista pidetään systematiikan kehittämistä kriittisten toimittajien tunnistamisessa. Kohdeorganisaatiossa halutaan löytää ne strategisen tason toimittajat, joiden kanssa tulisi kiteyttää näkemystä yhteisestä tulevaisuudesta. Haastateltavan mukaan olisi tärkeää varmistaa toimittajan tietävän olevansa kriittinen toimittaja kohdeorganisaatiolle. Toimittajan tiedostaessa asian kohdeorganisaatio saisi varmuutta ja turvaa siitä, että kyseinen toimittaja on juuri kohdeorganisaatiolle oikea valinta.

Kehityskohteina mainitaan myös hankitun volyymin seuranta sellaisten toimittajien saralla, joilta on suunniteltu hankittavan vain pientä tarvetta ja joiden volyymit helposti kasvaa. Toiminnan kerrotaan tukevan myös vastuullista toimintaa sekä auttavan isojen hankintavolyymien tunnistamisessa.

Haastatteluissa nousi ylivoimaisesti esille se, miten hyvin dynaaminen hankinta toimii ja miten keskeiset toimittajat saadaan hyvin hankittua kilpailutuksen kautta. Hankinnan kerrotaan tuovan joustavuutta valintaan sekä luovan hallittavuutta toimittajien tekemisten suhteen. Se on myös vähentänyt toimittajien vierailuja toimistolla. Myös minikilpailutusten kautta tehdään uusia kilpailutuksia, mikä vaikuttaa siihen, ettei prosessi ole niin laaja ja raskas joka kerta.

Kohdeorganisaatiossa toimii tällä hetkellä hyvin myös henkilöstöresurssit. Yrityksessä on töissä ihmisiä, jotka ovat todella tarkkoja toimittajahallinnan saralla. Hankintojen keskittäminen on jätetty yhden henkilön vastuulle, joka toimii hyvin. Yhden keskitetyn mallin avulla toimimisen kerrotaan luovan systematiikkaa.

### 3.3 ICT-toimittajahallintamalli

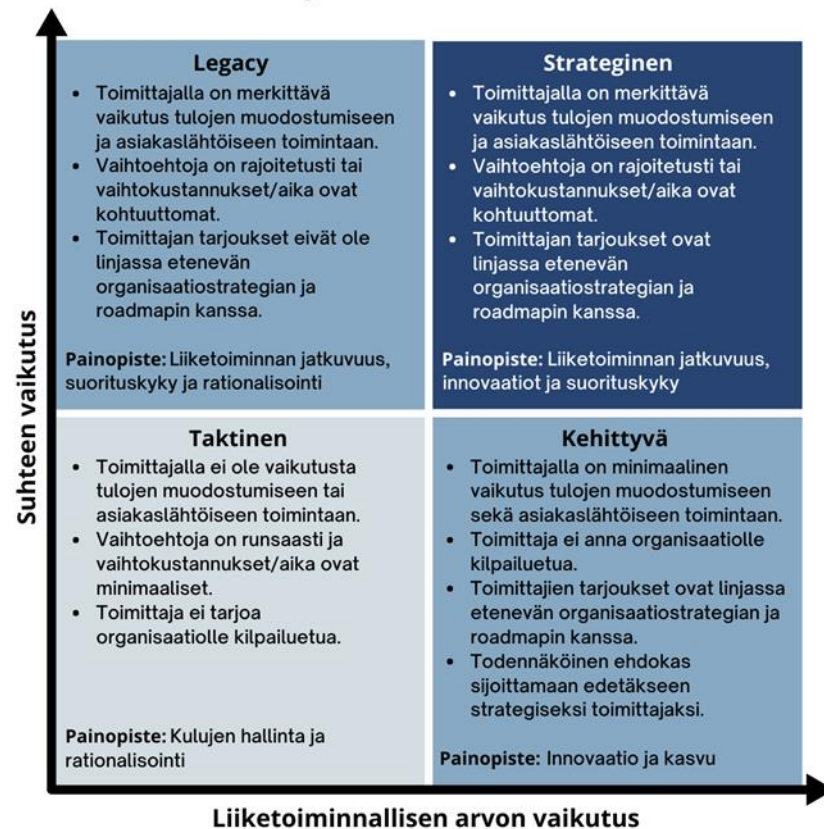
Organisaatiossa on käytössä Gartnerin ideologiaan pohjautuva IT Vendor Segmentation Model toimittajien hallintaan. Kyseisen hallintamallin tarkoituksena on auttaa yritystä segmentoimaan ICT-toimittajia, auttaa allokoimaan resursseja sekä määrittää liiketoiminnalliset vaikutukset yhdenmukaistaen hallintoa koko toimittajaportfoliossa. (Corsi 2020.)

Toimittajien segmentointi johdonmukaisen mallin avulla on välttämätöntä hallinnon, prosessien ja toimittajan hallinnan resurssivaatimusten yhdenmukaistamiseksi. ICT-toiminnossa tarvitaan tällaista työkalua monitoimittajaympäristön vuoksi, jotta tiedetään sekä tunnistetaan toimittajat, toimittajien roolit ja ymmärretään ne riskit, joita heidän toimintaansa liittyy. (Corsi 2020.)

#### 3.3.1 ICT-toimittajahallintamallin käyttäminen

Kohdeorganisaatio hyödyntää Gartnerin toimittajahallintamallia, jonka tarkoituksena on auttaa yrityksiä segmentoimaan toimittajat objektiivisen lähestymistavan avulla strategisista ei-strategisiin toimittajiin. Samalla tunnistetaan uusia toimittajia, joihin saatetaan haluta investoida tulevaisuudessa. Kuva 2 havainnollistaa, miten nykyisessä mallissa kutakin toimittajaa verrataan liiketoiminnallisen arvon sekä vaikuttavien suhteiden perusteella, kun korostetaan kunkin segmentin ominaisuuksia. (Corsi 2020.)

## Gartnerin ICT toimittajahallintamalli



Kuva 2. Gartnerin ICT-toimittajahallintamalli (Corsi 2020)

Kuten kuvasta 2 nähdään, mallissa toimittajat jaotellaan liiketoiminnan tuottaman arvon sekä vaikuttavien suhteiden perusteella neljään eri segmenttiin strateginen, taktinen, kehittyvä sekä yrityksen jo käytössä oleviin legacy-järjestelmiin. (Corsi 2020.)

Hallintamallin käyttö on jaettu neljään eri askeleeseen, jonka avulla mallin päämäärät täyttyvät.

Askel 1: Relevanttien ja tärkeimpien toimittajien tunnistaminen segmentoinnin suorittamiseksi sekä toimittajasuhteiden arviointi.

Askel 2: Segmentointi kyselyn täyttämisen ja toimittajien jaottelu eri segmentteihin kyselyn tulosten perusteella.

Askel 3: Jokaisen segmentin hallinnon määrittely ja mukauttaminen keskittyen suorituskyvyn hallintaan sekä riskien tunnistamiseen ja minimoimiseen.

Askel 4: Segmentoinnin arviointi ja päivittäminen uusia toimittajia hankkiessa tai tehdessä sopimusmuutoksia olemassa oleviin sopimuksiin. (Corsi 2020.)

Toimittajien segmentoinnin päivittäminen on tärkeässä roolissa, kun halutaan pitää hallintamalli ajan tasalla ja tulokset oikeellisena. Täten segmentointi tulee päivittää aina, kun organisaatio hankkii uusia toimittajia, tekee muutoksia sopimuksiin tai koko toimittajakenttään. (Corsi 2020.)

Askeleessa 2 täytettävä segmentointikysely on avainasemassa toimittajien roolin tunnistamisessa. Kysely perustuu 10 kysymykseen liiketoiminnan tuottaman arvon sekä suhteiden vaikutuksen määrittelemiseksi. Kysymysten avulla voidaan tunnistaa kriittisimmät toimittajat sekä ne toimittajat, joiden tulee olla etusijalla, jotta varmistetaan suorituskkyky, liiketoiminnan jatkuvuus ja riskien minimointi. (Corsi 2020.)

Kysymyksissä 1–5 keskitytään identifioimaan toimittajasuhteen vaikutus liiketoiminnan kannalta kuten kulujen, tulojen ja toimintojen osalta. Kullekin kysymykselle on asetettu tietty painoarvo, jota kohdeorganisaation on mahdollista muokata niin halutessaan. Näiden viiden kysymyksen painoarvojen on oltava yhteensä 100 prosenttia. (Corsi 2020.)

Kysymykset 6–10 taas keskittyvät arvioimaan toimittajan liiketoiminnallista arvoa. Kuten tarjoaako myyjä yritykselle parhaat tuotteet tai palvelut optimaaliseen hintaan, täyttääkö toimittaja jatkuvasti suoritusvelvoitteitaan tai parantaako toimittaja kohdeyrityksen kilpailuasemaa markkinoilla. Onko tuote- ja palvelutarjonta linjassa kohdeyrityksen liiketoiminta- ja IT-strategian kanssa. Kullekin kysymykselle on asetettu painoarvo, jota kohdeorganisaation on mahdollista muokata niin halutessaan. Näiden viiden kysymyksen painoarvojen on oltava yhteensä 100 prosenttia. (Corsi 2020.)

Vastausten ja kysymyksille asetettujen painoarvojen perusteella, toimittajahallintamallin dashboard-välilehti laatii lämpökartan, jossa 25 tärkeintä toimittajaa on luokiteltu. Kaavion näkymän perusteella nähdään, miten kukin toimittaja asettuu kartalle sekä voidaan suunnitella, mitä toimittajia tulisi tästä eteenpäin priorisoida. (Corsi 2020.)

### 3.3.2 Nykyisen ICT-toimittajahallintamallin hyödyntäminen

Kohdeyrityksessä on käytössä aikaisemmassa kappaleessa kuvattu Gartnerin IT Vendor Segmentation Model toimittajahallintaan. Gartnerin ideologian mukaan toimittajien segmentointi liittyy toimittajariskien tunnistamiseen sekä niiden hallintaan. Segmentoimalla palvelutoimittajat voidaan lähteä suunnittelemaan sopivaa ja tehokasta yhteistyömallia keskinäisetä kommunikointia koskien. Itse dashboard-näkymää käytetään toimittajien suorituksen arvioinnissa.

Kohdeyrityksessä toimittajahallintamallia on käytetty täysin Gartnerin ohjeistusten sekä valmiiden painostusten mukaisesti vuodesta 2020, kuten aikaisemmassa luvussa esiteltiin. Mallissa on kaksi osa-aluetta ja molemmat alueet sisältävät viisi kysymystä. Kysymysten alkuperäistä painotusta on kuitenkin päätetty muuttaa 2021 kesän jälkeen sopimaan paremmin yrityksen liiketoimintaa. Tehty muutos avasi kohdeorganisaatiolle uudenlaisen näkymän hallintamalliin ja muutti toimittajienluokittelua organisaatiolle sopivampaan suuntaan.

Haastateltavan mukaan Gartnerin toimittajahallintamalli on alun perin suunniteltu isoille kansainvälisille yrityksille, jotka tekevät suuria hankintoja. Nykyistä hallintamallia pidetään peruspohjaltaan toimivana ratkaisuna. Suurin haaste hallintamallissa on kuitenkin se, miten malli saadaan sovitettua kohdeorganisaation toimintaympäristöön, esimerkiksi lisäämällä siihen uusia elementtejä. Suurimmaksi kehityskohteeksi mainittiin organisaation liiketoiminnan jatkuvuuden ja toimivuuden kannalta tärkeimpien asioiden tunnistaminen.

Kohdeorganisaatiossa toimittajien tunnistamista on lähdetty suorittamaan talousdatan kautta. Vuonna 2020 tehty toimittajien segmentointi pohjautui pääosin

kulutettuun euromäärään per toimittaja. Mitä enemmän laskutusvolyymia toimittajalla on, sitä kriittisemäksi toimittaja määriteltiin. Gartnerin ideologian omaisessa mallissa ei ole olemassa juuri kohdeorganisaation liiketoimintalähtöistä lähestymistapaa arviointiin. Mallin segmentointiin liittyviä kysymyksiä voidaan pitää myös hyvin yleisluontoisina. Kyselyn kysymyksiä ei ole aikaisemmin muokattu, mutta se on mahdollista. Yhtä hallintamallin ongelmista pidetään sitä, ettei kyselyn vastausvaihtoehtoja ole mahdollista muokata.

ICT-hallintamallin käyttö on kuitenkin mahdollistanut aikaisemmin pimennossa olleiden toimittajien tunnistamisen sekä havainnoinnin. Organisaatiossa on ollut toimittajia, joiden olemassaoloa ei ole välttämättä ymmärretty tai kyseiset toimittajat ovat olleet vain muutaman henkilön tiedossa. Vaikka kyseiset toimittajat eivät päämääräisesti ole olleet niitä tärkeimpiä, on silti tärkeää saada identifioitua kaikki olemassa olevat toimittajat.

Hallintamallin hyvinä ja toimivina puolina voidaan pitää myös sitä tulosta, jonka malli antaa. Mallin tuloksen avulla kriittisimmät toimittajat voidaan erottaa toimittajajoukosta. Kyseistä tulosta hyödynnetään erityisesti mahdollisten toimittajien tuottamien palveluiden poikkeamissa, riskien sekä uhkakuvien tunnistamisessa ja uhkatilanteisiin varautumisessa. Hallintamallin tarjoamat tulokset saadaan myös käytäntöön, mikä kertoo tulosten konkreettisuudesta ja todellisesta hyödyistä organisaatiolle. Hallintamallin perusteella tunnistetaan isot hankintavolyymit ja kilpailutuksen tarve sekä jos sopimus tai toimittaja ylittää hankintarajat.

Haastateltavan mukaan, jotta malli saataisiin paremmin vastaamaan, kohdeorganisaation liiketoimintaa tulisi luoda oma näkökulma Gartnerin hallintamallin rinnalle. Näkökulma keskittyisi arvioimaan uhkakuvien sekä toimittajien kriittisyyden perusteella toimittajien tärkeyttä. Riskienhallinnan kautta on mahdollista tunnistaa ne toimittajat, jotka Gartnerin mallissa luokitellaan keskiväliin kuuluviksi. Haastateltavan mukaan toive on kova ja tavoitteena on saada konkreettinen lopputulos. Mahdollisena ratkaisuna mainittiin, että toimittajaluokittelussa kullakin mallilla voisi olla oma painoarvonsa prosenttimääränä. Laskemalla mallien painoarvot yhteen saataisiin vastaukseksi lopullinen tulos.

Haastatteluissa esiin nousi myös mahdollinen kokonaisvaltainen ratkaisu, jossa järjestelmät yhtenäistettäisiin esimerkiksi Power BI -raportointityökalla luotavaan näkymään. Kyseinen ratkaisu perustuisi hankintavolyymeihin, joka mahdollistaa toimittajien taloudellisen seurannan sekä kriittisten toimittajien mittaamisen.

### 3.4 Nykytila-analyysin yhteenveto

Kuvassa 3 on esitettyä nykytila-analyysivaiheessa esille nousseet asiat jaoteltuna tällä hetkellä hyvin toimivien sekä kehitystä vaativien kohteiden mukaan. Yhteenveto on jaettu erikseen kahteen osioon, ICT-toimittajahallintaan sekä ICT-toimittajahallintamalliin osioiden vahvuuksien ja heikkouksien selkeyttämiseksi.

	ICT-toimittajahallinta	ICT-toimittajahallintamalli
Vahvuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöstöresurssit</li> <li>Hankintojen keskittäminen yhdelle henkilölle</li> <li>Dynaaminen hankinta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peruspohjana toimiva ratkaisu</li> <li>Hallintamallin käyttö mahdollistanut aikaisemmin pimennossa olleiden toimittajien tunnistamisen</li> <li>Hallintamallin antamat tulokset ovat konkreettisia</li> </ul>
Heikkoudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sopimustieto hajanaista</li> <li>Sopimus vastuuhenkilön roolin selkeyttämisen puute</li> <li>Hälytysjärjestelmä sopimusten elinkaaresta ja voimassaolosta puuttuu</li> <li>Kriittisten toimittajien tunnistaminen puuttuu</li> <li>Selkeä kokonaisanalyysi toimittajakentästä puuttuu</li> <li>Erilaiset hankintojen kirjauskäytännöt</li> <li>Hankitun volyymin seuranta puuttuu</li> <li>Toimittajan palvelun laadun raportoinnin ongelmat</li> <li>Taktisissa ja strategisissa palavereissa läpikäytävien asioiden kirkastaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hallintamalli on suunniteltu suurille kansainvälisille yrityksille</li> <li>Hallintamallissa ei ole huomioitu toimittajien laskutus volyymin tai uhkakuvien vaikutusta toimittajien kriittisyyden arviointiin</li> <li>Toimittajien segmentointiin liittyvät kysymykset yleisluontoisia, estää liiketoimintaan porautumisen</li> <li>Kyselyn vastausvaihtoehtoja ei ole mahdollista muokata</li> </ul>

Kuva 3. Yhteenveto nykytila-analyysistä

Kuten kuvasta 3 nähdään, nykytila-analyysin tulokset voidaan jaotella ICT-toimittajahallintaan sekä ICT-toimittajahallintamalliin. Tulosten perusteella toimeksiantajan kanssa päädyttiin rajaamaan, että tässä insinööriyössä haetaan ratkaisua kaikkiin hallintamalliin liittyviin haasteisiin. Sopimushallinta, hankintojen kirjauskäytännöt sekä volyymin ja palvelulaadun seuranta toteutetaan erillisinä projekteina.

Seuraava osio käsittelee kirjallisuudesta löytyviä parhaita käytänteitä toimittajahallintaan.

#### **4 Kirjallisuustutkimus**

Tämä osio keskittyy tutkimaan, miten toimittajahallinta ilmenee kirjallisuudessa. Kirjallisuustutkimuksen tavoitteena on selvitys toimittajahallinnan parhaista käytännöistä nykytiedon valossa. Kirjallisuustutkimus koostuu viidestä osiosta. Ensimmäinen osio keskittyy tutkimaan toimittajahallintaa, seuraava IT-alan toimittajahallintaa, kolmannessa osiossa tarkastellaan olemassa olevia ICT-toimittajahallinnan menetelmiä, neljäs osio käsittää sovellusten ja järjestelmien kriittisyyden arvioinnin ja viimeinen osio sisältää yhteenvedon nykytila-analyysistä.

Taulukossa 2 on esitelty nykytila-analyysissä tunnistetut ja priorisoidut haasteet, tavoitteet sekä mikä teoriaotsikko auttaa kunkin haasteen ratkaisemisessa.

Taulukko 2. Haasteet, tavoitteet sekä teoriaotsikot

Priorisoidut haasteet	Tavoitteet	Mikä teoriaotsikko auttaa
Hälytysjärjestelmä sopimuksen elinkaaresta ja voimassaolosta puuttuu.	Sovellusten ja järjestelmien kriittisyyden tulee olla esillä hallintamallissa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sovellusten ja järjestelmien kriittisyyden arviointi</li> </ul>
Hallintamalli on suunniteltu suurille kansainvälisille yrityksille.	Hallintamallin tulee sovitaa kohdeorganisaation toimintaympäristöön.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toimittajahallinta</li> <li>ICT toimittajahallintamalli</li> </ul>
Mallissa ei ole huomioitu toimittajan laskutusvolyymia tai uhkakuvien vaikutusta kriittisyyden arvioinnissa	Hallintamallin tulee arvioida toimittajien tärkeyttä riskienhallinnan kautta, uhkakuvien sekä toimittajien kriittisyyden perusteella.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICT toimittajahallinta</li> <li>Sovellusten ja järjestelmien kriittisyyden arviointi</li> <li>ICT toimittajahallintamalli</li> </ul>
Toimittajien segmentointiin liittyvien kysymysten yleisluontoisuus esteenä liiketoimintaan porautumiselle	Hallintamallin avulla pitää pystyä tunnistamaan organisaation liiketoiminnan jatkuvuuden ja toimivuuden kannalta tärkeimmät asiat. Kysymysten tulee olla liiketoiminta lähtöisiä.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICT toimittajahallinta</li> <li>ICT toimittajahallintamalli</li> </ul>
Kyselyn vastausvaihtoehtoja ei ole mahdollista muokata	Kysymysten tulee olla tarkkaan valittuja, jottei kyselyn vastausvaihtoehtojen muokkaamiselle ole tarvetta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICT toimittajahallinta</li> <li>ICT toimittajahallintamalli</li> </ul>

Taulukosta 2 voidaan havainnoida nykytila-analyysissä tunnistetut tärkeimmät kehityskohteet toimittajahallinnan sekä erityisesti hallintamallin saralla. Taulukossa esitettyjen tavoitteiden määrittelyn avulla voidaan kohdentaa, mitä teoriaa mihinkin ongelmaan on kannattavaa tutkia. Kirjallisuustutkimus perustuu alan hyviin käytäntöihin. Tiedonhaussa on hyvin vähän juuri näihin aiheisiin liittyviä kirjallisia lähteitä, jonka vuoksi lähteinä käytetään pääsääntöisesti verkosta löytyvää materiaalia.

Seuraavat luvut käsittelevät teoriasta löytyneitä parhaita käytäntöjä määriteltyjen ongelmien ratkaisemiseksi sekä tavoitteiden saavuttamiseksi.

## 4.1 Toimittajahallinta

Yrityksillä ei yleensä ole riittäviä resursseja toteuttaa projekteja sekä saavuttaa liiketoimintatavoitteita yksin. Jokainen yritys on osa suurempaa liiketoimintaverkostoa, jossa joukko yrityksiä tuottaa yhdessä loppukäyttäjälle tuotteen tai palvelun. Kun yksittäinen yritys tekee parhaiten osaamansa osuuden ja samaan liiketoimintaverkoston yhdistetään kaikki oman alansa parhaiten osaavat yritykset, markkinoille syntyy kilpailukykyinen tuote. Kaikki mitä organisaatio päättää ostaa ulkopuolelta, kuuluu hankinnan piiriin. Toimittajayhteistyössä luodaan käytännöt, joiden mukaan palveluita kehitetään ja sopimusvelvoitteita seurataan. (C Flow Apps 2022 ; Nieminen 2016.)

Toimittajayhteistyö tai toimittajien hallinta on tärkeässä roolissa organisaation liiketoimintaa sekä liiketoiminnan menestystä. Toimittajahallinnalla viitataan kaikkiin toimittajiin liittyvien toimintojen ja liiketoimintaprosessien hallintaan. Toimittajahallintaan kuuluvat toimittajatietojen hallinta, toimittajan elinkaarenhallinta, toimittajariskien sekä toimittajien suorituskyvyn hallinta. (C Flow Apps 2022 ; Gartner 2021.)

Sanna Niemisen mukaan hyvän yhteistyön perusta on yhteensopivat strategiat, yhteiset tavoitteet sekä aktiivinen yhdessä tekeminen, kuten kuvasta 4 nähdään.



Kuva 4. Hyvän yhteistyön perusta toimittajasuhteessa (Nieminen 2016)

Toimittajahallinta on jäsenelty prosessi, jolla on tärkeä rooli hankintasyklissä, kuten kuvasta 4 voidaan havaita. Menestyksekkään hankintatoiminnan kannalta vahvojen toimittajasuhteiden hallinta ja luominen on tärkeää. Näin varmistetaan, että kolmansien osapuolten suhteet onnistuvat ja toimittajariskiä pienennetään. Tehokas toimittajahallinta varmistaa hankintatoiminnon sujuvan toiminnan ja vähentää toimitusketjun katkeamisen riskiä. (C Flow Apps 2022.)

Jotta toimittajia voidaan hallita tehokkaasti, tulee yrityksen luokitella toimittajat jonkun arviointikriteeristön perusteella. Riippuen toimittajahallintaa suorittavan yrityksen alasta, arviointikriteeristö voi liittyä esimerkiksi toimittajan yritykselle

toimittamien palveluiden vuotuisen spendiin (toimitusmäärä x hinta) tai toimittajayrityksen asiakasyritykselle tuottamaan arvoon. (Logistiikan maailma 2021.)

Arvioimalla toimittajat sovitun kriteeristön mukaisesti saadaan käsitys, ketkä toimittajista ovat yritykselle niitä tärkeimpiä. Luokittelu on välttämätön menestyksekkään toimittajahallinnan kannalta, sillä se varmistaa, että suhteita toimittajiin osataan johtaa oikein sekä suhteen johtamisen toimenpiteet osataan kohdistaa oikeisiin toimittajiin. (Logistiikan maailma 2021.)

Toimittajahallinnasta on yleensä vastuussa organisaatiossa siihen varta vasten nimetty henkilö. Toimittajayhteistyön sujuvoittamiseksi on hyvä luoda selkeät linjaukset yhteisille tapaamisille ja kokouksille. Kullekin toimittajalle on kannattavaa valita oma vastuhenkilö. Yhteistyötä suoritetaan yleensä operatiivisella, taktisella ja strategisella tasolla. (Logistiikan maailma 2021.)

Operatiivisen tason yhteistyötapaamisia pidetään riippuen tilanteesta jopa viikoittain asioiden painoutuessa akuutteihin toimituksellisiin asioihin. Taktiselle tasolle osallistuvat sopimusvastuulliset henkilöt ja kokoontumiset pidetään vuosineljänneksittäin tai kuukausittain. Strategisen tason tapaamisiin osallistuu pääsääntöisesti molempien organisaatioiden johtohenkilöitä, ja kokoontumiset järjestetään noin puolen vuoden välein. Jokaiselle tapaamiselle on hyödyllistä laatia määrämuotoinen agenda, joka käsittää yhteisissä kokouksissa läpikäytävät asiat. (Heikkinen et al. 2013 ; Logistiikan maailma 2021.)

Hyvä työväline tapaamisten ja yhteisten kokousten rytmittämiseksi voi olla yhteisesti laadittu vuosikello. Vuosikellon avulla on mahdollista kalenteroida vuotuiset sekä kuukausittaiset tapaamiset. (Logistiikan maailma 2021.)

Tärkeä osa toimittajahallintaa on toimittajan seuranta ja arviointi, jossa tavoitteena on toiminnan jatkuva kehittäminen. Yritykset voivat kehittää yhteisiä mittareita toimittajan suorituskyvyn seurantaan varten. Jotta mittareista saadaan käytännön hyötyä, on toimittajan kanssa tärkeää sopia yhdessä, mitä mitataan sekä seurataan ja kuinka usein. Mittarit voivat liittyä esimerkiksi kustannuksiin, tuoteisiin ja niiden laatuun, toimitusketjuun tai henkilöstöön. Hyvät mittarit

mittaavat toimittajan suoriutumisen lisäksi myös ostajayrityksen toimintaa sekä yhteisen toiminnan tehokkuutta ja toimivuutta. (Logistiikan maailma 2021 ; Nieminen 2016.)

Yritykset ovat yksilöitä, jonka vuoksi hyvien käytäntöjen kopiointi ja hallinta eivät yksinään riitä. Tästä syystä organisaation on löydettävä omaan liiketoimintaympäristöönsä parhaiten soveltuvat tavat toimittajahallintaan. (Gartner 2021.)

## 4.2 Tietotekniikkatoimittajien hallinta

IT-toimittajahallintaan kuuluu neljä keskeistä osa-aluetta. Ensimmäinen osa-alue koskee IT-hankkeita käsitteleviä sopimuksia. Toinen osa-alue liittyy toimittajan suorituskyvyn seurantaan, joka sisältää palvelun ja sisäisen toiminnan häiriöiden poistamisen sekä korkeimman laatutason varmistamisen. Kolmas osa-alue käsittää suhteet, jolla arvioidaan koko kumppanuuden arvoa. Neljäs keskeinen osa-alue koskee mahdollisten riskien arviointia ja lieventämistä. (Kudaravalli 2017)

IT-toimittajahallinta aloitetaan suunnittelemalla organisaation tarpeisiin sopiva hallintastrategia. Kudaravallin mukaan toimivan suunnitelman avulla säästetään aikaa, energiaa sekä turhautumista pitkällä aikavälillä. (Kudaravalli 2017.)

Hallintastrategiasta ja koko toimittajahallintaprosessista on vastuussa usein yrityksen hankintaosasto. Hankintaosasto tai erikseen määritelty vastuuhenkilö on taas vastuussa kustakin palvelutoimittajasta tai sopimuksesta. Keski- ja suurille ja strategisille IT-palvelutoimittajille tulisi määritellä johtoryhmätasoinen vastuuhenkilö, jonka vastuulla on laatia vuosittainen toimittajasuunnitelma, seurata sen toteutumista ja johtaa koko toimintaa. (Keskinen 2013.)

On myös tärkeää tunnistaa sekä luokitella IT-toimittajat toimittajahallinnan tehokkuuden maksimoimiseksi. Luokittelun avulla toimittajat arvioidaan tiettyjen kriteereiden mukaisesti, jota kautta usein tunnistetaan organisaation

liiketoiminnalle kriittisimmät sekä tärkeimmät toimittajat. Osio 4.3 keskittyy kuvaamaan tarkemmin toimittajahallintamallia sekä toimittajien luokittelua. (TBI 2021.)

Palvelun suorituskyvyn mittaaminen nousee hyvin keskeiseksi IT-toimittajan onnistumista arvioidessa ja siksi mittarien asettamiseen tulisikin panostaa. Odotetun palvelutason selkeä määrittäminen on myös todettu ratkaisevan tärkeäksi onnistuneiden hankintasopimusten kannalta. Perinteisten palveluiden sata-vuotta kuvaavien mittareiden rinnalla mittareiden tulisi tukea myös erityisesti yrityksen liiketoimintaa, sen laadukkuutta ja kehittymistä kuten myös asiakastytyväisyyttä. Kuvassa 5 on esitettyä suoritushallinnan eri tasot. (TBI 2021 ; Keskinen 2013.)



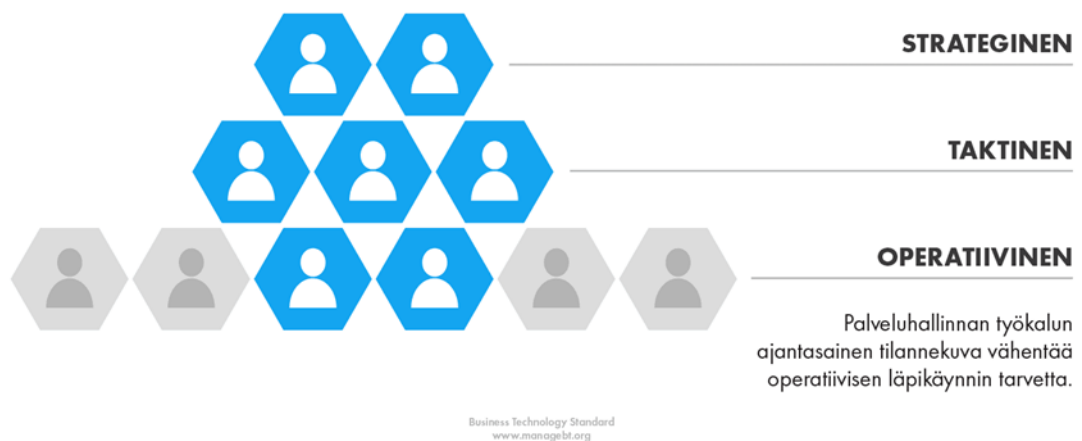
Kuva 5. Suoritusasteen hallinnan tasot (Huovinen et al. 2019)

Kuten kuvasta 5 nähdään, suoritusasteen hallinnan tavoitteena on asettaa suoritusaste tavoitteet liiketoiminnan käyttövaatimuksiin perustuen sekä valvoa niiden toteutumista. Säännöllinen toimittajaraportointi palvelutasosta, henkilöstön vaihtuvuudesta, henkilöstömäärästä, katastrofeista toipumisesta, turvallisuudesta sekä asiakastytyväisyydestä on tärkeää tehokkaan palvelunhallinnan kannalta. Suorituskyvyn tuloksista ja ongelmista tulee keskustella IT-toimittajien kanssa säännöllisesti. (Huovinen et al. 2019 ; TBI 2021.)

Reklamaatioprosessi ja yritysten keskinäinen viestintä on kannattavaa suunnitella ja dokumentoida etukäteen. Sujuva, niin organisaation sisäinen kuin yrityksen ja myyjän välinen viestintä varmistaa, että molempia osapuolia

kiinnostavista ja tärkeistä asioista tiedotetaan säännöllisesti asianmukaisille henkilöille. Tutkimusten mukaan hankintasopimuksiinsa tyytyväisiä loppukäyttäjiä yhdistää toimiva yritysten välinen kommunikaatio. Säännöllisellä viestinnällä, esimerkiksi säännöllisten tapaamisten kautta, voidaan jakaa tietoja ja täten muodostaa yhteinen näkemys palveluodotuksista. (TBI 2021 ; Keskinen 2013.)

Hyvä palvelusopimus pitää sisällään mahdollisuuden analysoida toimittajan laatu- ja kustannustasoa aika-ajoin. Toimittajien välisen yhteistyön tulisi perustua yhteisesti sovittuun malliin, joka määrittää vastuuhenkilöt molemmilta osapuolilta sekä yhteistyöfoorumit, joissa käsitellään eri tasoisia asioita. Kuvasta 6 on esitetty kolmen eri tason yhteistyöfoorumit toimittajayhteistyön hallintaan. (Keskinen 2013.)



Kuva 6. Toimittajayhteistyön hallinta (Huovinen et al. 2019)

Kuvassa 6 näkyvän toimittajayhteistyön hallinnan taso luokittelun tavoitteena on taata hyvä yhteistyö yrityksen ja sen toimittajien välillä. Toimittajan suorituskyvyn seurantaan liittyvien kokousten tulee olla jäsenneltyä ja johtaa ajankäyttöön mahdollisimman rakentavasti. Jokaiselle kokoukselle tulisi olla valmisteltu agenda, jossa sovitaan, mitä asioita missäkin kokouksessa käsitellään. Sopiva yhteistyömalli voisi olla esimerkiksi operatiivisten palvelujen seuranta viikkorytmillä, sopimuksen seuranta taktisella tasolla kerran kuukaudessa tai

neljännesvuosittain ja strateginen yhteistyökokous yksi tai kaksi kertaa vuodessa. (Huovinen et al. 2019 ; TBI 2021 ; Keskinen 2013.)

Pitkään jatkuneesta toimittajasuhteesta huolimatta yhteyden ylläpitäminen IT-toimittajiin on ratkaisevan tärkeässä roolissa, jotta suhteesta saa kaiken irti. On tärkeää kohdella IT-toimittajia enemmän kumppaneina kuin kolmansina osapuolina, jotta voidaan varmistaa pitkän aikavälin edut, kuten luottamus ja tuttuus. Sillä usein toimittajien jatkuva vaihtuvuus ja mahdolliset lyhyen aikavälin voitot tulevat lopulta kustantamaan yhtiölle enemmän pitkällä aikavälillä. (Kudaravalli 2017.)

Gartnerin mukaan IT-tarpeiden ja -vaatimusten luonteen jatkuva kehittyminen sekä myyjän ja asiakkaan välisen hankintaprosessin tehottomuus luovat haasteita koko liiketoiminnalle, mikä johtaa hankintojen korkeaan epäonnistumisasteeseen. Suurimpien haasteiden kerrotaan liittyvän erityisesti toimittajasuhteiden hallintaan koko yrityksen tasolla. (Gartner 2021.)

Kehittyvät IT-vaatimukset vaativat tasapainottelua liiketoimintavaatimusten sekä uusiempien tietoturvastandardien täyttämiseksi. Van der Meulen mukaan IT-osaston keskittyessä enemmän strategisten aloitteiden mukauttamiseen koko liiketoiminnassa, myös yrityksen teknologiatarpeet muuttuvat nopeasti. Koska byrokratiaa on paljon, uusiin innovaatioihin sekä toimittajien väliseen yhteistyöhön keskittyminen jää täysin paitsioon. (Van der Meulen 2018.)

### 4.3 Toimittajahallintamalli

Keskitetty toimittajahallintamalli mahdollistaa tehokkaamman sopimushallinnan, kustannusten seurannan sekä resurssien ja suorituskyvyn mittaamisen kaikissa toimittajaan liittyvissä projekteissa. Tämä pätee erityisesti, jos toimittajaympäristö on monimutkainen. (TBI 2021.)

Vesa Keskinen mukaan onnistuakseen toimittajahallinnassa yrityksen täytyy laatia toimittajastrategia, jossa toimittajat luokitellaan toimittajan merkityksen

perusteella. Toimittajastrategian keskeisiä tavoitteita ovat kustannuskehityksen hallinta, toiminnan tehokkuus, toiminnan joustavuus sekä liiketoiminnan jatkuvuuden varmistaminen. (Keskinen 2013.)

Myös Matt Corsi mainitsee toimittajien luokittelun johdonmukaisen mallin avulla olevan välttämätöntä hallinnon, prosessien sekä toimittajahallinnan resurssivaatimusten yhdenmukaistamiseksi. Toimimalla näin yritykset voivat vähentää riskejä ja parantaa suorituskykyä ja innovaatioita. (Corsi 2020.)

Gartnerin toteuttaman tutkimuksen mukaan vain 44 prosenttia vastanneista kertoi luokittelevansa toimittajat muun kuin pelkän kulutustason mukaan. Määrittelemällä toimittajan strategisuu den pelkän kulutustason perusteella kerrotaan luovan usein epätarkan kuvan strategisesta arvosta. Tästä syystä olisi tärkeää huomioida myös toimittajien liiketoiminnalliset vaikutukset sekä mahdolliset riskit. (Corsi 2020.)

Bisnesteknologiamallin mukaiseen toimittajayhteistyöhön taas kuuluvat IT-toimittajien luettelointi, luettelon ylläpito sekä toimittajien luokittelu. Viitekehykseen nojaaman luokittelun avulla voidaan tunnistaa riskialttiiden palveluiden toimittajat ja laatia varautumissuunnitelma, analysoida kuluja ja havaita mahdollisia säästömahdollisuuksia, hallita toimittajasuhteita jakamalla harkitummin hankintatiimin resursseja sekä hankkia uusia palveluita nopeammin jo olemassa olevilta toimittajilta. (Huovinen et al. 2019.)

Viitekehyksen mukaisesti luokittelua voidaan toteuttaa eri tasoilla. Yleisimmät näistä ovat:

- Palveluperusteinen luokittelu perustuu toimittajan tuottamaan palvelun tyyppiin. Palvelutyypeiksi mainitaan verkko-, ohjelmisto-, konsultointi- tai loppukäyttäjäpalvelut.
- Liiketoiminnan kriittisyyteen perustuva luokittelu. Luokittelussa arvioidaan, kuinka riippuvainen yritys on hankitusta palvelusta ja kuinka tärkeää liiketoiminnan jatkuvuuden varmistaminen on.

- Riskiperusteisessa luokittelussa arvioidaan millaisia riskejä toimittajiin liittyy ja miten riskit saadaan korjattua. Riskit voivat liittyä esimerkiksi organisaatioon, talouteen, lainsäädäntöön ja maineeseen.
- Menoihin perustuvassa luokittelussa tarkastellaan kullekin toimittajille vuosittain sidottuja menoeriä. (Huovinen et al. 2019.)

Valitun luokittelutavan perusteella yritys päättää, onko toimittajasuhde kriittinen, strateginen, taktinen vai operatiivinen. Lisäksi kullekin toimittajalle määritellään yhteistyön sekä palvelutasojen seurannan hallinta perustuen toimittajan vaikuttavuuteen ja arvoon yritykselle. (Huovinen et al. 2019.)

Mallin mukaisesti toimittajat määritellään lisäksi ensisijaisiin, täydentäviin sekä yleishyödyllisiin toimittajiin. Ne valjastetaan teknologiapalveluiden käyttöön liiketoiminta-arvon luomiseksi. (Huovinen et al. 2019.)

#### 4.4 Sovellusten ja järjestelmien kriittisyyden arviointi

Organisaatiolla on tärkeä tehtävä varmistaa palveluiden toiminta, tietojärjestelmät, tietokannat sekä tietoliikenne häiriötilanteiden ja verkkohyökkäysten varalta. Kriittisenä järjestelmänä pidetään järjestelmää, joka vioittuessaan aiheuttaa merkittävää vahinkoa yrityksen toimintaan tai turvallisuuteen. Järjestelmän kriittisyyttä on eri tasoilla toimintahäiriöiden mahdollisista vaikutuksista riippuen. (Harkness 2019 ; Valtionvarainministeriö 2012.)

Yksi keskeisimmistä elementeistä organisaatioiden toiminnassa jatkuvuudenhallinta, jonka avulla varmistetaan organisaation toiminnan jatkuvuus. Liiketoiminnan jatkuvuuden varmistaminen edellyttää muutosten aiheuttamien uhkien sekä ongelmatilanteiden ennakoimista sekä niihin varautumista. Myös ICT:n näkökulmasta erityisesti tietoturvariskien hallinta on myös keskeinen osa jatkuvuuden hallintaa. Palvelun jatkuvuus on olennainen osa myös palvelun takuuta. Jos palvelun jatkuvuutta ei voida ylläpitää ja/tai palauttaa liiketoiminnan vaatimusten

mukaisesti, ei liiketoiminta koe sitä arvoa, mitä on luvattu. (Axelos 2011 ; Vento 2017.)

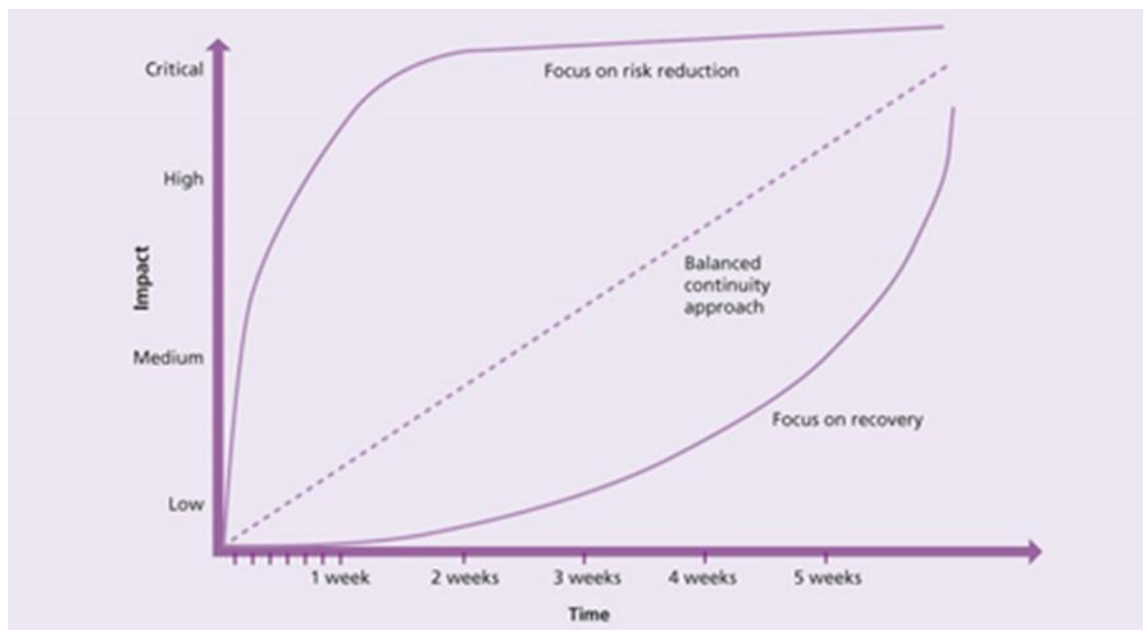
Tapahtumahallinnan avulla voidaan hallita IT-palveluiden suunnittelemattomien keskeytysten tai laadun heikkenemisen elinkaarta. Prosessin ensisijaisena tavoitteena on palauttaa IT-palvelu käyttäjille mahdollisimman nopeasti. (Kempter 2019.)

IT-palvelujatkuvuudenhallinnan avulla taas voidaan hallita riskejä, jotka voivat vaikuttaa vakavasti IT-palveluihin. Prosessin ensisijaisena tavoitteena on, että IT-palvelutarjoaja pystyy toimittamaan jatkuvuuteen liittyviä vähimmäistason palveluita. Koska teknologia on useimpien liiketoimintaprosessien ydinkomponentti, IT:n jatkuva tai korkea käytettävyys on kriittinen koko liiketoiminnan selviytymiselle. Tämä saavutetaan vähentämällä katastrofitapahtumien riskiä hyväksyttävälle tasolle sekä suunnittelemalla IT-palvelujen palautusta. (Axelos 2011.)

Keskeinen osa jatkuvuuden hallintaa on liiketoiminnalle kriittisten järjestelmien tunnistaminen, joka toteutetaan luokittelemalla tietojärjestelmät kriittisyyden tai tärkeyden mukaan. Eero Vennon mukaan luokiteltavien järjestelmien tunnistaminen perustuu ylimmän johdon suorittamaan strategisen tason määrittelyyn, jolloin organisaatio jaetaan toimintoperusteisesti eri yksiköihin. Yksiköiden tärkeys koko organisaation toiminnan kannalta määritellään ja heidän hyödyntämät tietojärjestelmät tunnistetaan. (Vento 2017.)

IT-palvelujatkuvuudenhallinta keskittyy niihin tapahtumiin, joita yritys pitää tarpeeksi merkittävänä voidakseen käsitellä katastrofina. Vähemmän merkittäviä tapahtumia käsitellään osana tapahtumanhallintaprosessia. Se, mikä on katastrofi, vaihtelee organisaatioittain. Liiketoimintaprosessin menettämisen, kuten taloudellisen menetyksen, maineen vahingoittumisen tai säännösten rikkomisen, vaikutusta mitataan BIA-harjoituksella, joka määrittää kriittiset vähimmäisvaatimukset. (Axelos 2011.)

Liiketoiminnan vaikutusten analysoinnin (BIA) avulla voidaan tunnistaa katastrofin vaikutukset yritykseen. Harjoitus näyttää, mihin organisaation osiin suuri tapahtuma vaikuttaa eniten sekä mitä vaikutuksia sillä on koko yrityksen toimintaan. BIA:n avulla voidaan siis tunnistaa yrityksen selviytymisen kannalta kriittisimmät liiketoimintatoiminnot ja missä tämä kriittisyys vaihtelee vuorokauden, viikon, kuukauden tai vuoden mukaan. Kuvassa 7 on esiteltyä BIA-harjoituksen tuloksena syntynyt kaavio liiketoimintavaikutuksista. (Axelos 2011.)



Kuva 7. Kaavio liiketoimintavaikutuksista (Axelos 2011)

Kuten kuvasta 7 nähdään, yksi BIA-harjoituksen tärkeimmistä tuloksista on kaavio, joka kuvaa liiketoimintaprosessin tai IT-palvelun menetyksen aiheuttamaa odotettua liiketoimintavaikutusta ajan myötä. Kaavion antamaa tulosta voidaan käyttää liiketoiminnan ja IT:n jatkuvuuden strategioiden ja suunnitelmien ohjaamiseen. (Axelos 2011.)

#### 4.5 Yhteenveto kirjallisuustutkimuksesta

Taulukossa 3 on esitelty kirjallisuustutkimuksen otsikot sekä mitä asioita kustakin osiosta voidaan nostaa, jotta kehitetään kohdeorganisaation ICT-toimittajahallintaa ja erityisesti hallintamallia.

Taulukko 3. Kirjallisuustutkimuksen otsikot sekä huomiot tulevaan hallintamalliin

Kirjallisuustutkimuksen otsikko	Huomiot tulevaan hallintamalliin
Toimittajahallinta	Organisaation tarpeisiin optimoitu toimittajahallinta ratkaisevan tärkeässä roolissa prosessin onnistumisessa.
IT-toimittajahallinta	Toimittajasuhteiden hallinta ensisijainen kumppanuuden arvonn luomisessa.
Toimittajahallintamalli	Hallintamallissa suoritettavassa luokittelussa tulee ottaa huomioon kulujen lisäksi toimittajien liiketoiminnalliset vaikutukset sekä mahdolliset riskit.
Sovellusten ja järjestelmien kriittisyyden arviointi	Liiketoiminnalle kriittisten järjestelmien tunnistaminen sekä vaikutus yhtiön toimintaan häiriön tai katastrofin tapahtuessa. Toteutetaan luokittelemalla tietojärjestelmät kriittisyyden- tai tärkeyden mukaan sekä käyttämällä tarvittaessa BIA-harjoitusta.

Kuten taulukosta 3 voidaan havaita kirjallisuudesta löytyvän hyviä käytänteitä yrityksen toimittajahallinnan kehittämiseen.

Seuraava osio keskittyy analysoimaan energia-alan yrityksille toteutettua haastattelututkimusta ICT-toimittajahallinnasta.

## 5 Haastattelututkimus energia-alan yrityksille

Osio käsittelee toimialan yrityksille toteutettua haastattelututkimusta. Osiossa tutkitaan, miten toimialan yritykset suorittavat ICT-toimittajahallintaa sekä onko heillä käytössä toimittajahallintamallia. Osion lopputuotoksena on toimialan yritysten käyttämät käytänteet toimittajahallintaan.

### 5.1 Yleiskatsaus haastattelututkimukseen

Vaiheen tavoitteena oli kartoittaa miten yritykset hallitsevat IT-alan toimittajiaan. Kartoitus toteutettiin haastattelututkimuksen avulla. Haastattelu pohjautui kohdeorganisaation toiveisiin työn tutkimussuunnitelmaa laadittaessa, nykytila-analyysin kautta löytyneisiin kehityskohteisiin sekä kirjallisuustutkimuksen aiheisiin pohjautuen.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kymmentä yritystä, joihin kuuluivat energiayrityksiä, yliopisto sekä kohdeyrityksen energiapuolen palvelutoimittajia. Haastateltaviin yrityksiin viitataan yleisesti nimikkeellä energia-alan yritykset. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Microsoft Teamsin välityksellä helmikuun 2022 aikana. Haastattelut nauhoitettiin sekä dokumentointiin muistiinpanojen avulla.

### 5.2 Haastattelun kysymykset

Haastattelututkimus suoritettiin kerätäkseen tietoa yhtiöiden suorittamasta ICT-toimittajahallinnasta. Haastattelun kysymykset ja syyt kysymyksille ovat esiteltyinä taulukossa 4.

Taulukko 4. Haastattelun kysymykset ja syyt kysymyksille

Kysymys	Syy kysymykselle
<b>ICT-toimittajahallinta</b>	
Miten tuttu toimittajahallinta on sinulle käsitteenä tai työsi kautta?	Miten paljon henkilö tietää aiheesta? Kuinka relevantti henkilö on vastaamaan toimittajahallintaa koskeviin kysymyksiin?
Miten hallitsette IT-alan toimittajia? - Miten hallitsette sopimuksia? - Miten arvioitte toimittajan suoritusta? - Miten hallitsette toimittajariskejä?	Miten yhtiö suorittaa ICT-toimittajahallintaa? Riippuen vastaajan tietämyksestä voidaan vastausta tarkentaa kysymyksillä liittyen sopimushallintaan, toimittajan suorituskyvynhallintaan sekä toimittajariskien hallintaan.
Oletteko eritelleet IT-alan toimittajahallinnan muusta yhtiön suorittamasta toimittajahallinnasta? - Oletteko keskittäneet hankintoja?	Onko yhtiön suorittama toimittajahallinta koko organisaation läpileikkaavaa vai onko toimittajahallinta jaoteltu eri osaluokkiin, kuten ICT:hen? Kuka on vastuussa yhtiön hankinnoista? Onko yhtiössä keskitetty hankintoja erilliselle osastolle vai onko vastuussa mahdollisesti vain yksi henkilö?
Koetteko yhtiönne toimittajahallinnan toimivan hyvin?	Yhtiön toimittajahallinnan maturiteetin kartoittaminen.
Mitä haluatte kehittää toiminnassanne nyt ja tulevaisuudessa?	Mihin yhtiö haluaa toimittajahallinnassaan tulevaisuudessa keskittyä?
<b>ICT-toimittajahallintamalli</b>	
Oletteko kuulleet tai tunnistatteko ICT-toimittajahallintamallia? - Oletteko tunnistaneet tarvetta tällaiselle mallille tai onko se osa muuta yhtiön toimittajahallintamallia? - Millainen ICT-toimittajahallintamalli yhtiössänne on käytössä? - Mihin hallintamalli pohjautuu? - Oletteko kokeneet mallin toimivana ratkaisuna?	Miten tuttu ICT-toimittajahallintamalli on vastaajalle? Onko yhtiössä käytössä hallintamallia toimittajahallintaan? Käytetäänkö hallintamallia koko organisaation suorittamaan toimittajahallintaan vai onko malli eritelty esimerkiksi pelkästään ICT-toimittajille? Miten hallintamallia käytetään? Onko toimittajahallintamalli toiminut kuten suunniteltu?

Taulukosta 4 voidaan nähdä, miten haastattelun kysymykset vastasivat nykytila-analyyseissä löytyneisiin kehityskohteisiin sekä kirjallisuustutkimuksessa esiteltyihin aiheisiin. Jotta haastatteluihin osallistuvien yhtiöiden toteuttaman toimittajahallinnan kypsyttä pystytiin arvioimaan perusteellisesti, haastattelussa keskityttiin kartoittamaan yhtiön suorittamaa toimittajahallintaa mahdollisimman tarkasti. Tästä syystä johtuen haastatteluun on valikoitu myös kysymyksiä liittyen sopimushallintaan, toimittajan suorituskyvyn hallintaan sekä toimittajariskien hallintaan.

Haastattelumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoituna haastattelu. Menetelmässä esitettävät kysymykset laaditaan etukäteen, mutta kysymysten esitysjärjestystä sekä muotoa on mahdollista vaihtaa haastattelun edetessä. Puolistrukturoitua haastattelumenetelmän valintaa tukee myös se, että osa ennalta määritellyistä kysymyksistä voidaan jättää tarvittaessa pois tai vaihtoehtoisesti on myös mahdollista kysyä ennakkoon suunnittelemattomia kysymyksiä. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

Haastattelussa esitetyt kysymykset on valikoitu henkilön roolin perusteella. Haastatteluissa esitettyjen kysymysten esitysjärjestystä sekä muotoa on myös vaihdeltu, jotta saadaan syvempää ymmärrystä yhtiön toimittajahallinnan tilasta. Riippuen vastaajan työnkuvasta ja tietämyksestä aihetta koskien jokaista kysymystä ei ole välttämättä esitetty haastateltavalle.

Haastattelututkimuksen löydökset on esitelty seuraavassa osiossa.

### 5.3 Haastattelututkimuksen löydökset

Haastatteluun osallistui kymmenen eri yhtiön edustajaa. Haastateltuihin yhtiöihin kuulu energiayrityksiä, yksi yliopisto sekä kohdeyrityksen energiapuolen palvelutoimittajia. Haastateltavista viisi työskenteli tietoturvaan liittyvissä tehtävissä, kolme tietohallintopäällikön roolissa ja kaksi digitalisaatiojohtajina.

Yhtiöt olivat henkilöstömäärältään pieniä, keskikokoisia sekä suuria Suomessa toimivia että kansainvälisiä yrityksiä. Viisi haastateltavista työskenteli suuressa yli 250 henkilöä työllistävässä yrityksessä. Näistä suurista yrityksistä kaksi olivat kansainvälisiä yrityksiä. Kaksi haastateltavista työskenteli keskisuuressa yrityksessä, jossa henkilöstön määrä oli pienempi kuin 250 henkilöä, mutta kuitenkin yli 50 henkilön. Haastateltavista kaksi työskenteli pienessä yrityksessä, joissa henkilöstöä oli alle 50 henkilöä.

### 5.3.1 Toimittajahallinta

Kaikki haastateltavista olivat roolinsa perusteella tekemisissä yrityksen toimittajahallinnan kanssa. Osa haastateltavissa työskenteli aiheen parissa päivittäin. Yhdellä kokemusta toimittajahallinnasta oli kertynyt 30 vuoden ajalta, osa toimi sopimusten vastuuhenkilön roolissa ja usea taas oli mukana toimittajahallinnassa kuukausittaisten toimittajien suorituskykyä mittaavien seurantapalaverien kautta. Tästä voidaan päätellä, että jokainen vastaaja oli omalta osaltaan pätevä ja kyvykäs vastaamaan haastatteluun oman roolikuvansa kautta.

Kymmenestä haastateltavasta viisi kertoi yhtiönsä toteuttavan toimittajahallintaa ilman selkeätä määrämuotoista mallia tai ilman konsernitason ohjeistusta. Näiden kyseisten yritysten toimittajahallinta perustui lähinnä vuosien saatossa hyviksi todettuihin käytäntöihin. Toimiminen ilman määrämuotoista ohjeistusta ei vastausten perusteella kuitenkaan suoranaisesti viitannut siihen, ettei toimittajahallinnan koettaisi toimivan hyvin. Haastateltavista kaikki viisi kokivat kuitenkin määrämuotoisuuden kehittämiseksi olevan tarvetta.

Näistä yhtiöistä kaksi kertoi toimittajahallinnan olevan kokonaisuutena hyvin kassassa hallinnan perustuessa netistä kopioituihin parhaisiin käytäntöihin toimittajahallinnan saralla.

Ensimmäinen heistä mainitsi toiminnan perustuessa kopioituihin käytäntöihin, määrämuotoisuuden puuttuvan erityisesti mittaroinnin sekä vaatimuksenmukaisuuden saralla. Haastateltavan mukaan ITIL tai vastaavan viitekehyksen

mukaan toimiminen veisi toimittajahallinnan yhden kerroksen ylemmäksi ja täten kasvattaisivat yhtiön suorittaman toimittajahallinnan maturiteettia. Molemmat haastateltavista vertasivat toimittajahallinnan tai hallintamallin puuttumista, tietoturvuolella toimivan tietoturvahallintamallin ISO27000-standardiin, joka tuo haastateltavan mukaan selkeän pohjan toiminnalle sekä sen kehittämislle.

Toisen haastateltavan mukaan toiminta ei voi perustua kokemukseen ja osamiseen vaan pohjalla täytyy olla oikea systemaattinen malli, jonka mukaan toimitaan. Haastateltava kertoi yhtiön lähteneen kehittämään asiaa kriittisten toimittajien eli operatiivisten järjestelmien tunnistamisen kautta. Vaikka kriittiset toimittajat ovat haastateltavan mukaan tiedossa, selkeä dokumentointi kyseisistä toimittajista puuttuu. Yhtiön on tavoitteena suorittaa ISO27001-sertifiointi ja samalla toimittajahallinnan tulee myös haastateltavan mukaan olennaisesti olla kunnossa.

Kaksi viidestä haastateltavista mainitsi syyksi toimittajahallinnan määrämuodotomuukselle, konsernintasoisten ohjeiden sekä tarkkojen määritysten puuttumisen. Molemmissa näistä yhtiöistä toimittajahallintaa suoritetaan eri tavoin toiminnosta ja omasta vastuualueesta riippuen. Ensimmäinen heistä kertoi, että koko organisaation läpileikkaava malli toisi toimittajahallintaan selkeyttä. Toinen heistä taas sanoi toimittajahallinnan ilman selkeää mallia viittaavaan matalaan maturiteettiasteikkoon. Molemmat yhtiöistä olivat sitoutuneita kehittämään toimittajahallintaa eteenpäin.

Kyseisistä viidestä ilman määrämuotoista mallia toimivista yhtiöistä kolmella kuitenkin korostui toimittajasuorituskyvyn hallinnan toimivuus. Kaksi heistä kertoi yhtiöiden suorittavan ITIL-pohjaista ICT-peruspalveluiden hallintaa. Yhden haastateltavan mukaan palveluhallinnan kautta toteutetaan toimittaja suorituskyvyn sekä riskienhallintaa että palveluohjausta ja mittauksen kautta seuranta. Kolmas heistä kertoi yhtiön velvoittavan toimittajaa mittaamaan itse itseään ja raportoimaan saatavuustavoitteiden tai vaatimusten toteutumisesta kuukasi- tai kvartaalitasoisissa palavereissa.

Kymmenestä haastateltavasta viidellä toimittajahallinta vaikutti olevan hyvin kassassa. Kahdella näistä oli käytössä toimittajahallintamalli ja kaksi yritystä taas oli käyttöönottamassa hallintamallia.

Ensimmäisessä näistä yhtiöistä toimittajahallinta oli keskitetty 7–8 henkilön kokoiselle hankintatiimille. Jokaiselle henkilölle oli jaettu oma vastuualueensa. Tietyn vastuualueen henkilön mahdollisen poissaolon, lomien tai sairastumisen vuoksi, jokaiselle vastuuhenkilölle oli nimitetty varahenkilö, jotta kaikki tieto ei olisi vain yhden henkilön käsissä. Toimittajahallintaa suoritettiin koko organisaation läpileikkaavan hankintamallin mukaisesti. Malli on esiteltynä ICT-toimittajahallintamallia käsittelevässä luvussa.

Haastateltavan mukaan ICT:lle määritelty henkilö on vastuussa sopimuksista. Riippuen toimittajan sijoittumisesta hankintamallin mukaisesti strategiselle, taktiselle tai operatiiviselle tasolle, kaikille tasoille on määritelty erikseen omat säännölliset läpikäyntinsä. Riippuen myös toimittajan tasosta, palavereihin osallistuvat henkilöt vaihtelivat organisaation sisällä. Haastateltava kertoi pitävänsä mallia toimiva ratkaisuna, erityisesti siitä löytyvän porrastuksen vuoksi. Hallintamallin tuoman porrastuksen avulla voidaan välttää tai poistaa useissa palveluissa ilmeneviä satunnaisia ongelmia palvelulaadun suhteen. Haastateltava kertoi toimittajan palvelulaatua käsiteltävän operatiivisissa kokouksissa, ja se voidaan tarvittaessa nostaa eri tasoilla ylöspäin. Hänen mukaansa strategisella tasolla on olemassa organisaatiossa varsin korkealla olevia henkilöitä, jotka voivat tarvittaessa päättää asioista niin, jotta ne saadaan tarvittaessa myös etenemään.

Toinen haastateltavista kertoi yhtiön IT-toimittajahallinnan olevan keskitetty omalle hankintaosastolle. Kyseisellä osastolla on omat ohjeensa varmistaakseen prosessien toimimisen.

Haastateltava kertoi hankintaosaston olevan vastuussa sopimushallinnasta. Osaston vastuulla on tarkastaa valintavaiheessa, onko toimittajalla kaikki olennaiset asiat kunnossa sekä arvioida, miten keskinäistä yhteistyötä hoidetaan ja toimittajan suoritusta arvioidaan.

Osasto huolehtii hankintasopimuksia tehdessä, että yleisiä hankintaperusteita ja -sopimuksia noudatetaan. Sopimuksissa on mukana regulaatiot, kuten laatuasiat sekä tietoturvaa ja ympäristöä koskevat asiat. Riippuen tuotteesta tai palvelusta regulaatioiden avulla varmistetaan tuotekehitysprosessien, haavoittuvuuksien hallinnan sekä häiriöhallinnan toimivuus.

Haastateltava kertoi yhtiön pyrkivän auditoimaan koko toimittajaverkostonsa aika ajoin varmistaakseen toimittajien toimimisen kaikkien sovittujen käytäntöjen mukaisesti. Yhtiö oli myös kiinnostunut, miten reklamaatioprosessi käytännössä sujuu sekä miten toimittaja hallitsee omaa toimitusketjuansa. Yhtiölle on tärkeää tietää, onko toimittaja kykenevä korjaamaan itse mahdolliset tuotteessa tai palvelussa ilmenevät ongelmat vai käyttävätkö he alihankkijoita komponenttien hankintaan. Riskienhallinnan haastateltava mainitsi olevan kunnossa ISO-standardien käytön kautta.

Kolmas haastateltavista kertoi yhtiöllä olevan koko konsernin laajuinen hankintaosasto, joka sisältää oman IT:stä vastaavan hankintatiiminsä. IT-hankintatiimin vastuulla ovat IT-sopimukset ja hankinnat. Haastateltavan mukaan yhtiöllä on tarkka kriteeristö, jonka toimittajan tulee täyttää toimittaakseen palveluita kyseiselle yhtiölle. Kriteeristö koskee muun muassa yhtiön arvomaailmaa, liiketoiminnan läpivalaisua sekä tietoturvaa. Haastateltavan mukaan yhtiö on halunnut keskittää IT-alan toimittajia sekä pienentää volyymia. Tästä syystä kynnys päästä toimittajaksi on luotu tarkoituksella suureksi.

Haastateltava kertoi sopimuksissa määriteltävän, miten toimittajien suorituskykyä mitataan sekä miten seuranta suoritetaan milläkin tasolla. Sopimuksissa määritellään myös, miten toimittajaa voidaan motivoida tarjoamaan parasta palvelua, esimerkiksi erilaisten mittareiden avulla. Jos toimittaja on suoriutunut paremmin, nopeammin tai halvemmalla, heillä on oikeus jonkinlaiseen bonukseen tai vastaavasti heikosti suoriutuessaan vastassa on sanktio. Toimittajilla on omat ohjeistuksensa, minkälaisiin asioihin heidän tulisi keskittyä, jotta reagointikyky olisi mahdollisimman nopeaa ja tehokasta.

Kyseinen yritys on keskittynyt kolmannen osapuolen riskienhallintaan toteuttamalla aiheutta koskevan projektin vuonna 2019. Riskienhallinnan ohjeistukset on päivitetty vuonna 2021. Haastateltavan mukaan tämän projektin ansioista toimittajamäärää saatiin vähennettyä merkittävästi ja tarpeettomat toimittajat saatiin karsittua pois.

Neljäs haastateltavista kertoi yhtiön talouden laatineen erillisen ohjeistuksen hankintojen tekemisestä sekä noudattamisesta. Haastateltavan mukaan toimittajayhteistyötä toteutetaan eri tavoin, riippuen valitun toimittajan toimittamasta palvelusta. Keskeisten toimittajien välinen yhteistyö perustuu hänen mukaansa sopimukseen ja niissä asetettuihin vaatimuksiin. Toimittajien suorituskykyä seurataan säännöllisten palavereiden kautta joko kolmen, neljän tai kuuden kuukauden rytmeissä toimittajasta riippuen. Agendana yleisesti on, miten palvelua on tuotettu, palveluiden mahdolliset poikkeamat sekä myös keskustellaan mahdollisista uusista palveluista ja tulevaisuuden näkymistä. Palavereihin osallistuvat ne ihmiset, kenen vastuulla kyseinen palvelu on sekä tarvittaessa myös muita henkilöitä riippuen palvelun kohdentumisesta. Palvelun omistaja on vastuussa toimittajan palveluntuottamisesta ja suorituskyvyn seurannasta sopimuksen kautta.

Haastateltavan mukaan konsernin tasolla kaikkia toimittajia käsitellään samojen sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti. Eri liiketoiminnoilla on omat toimittajansa, mutta pelisäännöt ovat yhteiset. Lisäksi talous on luokitellut toimittajat yhtiön kannalta kriittisiin toimittajiin sekä muihin toimittajiin. Haastateltava kertoi talouden auditoivan sekä pitävän yhteistyötä kriittisiin toimittajiin yllä, yli ICT-yksikön. Toiminnan tavoitteena on tarkastella toimittajahallintaa vielä enemmän talouden sekä riskienhallinnan näkökulmasta. Yhtiö suorittaa toimittajahallintaa kriittisten toimittajien osalta kaksi portaisesti talouden ja riskienhallinnan näkökulman sekä operatiivisen näkökulman mukaan.

Haastateltava kertoi yhtiön ICT-toiminnon suorittaneen toimittajahallintaa jo pitkään. Hänen mukaansa yhtiö toimii pääsääntöisesti paikallisten yritysten kanssa. Pitkän yhteisen historian kautta toimintamallit koettiin hyvin

vakiintuneiksi. Läheisen yhteistyön ansiosta toimittajahallinnan myös koettiin toimivan hyvin. Haastateltava mainitsi toimittajahallinnan toimivan mahdollisesti paremmin pienessä piirissä kuin suuressa yhtiössä, jossa palvelun ostaja ja tuottaja ovat täysin kasvottomia toisilleen.

Viides haastateltavista kertoi yhtiöllään olevan käytössä eri osastoille määritellyt kategoriavastaavat, jotka ovat vastuussa kaikista hankinnoista. Näin myös IT-hankintoja varten on oma olemassa hankintavastaavansa, jonka kautta hoidetaan kaikki toimittajiin liittyvä. Päästäkseen toimittajaksi toimittajan taustat ja talouden kunto tarkistetaan sekä heidän hintatasonsa arvioidaan.

Yhtiöllä on käynnissä toimittajan suorituskyvyn hallintaa käsittelevä projekti, jossa tarkoituksena on arvioida toimittajan suorituskykyä pisteyttämällä heidät hintatason, toimituskyvykkyyden sekä suorituskyvyn mukaan. Tällä hetkellä kaikkien isoimpien IT-toimittajien kanssa pidetään kerran tai kaksi kertaa vuodessa taktisen tason palaveri toimittajan suorituskykyä koskien.

### 5.3.2 Toimittajahallinnan haasteet

Jokainen yrityksistä koki toimittajahallinnan saralla olevan kehitettävää. Itse kehityskohteet vaihtelivat voimakkaasti haastateltavien välillä. Kehityskohteiksi mainittiin määrämuodottomuuden poistaminen sekä tehokkuuden lisääminen, sopimus- sekä riskienhallinnan parantaminen, ICT ja tietoturvan näkökulman lisääminen prosesseihin sekä ICT-hallintamallin kehittäminen.

Suurimmiksi haasteiksi toimittajahallinnan saralla koettiin toiminnan määrämuodottomuus sekä tehottomuus. Eräs haastateltavista kertoi yhtiön toimittajahallinnan pyörivän pääsääntöisesti internetistä kopioitujen parhaiden käytäntöjen avulla. Ongelmaksi tällaisessa ratkaisussa muodostuu se, ettei usein parhaiden käytäntöjen kopioiminen takaa näiden käytäntöjen sopivuutta organisaation toimittajaympäristöön. Vaikka idea on käytännössä hyvä, toimittajahallinnan käytännöt olisivat suositeltavaa sovittaa yhtiön tarpeisiin ja toimintaan nähden sopiviksi.

Jonkin tasoinen määrämuodottomuus voidaan myös liittää suoraan maturiteetintaan alkutason toimintaan. Maturiteetin kasvattamiseksi hallintamallin käyttöönotto olisi tässä tapauksessa vaadittavaa. Eräs haastateltavista koki ITIL:in tai jonkin muun vastaavan viitekehyksen tuovan kyseiseen yritykseen enemmän vaatimuksenmukaisuutta sekä ylemmän tason näkökulmaa.

Toinen haastateltavista kertoi suurimpien puutteiden liittyvän toimittajahallinnan tehokkuuteen. Yhtiössä toimittajahallintaan ei ole olemassa selkeää ohjeistusta ja täten toiminta ei ole aktiivista. Toimittajasuhteen ollessa pitkäaikainen ilman selkeää aktiivista hallintaa sekä suunnitelmallista linjanvetoa toimittajasuhde ei toimi tehokkaasti. Haastateltavan mukaan erinäiset kertyneet asiat ratkeavat vasta toimittajapalveluita kilpailuttaessa uudestaan. Tällöin voidaan sopia, että toimittaja keskittyy jatkossa tiettyyn osa-alueeseen sekä vastuuta voidaan myös tarvittaessa siirtää muualle.

Haastatteluissa epämääräisen toiminnan sanottiin johtavan toimittajakunnan rapautumiseen. Ratkaisuna asiaan mainittiin konsernin tasoisen ohjeistuksen sekä yleisen suunnitelmallisuuden kehittäminen toimittajahallinnan saralla. Selkeän yhteistyömallin kehittäminen voisi myös tuoda apua yhtiön ongelmiin.

Kummallakaan edellä kuvatuista yhtiöistä ei ollut käytössä selkeää mallia toimittajahallintaan. Molempien toimittajahallinta toimi pääsääntöisesti hyväksi todettujen käytäntöjen kautta.

Kolme haastateltavista mainitsi haasteiksi sopimusvalvonnan ja vastuuhenkilön roolituksen tarpeen. Haastateltavan mukaan hyvä sopimus ei itsessään riitä, jos kukaan ei valvo, toteutuuko se vai ei. Myös toisen haastateltavan toiveissa oli tietynlaisen automatiikan kehittäminen sopimusvalvonnoissa toimittajan puolelta. Kyseisen haastateltavan mukaan, jos seurantapalaverissa on sovittu tehtävistä muutoksista, välillä on todettu, että seuraavassa seurantapalaverissa asia on edelleen tekemättä. Tämän vuoksi asiat jäävät junnaamaan paikoilleen eivätkä edisty tehokkaasti.

Kolmas haastateltavista kertoi myös yhtiön haasteiden liittyvän sopimuskatkoihin. Asialistalla olivat seuraavat kysymykset.

- Miten varmistetaan maailman muuttuessa yhtiön kriteeristön ajantasaisuus?
- Millä tavalla ja millä edellytyksillä päivitetään vaatimusmäärittelyä sekä mihin se saattaa johtaa?
- Jos kumppani ei täytä asetettua kriteeristöä, miten toimittajaa asemoidaan kesken sopimuskauden tai sopimuskauden ollessa katkolla?

Haasteeksi mainittiin myös ongelmat IT-hankkeiden kohdalla. Erään haastateltavan mukaan toimittajat ovat käytännössä ylimyöneet kapasiteettinsa. Täten heillä on ollut haasteita selviytyä toimituksista. Asioiden huonon suunnittelun tai aliarvioinnin kerrotaan aiheuttaneen jatkuvia viiveitä toimituksiin.

Haasteiksi mainittiin myös, ettei yhtiön IT-palveluhallinnasta vastaavalla henkilöllä ei ole riittävästi kokemusta ja ymmärrystä kriisihallinnasta jatkuvuusriskien saatavuuden näkökulmasta.

Käytyjen haastatteluiden perusteella voidaan todeta pienimmillä yrityksillä toimittajahallinnan olevan enemmän hallinnassa kuin suurilla tai keskisuurilla yrityksillä. Tämä todennäköisesti johtuu toimittajien pienemmästä määrästä sekä läheisistä suhteista toimittajiin. Toimimalla paikallisten yritysten kanssa yhteistyön mainittiin sujuvan mutkattomammin kuin satoja tai jopa tuhansia eri toimittajia sisältävissä organisaatioissa.

### 5.3.3 ICT-toimittajahallintamalli

Haastateltavista yrityksistä kolmella oli käytössä ICT-toimittajahallintamalli. Ensimmäisen yrityksen käytössä oleva hankintamalli pohjautui toimittajien luokitteluun niin kutsuttujen koriin mukaan. Koreja oli käytössä neljä erilaista, joista kori numero 1 kuvasi yhtiölle kaikista kriittisimpiä sekä rahallisesti suurimpia

palvelutoimittajia. Päästäkseen koriin numero 1 ja 2 palvelutoimittajan kustannusten tuli ylittää tietty määritelty rahallinen summa. Kyseistä summaa ei mainittu haastattelussa. Jotta hallintamallista ei tulisi liian raskasta, kahden ensimmäisen korin palvelutoimittajat oli luokiteltu strategisen, taktisen ja operatiivisen tason toimittajiin.

Kyseinen hankintamalli oli käytössä yhtiön hankintaosastolla. Malli oli koko yrityksen läpileikkaava, eikä sitä ole eritelty pelkästään ICT-toimittajille. Haastateltava kertoi, että kyseinen hankintamallin on koettu toimivan hyvin. Hallintamallin käytettävyys ja toimivuus on palvellut hyvin erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa yhtiön henkilöt vaihtavat tehtäviä esimerkiksi talon sisällä paikasta toiseen. Näissä tilanteissa mallin kerrottiin toimivan samalla tavalla sisäisen organisaation osastoista riippumatta.

Toinen haastateltavista kertoi yhtiön kvalifioivan toimittajiaan, pääkohteina vaatimustenmukaisuus- sekä kestävyysriskeissä. Toimittajien arviointi suoritetaan, jos toimittaja ei ole vielä kvalifioitu ja sopimuksen arvo on suurempi kuin 100 000 euroa. Toimittajat kvalifioidaan kolmeksi vuodeksi ja arviointi perustuu täytettävään kyselomakkeeseen. Kyselyn kautta identifioidaan potentiaaliset toimittajariskit ja sekä varmistetaan toimittajan täyttävän yhtiön perusvaatimukset. Kysely ja kvalifiointi toteutetaan sekä koko prosessia hallitaan tietyn järjestelmän kautta.

Kolmas haastateltavista ei osannut kuvata, millainen hallintamalli yhtiöllä on käytössä. Hän osasi kuitenkin mainita mallin sisältävän käytännössä samoja asioita kuin kohdeyrityksellä käytössä olevan hallintamallin.

Kaksi kymmenestä haastateltavasta kertoi yhtiönsä olevan käyttöönottamassa hallintamallia. Ensimmäinen käyttöönotettavista hallintamalleista pohjautui Business Technology Standardin mukaiseen bisnesteknologiamalliin. Mallin mukaisesti luokittelemalla toimittajat mahdollistetaan riskialttiiden toimittajien tunnistaminen, kulujen analysointi, toimittajasuhteiden parempi hallinta sekä uusien palveluiden nopeampi hankinta jo olemassa olevilta toimittajilta. Toimittajaluokittelu

suoritetaan jakamalla toimittajat kriittisiin, strategisiin, taktisiin ja operatiivisiin toimittajiin. Luokittelun avulla kullekin toimittajalle määritellään miten yhteistyötä ja palvelutasojen seuranta hallitaan, toimittajan vaikuttavuuteen sekä yrityksellä antamaan arvoon perustuen.

Toinen käyttöönotettava hallintamalli pohjautui yrityksen talouden käytössä olevaan malliin. Kyseistä mallia oltiin laajentamassa koko yhtiönlaajuiseksi läpileikkaavaksi malliksi, kattamaan kaikki liiketoiminnot ja täten tukemaan toimittajien hallintaa koko yhtiön tasolla. Haastateltava kertoi hallintamallin vastaavan vahvasti aiemmin esiteltyä Gartnerin hallintamallia. Mallin pohjana on taloudellinen sekä riskienhallinnan näkökulma. Haastateltava kertoi toimittajien olevan luokiteltu yhtiön kannalta kriittisiin toimittajiin sekä muihin toimittajiin. Kriittiset toimittajat auditoidaan erikseen ja yhteistyötä pyritään jatkuvasti ylläpitämään määritellyn yhteistyömallin avulla.

Kuten aiemmin mainittu, erityisesti kriittiset palvelutoimittajat ovat voimakkaasti mallissa esillä. Toimittajien hallinta yhtiölle kriittisten toimittajien osalta oli määriteltä kaksi portaiseksi, mikä sisältää talouden ja riskienhallinnan näkökulman sekä operatiivisen näkökulman. Haastateltava ei osannut kuvata hallintamallia tarkemmin, koska se oli hänen yksiköllään vasta tulossa käyttöönottoon.

Kymmenestä haastateltavasta kolme kertoi, ettei heidän edustamallaan yhtiöllä ole käytössä toimittajahallintamallia. Jokainen heistä koki kuitenkin määrämukoiselle hallintamallille olevan tarvetta. Erityisesti koko organisaation läpileikkaavalle hallintamallille koettiin järkevänä ratkaisuna. Yksi haastateltavista kertoi suunnitelleensa toimittajaluokittelua, joka mahdollistaisi toiminnan tehokkuuden maksimoinnin kohdentamalla palveluhallinnan resursseja oikeaan suuntaan. Muutaman yrityksen päivittäinen toimittajahallinta pyöri pääosin kokemuksen kautta hyväksi toimivien käytäntöjen avulla. Tästä johtuen on myös hyvin mahdollista, että jollain näistä yrityksistä voi olla käytössä dokumentoimaton hallintamalli.

Haastateltavista kaksi ei osannut sanoa, onko heidän edustamallaan yhtiöllä käytössä hallintamallia.

Tutkimuksen aikana ilmeni, että yleiselle energia-alan yrityksille suunnitellulla systemaattiselle työkalulle olisi tarvetta. Erään haastatteluun osallistujan toiveena oli täytettävä geneerinen työkalupohja. Esimerkiksi Microsoft Excel -taulukko, johon olisi mahdollista täydentää, minkälainen todennäköisyys sekä vaikuttavuus milläkin liiketoiminta- tai palvelualueella on riskienhallinnan näkökulmasta katsottuna. Edellä kuvatun työkalun avulla yhtiöllä olisi mahdollisuus keskittää resursseja ja myös huomiota riskialttiisiin toimittajiin. Kukin käyttäjä voisi jatkojalostaa valmista pohjaa eteenpäin haluamaansa suuntaan haluamansa painotuksen perusteella.

#### 5.4 Yhteenveto jatkotyöstöä vaativista kohteista

Energia-alan yrityksille toteutetun haastattelututkimuksen vastausten perusteella voidaan identifioida ne kohdat, joita on kannattavaa jatkotyöstää kohdeyrityksen toimittajahallintamallia koskien. Kohdat ovat esiteltynä alla.

- Hallintamalli olisi kannattavaa toteuttaa täydennettävänä Microsoft Excel -taulukkona sen käytännöllisyyden vuoksi.
- Toimittajat kannattaisi kvalifioida kulujen sekä riskienhallinnan näkökulmasta, todennäköisyyden sekä liiketoiminnallisten vaikutusten perusteella.
- Toimittajien luokittelua on mahdollista suorittaa eri tavoin. Mahdollinen luokitustapa voisi olla Business Technology Standardin binesteknologiamallin mukainen luokittelu, joka perustuu riskialttiiden toimittajien tunnistamiseen. Vaihtoehtoisesti haastattelussa mainittu korimalli, jossa toimittajat luokitellaan yhtiölle kaikista kriittisimpiin sekä rahallisesti suurimpia palvelutoimittajiin, voisi olla myös sopiva vaihtoehto kohdeorganisaation

hallintamalliin. Molemmissa malleissa toimittajat luokitellaan erikseen strategisen, taktisen ja operatiivisen tason toimittajiin.

- Toimittajien kvalifioinnin tulosten perusteella eri tasoiset toimittajat olisivat kannattavaa auditoida eri syklien välein.

## **6 Toimittajahallinnan kehittäminen kohti tavoitetilaa**

Osiossa keskitytään kuvaamaan suosituksia kohdeyrityksen toimittajahallinnan kehittämiseksi. Suositusten tavoitteena on vastata nykytila-analyysissä löydettyihin kehityskohteisiin teorian sekä haastattelututkimusten löydösten avulla. Osio sisältää myös suositellut aiheet jatkotutkimusta varten.

### **6.1 Yleiskatsaus osiosta**

Työn tavoitteena oli selvittää, miten kohdeyrityksen ICT-toimittajahallintaa voitaisiin kehittää vastaamaan enemmän organisaation tarpeita. Tarkoituksena oli myös tutkia, mihin suuntaa nykyistä ICT-toimittajahallintamallia tulisi kehittää.

Osio keskittyy tuomaan ratkaisun nykytila-analyysissä tunnistettuihin kehityskohteisiin, kirjallisuus- sekä haastattelututkimusten löydösten avulla.

Taulukossa 5 on esitettyinä nykytila-analyysissä tunnistetut kehityskohteet, tavoitteet sekä kirjallisuus- ja haastattelututkimuksessa löydetyt mahdolliset ratkaisut, joiden varaan lopullinen kehitysehdotus perustui.

Taulukko 5. Priorisoidut haasteet, tavoitteet sekä kirjallisuus- ja haastattelututkimuksesta löydetty haasteiden ratkaisuun auttavat asiat

Priorisoidut haasteet	Tavoitteet	Kirjallisuustutkimuksesta löydetty mahdolliset ratkaisuun auttavat asiat	Haastattelututkimuksesta löydetty jatkotyös-tettävät asiat
Hälytysjärjestelmä sopimuksen elinkaaresta ja voimassaolosta puuttuu.	Sovellusten ja järjestelmien kriittisyyden tulee olla esillä hallintamallissa.	Organisaation liiketoiminnalle kriittisen järjestelmät tulee tunnistaa sekä vaikutus yhtiön toimintaan häiriön tai katastrofin tapahtuessa. Toteutetaan luokittelemalla tietojärjestelmät kriittisyyden- tai tärkeyden mukaan sekä käyttämällä tarvittaessa BIA-harjoitusta.	ISO 27001 standardin mukaan toimiminen toisil selkeän pohjan toiminnalle sekä sen kehittämiseksi.
Hallintamalli on suunniteltu suurille kansainvälisille yrityksille.	Hallintamallin tulee sovitaa kohdeorganisaation toimintaympäristöön.	Organisaation tarpeisiin optimoitu toimittajahallinta ratkaisevan tärkeässä roolissa koko toimittajahallintaprosessin onnistumisessa. Hallintamallissa tulee ottaa huomioon toimittajasuhteiden hallinta.	Koko organisaation läpileikkaavan hankintamalli sekä toimittajahallinnan keskittäminen tarvittaessa omalle hankintaosastolle voisi tehostaa sekä yhtenäistää toimittajasuhteen hallintaa koko organisaatiotasolla.
Mallissa ei ole huomioitu toimittajan laskutusvolyymia tai uhkakuvien vaikutusta kriittisyyden arvioinnissa.	Hallintamallin tulee arvioida toimittajien tärkeyttä riskienhallinnan kautta, uhkakuvien sekä toimittajien kriittisyyden perusteella.	Hallintamalli tulee perustua näkökulmaan toimittajien kriittisyyden sekä uhkakuvien arvioinnista toimittajien tärkeyden arvioinnissa.	Toimittajahallintaa olisi mahdollista suorittaa kriittisten toimittajien osalta kaksiportaisesti talouden ja riskienhallinnan näkökulman sekä operatiivisen näkökulman mukaan.
Toimittajien segmentointiin liittyvien kysymysten yleisluontoisuus esteenä liiketoimintaan porautumiselle.	Hallintamallin avulla pitää pystyä tunnistamaan organisaation liiketoiminnan jatkuvuuden ja toimivuuden kannalta tärkeimmät asiat. Kysymysten tulee olla liiketoiminta lähtöisiä.	Hallintamallin kysymysten aihealueet tulee jaotella toimittajan kriittisyyttä ja uhkakuvia koskeviin kysymyksiin sekä liiketoiminnallista arvoa käsitteleviin kysymyksiin.	Kysymysten tulee keskittyä järjestelmien kriittisyyteen sekä toimittajan laskutusvolyymiin.
Kyselyn vastausvaihtoehtoja ei ole mahdollista muokata.	Kysymysten tulee olla tarkkaan valittuja, jottei kyselyn vastausvaihtoehtojen muokkaamiselle ole tarvetta.	Luomalla uusi organisaation tarpeisiin suunniteltu hallintamalli, mahdollistetaan mallin sovittaminen juuri organisaation tarpeisiin. Tällöin kysymyksiä, kuin myös vastausvaihtoehtoja on mahdollista myös muokata tarvittaessa.	Kullekin kysymykselle olisi suotavaa asettaa omat painoarvonsa halutun painotuksen mukaan.

Taulukossa 5 esitettyjen havaintojen avulla suunniteltiin kehitysehdotukset niin ICT-toimittajahallinnan kuin ICT-toimittajahallintamallin saralle. Seuraavat osiot keskittyvät kuvaamaan, miten teoriasta sekä haastattelututkimuksesta poimitut tärkeät asiat muodostavat kehitysehdotuksen taulukossa mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

## 6.2 ICT-toimittajahallinnan kehittäminen

Seuraavan luvun tarkoituksena on kuvata, mihin suuntaan nykyistä olemassa olevaa ICT-toimittajahallintaa tulisi kehittää.

### 6.2.1 Sopimushallinta

Nykytila-analyysissä esille nousivat ongelmat sopimushallinnan saralla. Ongelmat käsittelivät sopimustiedon hajanaisuutta sekä hankintojen epäselviä kirjauskäytäntöjä. Myös sopimusvastuuhenkilön roolin määrittelemisen kanssa oli haasteita.

Jotta kohdeorganisaation sopimustenhallinta saadaan tehostettua ja jatkuvuuden hallinnan kannalta kriittisten toimittajien tunnistaminen saadaan hallintaan, hankintasopimukset olisivat kannattavaa keskittää yhteen järjestelmään, joka mahdollistaa hälytykset reklamaation helpottamiseksi sekä sopia yhteiset dokumentointitavat hankintojen kirjaamiseen.

Sopimushallinnan toimiminen on myös edellytyksenä kriittisten toimittajien tunnistamisessa. Kriittisten toimittajien saralla tulee olla myös jatkuvuus suunnitelma, joka vaatii korvaavan toimittajan löytämisen sekä myös yhteiset kriittiset toimintatavat kriisitilanteissa. Tämän vuoksi sovellusten ja järjestelmien kriittisyyden tulee olla esillä uudessa hallintamallissa.

## 6.2.2 Toimittajayhteistyön hallinta

Kohdeorganisaatiossa ICT-toimittajien kanssa suoritettavaa yhteistyömallia lähdetään määrittelemään toimittajahallintamallin tulosten perusteella. Kirjallisuustutkimuksen perusteella uudessa hallintamallissa tulisi olla määriteltynä malli toimittajayhteistyölle, mikä riippuu toimittajan tärkeydestä tai kriittisyydestä kohdeorganisaatiolle.

Organisaatiossa haluttiin myös löytää ne strategisen tason toimittajat, joiden kanssa tulisi kiteyttää näkemystä yhteisestä tulevaisuudesta. Erityisesti tulisi varmistaa toimittajan tietävän olevansa kriittinen kohdeorganisaatiolle. Tällöin kohdeorganisaatio saa varmuutta ja turvaa siitä, että kyseinen toimittaja on juuri kohdeorganisaatiolle oikea valinta. Täten kyseisille toimittajille tulisi kertoa, että he ovat kohdeyritykselle tärkeitä toimittajia ja pyrkiä kehittämään keskinäistä kommunikaatiota luomalla yhteistyötä tukeva hallintamalli.

## 6.2.3 Toimittajan suorituksen arviointi

Nykytila-analyysissä ongelmat toimittajan suorituskyvyn arvioinnissa liittyivät palvelulaadun raportoinnin ongelmiin sekä seurantapalavereiden sisällön määrämuodottomuuteen. Palvelulaadun raportoinnin ongelmia oli lähdetty ratkaisemaan sopimuksissa määritellyillä vaateilla seuranta koskien. Ratkaisuna seurantapalavereiden määrämuodottomuuteen on selkeän agendan suunnittelu ennen jokaista kokousta. Olisi myös suotavaa sopia yhdessä esimerkiksi, millaisia muutoksia palvelutoimittajan tulee tehdä seuraavaan palaveriin mennessä ja varmistaa tulevan palaverin alussa, että asiat on todella tehty.

Seuraava osio kuvaa nykyistä ICT-toimittajahallintamallia ja sen kehittämistä.

## 6.3 ICT-toimittajahallintamallin kehittäminen

Seuraavan osion tavoitteena on kuvata ehdotus uuden ICT-toimittajahallintamallin rakenteesta.

Kuvassa 8 on esitelty mahdollinen uusi ICT-toimittajahallintamalli. Uutta ehdotettua hallintamallia voidaan pitää raakaversiona, joka vaatii jatkotyöstämistä.

Kysymysten aihealueet: Kysymysten painoitukset:	Toimittajan kriittisyysluokittelu peilattuna jatkuvuudenhallinnan uhkakuviiin		Liiketoiminnallinen arvo			Yhteensä = 100%
	25 %	25 %	20 %	20 %	10 %	
Toimittaja	Kuinka kriittinen järjestelmä on nykyisen kriittisyysluokittelun mukaan?	Toimittaja kvalifionnin tulos	Kuinka suuri toimittajan vuosittainen laskutusvolyymi oli viime vuonna?	Kuinka suuri toimittajan vuosittainen laskutusvolyymi on tänä vuonna?	Onko toimittajan laskutusvolyymi kasvussa, laskussa vai pysymässä samana?	Luokittelu
						KORI 1
						KORI 2
						KORI 3

Kuva 8. ICT-toimittajahallintamalli

Kuvassa 8 on esitetty uusi mahdollinen ICT-toimittajahallintamalli. Toteutustapa valikoitui energia-alan haastattelututkimuksessa löytyneeseen havaintoon Excel-taulukon käytännöllisyydestä työkalumallina.

Tavoitteena oli sovittaa uusi ehdotettu hallintamalli juuri kohdeorganisaation toimintaympäristöön. Suureksi kehityskohteeksi nykytila-analyysissä mainittiin organisaation liiketoiminnan jatkuvuuden sekä toimivuuden kannalta tärkeimpien toimittajien tunnistaminen. Koska organisaatio oli lähtenyt tunnistamaan tärkeitä toimittajia toteutuneen laskutuksen kautta, on kannattavaa huomioida kulut myös uudessa hallintamallissa. Näistä syistä hallintamallin tulisi perustua toimittajan laskutusvolyymien lisäksi toimittajien kriittisyyden sekä uhkakuvien arviointiin sekä riskienhallintaan.

Toimittajaluokittelu voitaisiin suorittaa asettamalla kullekin kysymykselle oma painoarvonsa prosenttimääränä. Laskemalla prosenttimäärät yhteen saadaan tulokseksi toimittajan asettuminen esimerkiksi koriin 1, 2 tai 3. Korimalli valikoitui toimittajien luokittelutavaksi haastattelututkimuksessa esille nousseen toimivan luokittelutavan vuoksi. Mallissa kori numero 1 kuvastaa yhtiölle kaikista kriittisimpiä sekä rahallisesti suurimpia palvelutoimittajia ja kori numero 3 taas vähiten kriittisiä toimittajia.

Mahdollisessa uudessa hallintamallissa kysymysten aihealueet on jaoteltu toimittajan kriittisyyttä, uhkakuvia että riskienhallintaa koskeviin kysymyksiin sekä liiketoiminnallista arvoa käsitteleviin kysymyksiin. Kaikkien kysymysten kokonaisprosenttimääräksi asetettaisiin 100 prosenttia. Tämä 100 prosenttia jaettaisiin eri kysymyksille halutun painotuksen mukaisesti. Kyseisiä painoarvoja olisi täten mahdollista muokata sitä niin halutessaan. Kysymykset, niiden aihealueet sekä painoarvot on esitelty kuvassa 9.

Kysymysten aihealueet: Kysymysten painoitukset:	Toimittajan kriittisyysluokittelu peilattuna jatkuvuudenhallinnan uhkakuihin		Liiketoiminnallinen arvo			Yhteensä = 100%
	25 %	25 %	20 %	20 %	10 %	
Toimittaja	Kuinka kriittinen järjestelmä on nykyisen kriittisyysluokittelun mukaan?	Toimittaja kvalifionnin tulos	Kuinka suuri toimittajan vuosittainen laskutusvolyymi oli viime vuonna?	Kuinka suuri toimittajan vuosittainen laskutusvolyymi on tänä vuonna?	Onko toimittajan laskutusvolyymi kasvussa, laskussa vai pysymässä samana?	Luokittelu

Kuva 9. ICT-toimittajahallintamallin kysymykset, aihealueet sekä painoarvot

Nykytila-analyysissa nousi esille, että riskienhallinnan kautta on mahdollista tunnistaa ne toimittajat, jotka nykyisessä Gartnerin hallintamallissa luokitellaan keskiväliin kuuluviksi. Tästä syystä uudessa mahdollisessa hallintamallissa haluttiin paneutua ensisijaisesti tähän ongelmaan valitsemalla kysymykset huolella. Täten uuteen hallintamalliin tulisi valita kysymyksiä kultakin aihealueelta. Kuten kuvasta 9 nähdään, uuteen mahdolliseen hallintamalliin valikoitui viisi kysymystä. Kysymyksistä 2 sijoittuu toimittajan kriittisyyttä sekä riskienhallintaa arvioivaan aihealueeseen. Kun taas kysymyksistä kolme perustuvat toimittajan kustannuksiin.

Uudessa mahdollisessa hallintamallissa toimittajan kriittisyyttä koskeva kysymys valikoitui organisaation nykyisestä tavasta luokitella jatkuvuudenhallinnan kannalta kriittisiä järjestelmiä. Järjestelmät tai tässä tapauksessa toimittajat luokiteltaisiin asteikolla 1–4, tason 1 ollessa jatkuvuudenhallinnan kannalta kriittisin järjestelmä ja tason ollessa 4 vähemmän kriittisin. Luokittelu on suoritettu kohdeorganisaatiossa jo aiemmin.

Riskienhallintaa kuvastava kysymys jää itse organisaation muotoiltavaksi liian vähäisen tiedon vuoksi. Suositeltavaa olisi suorittaa toimittajakvalifiointi, joka perustuu esimerkiksi vaatimustenmukaisuus- sekä kestävyysriskeihin. Toimittajien arviointi suoritettaisiin, jos sopimuksen arvo ylittäisi tietyn määritellyn summan. Toimittajat kvalifioitaisiin muutamaksi vuodeksi kerrallaan ja arviointi perustuisi täytettävään kyselomakkeeseen, jonka kysymyksiä ei ole määritelty. Kyselyn kautta identifioidaan potentiaaliset toimittajariskit ja sekä varmistetaan toimittajan täyttävän yhtiön perusvaatimukset. Toimittajat kvalifioitaisiin tasoille 1–4. Taso 1 kuvastaa riskialteimpia toimittajia ja taso 4 kaikista vähiten riskialttiita toimittajia.

Liiketoiminnallista arvoa koskevat kysymykset perustuivat nykytila-analyysiin, osioon 3.3.2. Nykyisen ICT toimittajahallintamallin hyödyntäminen. Koska yrityksessä toimittajien tunnistamista on lähdetty suorittamaan talousdatan kautta ja vuonna 2020 tehty toimittajien segmentointi pohjautui pääosin kulutettuun euro-määrään per toimittaja, uuteen hallintamalliin on sisällytetty kohdeorganisaation liiketoiminta lähtöinen tapa luokitella toimittajia. Toimittajan volyymia koskeviin kysymyksiin vastattaisiin asteikolla 1–4. Asteikko määräytyy jakamalla organisaation tai tässä tapauksessa ICT-näkökulman toimittajien vuotuinen kokonaiskulutus ja jakamalla luku neljään suhteelliseen tasoon, jotka edustavat erittäin korkeaa, korkeaa, keskitasoa ja matalaa. Taulukossa 6 on esitelty mahdolliset kysymykset sekä miten niihin tulisi vastata.

Taulukko 6. ICT-toimittajahallintamallin käyttöohje

Kysymys	Miten kysymykseen tulee vastata
Kuinka kriittinen järjestelmä on nykyisen kriittisyysluokittelun mukaan?	Suoritettujen kriittisyysluokittelun perusteella toimittaja asetetaan tasoille 1–4. Tason 1 kuvastaa jatkuvuudenhallinnan kannalta kriittisimpiä toimittajia ja taso 4 vähemmän kriittisimpiä.
Toimittaja kvalifioinnin tulos	Toimittajat asetetaan tasoille 1–4, perustuen suoritettuun toimittaja kvalifiointiin. Taso 1 kuvastaa riskialtteimpia toimittajia ja taso 4 kaikista vähiten riskialttiita toimittajia.
Kuinka suuri toimittajan vuosittainen laskutusvolyymi oli viime vuonna?	Toimittajien vuotuinen kokonaiskulutus lasketaan yhteen ja jaetaan se tasoille 1–4. Numerot edustavat 1 erittäin korkeaa, 2 korkeaa, 3 keskitasoa ja 4 matalaa.
Kuinka suuri toimittajan vuosittainen laskutusvolyymi on tänä vuonna?	Toimittajien suunniteltu vuotuinen kokonaiskulutus lasketaan yhteen ja jaetaan se tasoille 1–4. Numerot edustavat 1 erittäin korkeaa, 2 korkeaa, 3 keskitasoa ja 4 matalaa.
Onko toimittajan laskutusvolyymi kasvussa, laskussa vai pysymässä samana?	Arvio laskutusvolyymista asetetaan tasoille 1–4. Odotetaanko tämän toimittajan tulevan kulutuksen tai investoinnin 1 kasvavan suuresti, 2 kasvavan hieman, 3 pysyvän ennallaan vai 4 pienenevän.

Kuten taulukosta 6 nähdään, kaikkiin kysymyksiin vastataan numeroilla 1–4. Vastausten ja kysymyksille asetettujen painoarvojen perusteella, luokittelusarake laskee ja laatii listauksen kunkin toimittajan asettumisesta esimerkiksi aikaisemmin mainittuihin kolmeen eri koriin. Näkymän perusteella nähdään, mitä toimittajia tulisi tästä eteenpäin priorisoida.

Osiassa esitelty ICT-toimittajahallintamalli on vain lähtökohta, joka vaatii lisätyöstä ja jatkotoimenpiteitä. Se miten itse hallintamallin solut tulee täyttää, miten kysymykset tulee valikoida tai miten kysymysten painoarvot tulee määritellä, jää kohdeyrityksen päätettäväksi.

## 6.4 Suositellut jatkotutkimuskohteet

Aikaisemmassa osiossa esitellyn uuden ICT-toimittajahallintamallin jatkotyöstämisen lisäksi työssä on havaittu useita muita mahdollista jatkotutkimusta edellyttäviä aiheita.

Työssä tunnistetut jatkotutkimuskohteet on koottu taulukkoon 7.

Taulukko 7. Suositellut jatkokehityskohteet.

Yhteenveto suosituksista jatkokehitystä varten		
Toimittajien kvalifiointi	Miten toimittajat voidaan kvalifioida riskienhallinnan näkökulmasta?	Nykytila-analyysissä nousi esille, että hallintamallin tulee arvioida toimittajien tärkeyttä riskienhallinnan kautta. Toimittaja kvalifioinnin hyöty nousi esille haastattelututkimuksessa.
Sopimushallinta	Miten sopimushallintaa voidaan tehostaa ja vastuuhenkilön roolia selkeyttää?	Kysymykset nousivat esille nykytila-analyysissä suoritetuissa sisäisissä haastatteluissa yrityksen edustajien kanssa.
Hankintojen kirjauskäytännöt	Tulisiko sopimuksille suunnitella yhteiset kirjauskäytännöt?	
Volyymin ja palvelulaadun seuranta	Miten toimittajan volyymin voidaan seurata, jotta tunnistetaan, jos sopimus ylittää hankintarajat?	

Taulukko 7 sisältää suosituksia lisätutkimuksia varten. Suositellut jatkokehityskohteet ovat toimittajien kvalifiointi, sopimushallinta, hankintojen kirjauskäytännöt sekä volyymin ja palvelulaadun seuranta, jotka suositellaan toteuttamaan erillisinä projekteina.

Tutkimuksen aiheet ovat sijoitettuna taulukon vasemmanpuoleisessa sarakkeessa. Keskimäinen sarake sisältää kysymyksiä koskien aihetta. Oikeanpuoleisessa sarakkeessa ovat perustelut sille, miksi näitä kysymyksiä pitäisi tutkia lisää.

Tämän tutkimuksen seuraava osa sisältää yhteenvedon, arvion opinnäytetyön luotettavuudesta sekä loppusanat.

## 7 Johtopäätökset

Tämä on opinnäytetyön viimeinen osa, joka sisältää yhteenvedon sekä arvioinnin opinnäytetyön validiteetista ja luotettavuudesta. Opinnäytetyö päättyy loppusanoihin.

### 7.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten kohdeyrityksen ICT-toimittajahallintaa voitaisiin kehittää vastaamaan enemmän organisaation tarpeita. Työssä tutkittiin kohdeorganisaation toteuttaman toimittajahallinnan lisäksi sitä, miten muut energia-alan yritykset hallitsevat IT-alan toimittajia sekä onko heillä käytössä toimittajahallintamallia. Työn tarkoituksena oli kartoittaa, mihin suuntaan kohdeyrityksen ICT-toimittajahallintaa sekä käytössä olevaa hallintamallia tulisi kehittää.

Tutkimus on rakennettu kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä apuna käyttäen. Tutkimus toteutettiin keräämällä dataa kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäinen vaiheessa tietoa kerättiin toteuttamalla sisäisiä haastatteluita kohdeyrityksen työntekijöiden kanssa organisaation nykytilan kartoittamiseksi sekä tutkimalla kirjallisuudesta löytyviä parhaita käytänteitä toimittajahallintaan. Kirjallisuustutkimus keskittyi tutkimaan nykytila-analyysissä tunnistettuja kehityskohteita. Aiheiksi valikoituivat toimittajahallinta, IT-toimittajahallinta, toimittajahallintamalli sekä sovellusten ja järjestelmien kriittisyyden arviointi.

Toinen tiedonkeruuvaihe keskittyi kartoittamaan, miten energia-alan yritykset hallitsevat IT-alan toimittajiaan. Haastattelututkimus toteutettiin haastattelemalla kymmenen eri yrityksen edustajaa. Tuloksena oli analyysi toimialalla työskentelevien yritysten käytänteistä toimittajahallintaan sekä selvitys käytössä olevista toimittajahallintamalleista.

Työn tuotoksena syntyi kartoitus kohdeorganisaation toimittajahallinnan nykytilasta sekä tunnistetuista kehityskohteista. Lopputuloksena on alustava ehdotus ICT-toimittajahallintamallista mikä perustuu kirjallisuus- sekä haastattelututkimukseen. Suosituksena jatkotoimenpiteinä on tutkia sopimushallinta, hankintojen kirjauskäytäntöjä sekä volyymin ja palvelulaadun seurantaa.

## 7.2 Arviointi

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisia menetelmiä käyttäen, joka mahdollisti syvällisemmän tiedon keräämisen ja auttoi ymmärtämään aiheen yksityiskohtia paremmin. Menetelmän käyttö nykytila-analyysissa sekä haastattelututkimuksessa auttoi selkeämmän kokonaiskuvan muodostamisessa.

Nykytila-analyysi perustui kohdeorganisaatiossa pidettyihin sisäisiin haastatteluihin työntekijöiden kanssa. Organisaation ICT-toimittajahallinnan nykytilasta saatiin kerättyä hyvää ja validia dataa, mutta aiheita olisi voinut tutkia vielä syvemmin esimerkiksi paneutumalla enemmän riskienhallintaan. Myös haastattelun kysymyksiä olisi pitänyt kohdentaa paremmin vastaamaan haastateltavan roolia ja tietämystä sekä haastatteluja olisi voinut suorittaa useampia laajemmän kokonaiskuvan saavuttamiseksi. Tästä huolimatta nykytila-analyysia sekä siinä ilmentyneitä asioita voidaan pitää totuudenmukaisina.

Kirjallisuustutkimuksen aiheet keskittyivät kuvaamaan nykytila-analyysissa löytyneitä kehityskohteita. Aiheeksi valikoituivat toimittajahallinta, IT-toimittajahallinta, toimittajahallintamalli sekä järjestelmien ja sovellusten kriittisyyden arviointi. Erityisesti IT-toimittajahallinnasta sekä toimittajahallintamalleista ei löytynyt virallista kirjallista materiaalia. Tästä syystä suurin osa aiheiden lähteistä on peräisin erinäisistä verkkojulkaisuista kuten artikkeleista. Osiot antavat jonkin tasoisen kokonaiskuvan aiheista, mutta syvempi ja laajempi analyysi jäi lähteiden puutteen vuoksi saavuttamatta.

Energia-alan yrityksille toteutetut haastattelut antoivat todenmukaisen kuvan alan yritysten suorittamasta toimittajahallinnasta. Vaikka

haastattelututkimukseen haastateltiin 10 eri yritystä, haastattelut olisi kannattanut kohdentaa tarkemmin juuri toimittajahallinnan parissa työskenteleviin henkilöihin. Vaihtoehtoisesti organisaatioiden sisällä olisi voinut haastatella useampaa henkilöä eri rooleissa yksityiskohtaisemman tiedon keräämiseksi.

Työn päätavoitteena oli kartoittaa, mihin suuntaan kohdeyrityksen ICT-toimittajahallintaa sekä käytössä olevaa hallintamallia tulisi kehittää. Osio 6, Toimittajahallinnan kehittäminen kohti tavoitetilaa sisälsi suosituksia kohdeyrityksen toimittajahallinnan kehittämiseksi. Osiossa keskityttiin nykytila-analyysissä löydettyihin kehityskohteiden ratkaisemiseen teorian sekä haastattelututkimusten löydösten kautta. Lopputuloksena syntyi alustava ehdotus uudesta ICT-toimittajahallintamallista sekä suositukset aiheet jatkotutkimusta varten. Lopputulemaa voidaan pitää juuri organisaation tarpeisiin nähden suunniteltuna ja optimaalisena. Tietenkin ehdotus hallintamallista on vain pohja, jota tulee jatkotyöstää ja täten lopputulema ei ole kovin käytännönläheinen.

Työssä olisi pitänyt keskittyä kokonaisuudessaan enemmän ICT-riskienhallintaan, erityisesti erilaisten uhkakuvien ja skenaarioiden kartoittamiseen sekä siihen, miten tunnistetut riskit voidaan yhdistää kuhunkin toimittajaan. Tutkimalla, miten ICT-riskienluokittelu yhdistetään järjestelmien kriittisyysluokittelun kanssa, voidaan muodostaa liiketoiminnallisten kuluihin yhdistettynä juuri kohdeorganisaation tarpeisiin suunniteltu käytännöllinen toimittajahallintamalli.

Loppujen lopuksi työtä voidaan pitää kokonaisuutena hyödyllisenä, sillä se vastasi tarkoitustaan ja antoi lopputulokseksi mihin suuntaan kohdeyrityksen ICT-toimittajahallintaa sekä olemassa olevaa toimittajahallintamallia tulisi kehittää.

### 7.3 Loppusanat

Onnistunut toimittajahallinta edellyttää organisaatiolta monenlaista osaamista läpi prosessin. Tämä opinnäytetyö tuotti kohdeyritykselle ratkaisun, jota voidaan hyödyntää toimittajahallinnan kehittämisessä. Työn perusteella pelkkä hyvien

käytäntöjen kopioiminen ei riitä, vaan toimittajahallinta on suunniteltava aina organisaation tarpeisiin nähden hyödyn maksimoimiseksi.

## Lähteet

Axelos 2011. ITIL Service Design. Luettu 2.5.2022.

C Flow Apps 2022. Understanding the Vendor Management Process. Verkkoaineisto. <https://www.cflowapps.com/complete-guide-to-vendor-management-definition-benefits-challenges-process/> Luettu 27.1.2022.

Castagna, Rich 2022. Information Technology (IT). Verkkoaineisto. <https://searchdatacenter.techtarget.com/definition/IT> Luettu 2.2.2022.

Corsi, Matt 2020. Toolkit: A Model to Segment Technology Vendors to Determine Relationship Impact and Business Value. Verkkoaineisto. Gartner. Luettu 21.9.2021.

Gartner 2021. Vendor Management. Verkkoaineisto. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/vendor-management>

Gillis, Alexander S 2022. TechTarget. Mission-critical Application. Verkkoaineisto. <https://searchitoperations.techtarget.com/definition/mission-critical-computing> Luettu 2.2.2022.

Harkness, Adam 2019. NetMotion. Mission Critical Systems vs. Business Critical Systems. Verkkoaineisto. <https://www.netmotionsoftware.com/blog/mobility/mission-critical-systems> Luettu 2.2.2022.

Huovinen Juha, Kolesnik Katri, Maijala Salla ja Pitkänen Pia 2019. Bisnesteknologiamalli Versio 4.0.1. Verkkoaineisto. Business Technology Forum 2019. Noudettu 21.9.2021 osoitteesta <https://btmalli.fi/lataa-pdf/>

Kempter, Stefan 2019. IT Process Wiki. Incident Management. Verkkoaineisto. [https://wiki.en.it-processmaps.com/index.php/Incident\\_Management#Handling-of-Major-Incidents](https://wiki.en.it-processmaps.com/index.php/Incident_Management#Handling-of-Major-Incidents) Luettu 28.01.2022.

Keskinen, Vesa 2013. ICT-hankinnat ja toimittajahallinta. Verkkoaineisto. Bonnier Pro. Luettu 30.12.2021.

Kudaravalli, Bala 2017. Salesforce. IT Vendor Management for Beginners. Verkkoaineisto. <https://www.salesforce.com/blog/it-vendor-management-blog/> Luettu 30.12.2021.

Logistiikan maailma 2021. Toimittajasuhteiden johtaminen. Verkkoaineisto. Reijo Rautauoman säätiö. <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/toimittajasuhteiden-johtaminen/> Luettu 21.9.2021.

Nieminen, Sanna 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Talentum. Luettu 28.1.2022.

Pratt, Mary K 2022. TechTarget. ICT (information and communications technology, or technologies). Verkkoaineisto. <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/ICT-information-and-communications-technology-or-technologies> Luettu 2.2.2022.

Saaranen-Kauppinen Anita ja Puusniekka Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkoaineisto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html) Luettu 21.4.2022.

TBI 2021. Establishing a Framework for Improving IT Vendor Management. Verkkoaineisto. <http://www.tbicentral.com/our-white-papers/establishing-framework-improving-vendor-management/> Luettu 31.12.2021.

TBI 2021. Vendor Management Best Practices. Verkkoaineisto. <http://www.tbicentral.com/our-white-papers/vendor-management-best-practices/> Luettu 31.12.2021.

Valtioministeriö 2012. ICT-varautumisen vaatimukset. Verkkoaineisto. [https://www.suomidigi.fi/sites/default/files/2020-07/2012\\_VAHTI\\_ohje ICT\\_varautuminen\\_vaatimukset.pdf](https://www.suomidigi.fi/sites/default/files/2020-07/2012_VAHTI_ohje ICT_varautuminen_vaatimukset.pdf) Luettu 28.02.2022.

Van der Meulen, Rob. 2018. Gartner. 4 Challenges Facing IT Sourcing And Vendor Management Leaders. Verkkoaineisto. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/4-challenges-facing-it-sourcing-and-vendor-management-leaders> Luettu 30.12.2021.

Vento, Eero 2017. Case Study: Tietojärjestelmien kriittisyyden arviointi valtioneuvoston kansliassa. Opinnäytetyö. Theseus-tietokanta. Luettu 28.01.2022.

