

Hyväksymispäivä

Arvosana

Arvostelija

## **Palvelutasosopimukset ja niiden asema IT-ulkoistuksissa**

Marko Lehtimäki

Helsinki 12.5. 2009

HELSINGIN YLIOPISTO  
Tietojenkäsittelytieteen laitos

## HELSINGIN YLIOPISTO HELSINGFORS UNIVERSITET – UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto Fakultet/Sektion – Faculty/Section Matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta		Laitos Institution Department Tietojenkäsittelytieteen laitos	
Tekijä/Författare Author Marko Lehtimäki			
Työn nimi Arbetets titel Title Palvelutasosopimukset ja niiden asema IT-ulkoistuksissa			
Oppiaine Läroämne Subject Tietojenkäsittelytiede			
Työn laji Arbetets art Level Seminaari		Aika Datum Month and year 12.5. 2009	Sivumäärä Sidoantal Number of pages 8 sivua
Tiivistelmä Referat Abstract  <p>Palvelutasosopimukset ovat tärkeässä asemassa kaikissa avoimien hajautettujen IT-järjestelmien toteutuksissa. Palvelutasosopimus on asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen sopimus, jossa määritellään tarjotut palvelut, prioriteetit, velvollisuudet sekä takuut. Palvelusopimukset perustuvat usein ITIL:n kaltaisiin hyväksi havaittujen toimintamallien kokoelmiin.</p> <p>Ulkoistusprojekteissa vastuuta asiakkaan järjestelmien toiminnasta siirretään palveluntarjoajalle. Yritysten ulkoistaessa aina vain kriittisempiä toimintoja on kummankin sopimusosapuolen tärkeää kehittää ulkoistamissopimusten valvonta- ja hallintastrategia.</p>			
Avainsanat – Nyckelord Keywords Service Level Agreement, IT Outsourcing, Outsourcing Relationship Management			
Säilytyspaikka Förvaringställe Where deposited			
Muita tietoja Övriga uppgifter Additional information			

**Sisältö**

1	Johdanto.....	1
2	Palvelutasosopimukset .....	2
3	Ulkoistamisen periaatteet .....	3
4	Ulkoistussuhteen hallinta.....	4
4.1	Ulkoistussuhteen hallintastrategiat.....	4
4.2	Ulkoistamisen vaikutus organisaatioon.....	6
5	Yhteenveto.....	7
	Lähteet .....	7

# 1 Johdanto

Palvelutasosopimukset ovat tärkeässä asemassa kaikissa avoimien hajautettujen IT-järjestelmien toteutuksissa. Palvelutasosopimus on asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen sopimus, jossa määritellään tarjotut palvelut, prioriteetit, velvollisuudet sekä takuut. Palvelusopimukset perustuvat usein ITIL:n kaltaisiin hyväksi havaittujen toimintamallien kokoelmiin.

Ulkoistusprojekteissa vastuuta asiakkaan järjestelmien toiminnasta siirretään palveluntarjoajalle. IT-toimintoja koskevien ulkoistusten määrä on kasvanut voimakkaasti 1990-luvulta lähtien. Ulkoistussopimukseen voidaan sisällyttää palvelutasosopimuksia. Näiden avulla pyritään varmistamaan että saatavan palvelun laatu vastaa luvattua.

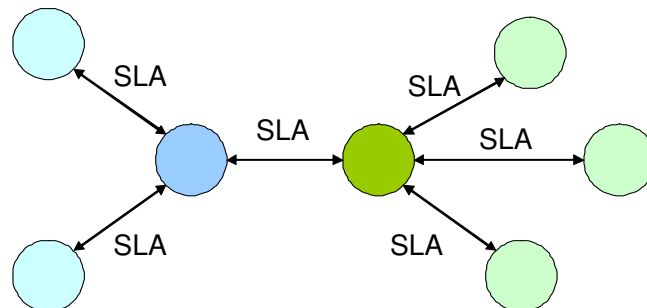
Yritykset ulkoistavat aina vain kriittisempiä toimintoja. Tällöin kummankin sopimusosapuolen on tärkeää kehittää ulkoistamissopimusten valvonta- ja hallintastrategia. Ulkoistuksen myötä yrityksen toiminnot hajaantuvat usealle eri taholle. Tilannetta voidaan hallita useilla eri strategioilla. Ulkoistettavan toiminnon kriittisyydellä on suora vaikutus organisaation yhteistyötarpeeseen ulkoistuskumppanin kanssa.

Luvussa 2 kerrotaan yleisellä tasolla palvelutasosopimuksista. Luvussa 3 kuvataan ulkoistamisen merkitystä sekä periaatteita erityisesti IT-alan näkökulmasta. Luvussa 4 käydään läpi ulkoistamissuhteen hallinnan merkitystä ulkoistuksen onnistumisen kannalta. Aluksi esitetään erilaisia ulkoistuksen hallintastrategioita. Tämän jälkeen pohditaan miten ulkoistaminen vaikuttaa organisaation toimintamalleihin. Luvussa 5 annetaan yhteenveto aiheesta.

## 2 Palvelutasosopimukset

Palvelutasosopimus (Service Level Agreement eli SLA) on palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen kirjallinen sopimus, jossa kuvataan asiakkaalle tarjottavat palvelut sekä kummankin sopimusosapuolen velvollisuudet. Palvelun kuvauksen lisäksi sopimuksessa määritellään myös prioriteetit, vastuut sekä takuut [ITI07].

Palvelutasosopimuksia on käytetty 1980-luvulta lähtien. Aluksi niitä laadittiin lähinnä teleoperaattoreiden kesken, mutta nykyisin palvelutasosopimuksia käytetään hyvin yleisesti etenkin IT-alalla jossa sopimukset perustuvat usein ITIL:n (IT Infrastructure Library) kaltaisiin hyväksi havaittujen toimintamallien kokoelmiin. Palvelutasosopimuksia solmitaan sekä organisaation sisäisten että ulkoisten asiakkaiden kanssa toimittaessa [ITI07]. Palvelutasosopimus on aina toimittajan ja asiakkaan välinen. Siihen ei voi sisältyä kolmansiä osapuolia.



Kuva 2.1 Palvelutasosopimuksessa on aina vain kaksi osapuolta.

Palvelutasosopimuksen perusajatus on määrittellä tuotettavan palvelun laatu. Kuvattavia laatutekijöitä voivat olla esimerkiksi palvelun saatavuus (availability), suorituskyky (performance) sekä huollettavuus (serviceability) [ITI07]. Sopimus antaa asiakkaalle realistisen kuvan tarjottavasta palvelusta ja toimittajalle reunaehdot vaadittavasta palvelutasosta. Palvelutasosopimuksessa voidaan myös määrittellä miten ongelmatilanteissa toimitaan. Sopimus hyödyttää kumpaakin osapuolta ja se määritellään aina yhteistyössä.

Palvelutason täyttymistä tulee valvoa. Käytettävät valvontamekanismit sovitaan normaalisti etukäteen. Useimmiten valvonta tapahtuu sekä asiakkaan että palvelun toimittajan taholla. Valvonnan myötä kumpikin sopimusosapuoli voi varmistua että tarjottava palvelu on luvatuskaltaista. Lisäksi palvelun toimittajan on helpompia ennakoita mahdolliset ongelmat. Mikäli palvelun laatu ei täytä sopimusehtoja, voi seurauksena olla sanktioita. Sopimuksessa voidaan edellyttää osapuolia korjaamaan tilanne reunaehtojen mukaiseksi, maksamaan korvauksia, tai mahdollisesti jopa purkamaan koko sopimus.

### **3 Ulkoistamisen periaatteet**

Ulkoistuksessa (outsourcing) osa asiakkaan aikaisemmin itse suorittamista toiminnoista siirretään yhden tai useamman ulkopuolisen toimijan vastuulle. Ulkoistuksen kohteena voivat olla fyysiset laitteet, henkilöstö, sekä erilaiset palvelut. Ulkoistuksen tavoitteina ovat yleensä kustannussäästöt sekä toimintojen tehostaminen ja skaalautuvuus [KeW02].

Tietojenkäsittelyä koskevia ulkoistuksia on tehty jo 1950-luvulla [YFZ05]. Erityisen voimakkaasti IT-toimintoja koskevien ulkoistusten määrä on kasvanut 1990-luvulta lähtien. Vuosituhannen vaihteeseen mennessä jo kolmannes yrityksistä oli ulkoistanut ainakin osan IT-toiminnoistaan [Kew02, BAR03, YFZ05].

Ulkoistuksessa palvelun tarjoajan vastuulle voidaan siirtää joko pelkkä toimintojen hallinta, tai toimintojen suorittaminen kokonaisuudessaan. Yritys voi esimerkiksi ulkoistaa palvelintensa huollon ulkopuoliselle yritykselle, tai siirtyä käyttämään kokonaan palveluntarjoajan omistuksessa olevia palvelimia. Muita yleisiä IT-toimintoja sivuavia ulkoistuksen kohteita ovat muun muassa asiakastuki, henkilöstöhallinta, sekä laitevalmistus. Ulkoistussopimuksen myötä osa asiakkaan henkilökunnasta voi siirtyä palveluntarjoajan palvelukseen. Mitä enemmän yrityksen ydinliiketoiminnan kannalta tärkeää toiminnallisuutta ja tietotaitoa ulkoistetaan, sitä suuremmaksi kasvavat ulkoistuksen riskit.

Nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä yritykset pyrkivät kustannussäästöihin siirtämällä tukitoiminnot ulkopuoliselle palveluntarjoajalle ja keskittymällä itse ydinliiketoimintaansa [YFZ05]. Yhä useammin ulkoistuksen kohteena ovat myös yrityksen kannalta kriittiset toimialueet. Tällöin ulkoistuksen tavoitteina ovat yleensä toimintojen tehostaminen sekä parempi skaalautuvuus. Ulkoistussopimus voi olla toistaiseksi voimassa oleva tai määräaikainen, jolloin sopimusta on helpompi kilpailuttaa.

## **4 Ulkoistussuhteen hallinta**

Asiakkaan ja palveluntarjoajan välisen ulkoistussuhteen hallinta (Outsourcing Relationship Management eli ORM) on ensiarvoisen tärkeää ulkoistuksen onnistumisen kannalta [BAR03, PeP05]. Ulkoistuksen myötä yrityksen toiminnot hajaantuvat usealle eri taholle. Tilannetta voidaan hallita useilla eri strategioilla. Ulkoistettavan toiminnon kriittisyydellä on suora vaikutus organisaation yhteistyötarpeeseen ulkoistuskumppanin kanssa.

### **4.1 Ulkoistussuhteen hallintastrategiat**

Ulkoistussuhdetta voidaan hallita eri strategioilla. Nämä voidaan jakaa karkeasti kovaksi ja pehmeäksi hallintatavaksi, sekä näiden yhdistelmäksi. Neljäntenä vaihtoehtona on hallitsematon ulkoistussuhde [BAR03].

Kova hallintatapa painottaa yksityiskohtaisen ulkoistussopimuksen laadintaa ja sen ehtojen täyttymisen vahtimista. Strategia korostaa palvelutasosopimusten asemaa. Huolellisesti laadittu sopimus suojelee sopimusosapuolia toisen mielivallalta. Hyvän sopimuksen piirteitä ovat tarkkuus (precisness), täydellisyys (completeness), sekä tasapainoisuus (balance). Tarkasti laaditussa sopimuksessa vaadittu palvelutaso sekä kustannukset on määritetty selkeästi. Täydellisyys tarkoittaa, että sopimuksessa huomioidaan mahdollisimman kattavasti erilaiset mahdolliset vastaantulevat tilanteet, jolloin sopimusta on vaikea tulkita mielivaltaisesti. Kova hallintatapa on käyttökelpoinen tapauksissa, joissa mahdollisimman moni vaatimus osataan kirjata sopimukseen [BAR03].

Pehmeä hallintatapa korostaa asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä luottamusta sekä yhteistyön merkitystä. Tällöin oletetaan, ettei kumpikaan osapuoli yritä hyötyä sopimuksen mahdollisista puutteista toisen kustannuksella, vaan nämä asettavat yhteistyön onnistumisen etusijalle. Luottamus syntyy sitä helpommin, mitä riippuvaisempia osapuolet ovat toisistaan. Myös osapuolten säännöllinen kohtaaminen edesauttaa luottamuksen kehittymisessä. Pehmeä hallintatapa on luonteva strategia monimutkaisissa ulkoistuksissa, joissa yksityiskohtaisen sopimuksen laadinta on hankalaa [BAR03, PeP05].

Kova ja pehmeä hallintatapa eivät ole toisiaan poissulkevia strategioita, vaan parhaimmillaan ne täydentävät toisiaan. Tällöin yhteistyö käynnistetään hyvin laaditun sopimuksen turvin, mutta ajan myötä asioista voidaan sopia uudelleen yhteistyön myötä kehittyneen luottamuksen ansiosta [BAR03].

Täysin hallitsemattomat ulkoistussuhteet johtavat lähes varmasti muita vaihtoehtoja epäedullisempaan lopputulokseen. Ero näkyy heikompana tyytyväisyytenä ja tehokkuutena, sekä korkeampina kustannuksina [BAR03].

Kova hallintatapa	Vahva	Pelkkä kova Tyytyväisyys: 3,7/5 Kustannus: - 19,7% Suorituskyky: 3,9	Kova ja pehmeä Tyytyväisyys: 4,0/5 Kustannus: - 7,3% Suorituskyky: 4,5
	Heikko	Hallitsematon Tyytyväisyys: 2,5/5 Kustannus: + 3,2% Suorituskyky: 3,0	Pelkkä pehmeä Tyytyväisyys: 3,4/5 Kustannus: - 1% Suorituskyky: 4,8
		Heikko	Vahva
Pehmeä hallintatapa			

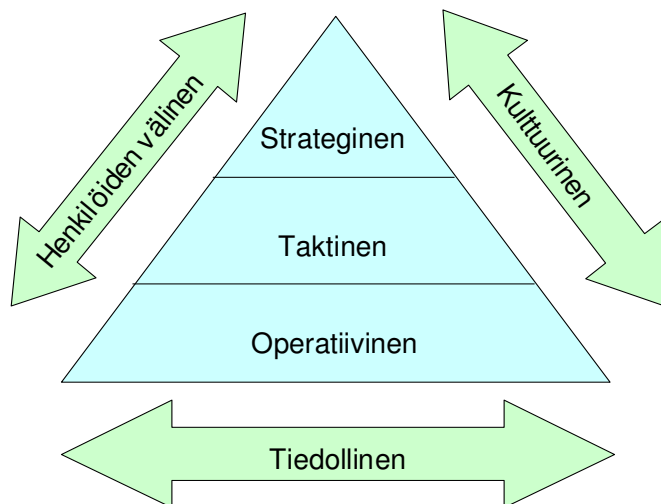
Kuva 4.1.1 Ulkoistuksen tulokset strategiasta riippuen [BAR09].



## 4.2 Ulkoistamisen vaikutus organisaatioon

Liiketoiminnan kannalta vähäpätöisen tukitoiminnon ulkoistamisella ei yleensä ole suurta vaikutusta organisaation toimintatapaan tai rakenteeseen. Tällaiset ulkoistukset hoidetaan tyypillisiä sopimus pohjaisesti. Sen sijaan strategisesti tärkeän toiminnon ulkoistaminen johtaa herkästi yritysten väliseen kumppanuuteen. Mitä pidemmälle kumppanuus etenee, sitä syvällisempää yhteistyötä ja keskinäistä luottamusta ulkoistussuhteen toimivuus edellyttää.

Kumppanuudessa yhteistoiminta voidaan jakaa kuuteen osa-alueeseen. Strategiseen (strategic), taktiseen (tactical), operatiiviseen (operational), henkilöiden väliseen (interpersonal), kulttuuriseen (cultural) sekä tiedolliseen (knowledge) integraatioon. Pitkälle viety ulkoistuskumppanuus onnistuu vain mikäli kaikki osa-alueet toimivat [YFZ05].



Kuva 4.2.1 Yhteistoiminnan kuusi eri osa-alueita [YFZ05].

Strateginen integraatio edellyttää sopimusosapuolten ylimmän johdon tiivistä vuorovaikutusta sekä sitoutumista yhteisiin pitkän aikavälin tavoitteisiin. Taktinen integraatio koskee keskijohdon sekä asiantuntijoiden välistä yhteistyötä. Näiden tavoitteena on koordinoita yhteisiä projekteja sekä muuta yritysten välistä toimintaa.

Operatiivinen integraatio tarkoittaa yritysten työtapojen ja resurssien jakamista. Henkilöiden välinen integraatio on pohjimmiltaan henkilösuhteiden solmimista yritysten työntekijöiden välillä. Avainasemassa on kuitenkin tiedollinen integraatio, jolla tarkoitetaan tiedon liikkumista molempiin suuntiin. Yhteistyökumppaneiden tulee opettaa omaa erikoisosaamistaan kumppanilleen [YFZ05].

## 5 Yhteenveto

IT-alan ulkoistussopimusten yleistyessä palvelutasosopimukset ovat merkittävässä asemassa etenkin rutiininomaisten, tiukasti sopimukseen perustuvien ulkoistussopimusten hallinnassa. Näissä palvelutasosopimuksien avulla voidaan todentaa vastaako palvelun laatu luvattua. Sen sijaan luottamukseen perustuvassa kumppanuuksissa palvelutasosopimuksien asema on vähäisempi, koska yritykset ovat riippuvaisempia toisistaan ja pyrkivät muutoinkin molempien osapuolten kannalta parhaaseen tulokseen.

Mitä pidemmälle kumppanuus etenee, sitä syvällisempää yhteistyötä ja keskinäistä luottamusta ulkoistussuhteen toimivuus edellyttää. Kumppanuuteen perustuvissa ulkoistussuhteissa on tärkeää saada yritysten välinen integraatio toimimaan strategisella, taktisella, operatiivisella, henkilöiden välisellä, kulttuurisella, sekä tiedollisella tasolla.

## Lähteet

- BAR03 Barthélemy, J., The Hard and Soft Sides of IT Outsourcing Management, *European Management Journal*, 21,5 (2003), sivut 539-548.
- ITI07 Service Desing (IT Infrastructure Library v3), The Stationery Office, 2007.
- KeW02 Kern, T., Willcocks, L., Exploring relationships in information technology outsourcing: the interaction approach, *European Journal of Information Systems*, 11,1 (2002), sivut 3-19.

- PeP05 Perrin, B., Pervan, G., IT Outsourcing Relationship Management and Performance Measurement System Effectiveness, *16<sup>th</sup> Australian Conference on Information Systems* (Sydney, Australia, 29 Nov–2 Dec, 2005), paperi 54.
- YFZ05 Yang, B., Fu, H., Zuo, M., The Integration Mechanism of IT Outsourcing Partnership, *ACM International Conference Proceeding Series* (ACM, New York, USA, 2005), sivut 801-803.