

8.8. Hankinnat: toimittajan elinkaaren hallinta

Anne Kortela
toukokuu 2021

Palvelujen hankinta on yritykselle iso päätös sekä rahallisesti että palvelujen sujuvuuden kannalta. Sopimukset ovat yleensä vuosien mittaisia, ja yhteistyö toimittajan kanssa on jatkuvaa. Toimittajaa vaihdetaan suhteellisen harvoin, eikä päätöstä yhteistyön lopettamisesta pidäkään tehdä kevein perusteluin, koska sen vaikutukset ovat moninaiset. Artikkelissamme esimerkkinä ovat IT-palvelut.

*Artikkelin asiantuntija on IT-alan yrittäjä ja riippumaton neuvonantaja **Teemu Leppänen** Cheetah Consulting Oy:stä.*

1. Toimittajasuhteen elinkaaren vaiheet

Toimittajasuhteen elinkaarissa voi erottaa kolme vaihetta:

1. Toimittajan valitseminen
2. Neuvottelu
3. Yhteistyö

Kussakin vaiheessa on kriittisiä tekijöitä, jotka edellyttävät päätöksentekoa.

Vaihe 1: Toimittajan valitseminen

- Kriittinen tekijä: Miten arvioidaan toimittajien soveltuvuutta?
- Päätös: Keneltä toimittajalta ostetaan

Vaihe 2: Neuvottelu

- Kriittinen tekijä: Millainen on laajuudeltaan ja tarkkuudeltaan tarkoituksenmukainen sopimus, jolla varmistetaan ostajan edut, mutta luodaan pohja yhteistyölle?
- Päätös: Mitä sopimukseen kirjataan

– Neuvotteluissa IT-toimittajien, erityisesti ohjelmistotoimittajien kanssa on usein haasteena kaupanteon dynamiikka. Hankintaprosessit ovat usein myyjävetoisia, ja alalla on suorastaan tapana, että varsinkin pilvipalveluja myyvät ohjelmistotoimittajat lupaavat ostajalle liikaa. Jos alan termit ja toimintatavat

eivät ole ostajapuolelle täysin selviä, tulee helposti vääriä tulkintoja. Siksi on erittäin tärkeää, että sopimusneuvotteluissa jaksetaan ”vääntää rautalangasta” kaikki yksityiskohdat, jotta ostajalle tulee realistinen kuva siitä, mitä ollaan sopimassa. Jos ostajapuolella on epävarmuutta siitä, mitä ollaan ostamassa, on hyvin suositeltavaa pyytää apua puolueettomalta asiantuntijalta, Teemu Leppänen sanoo.

Vaihe 3: Yhteistyö

- Kriittinen tekijä: Miten yhteistyötä ohjataan, tehdään ja valvotaan?
- Päätös: Millä perusteella yhteistyön onnistumista arvioidaan

2. Yhteistyön aloittaminen

Yhteistyö IT-toimittajan kanssa perustuu sopimukseen, joka luo raamit muun muassa työskentelytavoille, viestinnälle, sopimuksen toteutumisen seurannalle ja kustannusten määrittelylle. Sopimus on kuitenkin vain lähtökohta. Käytännössä toimintatavat muotoutuvat yhteistyön aikana.

– Hankintasopimuksissa kannattaa sopia vastuunjaosta, menetelmistä, työkaluista ja voidaan sopia jopa tarkempia työskentelytapoja, mutta näiden osalta sopimuksen tarkoitus on lisätä yhteisymmärrystä ja luoda pohja käytännön yhteistyölle. Sen, että sopimukseen on kirjattu jotain yleisluontoisempaa, ei voi olettaa tarkoittavan, että sen toteutuminen tapahtuisi ”automaattisesti”, Teemu Leppänen ohjeistaa.

Sopimuksen tekemisen jälkeen molemmat osapuolet joutuvat työskentelemään järjestelmän ylläpidon hyväksi. Se johtuu esimerkiksi siitä, että ohjelmistoihin tulee päivityksiä ja erilaiset liiketoiminnan tarpeet muuttuvat nopeasti, koska liiketoimintakin muuttuu. Voidaan tarvita esimerkiksi uusia raportteja tai toimintaympäristön, organisaation tai toimintaympäristön muuttuessa tulee uusia tarpeita.

3. Vastuunjako

Kokonaisvastuu on aina ostajan organisaatiossa, sitä ei voi ulkoistaa. Vaikka toimittajasopimuksessa voidaan eri tavoin sanktioida toimittajan työn puutteita ja toimittajalla voi tietyissä tilanteissa olla vahingonkorvausvelvollisuus, on hyvin harvinaista, että kaikki seuraukset voitaisiin siirtää täysimääräisinä IT-toimittajalle.

Edellinen ei tarkoita, etteivät toimittajan vastuulla voisi olla kokonaan tietyt osakokonaisuudet, joiden toimivuudesta toimittaja vastaa ja raportoi ostajalle, ja joiden toteutumisesta ostaja valvoo.

Ostajayrityksen organisaatiossa on tärkeää selventää liiketoiminnan ja IT:n välinen vastuunjako:

- Liiketoiminnan odotukset, tiedonjako ja raportit
- Liiketoiminnan palautemekanismit IT:lle ja toimittajalle
- Toimittajan suora liitântä (access) liiketoimintaan
- Hallinnointivaatimukset ja malli (governance)
- Menetelmät/viitekehitykset/prosessit (esim. ITIL tai muut vastaavat)

3.1 Tietoturva ja GDPR

Tietoturvallisuus on yksi tietojärjestelmän todennettavista vaatimuskokonaisuuksista, joka tulee sopimuksellisesti sisällyttää toimitettavaan kokonaisuuteen.

- Määritellyn teknisen tietoturvan toteutuminen tulee varmistaa työn laadunvarmistuksella, tietojärjestelmätestauksella ja ulkoisella tietoturvakatselmoinnilla.
- Teknisen tietoturvan lisäksi toimittaja voidaan sopimuksessa velvoittaa noudattamaan työssä asiakkaan määrittelemää tietoturvamallia (Information Security Management, ISM) ja tiettyä standardeja (esim. ISO/IEC 27001), jotka määrittelevät käytäntöjä esim. käyttäjäoikeuksien hallintaan (pääsynhallinta, tiedon autorisointi, lokitus), verkkotason konfiguraation (topologia, palomuurit) ja teknisiin autentikointimekanismeihin.
- Jos toimittaja käsittelee ostajan vastuulla olevaa henkilötietoa (esim. asiakastietorekisteri), toimittajasopimuksen liitteeksi tulee laatia sopimus henkilötietojen käsittelystä (data processing agreement, DPA), joka velvoittaa noudattamaan EU:n tietosuoja-asetuksen (GDPR) asetusta. Käytännössä DPA tuo toimittajalle velvollisuuden tiedon suojaamista, oikeellisuutta, koostettavuutta ja elinkaarenhallintaa ostajan määrittämällä tavoilla. Oikeellisen DPA:n laatiminen toimittajan kanssa on erityisen tärkeää, mikäli toimittaja siirtää tai käsittelee henkilötietoa EU:n ulkopuolella.

4. Optimaalinen toimittajasuhde

Hankintasopimustakin tärkeämpiä ovat ostajan ja toimittajan välinen **luottamus, yhteistyö ja viestintä**.

Parhaimmillaan ostajan ja IT-toimittajan välillä vallitsee **avoin yhteisymmärrys** seuraavista asioista:

- Ostajan tavoitteet yhteistyölle ja millä mittareilla tavoitteiden toteutumista arvioidaan
- Miten käytännön tasolla yhteistyötä ohjataan, tehdään ja valvotaan.
- Miten ostajan ja toimittajan kaupalliset edut (win-win) toteutuvat yhteistyössä.

4.1 Toimittajasuhteen kriittiset tekijät

Toimittajasuhteen kolme kriittisintä tekijää: **viestintä, viestintä ja viestintä.**

Erityisesti IT-toimittajayhteistyössä viestintä ei ole yksittäinen ”raksi ruutuun” -suoritus, vaan viestinä on **jatkuvaa interaktiivista yhteistyötä**, joka vastavuoroisena ja laadukkaana jossain vaiheessa synnyttää tietyn työtehtävän suorittamiseen tai tavoitteen saavuttamiseen riittävän yhteisymmärryksen.

Vuorovaikutuksen pitää olla avointa ja reilua, kyttäily tai salailu pilaa hyvän yhteistyön, eikä riitä, jos vain kertoo lähettäneensä sähköpostia jostain asiasta. Asioista on hyvä kertoa kasvokkain tai puhelimitse.

4.2 Pohdittavaa ongelmatilanteissa:

a. Jos haasteena on laatutaso:

- Onko viestitty toimittajalle ennen työn aloittamista tavoiteltu laatutaso?
- Onko viestitty toimittajan kanssa jatkuvasti toteutuksen ja testauksen aikana?
- Onko viestitty toimittajan kanssa avoimesti ennen tuotantoon siirtoa?

a. Jos haasteena on luotettavuus:

- Onko selvää, kenen tulee viestiä mistäkin asioista kenenkin kanssa (vastuiden jako)?
- Onko viestintä laadunvarmistuksen ja riskienhallinnan osalta avointa ja riittävää?
- Onko viestitty, mitä tulee dokumentoida, miten kattavasti, miten tarkasti ja mihin muotoon?

a. Jos haasteena on kustannustehokkuus:

- Onko viestintä proaktiivista ja suunnitelmallista (tehdään oikeita asioita)?
- Onko viestintä viiveetöntä ja organisoitua (tehdään asiat oikein)?
- Onko toimittajasopimus viestityn yhteisymmärryksen mukainen (tavoitteet ja sanktiot)?

4.3 Haasteita toimittajasuhteissa

On melko yleistä, että toimittajasuhteissa on jotain haasteita, mutta useimmiten ongelmien perimmäinen syy ei tällöin ole huonosti laadittu sopimus, vaan **syyt ovat syvemmällä yhteistyössä ja asioissa, joita sopimus ei tarkkaan määrittele**, esimerkiksi:

- osapuolten ristiriitaisissa odotuksissa (mitkä ovat työn standardit, mikä on tekemisen tarkoitus, mikä on tärkeää, mikä taso riittää, mikä on tavoitetaso?)
- epäselvässä käytännön työn vastuunjaossa (määrittelyssä tai johtamisessa)
- työn sujuvuudessa (viestintä, toteutustiimien yhteistyö, ohjausryhmä)

Silloin, kun toimittajasuhteen haasteiden syynä on **huono sopimus**, syynä ovat useimmiten sopimuksen sellaiset **ehdot, jotka kasvattavat hankinnan elinkaarikustannukset odotettua korkeammiksi**.

- a. ostajan tarpeiden/tilanteen muuttuessa
- b. ja/tai ulkoisten olosuhteiden muuttuessa
- c. **tai sopimus ei sanktioi toimittajan huonoa työsuoritusta**, jonka seurauksena joko absoluuttinen laatu on liian matala tai kustannustehokkuus on huono.

4.4 Mahdollisten sopimusepäselvyyksien ratkaiseminen

Sopimuksen pätevyyden vastapuolen haastamiseksi oikeuteen ei tulisi olla kummankaan osapuolen kannalta hankintasopimuksen ensisijainen tavoite, vaan se, että hankintasopimus luo hyvän pohjan yhteistyölle.

– Lähes kaikki ristiriitatilanteet ostajien ja IT-toimittajien välillä ratkaistaan ohjausryhmän neuvottelussa ostajan ja toimittajan johdon välillä perustuen sopimuksen ”maallikotulkintaan”. Oikeuteen mennään äärimmäisen harvoin, ja jos sinne joudutaan, riskit ovat jo realisoituneet pahimmalla mahdollisella tavalla. Teemu Leppänen sanoo.

5. Palvelutason seuranta

Yleisimmin infrastruktuuritoimittajien sekä sovellusten tuki- ja ylläpitopalvelutoimittajien hankintasopimuksessa määritelty seurattava ja sanktioitava suure on palvelutaso (Service Level Agreement, SLA).

Esimerkkejä:

Palvelutason mukaisesti esimerkiksi tukipalvelutoimittaja sitoutuu olemaan tavoitettavissa asiakkaalle määrättyinä kellonaikoina, aloittamaan vaativamman virhetilanteen selvityksen määrätyn ajan sisällä tai joskus harvemmin myös ratkaisemaan virhetilanteet määrätyn aikaikkunan sisällä.

Ylläpito- tai infrastruktuuritoimittajan palvelutaso (SLA) voi puolestaan määritellä esim. ennakoimattomien katkojen sallitun määrän tai yhteispituuden ajanjaksoa kohden, katkojen maksimaalisen pituuden tai ei-kiireellisten parannuspyyntöjen keskimääräisen korjausajan.

- Jos toimittaja ei saavuta sopimuksessa määrättyä palvelutasoa, ostaja saa kompensatiota sopimuksessa määritellyllä tavalla, yleensä nk. palvelukrediittinä (service credits), mikä käytännössä tarkoittaa alennusta tulevien kuukausien palvelumaksusta.
 - *Palvelukrediittirakenteen määrittelyssä tulee huomioida sopimuksen kokonaisriskit, jotta krediitit toimivat tarkoituksenmukaisesti eli insentiivinä toimittajalle (realistinen SLA-taso, merkityksellinen sanktio) ja turvana ostajalle (vastaavuus ostajan todellisiin tavoitteisiin, sopimuksen purkuehtojen säilyttäminen).*

5.1 Vastuu palvelutason seurannasta

- Kokonaisvastuu on aina ostajan organisaatiossa. Rooli/vastuuhenkilö riippuu organisaation koosta ja IT-tekemisen kypsyystasosta.
- Vastuita voidaan organisaation sisällä jakaa kolmeen tasoon:
 - a. Strateginen taso:
 - Mitä: johdon tilannekuva ja tarvittavat linjaukset (johtoryhmä)
 - Miten usein: kerran kvartaalissa (4 krt/vuosi)
 - Kuka: ostajan liiketoimintajohto tai business-IT vetäjä
 - b. Taktinen taso:
 - Mitä: käytännön työn seuranta ja kuukausiraporttien katselmointi (ohjausryhmä)
 - Miten usein: kerran kuukaudessa
 - Kuka: projekti-/palvelupäälliköt, Solution Owner, Product Owner
 - c. Operatiivinen taso:
 - Mitä: riippuu minkälaiseen palveluun toimittajasuhde liittyy, ja onko

käytössä ketterät menetelmät, mutta yleensä esimerkiksi:

- **Projekti:** projektipalaveri koko tiimin kanssa
- **Palvelu:** tikketilanteen ja avointen asioiden läpikäynti
- **Infrastruktuuri:** korjatut virhetilanteet ja tulossa olevat huoltokatkot
- **Ohjelmistotoimittajat:** riippuu ohjelmiston vakaudesta ja kypsyystasosta sekä ohjelmistotoimittajan roolista tukimallissa; voi olla, että esim. 1 krt/kk riittää
- **Miten usein:** kerran viikossa
- **Kuka:** koko tiimi

6. Toimittajasuhteen elinkaari

Toimittajasuhteen sopiva kesto riippuu merkittävältä osin IT-toimittajasopimuksen sisällöstä, joka määrittää mahdollisen toimittajavaihdon kustannukset (switching costs) sekä paremmin asiakkaan tarpeisiin soveltuvien IT-toimittajien paremmuudesta suhteessa vanhaan toimittajaan.

– Kuten naimisiin mennessä, myös toimittajasuhteissa on monesti järkevää lähtökohtaisesti ottaa tavoitteeksi mahdollisimman pitkä yhteistyö. Mikäli ostaja toimii kohtuullisesti ja toimittaja toimii vastuullisesti, pitkälle toimittajasuhteelle on hyvät edellytykset. Käytännössä em. ehdot eivät aina loputtomiin täyty ja lisäksi toimittajasuhde ei elä tyhjiössä: ostajan tavoitteet/tarpeet muuttuvat, teknologiat/resurssit vaihtuvat, osapuolten organisaatiot/taloustavoitteet muuttuvat ja muut ulkoiset olosuhteet muuttuvat, jolloin on perusteltua harkita toimittajan vaihtamista, Teemu Leppänen toteaa.

Toimittajan vaihtamisen ei tulisi olla itsetarkoituksellista. Riippuen toimittajasuhteen avoimuudesta ja sujuvuudesta voi esimerkiksi olla mahdollista sopia vanhan toimittajan kanssa uusista ostajaa tyydyttävistä sopimusehdoista ja muutoksista toimintatapoihin neuvottelumenettelyllä.

Mikäli neuvottelu ei johda ostajan kannalta riittäviin parannuksiin voi olla tarpeen tehdä laajempi kilpailutus.

Vaikka kilpailutukseen päädyttäisiin, kohtuullinen avoimuus on useimmiten kaikkien osapuolten etu ja voi olla mahdollista, että huomioiden toimittajavaihtoon liittyvät kustannukset ja riskit, vanha toimittaja arvioidaan kilpailutuksessa edelleen soveltuvimmaksi vaihtoehdoksi. Eräät organisaatiot ovatkin päätyneet siihen, että toimittajille kerrotaan jo sopimusta tehtäessä, että sopimus tullaan kilpailuttamaan kahden tai kolmen vuoden kuluttua. Tästä huolimatta tai ehkä juuri tällaisen osaavan toimittajayhteistyön ansiosta näillä organisaatioilla on monesti toimittajiansa kanssa pitkiä useiden peräkkäisten sopimuskausien kestoisia yhteistyösuhteita.

6.1. Toimittajalukko

Suurten tietojärjestelmäkokonaisuuksien hankinnoissa pyritään jo hankintavaiheessa ennen toteutusta arvioimaan elinkaarikustannuksia ja mahdollisuuksia jopa tietojärjestelmän koko elinkaaren pituiseen toimittajasuhteeseen. Vaikka tavoitteena olisi alusta asti pitkä toimittajasuhde, pitää hankintapäätöksissä, teknologiavalinnoissa ja teknisissä suunnittelupäätöksissä välttää ns. toimittajalukon syntyminen, eli varmistaa mahdollisuus vaihtaa toimittajaa tarvittaessa, esimerkiksi laatu- tai luotettavuusongelmien ilmetessä, kustannustehokkuuden laskiessa kestävämmälle tasolle tai olosuhteiden muuttuessa.

7. Pitkä toimittajasuhde

Pitkän toimittajasuhteen etuja:

- Yhteinen intressi vaalia suhdetta edistää avointa keskustelua ja ratkaisukeskeistä päätöksentekoa.
- Vakiintunut toimittajasuhde vaatii yleensä vähemmän aikaa ostajaorganisaatiolta.
- Henkilöityvät suhteet tekevät työstä on jouhevampaa ja mahdollistavat hyvän tiimihengen.

Pitkän toimittajasuhteen haittoja:

- Ilman valvontaa toimittaja voi ”laiskistua” (esim. laatu/luotettavuus laskee, riskit kasvavat)
- Kustannustaso voi eriytyä tai menettää kilpailukyvyn (objektiiviset arviot ja ”benchmarkkaus”)
- Jatkuva kehittyminen ja innovointi vaativat erityistä huomioita ja hyviä työskentelytapoja

8. Yleisimmät syyt toimittajan vaihtoon

IT-toimittajan vaihtamiseen liittyy **korkea riski**, jopa korkeampi kuin alkuperäiseen toimittajavalintaan. Siksi ennen päätymistä toimittajan vaihtamiseen tulee pyrkiä varmistamaan, että:

- Haasteiden juurisyy on IT-toimittaja, eikä esim. toimintaympäristö tai ostaja itse.
- Ostajan on realistista löytää IT-toimittaja, jonka kanssa tilanne on huomattavasti parempi.
- Ostaja ymmärtää ja hyväksyy IT-toimittajavaihdon suorat, epäsuorat ja piilevät kustannukset sekä riskit IT-toiminnan laatutasolle ja liiketoiminnan jatkuvuudelle toimittajan vaihdon aikana.

IT-toimittajan vaihtaminen edellyttää ensin tilannearviota siitä, että mikään seuraavista vaihtoehtoista ei ole perusteltu tai mahdollinen:

- Uudelleenneuvottele koko sopimus nykyisen toimittajan kanssa.
- Neuvottele osa sopimuksesta uudelleen nykyisen toimittajan kanssa ja kilpailuta loppuosa.
- Irtisano toimittajasopimus ja siirrä toimittajan vastuulla oleva kokonaisuus sisäisille resursseille.

Useimmiten toimittajan vaihtamisen laukaiseva tekijä ei ole kustannustaso tai kustannustehokkuus, vaikka se sellaisena esitetäisiin tai siitä muodostuisi keskeinen toimittajanvaihdon ja kilpailutuksen peruste. Yleensä kyse on ostajan muunlaisesta tyytymättömyydestä toimittajaan, jonkinlaisesta ostajan kokemasta voimattomuuden tunteesta tilanteen korjaamisen vanhan toimittajan kanssa tai strategisemmista pitkän aikavälin syistä, jotka voivat liittyä esim. kyvykkyyksien ja riskien hallintaan.

Yleisiä syitä toimittajan vaihtoon ovat mm.:

- IT-työn ”tasonnosto” (esim. uusi sähköinen asiakaspalvelukanava vaatii vanhalta taustajärjestelmiltä parempaa kehitettävyyttä, luottavuutta sekä tuki- ja ylläpitopalvelua)
- resurssiriskien hallinta (esim. vältetään henkilöityminen, varaudutaan osaamisen muutoksiin)
- organisaatioiden muutostilanteet (esim. uudet roolit, uudet työskentelytavat, uusi omistaja)
- yksikkökustannustason madaltaminen (esim. eri osaamisprofiilin toimittaja, offshoring)
- käytännön yhteistyön tehostaminen (esim. yhtenäistetään kieli, kulttuuri, sijainti, aikavyöhyke)

Seuraavat ovat usein toimittajan vaihtamiseen liitettyjä tai jopa toimittajan vaihtamisen perusteena esitettyjä syitä, mutta ne eivät useimmiten korjaannu pelkästään toimittajaa vaihtamalla, vaan ostajan kannattaa itsekriittisesti arvioida myös oma vastuunsa haastavan toimittajatilanteen syntymisessä:

- Tyytymättömyys IT-toimittajayhteistyöhön (eriävät näkemykset, heikko viestintä, epäselvät vastuut, huonot henkilökemiat, matala luottamus, kohtuuttomat sopimusehdot, toimittajalukko)
- Tyytymättömyys IT-ratkaisun laatuun (joustavuus, ennakoitavuus, luotettavuus)
- Tyytymättömyys IT-toimittajan kustannuksiin ja aikatauluihin (arvioiden suuruus ja pitävyys)

Loppujen lopuksi toimittajasuhteiden haasteiden määrään verrattuna toimittajia vaihdetaan yllättävän vähän. Tähän syynä lienevät mm.

- Ostajan epäselvä käsitys omasta roolistaan toimittajasuhteen haasteissa ja ongelmien juurisyistä
- Toimittajan vaihdon vaatima panostus, kun ostajaorganisaation resurssit ovat muutenkin tiukassa
- Ostajien valmius suuriinkin kompromisseihin toimittajan vaihtoon liittyvien riskien välttämiseksi
- Subjektiiiviset ajatteluharhat, esim. ”Tuttu helveti on parempi kuin tuntematon taivas.”

9. Toimittajasuhteen hälytysmerkkejä

Toimittajasuhteen tilanteen haastavuuden itsessään ei tulisi olla ainut syy harkita IT-toimittajan vaihtamista, vaan perusteena tulee olla, että IT-toimittajan vaihtaminen johtaa realistisesti arvioiden nykytilannetta parempaan tilanteeseen.

Millaisia hälytysmerkkejä olisi hyvä noteerata vakavasti?

- tarvittavien lisätöiden viipyminen ja/tai niiden hinnoittelu
- henkilövaihdokset, henkilökemian heikkoudet
- kommunikation väheneminen tai puute
- tietojärjestelmän jäykkyys – lukittuja rajapintoja, lisenssiongelmia
- budjetin pettäminen - kustannustason nousu
- tietoturvan puutteet
- laatutason heikkeneminen

10. Toimittajasuhteen lopettaminen

Toimittajan vaihtamista ei kannata käyttää toimittajasuhteessa ”neuvotteluinstrumenttina”, jolla ostaja painostaa toimittajaa ja sen jälkeen olettaa toimittajasuhteen jatkuvan samaan malliin. Onnistuneen toimittajasuhteen avain on avoin, rakentava ja säännöllinen keskustelu. Tämä ei tarkoita, että mentäisiin toimittajan ehdoilla, vaan **on ensiarvoisen tärkeää, että ostaja viestii toimittajalle selkeitä ja priorisoituja odotuksia ja samalla myös omaa käsitystään markkinoilta** (toisilta toimittajilta) saatavilla olevasta palvelu- ja hintatasosta. Vaikka ostaja päätyisi toimittajanvaihdon läpivientiin kilpailutuksen kautta, on silti edelleen mahdollista, että vanha toimittaja kilpailee uudesta sopimuksesta samalla viivalla muiden toimittajan kanssa (saaden vielä vaihtokustannuksen puuttumisesta etua).

10.1 Siirtymävaihe uuteen toimittajaan

Ostajan tulee hyväksyä, että toimittajan vaihdosta syntyy lisäkustannuksia mm. seuraavasti:

- Asiakkaan omia sisäisiä resursseja tarvitaan varmistamaan toimittajanvaihdon onnistuminen
- Vanhaa toimittajaa tarvitaan tiedonsiirtoon, vastuiden handoveriin, sen jälkeiseen stand-by tukeen ja mahdollisesti pidempään optionaaliseen tukeen, mikäli yllättäviä tukitarpeita ilmenee (tuen määrää riippuu hallintamalleista, dokumentaatiosta ja asiakkaan sisäisestä osaamisesta)
- Uusi toimittaja aloittaa laskutettavan työn ennen kuin työn tuottavuus ja laatu on vanhan toimittajan tasolla (neuvottelukysymys, mutta on erittäin epätodennäköistä, että uusi toimittaja suostuu nolla-laskutukseen kunnes tietty osaamis-/palvelu-/laatuso on saavutettu).

Kun uusi toimittaja on valittu, ostajan tulee keskustella avoimesti seuraavat asiat:

- kerrotaan vanhalle toimittajalle avoimesti syyt vaihtoon (todennäköisesti vanha toimittaja on ollut tietoinen ongelmista, vaikka päätös toimittajan vaihdosta tulisi yllätyksenä)
- kerätään vanhan toimittajan kanssa opit, jottei uuden kanssa tehdä samoja virheitä
- suunnitellaan yhdessä vanhan ja uuden toimittajan kanssa tiedonsiirto ja vastuiden handover
- neuvotellaan uuden toimittajan kanssa uuden sopimuksen yksityiskohdat
- neuvotellaan vanhan toimittajan kanssa vanhan sopimuksen irtisanomisen yksityiskohdat (esim. handoverit, palvelukrediitit ja mahdollinen sopimuksen irtisanomisen jälkeinen tukityö)

11. Seuraukset

IT-palvelutoimittajan vaihdon seurauksena palvelutoimittajalle voi syntyä intressi siirtää osaavimmat tekijät pois muihin asiakkuuksiin jo ennen sopimuksen päättymistä. Toimittajan sitoutuminen ostajan asiakkuuteen ja motivaatio täyttää sopimusvelvoitteensa vanhan sopimuksen päättymiseen asti on ensiarvoisen tärkeää varmistaa. Lisäksi vanhalla toimittajalta odotetut panostukset tiedonsiirtoon ja handoveriin uudelle toimittajalle tulee sopia tarkkaan (jos ei määritelty alkuperäisessä toimittajasopimuksessa) ja valvoa niiden toteutus, koska tässä vaiheessa vanhan toimittajan lähestulkoon ainoa intressi laadukkaalle työlle on ammattilypeys.

IT-toimittajan vaihdon seurauksena ohjelmistotoimittajalla voi syntyä intressi vähentää panostuksia SLA:n ylittävään kriittisten tilanteiden tukipalveluihin ja asiakaskohtaiseen tuotekehitykseen sekä vaatia useimpien lisenssisopimusten mahdollistamaa nk. lisenssiauditointia. Mikäli lisenssien käytössä ilmenee poikkeamia sopimuksesta, toimittajavaihdoksen uhkan häämöttäessä

ohjelmistotoimittaja voi tulkita sopimusta sanatarkasti ja vaatia sopimuksen mahdollistamia korvauksia täysimääräisinä. Tätä riskiä voi lieventää tarkastamalla lisenssien käytön sisäisesti ennen sopimuksen irtisanomista.