

Sopimusten sähköinen hallinta yrityksen keinona vahvistaa kilpailuetua

Case: Yritys X

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi
Opinnäytetyö
Kevät 2010
Anna Santala

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

SANTALA, ANNA: Sopimusten sähköinen hallinta yrityksen keinona vahvistaa kilpailuetua
Case: Yritys X

Markkinoinnin opinnäytetyö, 50 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2010

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä keskitytään sopimusten sähköiseen hallintaan kilpailuedun vahvistamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda case-yritykselle sopimusten sähköinen hallintapohja yrityksen asettamien tavoitteiden ja toiveiden mukaisesti. Hallintapohjalla tarkoitetaan sopimusten sähköiseen hallintajärjestelmään luotua arkistoa, johon on koottu erilaisia sopimusten hallintoihin liittyviä toimintoja. Yritys voi hyödyntää pohjaa aluksi sopimusten arkistoinnissa ja myöhemmin mahdollisesti myös sopimusten aktiivisessa muokkaamisessa ja hallitsemisessa.

Opinnäytetyö rakentuu kolmesta eri luvusta. Ensimmäiseksi käsitellään kilpailuedun näkökulmasta yrityksen strategiaa, sisäistä arvoketjua, operatiivisten toimintojen tehostamista sekä asiakkaalle tuotettavan arvon eri tasoja. Seuraavaksi syvennytään tietojen- ja erityisesti sopimustenhallintaan sekä sen tehostamiseen ja kehittämiseen.

Tutkimusongelmana on se, miten luodaan toimiva sopimusten sähköinen hallintapohja ja mitä sopimustietoja järjestelmään tallennetaan, jotta sopimuksia voidaan hyödyntää strategisena voimavarana ja että ne vahvistavat kilpailuetua.

Opinnäytetyö toteutettiin syksyn 2009 ja alkuvuoden 2010 aikana. Opinnäytetyö tehtiin toiminnallisena työnä. Teoriaosuuden lähteinä käytettiin sekä kirjallisia että elektronisia julkaisuja. Opinnäytetyö sisältää myös kaksi asiantuntijahaastattelua, sekä työn laatijan omia näkemyksiä. Haastateltavina ovat olleet case-yrityksen markkinointipalvelupäällikkö ja markkinoinnin/myynnin kehityspäällikkö.

Tämän opinnäytteen tuotoksena syntyi sopimusten sähköinen hallintapohja, joka on tehty yrityksen tavoitteiden ja toiveiden mukaisesti sekä teoriaosuuden tietoja hyödyntäen. Pohja muodostuu sopimusarkistosta, jonka sarakkeisiin on koottu kaikki tarvittavat sopimustiedot sekä muut toiminnot, esimerkiksi tietojen suodatus raportointia varten.

Avainsanat: sopimus, sopimusten hallinta, sopimusten sähköinen hallinta, kilpailuetu, arvoketju

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

SANTALA, ANNA: Electronic contract management as a tool to strengthen
 company's competitive advantage
 Case: Company X

Bachelor's Thesis in Marketing, 50 pages, 1 appendix

Spring 2010

ABSTRACT

This thesis focuses on electronic contract management from the perspective of increasing competitive advantage. The purpose of this study is to create an electronic contract management system template for the case company using the company's expectations and objectives. First, the case company can utilize the template for filing in contracts. Second, the template can be used for updating and managing contracts. This study is in three sections. The first part discusses company's strategy, internal value chain, intensification of the operational processes and different levels of value produced for customers from the perspective of increasing competitive advantage. The second part dwells on data and especially on contract management as in how to optimize and develop them.

The research problem is how to create a functional contract management system template and what kind of information should be saved in the system, so that contracts can be used as strategic asset and so that they strengthen competitive advantage.

The study was conducted in autumn 2009 and in the beginning of year 2010. This thesis was done as a functional study and sources include both literature and publications on the Internet. The study also includes two specialist interviews and authors own opinions. The Manager Marketing Services and Development Manager of Sales/Marketing at the case company were also interviewed.

First a general review about contract management and knowledge is presented. Theoretical section of the study is based on both literature and Internet sources. The analytic section of this study includes the presentation of the contract management template made with Microsoft Office SharePoint. Development proposals are given in the final part of the study.

A result of the study was the creation of an electronic contract management template for the case company in consideration of the company's expectations and objectives as well as the information in the theoretical section of the study. The template consists of a contract file which contains contract information columns.

Key words: contract, contract management, electronic contract management, competitive advantage, value chain

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	YRITYKSEN OPERATIIVISTEN TOIMINTOJEN TEHOSTAMINEN KILPAILUEDUN NÄKÖKULMASTA	2
2.1	Kilpailuedun käsite	2
2.2	Kilpailuetua strategisista valinnoista	5
2.2.1	Strateginen johtaminen	6
2.2.2	Operatiivisten toimintojen tehostaminen	7
2.3	Kilpailuetua sisäisen arvoketjun tehostamisesta	8
2.4	Arvontuotanto ja sen eri tasot	10
3	SOPIMUSTEN HALLINNAN TEHOSTAMINEN YRITYKSEN VOIMAVARANA	12
3.1	Suhdestrategia	12
3.2	Suhdestrategian ulottuvuudet sopimuksissa	14
3.3	Sopimukset yrityksen strategisena voimavarana	15
3.4	Tietojen hallinnan tehostaminen	17
3.4.1	Tiedon elinkaari	21
3.4.2	Sopimusten sähköinen hallinta	24
3.5	Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	26
4	CASE: STORA ENSO PACKAGING OY:N SÄHKÖISEN SOPIMUSTEN HALLINTAPOHJAN LUOMINEN	27
4.1	Stora Enso Packaging Oy	27
4.2	Sopimusten hallinnan nykytilan kartoitus Stora Enso Packagingissä	28
4.3	Järjestelmän valitseminen	30
4.4	Microsoft Office SharePoint Server 2007	31
4.5	Sopimusten hallintajärjestelmän luominen	33
4.6	Järjestelmän hyötyjen arviointi	42
5	YHTEENVETO	46
	LIITTEET	51

1 JOHDANTO

Parhaimmillaan sopimukset voivat olla yrityksen strateginen voimavara, jonka avulla se vahvistaa kilpailuetuaan. 80 % yrityksen toiminnoista perustuu sopimusten varaan (Haapio ym. 2005, 305), ja siksi onkin tärkeää, että yritys hallitsee sopimuksiaan ja koko sopimusprosessiaan tehokkaasti ja määrätietoisesti. Sähköiset sopimusten hallintajärjestelmät mahdollistavat sopimusten hallinnan kehittämisen ja hyödyntämisen myös strategisesta näkökulmasta. Yrityksen sisäisen arvoketjun tunteminen ja sen tehostaminen sopimusten osalta vahvistaa kilpailuetua. Yrityksen onkin tärkeää tietää, mitkä kaikki prosessit omassa toiminnassa voivat tuottaa asiakkaalle lisää arvoa.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on, miten luodaan toimiva sopimusten sähköinen hallintapohja ja mitä sopimustietoja järjestelmään tallennetaan, jotta sopimuksia voidaan hyödyntää strategisena voimavarana ja että ne vahvistavat kilpailuetua. Opinnäytteen kiinnostuksen kohteena on sopimusten strateginen näkökulma osana yrityksen sisäistä arvoketjua ja operatiivisten toimintojen tehostamista sekä kilpailuedun vahvistaminen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään operatiivisten toimintojen ja erityisesti sopimusten hallinnan tehostamista kilpailuedun vahvistamisen näkökulmasta. Toisessa luvussa määritellään kilpailuedun näkökulmasta yrityksen strategista ajattelua ja johtamista, sisäisen arvoketjun ja operatiivisten toimintojen tehostamista sekä mitkä kaikki prosessit saattavat luoda asiakkaalle lisäarvoa. Kolmannessa luvussa syvennytään tietojen- ja erityisesti sopimustenhallintaan sekä perehdytään sopimusten sähköisen hallinnan hyötyihin ja toimintoihin.

Opinnäytetyön empiriaosuus koostuu Stora Enso Packagingille tehdystä Microsoft Office SharePoint sopimusten hallintapohjasta. Pohja luotiin yrityksen asettamien toiveiden ja tavoitteiden mukaisesti marras-joulukuussa 2009. Tavoitteena oli luoda järjestelmään hallintapohja, jota yritys voi aluksi hyödyntää sopimusten arkistoinnissa ja myöhemmin mahdollisesti myös sopimusten aktiivisessa muokkaamisessa ja hallitsemisessa.

2 YRITYKSEN OPERATIIVISTEN TOIMINTOJEN TEHOSTAMINEN KILPAILUEDUN NÄKÖKULMASTA

Tässä luvussa määritellään ensiksi kilpailuedun käsite ja mitä se tässä opinnäytetyössä tarkoittaa. Sen jälkeen esitellään tarkemmin yrityksen strategian merkitystä kilpailuedun näkökulmasta. Luvussa tarkastellaan myös yrityksen arvoketjun ja operatiivisten toimintojen tehostamisen ja tuntemisen vaikutusta yrityksen strategiaan ja kilpailuedun vahvistamiseen. Lopuksi esitellään asiakkaalle tuotettavan arvon eri tasoja ja niiden ymmärtämisen vaikutusta kilpailuedun saavuttamiseen.

2.1 Kilpailuedun käsite

Yrityksen kilpailuetu perustuu asiakkaille tuotettavaan arvoon. Arvon täytyy olla suurempi kuin siihen käytetyt kustannukset. Arvo määräytyy sen mukaan, kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita maksamaan yrityksen tuotteista ja palveluista. Se voi perustua joko siihen, että yritys tarjoaa samoja etuja, mutta alhaisemmilla hinnoilla tai siihen, että yrityksellä on tarjottavanaan jotakin ainutlaatuista korkeammalla hinnalla. (Porter 1991, 15.)

Porter (1991, 24-25) määrittelee kilpailun olevan yritysten onnistumiseen ja epäonnistumiseen keskeisesti vaikuttava tekijä. Yrityksen on valittava, minkälaista kilpailuetua se tavoittelee ja millä alueella se haluaa sen saavuttaa. "Kaikkea kaikille" merkitsee strategioiden keskinkertaisuutta, koska strategioissa ydin on kilpailuetu. Porterin teorian mukaan kilpailun perusstrategioita on kolme; *Kustannusjohtajuus, Differointi ja Keskittyminen*. Nämä kilpailun perusstrategiat määrittelevät lähestymistavan kilpailuetuun, jonka yritys haluaa saavuttaa sekä määrittelevät, mitä toimenpiteitä yrityksen täytyy tehdä saavuttaakseen kilpailuetua.

KILPAILUETU			
KILPAILUKENTTÄ		Alhaisimmat kustannukset	Erilaisuus
	Laaja kohderyhmä	1. kustannusjohtajuus	differointi
	Kapea kohderyhmä	3A kustannusfokus	3B differointifokus

KUVIO 1. Kilpailun perustrategiat (Porter 1991, 25).

Kustannusjohtajuus tarkoittaa sitä, että yritys pyrkii olemaan tuottava alhaisilla kustannuksilla. Tyypillistä kustannusjohtajuudessa on laaja toimintakenttä ja monien alan segmenttien palveleminen. Jotta yritys pääsee kustannusjohtajaksi alallaan, sen on hyödynnettävä kaikki kustannusedun lähteet. Näin se saattaa menestyä alalla paremmin kuin kilpailijansa ja pystyy pitämään hintansa alan keskitasolla tai sen alapuolella. Kustannusjohtajuutta tavoittelevan yrityksen on kuitenkin oltava lähes yhdenvertainen differoinnissa kuin kilpailijansa, jotta se pysyy vertailukelpoisena kilpailijoiden tuotteisiin nähden. (Porter 1991, 26-27.)

Differoinnilla tarkoitetaan ainutlaatuisuutta jollakin asiakkaan arvostamalla alueella. Differoinnin kohteita voi olla itse tuotteen tai palvelun lisäksi myös markkinointi ja monenlaiset muut taustatekijät. Jos yritys onnistuu differoinnissa, se pystyy nostamaan hintoja ja kattamaan näin differoinnista aiheutuvat lisäkustannukset. Yrityksen täytyy kuitenkin alentaa kustannustasoaan kaikilla niillä alueilla, jotka eivät vaikuta differointiin. Näin se pysyy yhdenvertaisella tai lähes yhdenvertaisella kustannustasolla verrattuna kilpailijoihinsa. (Porter 1991, 28.)

Keskittymisellä tarkoitetaan sitä, että yritys valitsee vain tietyn segmentin, jolle se kohdentaa tuotteensa ja palvelunsa ja sulkee kaikki muut segmentit sen ulkopuolelle. Keskittymisstrategian voi jakaa kahteen osaan: Kustannuspainotteisessa keskittymisstrategiassa yritys keskittyy kohdesegmentissä saavuttamaan kustannusjohtajuuden. Differointipainotteisessa keskittymisstrategiassa yritys taas noudattaa differointiaan kohdesegmentissään. Yritys menestyy alallaan paremmin, jos se pystyy saavuttamaan kustannusjohtajuuden tai differoinnin valitsemassaan segmentissä. (Porter 1991, 29-30.)

Perinteisen kilpailuedun näkökulman rinnalla on myös näkemys osaamisen ajan kilpailuedusta. Hannus ym. (1999, 20, 24-26) määrittelevät kirjassaan Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä kilpailuedun syntyvän yritysten kyvystä rakentaa liiketoimintayhteisöjä oikea-aikaisesti ja oikealla tavalla. Yritysten kyky ohjata liiketoimintayhteisöjä jatkuvaan kasvuun ja uudistumiseen tuo myös kilpailuetua. Osaamisen ajalla tarkoitetaan uuden ajan globaalia ja yllätyksellistä toimintaympäristöä, jossa osaaminen on tärkeä voimavara, ja jossa teknologia mahdollistaa uudenlaiset rakenteet ja arvot. Liiketoimintayhteisöllä tarkoitetaan hieman laajempaa käsitettä kuin verkostot. Se kattaa yrityksen, sen asiakkaiden ja toimittajien ohella myös kilpailijat ja toimintaympäristön kannalta olennaiset viranomaiset. Tämän päivän nopeasti muuttuvan toimintaympäristön hallitsemiseen ei välttämättä riitä perinteinen strateginen ajattelu. Osaamisen ajassa on tärkeää jatkuva uudistumiskyky, nopeus ja herkkyys reagoida ympäristön muutoksiin. Menestymisen avaimia ovatkin strategian ja operatiivisten toimintojen sekä resurssien ja tuote/markkinaposition samanaikainen kokonaisvaltainen uudistaminen.

Asiakkaalle on tärkeää yrityksen tarjoama kokonaispalvelu eli tarjoama. Tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä ovat tärkeitä kilpailukeinoja, mutta myös taustalla vaikuttaa monia asioita. Yrityksen kannattaa tehostaa ja uudistaa taustalla olevia toimintoja, jotta se pystyy tarjoamaan asiakkaalle paremman kokonaisuuden kuin kilpailijat. Tällaisia taustalla vaikuttavia tekijöitä ovat kaikki yrityksen sisäisen arvoketjun osat ja prosessit, jotka vaikuttavat asiakkaalle tarjottavaan kokonaistarjoamaan. (Bergström & Leppänen 2005, 147.)

2.2 Kilpailuetua strategisista valinnoista

Strategialla on suuri vaikutus siihen, miten yritys saavuttaa kilpailuetua. Pelkäämään oman liiketoimintalogiikan ymmärtäminen ei välttämättä riitä, vaan täytyy olla kykyä luoda ja kehittää liiketoimintayhteisöjen toimintamalleja. Yritysten täytyy onnistua erottautumaan asiakkaiden silmissä kilpailijoistaan innovatiivisella uudistumisella. (Hannus ym. 1999, 25.) Strategia-sana tulee alun perin kreikan-kielisestä sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Strategian historiasta suurin osa liittyykin sodankäyntiin ja siihen kuinka sota voitetaan. Liiketoiminnassa strategia tarkoittaa strategiaoppien soveltamista ja hyödyntämistä tämän hetkiseen ja tulevaan toimintaympäristöön. (Kamensky 2000, 16.) Strategia on tavoitteiden saavuttamisen keinoja ja johdonmukaisia valintoja. Sen tarkoituksena on ratkaista, kuinka yritys saavuttaa asettamansa tavoitteet ja toiminnan päämääränsä. Strategian tärkeimpänä ominaisuutena on sen toteutettavuus sisäiseen ja ulkoiseen liiketoimintaympäristöön ja useimmiten päämääränä on menestyvä toiminta. Tämä saattaa tarkoittaa taloudellista voittoa, mutta muitakin mittareita tietenkin käytetään. (Haapio ym. 2005, 300; Ala-Mutka 2008, 19.)

Yritys hallitsee ympäristöään strategian avulla ja pyrkii luomaan kilpailuetua asiakasrajapinnassa. On monia asioita, joihin yritys ei voi itse vaikuttaa, mutta on suuria eroja siinä, kuinka yritykset reagoivat näihin ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Valppaan yrityksen tulee huomata ympäristössään tapahtuvat muutokset, analysoida muutosten seuraukset itselleen ja muuttaa omaa toimintaansa muutosten mukaisesti. Menestyvät yritykset eivät kuitenkaan pelkäämään sopeudu muuttuviin olosuhteisiin vaan pyrkivät aktiivisesti muuttamaan itse toimintaympäristöään. Yritykset vaikuttavat asiakkaiden tarpeisiin, toimittajien toimintatapaan ja muuttavat kilpailijoiden toimintaa. Parhaat yritykset hallitsevat ympäristöään ja tekevät jatkuvasti tuote-, markkina- ja kilpailulajivalintoja. Ympäristön valinta ja hallitseminen antaa hyvän pohjan yritykselle luoda aktiivisesti ja omaaloitteellisesti tulevaisuutensa. (Kamensky 2000, 18.)

Yrityksen strategisen suunnitelman ytimenä tulisi olla kilpailun perusstrategia. Se määrittelee lähestymistavan kilpailuetuun, jonka yritys haluaa saavuttaa ja luo puitteet kullakin toiminnan alueella tehtäville toimenpiteille. (Porter 1991, 42.)

Tässä opinnäytetyössä käsitellään sopimusten sähköistä hallintaa yhtenä keinona vahvistaa yrityksen kilpailuetua. Sopimusten hallinnan tehostaminen ei itsessään tuota yritykselle kilpailuetua, vaikka se sinänsä on kilpailullisesti tärkeä osa-alue. Se on keino strategian toteuttamiseen ja sen tuloksena saattaa olla kilpailuedun vahvistuminen. Sopimusten sähköisellä hallinnalla vastataan osaamisen ajan vaatimuksiin jatkuvasta uudistumiskyvystä, nopeudesta ja reagoimisesta muuttuvaan ympäristöön.

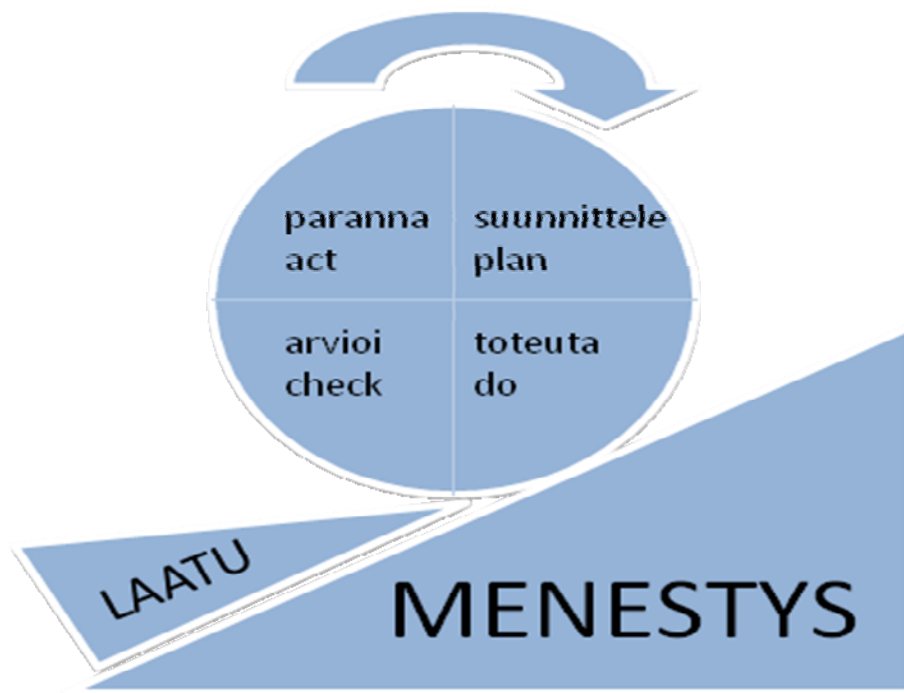
2.2.1 Strateginen johtaminen

Strategisella johtamisella yritys tekee tulevaisuuttaan koskevia päätöksiä. Se on epäsuoraa johtamista eli ihmisiä johdetaan ajatusmallin kautta. Ihanteellinen tilanne olisi, että strategia antaa ihmisille ajatusmallin ja he tekisivät oikeita päätöksiä itsestään. Strateginen johtaminen tarkoittaa epäsuoraa organisaation ja muiden siihen liittyvien toimijoiden johtamista strategian avulla. Siinä vaikutetaan ihmisten maailmankuvaan ja perusolettamuksiin. Organisaation toiminnan rakennetta, luonnetta ja suuntaa määrittelevät ylimmän johdon päätökset, joiden kautta johto viestii yrityksen tavoitteita ja arvoja sekä keinoja niiden saavuttamiseen. Tyypillistä strategiselle johtamiselle ovat erilaiset ohjeet, aikataulut, kurinalaisuus, dokumentointi ja seuranta. Hyvässä strategiassa yhdistyvät menneisyyden ymmärrys, nykytilanteen tuntemus ja tulevaisuuden ennakointi. (Haapio ym. 2005, 300; Ala-Mutka 2008, 76-77.)

Hallittu uudistumiskyky on yrityksille tärkeä kilpailuetu epävarmassa toimintaympäristössä. Useimmat yritykset pyrkivät uudistumaan madaltamalla hierarkioita ja muodostamalla erilaisia tiimejä ja verkostoja. Strategia, organisaation rakenne, toimintatavat ja investointipäätösten hallinta vaikuttavat yrityksen uudistumiskykyyn. Usein kasvu, globaalisti toimiminen, nopeat ympäristön muutokset sekä tieto ja osaaminen ajavat yritykset muutokseen. (Grönroos & Järvinen 2001, 109; Haapio ym. 2005, 301.)

Liiketoiminnan suunnittelu ja ohjaus on jatkuva prosessi. Sen tehtävänä on suunnata ja ohjata resursseja ja toimintaa tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi,

jotka yrityksen omistajat ja konsernin johto ovat asettaneet. Sen avulla tunnustetaan ympäristön muutokset ja muodostetaan näkemys liiketoiminnan olemassaolon tarkoituksesta eli missiosta. Tästä johdetaan myös näkemys tulevaisuuden tilasta eli visiosta. Strategiaprosessissa taas määritellään kriittiset menestystekijät ja tavoitteet, joiden avulla visio saavutetaan. Strategiassa määriteltyjen mittareiden avulla mitataan toiminnan tehokkuuden ja tavoitteiden onnistumista. Seuraava kuvio 2 tarkentaa liiketoiminnan suunnittelu- ja ohjausprosessia. (Haapio ym. 2005, 302.)



KUVIO 2. Liiketoiminnan suunnittelu- ja ohjausprosessi (Haapio ym. 2005, 302).

2.2.2 Operatiivisten toimintojen tehostaminen

Yritys voi erottautua kilpailijoistaan myös operatiivisen tehokkuutensa ansiosta. Tämä voi olla erittäin haastavaa, mikäli se on yrityksen ainoa kilpailuetua tuottava tekijä. Ääritapauksessa voidaan ajatella, että operatiivisella tasolla ei synny eroja yritysten välillä, koska strategiat ovat niin samanlaisia. Strategian ja operation

välille on vaikea vetää yksiselitteistä rajaa, mutta yhtenä kriteerinä voidaan pitää jäljittelyn helppoutta tai vaikeutta. Kilpailijoiden on usein helppo seurata tapoja tehdä asioita, mutta vaikeampi ajatella samalla tavalla. (Kamensky 2000, 254.)

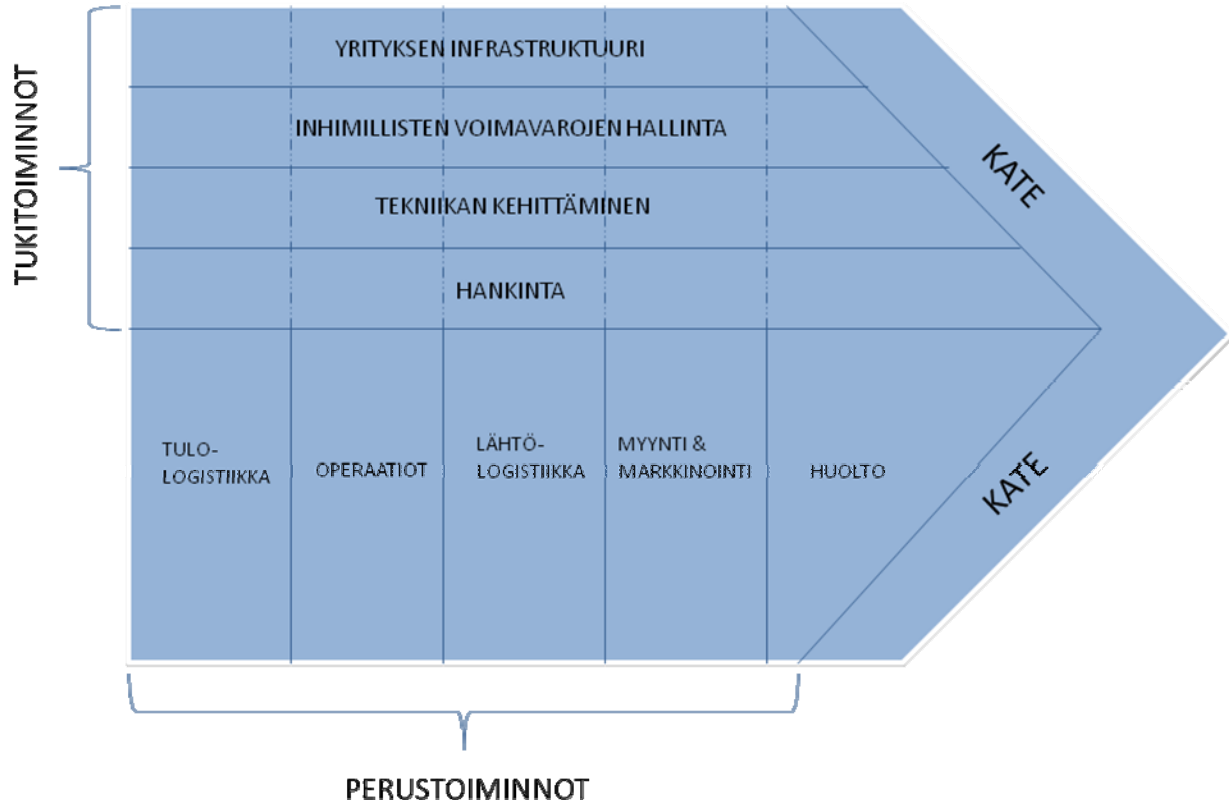
Operatiivisten toimintojen parantamistoimenpiteet ovat tärkeä osa kilpailua. Ne eivät kuitenkin yksistään riitä tuottamaan selkeää kilpailuetua, vaan on löydettävä myös keinoja strategiseen erottautumiseen. (Kamensky 2000, 254.) Sisäistä tehokkuutta parantamalla voidaan kuitenkin lisätä asiakkaalle tuotettavaa lisäarvoa. Tiukan johtamisen avulla voidaan tehostaa sisäisiä prosesseja ja siten myös lisätä kustannustehokkuutta. Joustavuuden ja nopeuden avulla yritys saavuttaa kilpailuetua. Myös innovoinnin, jatkuvan tuotteiden, palveluiden ja toimintaprosessien uudistamisen tuloksena on suuri lisäarvopotentiaali, parhaimmillaan toimialan markkinajohtajuus. ”Todellinen markkinajohtajahan ei välttämättä ole alan suurin toimija, vaan toimialan johtava uudistaja.” (Santalainen 2009, 135–136.)

2.3 Kilpailuetua sisäisen arvoketjun tehostamisesta

Yrityksen tulee tuntea arvoketjunsä, jotta se osaa parantaa oikeita operatiivisia toimintoja. Kilpailuetu perustuu yrityksen kaikkiin erillisiin toimintoihin, joita se suorittaa suunnitellessaan, valmistessaan, markkinoidessaan ja toimittaessaan tuotetta tai palvelua (Porter 1991, 51.) Kilpailukykyisen yrityksen ei välttämättä kannata keskittyä pelkästään tuottamaan lisäarvoa asiakkailleen. Asiakkaalle tärkeä on koko tarjooma, jonka yritys sille kykenee tarjoamaan. Tähän kuuluvat kaikki prosessit, joita yritys voi helposti erilaistaa luodakseen kilpailuetua. ”Prosessi muodostuu suuresta määrästä komponentteja ja yrityksillä on ennennäkemätön mahdollisuus olla ainutlaatuinen tarjoamalla ainutlaatuisia prosesseja.” Kilpailijoiden onkin paljon vaikeampi kopioida prosesseja kuin lisäarvoja. Prosessien yksityiskohtien kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi tuottaa monille yrityksille vahvaa kilpailuetua. (Storbacka ym. 1999, 16.)

Arvoketjua tarkastellessa yritys löytää ne kohdat ja toiminnot, joissa se voi saavuttaa kilpailuetua maksimoimalla ketjun tehokkuutta ja erilaistamalla sitä. Arvoketjun tehostaminen saattaa vähentää myös kustannuksia. Yrityksen arvoketju ja

tapa, jolla se suorittaa eri toimintoja, kertovat paljon yrityksen strategiasta. (Porter 1991, 51-55.)



KUVIO 3. Yrityksen arvoketju (Porter 1991).

Kaikki arvoketjussa kuvatut toiminnot ovat yritykselle strategisesti tärkeitä ja saattavat osaltaan luoda kilpailuetua. Yritys voi saavuttaa kilpailuetua jokaisen toiminnon kohdalla, jos se tekee ne pienemmällä kustannuksilla tai muuten paremmin kuin kilpailijat. Kuvio 3 auttaa ymmärtämään kustannusten käyttäytymistä yrityksen sisällä ja potentiaalisia differoiminnan kohteita. Kilpailuedun saavuttaminen ja säilyttäminen riippuu paljon siitä, kuinka hyvin yritys ymmärtää oman arvoketjunsä ja sen mahdollisuudet. Arvoketju on toisistaan riippuvien toimintojen järjestelmä, jossa eri toimintojen suoritustavat ja kustannukset ovat suhteessa toisiinsa. (Porter 1991, 63-68.)

Sopimusten hallinta on osa yrityksen sisäistä arvoketjua. Jokaisen arvoketjun osan tehostamisella voi olla kilpailullisia vaikutuksia. Yrityksellä on mahdollisuus tuottaa asiakkaalle lisäarvoa tehostamalla jotakin arvoketjun osaa. Kun asiakas kokee saavansa lisäarvoa jostakin yrityksen toiminnasta, saattaa yrityksen kilpailuetu vahvistua. Tässä opinnäytetyössä perehdytään sopimusten hallinnan tehostamiseen uuden sähköisen hallintajärjestelmän avulla. Uusi sopimusten hallintajärjestelmä saattaa lisätä vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välille ja lisätä kustannustehokkuutta sopimusten oikea-aikaisella uusimisella. Myös sopimusten hallintaa ja koko sopimusprosessin ongelmakohtien parantaminen tehostaa yrityksen toimintaa.

2.4 Arvontuotanto ja sen eri tasot

Sisäisen arvoketjun tunteminen auttaa yrityksiä tunnistamaan ne toiminnot ja prosessit liiketoiminnassaan, joista syntyy asiakkaalle arvoa. Asiantuntemusta täytyy tietenkin olla tuotannosta ja tuotteista, mutta yhä tärkeämpää on myös tietää se, mikä kaikki yrityksen toiminnasta voisi tuottaa arvoa asiakkaalle. Toimittajalla on vastuu koko prosessista, eikä vain tuotteen myymisestä ja logistiikasta. Proaktiivisuus ja keskittyminen tulevaisuuteen on tärkeää ennakoitaessa asiakkaan eri tilanteita ja kehitettäessä asiakkaan prosesseja. (Storbacka ym. 1999, 15-16.)

Kaikessa liiketoiminnassa on kyse arvontuotannosta. Arvoa syntyy asiakaskohtaamisella eli siitä miten vaivatonta kohtaaminen on, aiemmista kokemuksista kyseisestä toimittajasta ja kilpailijoista. Tämä taso toteutuu usein ostotilanteessa, jolloin asiakas määrittelee yrityksen tarjoaman tuottaman arvon. Kilpailuetua saadakseen yrityksen kannattaa suunnitella asiakaskohtaukset ja kehittää niitä esimerkiksi selvittämällä asiakkaan ongelmat ja tarjoamalla niihin ratkaisut sekä siirtämällä asiakaskohtaukset asiakkaan suosimiin kanaviin. (Storbacka ym. 1999, 36; Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 22-23.)

Asiakaskantatasolla arvoa syntyy enemmänkin strategisesta näkökulmasta. Yrityksen täytyy parantaa tarjontaansa ja prosessejaan, jotta asiakkaalle syntyy kokonaisarvoa, jolloin osapuolten välinen yhteistyö paranee. Asiakkuustaso ilmentyy

yleensä ostotapahtuman jälkeen, jolloin asiakas tarkastelee, miten tarjooma ja toimittajan prosessit tukevat asiakkaan arvontuottamisprosessia. (Storbacka ym. 1999, 36; Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 23.)

Kokonaisuuden tasolla yrityksen on syytä keskittyä asiakkaan kokonaistilanteeseen eli usein yritys on asiakkaalle vain yksi arvoa tuottavista osista. On tärkeää tuntea asiakkaan koko arvontuotantoprosessi, jotta osataan hyödyntää mahdollisuudet parantaa omaa toimintaa asiakkaan hyödyksi. Tällä tasolla arvon kasvattaminen on strategisesti tärkeää, koska tuntemalla asiakkaan koko arvontuotantojärjestelmä ja osaamalla hyödyntää tätä tietoa, saattaa yritys joutua muuttamaan myös omaa toimintaansa. Koska yrityksillä on monia asiakaskohtaamisia päivittäin, on tärkeää varmistaa se, että yrityksen visio ja strategiat toteutuvat jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Asiakkaan täytyy kokea saavansa kohtaamisesta arvoa. (Storbacka ym. 1999, 36; Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 23.)

Tuntemalla oman liiketoimintansa arvoa tuottavat prosessit yritys osaa kehittää oikeita asioita toiminnassaan ja näin tuottaa enemmän arvoa asiakkailleen. Yritysten välisessä liiketoiminnassa korostuvat entistä enemmän verkostot ja pitkäaikaiset asiakassuhteet. Yritysten täytyy jatkuvasti kehittää ja tehostaa operatiivista toimintaansa, jotta pystyvät vastaamaan globaaliin kilpailuun. Asiakkaat ovat koko ajan vaativampia esimerkiksi toimitusaikojen ja hintojen suhteen. Yrityksen täytyy kantaa vastuu asiakkuuden kehittämisestä. Vastuu merkitsee sitä, että asiakkuutta kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa yhteiseen arvoa tuottavaan suuntaan. (Storbacka & Lehtinen 1999, 29; Grönroos & Järvinen 2001, 192-194.) Asiakas tarvitsee riittävästi tietoa yrityksen toiminnasta ja toimintatavasta, jotta voi verrata sitä kilpailijoiden tarjoamaan kokonaisuuteen. Asiakas muodostaa käsityksen mahdollisesta asiakkuudestaan vertailemalla yrityksen toimintatapoja ja prosesseja samalla alalla toimiviin yrityksiin. (Storbacka & Lehtinen 1999, 45.)

3 SOPIMUSTEN HALLINNAN TEHOSTAMINEN YRITYKSEN VOIMAVARANA

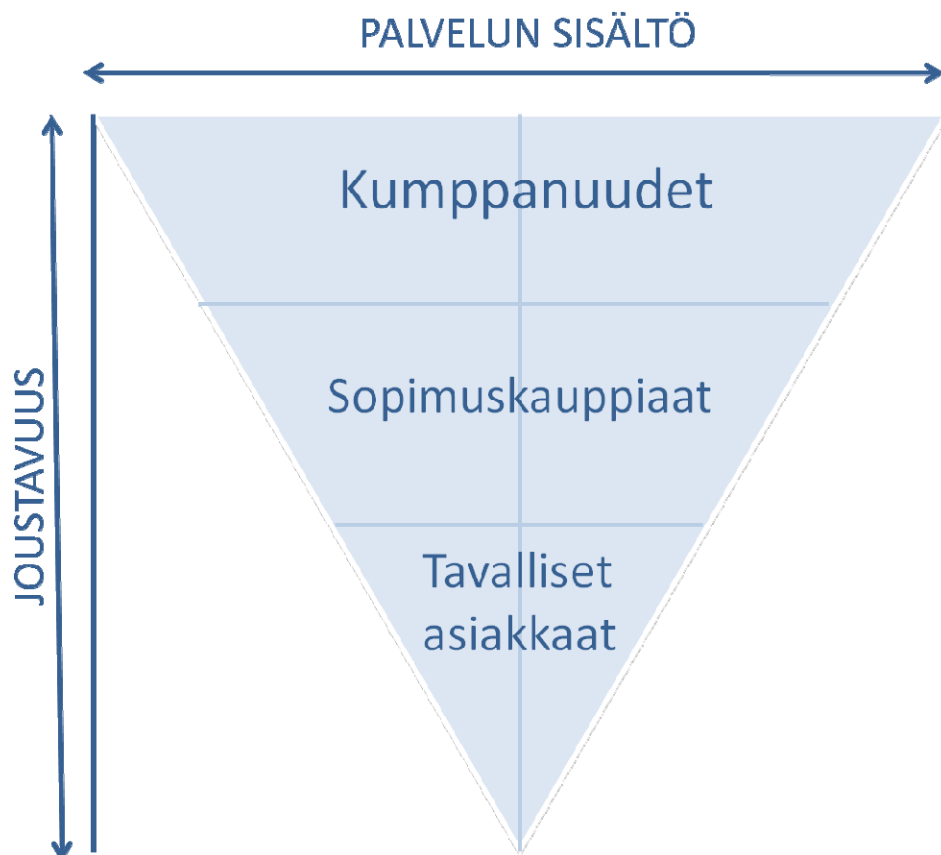
Luvun tarkoituksena on ensin tarkastella sopimusten hallintaa strategian näkökulmasta. Sopimusten hyödyntäminen strategisena voimavarana saattaa vahvistaa kilpailuetua ja tuottaa myös asiakkaalle lisää arvoa. Christian Grönroosin suhdestrategiaa sovelletaan sopimuksiin ja pohditaan yleisesti sopimuksia strategisena voimavarana yrityksissä. Tämän jälkeen esitellään dokumenttien hallintaa ylätason käsitteenä ja syvennyttään siitä sopimusten sähköiseen hallintaan. Tässä luvussa määritellään myös tiedon elinkaaren eri vaiheet, eli miten tieto syntyy ja talletetaan yrityksissä. Lopuksi teoriaosuuden tiedot kootaan tämän opinnäytetyön viitekehyykseksi, joka on pohjana opinnäytetyön empiriaosuudelle.

3.1 Suhdestrategia

Nykyään monet teollisuusyritykset ovat siinä tilanteessa, että pelkästään yrityksen ydintuote ei luo tarpeeksi suurta kilpailuetua. Ydintuote muodostaa vain lähtökohdan kilpailuedulle, ja tällaisessa tilanteessa palvelun näkökulma luo mahdollisuuden strategisen suunnan muuttamiselle. Ydintuotteesta kannattaa jalostaa palvelutarjooma, joka sisältää laskutettavia sekä ilmaisia palveluita. Asiakkaista on tullut yhä valistuneempia ja vaativampia ja tällöin hyvä kokonaistarjooma luo asiakkaalle lisää arvoa. Erityisesti tietotekninen kehitys luo uusia palveluita vaittomasti ja helpottaa asiakassuhteiden vaalimista sekä tarjoaa siihen uusia tapoja. (Grönroos 2003, 37-38.)

Yrityksen kilpailuedun sanotaan tulevan tuotteiden ja palveluiden laadusta ja arvosta. Asiakkaan kokema laatu voi olla joko tuotteen teknistä laatua tai hyvin hoidettuja palveluprosesseja. Usein asiakkaan kokema laatu on muita kuin teknisiä ominaisuuksia ja siksi laatu kannattaakin määritellä samalla tavalla kuin asiakkaat sen määrittelevät. Tällöin panostetaan resursseja oikeisiin toimintoihin ja parannetaan asiakkaan kokemaa laatua. Koettuun palvelun laatuun vaikuttaa olennaisesti se, miten myyjän ja ostajan vuorovaikutustilanteet sujuvat.

Kumpi sitten on yrityksen kilpailuedun kannalta tärkeämpää; mitä vai miten? Teknisen laadun strategia menestyy vain silloin, jos yritys pystyy kehittämään ylivoimaisen tuoteratkaisun. Nykyään kuitenkin kilpailijat yltävät suurin piirtein samanlaiseen tekniseen laatuun ja kehittävät nopeasti vastaavia tuotteita. Vaikka yritys pystyisi kehittämään ylivoimaisen tuotteen, se ei pelkästään menesty, jos palveluprosessi on huono. Toisaalta taas pelkästään hyvä palveluprosessi ei tee huonosta tuotteesta menestyksekkästä. Yritys voi siis saada kilpailuetua ja lisätä asiakkaan saamaa arvoa kehittämällä toiminnallista laatuaan, mutta kuitenkin niin, että teknisen laadun näkökulma pidetään mielessä. Yrityksen strategia ja asiakkaiden tarpeet ja odotukset määrittelevät loppujen lopuksi minkälaista teknistä laatua yritys tavoittelee ja miten se hoitaa arvoa tuottavia palveluprosessejaan. (Grönroos 2003, 104-105; Grönroos 2009, 100-101)



KUVIO 4: Suhdestrategian ulottuvuudet (Grönroos 2003, 221).

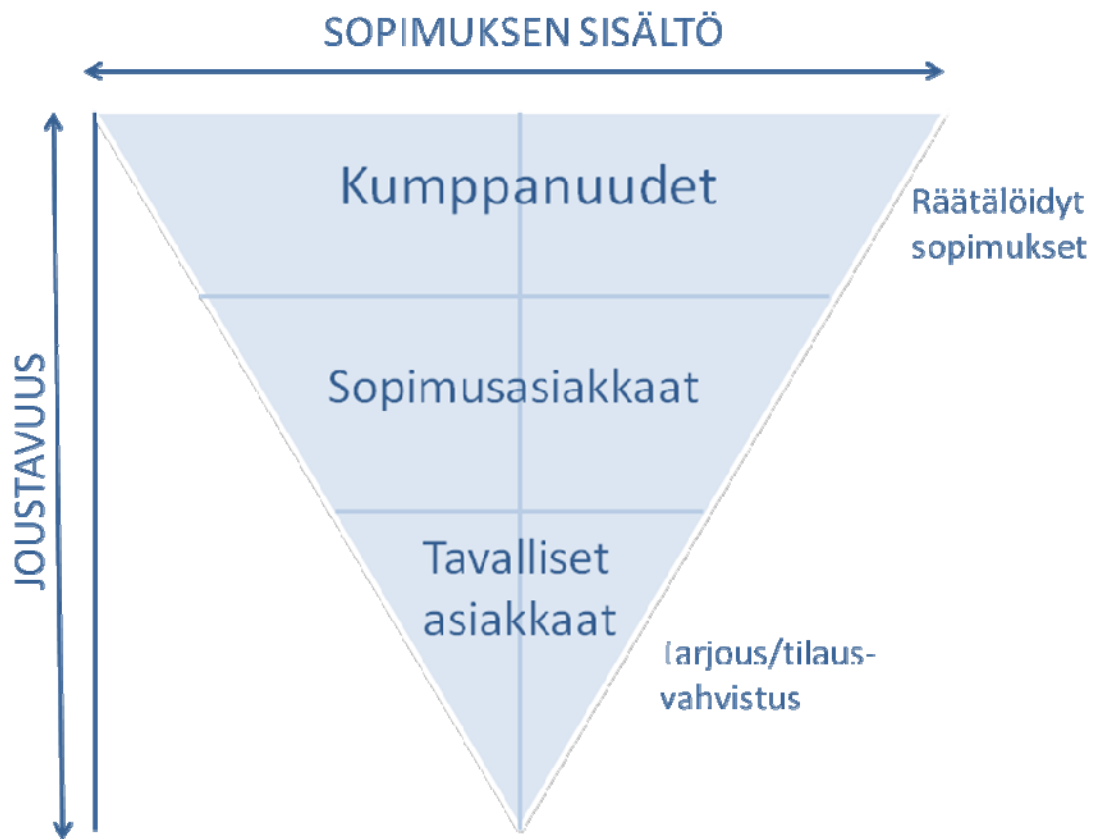
Christian Grönroosin (2003, 219-221) teorian mukaan palvelun laatua voidaan määritellä suhdestrategian avulla. Kirjassaan hän käyttää esimerkkinä toimistolaitteita myyvää yritystä, jonka avulla hän määrittelee suhdestrategian kolme eri tyyppiä: 1) kumppanuudet, 2) sopimuskauppiat ja 3) tavalliset asiakkaat. Kumppanit ovat kaikkein tärkeimpiä ja heihin käytetään paljon yrityksen resursseja. He ovat myös sitoutuneempia ostajia kuin tavalliset asiakkaat ja heidän asiakkuus on pitkäkestoisempaa. Tavalliset asiakkaat saattavat ostaa harvoin ja pieniä eriä tai yhden kerran suuren erän. He eivät tuo yritykselle hyötyä yhtä paljon kuin käyttävät sen palveluita.

Palvelun sisältö vaihtelee suhdestrategian mukaisesti. Kumppaneille tarjotaan laajin palvelusisältö ja tavallisille asiakkaille suppein. Yrityksen joustavuus eli halukkuus etsiä asiakaskohtaisia ratkaisuja ja sopeuttaa toimintaansa asiakkaan tarpeiden mukaan on kumppaneille suuri. Tavallisille asiakkaille taas yritys on valmis tarjoamaan vain perusratkaisuja, eikä helposti muuta omaa toimintaansa asiakkaan tarpeiden mukaan. Sopimuskauppiaille tarjotaan taas hieman mukauteempia ratkaisuja kuin tavallisille asiakkaille. (Grönroos 2003, 219-221.)

3.2 Suhdestrategian ulottuvuudet sopimuksissa

Seuraavaksi sovellan Grönroosin suhdestrategioita asiakasrajapinnassa tapahtuvaan sopimusten hallintaan ja esitän kuvion suhdestrategioista sopimusten näkökulmasta. Sopimusten hallinnan näkökulmasta suhdestrategioita olisi myös kolme: 1) kumppanuudet, 2) sopimusasiakkaat ja 3) tavalliset asiakkaat. Tavallisten asiakkaiden kanssa yritys ei solmi erillisiä sopimuksia vaan tarjoukset, tilaukset ja tilausvahvistukset sitovat yrityksen ja asiakkaan toisiinsa. Heitä sitoo myös yleiset toimitus- ja ostoehdot. Tavallisten asiakkaiden kanssa sopimusten sisältö on suppea ja sisältää vain perusasiat. Myös joustavuus sopimusasioissa on vähäistä. Sopimusasiakkaiden kanssa saatetaan tehdä jonkinlaisia vuosisopimuksia, mutta sopimusten sisältö ja joustavuus eivät kuitenkaan ole yhtä suurta kuin kumppaneiden kanssa. Kumppaneiden kanssa saatetaan tehdä yksityiskohtaisia sopimuksia ja joustavuus niissä on suurta. Myyjäyritys on valmis sitoutumaan sopimusasiakkai-

siin ja heidän kanssa solmitaan usein vuosisopimuksia. Kumppanit sitoutetaan yritykseen pitkäaikaisilla ostosopimuksilla.



KUVIO 5. Suhdestrategian ulottuvuudet sopimuksissa (Grönroos 2003 Anosen mukaan).

3.3 Sopimukset yrityksen strategisena voimavarana

Epävarmassa liiketoimintaympäristössä sopimukset ovat parhaimmillaan strateginen voimavara, joka tuo ennustettavuutta markkinoille. Sopimukset voidaan mieltää aineettomaksi pääomaksi ja aineellisen pääoman tuottamisen välineiksi. Noin 80 % toiminnoista perustuu sopimusten varaan. (Haapio ym. 2005, 305.) Monet yritykset eivät aktiivisesti johda ja hallitse sopimuksia sopimuskauden aikana. Maksimoidakseen edun ja minimoidakseen kulut ja riskit, yrityksen täytyy hallita ja selvittää sopimuksissa erilaisia sopimusmääräyksiä, termejä, ehtoja ja si-

toumuksia. (Weintraub 2001–2004.) Sopimusten ei tule pelkästään vastata kaupallisten sopimusten peruskysymyksiin vaan myös vastuu- sekä kustannuskysymyksiin. Strategian hallinnan näkökulmasta sopimuksilla on sekä riskienhallintaa että toiminnanohjausfunktiota. Jos nämä näkökulmat ovat kunnossa, voidaan sanoa, että sopimukset toimivat yrityksen strategisena voimavarana.

(Haapio ym. 2005, 305.)

Vahvistaakseen tehokkaalla sopimusten hallinnalla kilpailuetua, yritys saattaa joutua tarkastelemaan omia prosessejaan ja muuttamaan niitä. Oppivan organisaation edellytyksenä on joustava ympäristöön sopeutuminen ja sillä pyritään säilyttämään ja parantamaan kilpailuasemaa. Organisaatio toimii usein osana yhtä tai useampaa arvoketjua ja tieto toimii organisaatioiden välisten arvoketjujen yhdistäjänä. Tämän vuoksi tehokas tietojen hallinta edellyttää sujuvia ja suunniteltuja tietojärjestelmiä. Oppivan organisaation edellytyksenä onkin tiedon saatavuus, hallinta ja vapaa kulku. (Ojala 2000, 163,205; Kaario & Peltola 2008, 5.)

Sopimukset arkistoidaan ja ne otetaan usein esille vasta sitten, kun tulee ongelmia tai sopimus on vanhentunut. Sopimushallintajärjestelmät mahdollistavat sopimusten proaktiivisen johtamisen ja hallinnoimisen. Organisaatiolla, joka hyödyntää sopimustenhallintajärjestelmää, on syvempi ymmärrys sopimusten riskeistä, sitoutumisesta ja hyödyistä. Sopimusten hallintaa onkin kuvattu kaiken kokoisten yritysten seuraavaksi suureksi teknologisen investoinnin alueeksi, koska se auttaa yrityksiä ansaitsemaan enemmän, kustannustehokkaasti. Organisaatiot näkevät sopimusten hallinnan keinona saada kulut alas ja kasvattaa nettoliikevaihtoa business-to-business-kaupassa. Julkisesti kauppaa tekevien yritysten ja erityisesti niiden, jotka toimivat tarkoin säädellyllä alalla, täytyy mukautua koko ajan tiukentuviin lakeihin ja ohjeisiin. Usein sopimukset tehdään vain täyttämään lain vaatimat asiat. Toisinaan arkistoidun paperisopimuksen tarkoituksena on vain olla todistuksena yrityksen asioista esimerkiksi auditoijille. Sopimuksilla voidaan kuitenkin osoittaa myös, että yritys kontrolloi oikeasti koko sopimusprosessia. Tähän kuuluvat sopimuksen luominen, säilyttäminen ja johtaminen. (Weintraub 2001–2004.)

Sopimusten johtamiseen kuuluu tärkeänä osana myös sopimusten riskien hallitseminen, ennakointi ja niihin varautuminen. Sopimusten riskit on pyrittävä sopeuttamaan yrityksen strategiaan ja sietokykyyn, eikä pelkästään eliminoimaan niitä. Sopimuksiin liittyy aina jonkintasoinen riski, koska mitkään sopimukset eivät ole täydellisiä. Ilman tietämättömyyttä ja epävarmuutta tulevaisuudesta ei olisi menestyviä yrityksiä. Sopimusten tehokkaaseen hallintaan liittyy sopimusten potentiaalisten riskien tiedostaminen ja analysointi. Näiden jälkeen yritys voi ryhtyä tarvittaviin toimiin riskien hallitsemiseksi ja pienentämiseksi. Riskiin liittyvä epävarmuus saattaa muodostaa positiivisen mahdollisuuden tai vastaavasti negatiivisen uhan yritystä kohtaan. (Haapio ym. 2005, 306; Röytiö 2009.)

Yrityksen henkilöstö työskentelee sopimusten parissa ja siksi onkin tärkeää, että henkilöstö sitoutetaan strategiaan, riskeihin ja sopimustenhallintaan. Laadukkaasta ja yrityksen strategiaa tukevasta sopimusriskien hallinnasta voidaankin puhua silloin, kun yrityksellä on selkeä sopimusten sähköinen hallintajärjestelmä sekä toimiva sopimusprosessi. (Haapio ym. 2005, 306.)

Sopimusprosessin toimintaympäristön tulee olla sellainen, jossa prosessiin liittyvien henkilöiden yhteistyö on sujuvaa sekä vastuut ja roolit on jaettu selkeästi. Roolit, vastuut ja valtuudet tuleekin olla kaikkien tiedossa ja kaikkien hyväksymät, jotta saadaan aikaiseksi toimiva ja tehokas prosessi. (Haapio ym. 2005, 320). On tärkeää varmistaa oma etu ja varautua epälojaaliin sopimuskumppaniin, vaikka sopimuksilla pyritäänkin saamaan kummallekin sopimusosapuolelle etua. (Röytiö 2009.) Myös pakottavan lainsäädännön ja yrityksen sisäisten toimintatapojen noudattaminen on ehdoton edellytys laadukkaille sopimuksille sekä sopimusprosesseille. (Haapio ym. 2005, 320.)

3.4 Tietojen hallinnan tehostaminen

Tehokkaalla dokumenttien hallinnalla yritys voi vahvistaa kilpailuetua sekä vastata nopeasti muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Yritysten on tärkeä seurata ympärillä tapahtuvia muutoksia niin, että osaavat hyödyntää mahdollisesti niitä omassa liiketoiminnassaan. Uusien teknologioiden kehittyminen antaa yrityksille

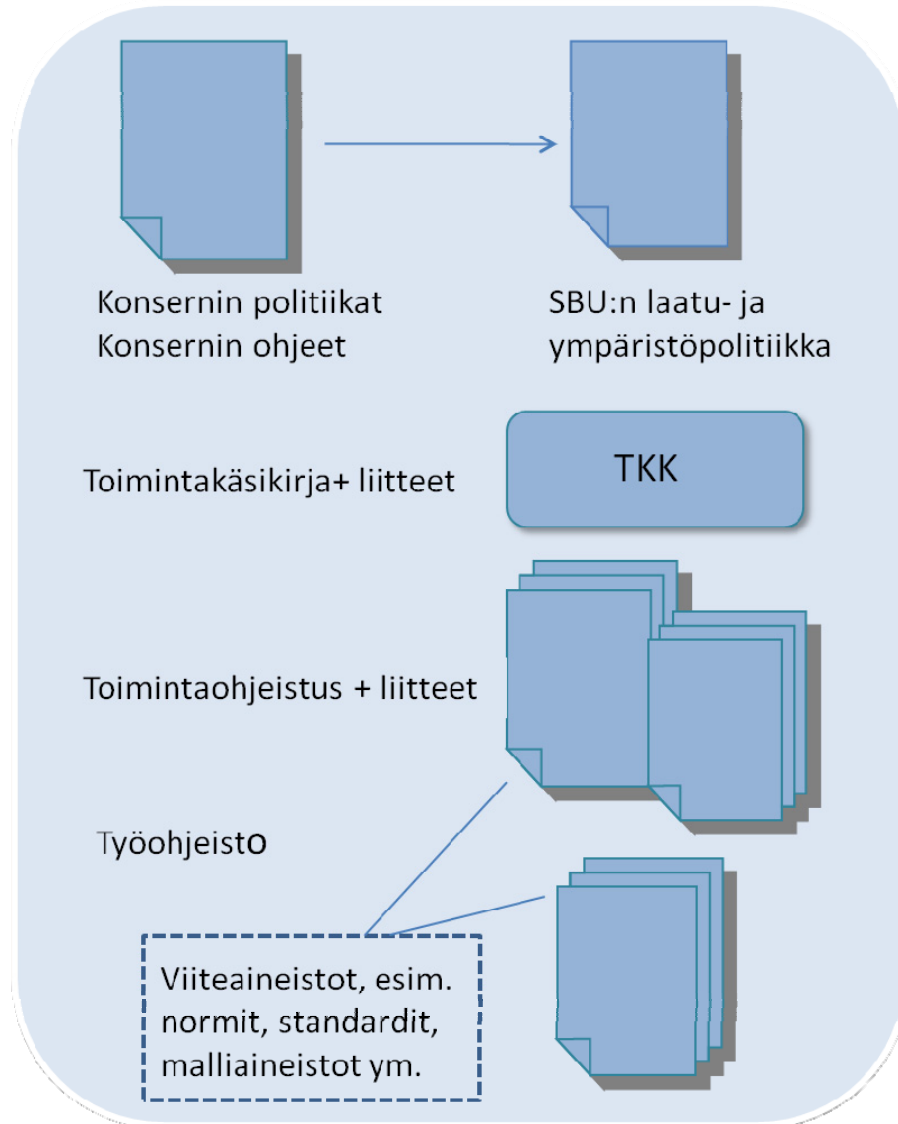
mahdollisuuden entistä tehokkaampaan tiedonhallintaan, tietojen keruuseen ja uusien menetelmien käyttöönottoon. (Bergström & Leppänen 2005, 85-86.)

Tietojärjestelmien osuus verkostojen hallinnassa ja asiakasrajapintojen koodinoinnissa korostuu. Yritykset pyrkivät kehittämään asiakasrajapinnassa toimimista ja sen avulla saada mahdollisimman suuren toimitus- ja kustannustehokkuuden. Organisaatioiden verkottuneisuus ja globaalius tuo monia haasteita tiedonhallinnalle. Organisaatioiden täytyy yhdenmukaistaa ja kehittää prosessejaan hallitakseen koko verkoston arvoketjua ja saadakseen sen toiminnan mahdollisimman tehokkaasti. (Kaario & Peltola 2008, 148; Grönroos & Järvinen 2001, 192-194.) Tieto koetaan nykyään yhä enemmän tärkeänä tuotannontekijänä ja hyödyntämättömänä luonnonvarana. Tietojen hallinta on koko organisaatiota palveleva, strategisen merkityksen sisältävä toiminto eikä vain erillinen osa. (Kaario & Peltola 2008, 148.)

Tietojen hallinnan kehittämisellä saadaan yrityksissä tehostettua dokumenttien hallintaa. Yhä edelleen sopimukset usein tallennetaan, ylläpidetään ja arkistoidaan paperiarkistoihin. Dokumenttien hallinta on erittäin tärkeää sopimusprosessin sekä sopimuksen elinkaaren eri vaiheissa. Neuvotteluvaiheessa, sopimuksia laadittaessa sekä mahdollisissa myöhemmissä ristiriitatilanteissa on tärkeää, että sopimukset ovat helposti löydettävissä. Vanhoja sopimuksia voi hyödyntää uusien sopimusten pohjana ja tässä IT- pohjaiset dokumenttienhallintajärjestelmät ovat kätevä apuväline. Erilaiset sopimusmallit ja valmiit sopimuslausekkeet tuovat varmuutta sopimusten parissa työskenteleville ja ne helpottavat huomattavasti sopimusprosessia. Sopimusmallien ja valmiiden lausekkeiden kanssa täytyy kuitenkin ottaa huomioon se, että jokaisella sopimusprosessilla on omat erityispiirteensä. Tämän vuoksi myös ohjeita täytyy päivittää säännöllisin väliajoin vastaamaan liiketoimintaympäristön ja lainsäädännön muutoksiin. (Haapio ym. 2005, 322, 324.)

Yrityksillä olisi hyvä olla selkeät ohjeet dokumenttien laadintaan ja käsittelyyn. Oikeanlainen dokumenttien käsittely varmistaa niiden säilyvyyden ja tehokkaan käsittelyn jatkossakin. Ohjeissa voidaan esimerkiksi määritellä dokumentit, joihin ohjetta sovelletaan, dokumentin laatijan vastuut sekä dokumenttienhallintajärjestelmän pääkäyttäjien vastuut. Oikeanlaisella ja kattavalla dokumenttienhallintajär-

jestelmän käytöllä varmistetaan se, että dokumenteista on käytössä aina viimeisin versio. (Haapio ym. 2005, 322.)



KUVIO 6. Dokumenttihierarkia rakenne (Haapio ym. 2005, 322).

Kuviossa 6 on kuvattu yksi mahdollinen dokumenttihierarkian rakenne. Konsernitasoisia politiikkoja ja ohjeita ovat esimerkiksi konsernin laatu-, henkilöstö- ja viestintäpolitiikka. Myös ohjeet toiminimen kirjoittajista, prokuristeista, hyväksymisvaltuuksista ja allekirjoitusmenettelyistä kuuluvat tähän ryhmään. Konserni-

tasoisten ohjeiden lisäksi huomioidaan SBU:n (Strategic Business Unit) eli strategisen liiketoimintayksikön laatu- ja ympäristöpolitiikka. Toimintakäsikirjassa otetaan huomioon esimerkiksi ISO-standardin vaatimukset ja siinä kuvataan menettelyt, joita noudattamalla saavutetaan liiketoiminta-alueen strategian määrittelemät laatutavoitteet. Toimintaohjeisto määritellään usein yrityksen pääprosessien mukaisesti. Työohjeissa voidaan määritellä yksityiskohtaisesti tarjoustoimintaa, muutosten hallintaa ja dokumentointia. Viiteaineistoon kuuluvat esimerkiksi lait ja asetukset sekä erilaiset mallidokumentit. (Haapio ym. 2005, 322-324.)

Organisaatiot hallitsevat dokumentteja oman näkemyksensä mukaan huonosti. Market Visio teki syyskuussa 2003 tutkimuksen Smart Enterprise Suite -ohjelmistomarkkinan muodostumisesta. Siinä käsiteltiin dokumenttien hallintaa, sisällönhallintaa, yritysportaali- ja ryhmätyöohjelmiston käyttöä sekä niihin liittyviä tarpeita Suomessa. (Market Visio 2003, Latva-Koiviston 2005 mukaan.) Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Suomessa toimivat organisaatiot, jotka työllistävät vähintään 50 henkilöä tai niiden liikevaihto on vähintään 10 miljoonaa euroa. Tutkimukseen haastateltiin puhelimitse 161 organisaatiota. Vastaajista 78 prosenttia edustaa tietohallintojohtoa ja loput liiketoimintajohtoa. (Market Visio Oy 2009.) Dokumenttien hallinnalla tässä tutkimuksessa tarkoitettiin kaiken tyyppistä organisaation dokumenttien hallintaa. (Market Visio 2003, Latva-Koiviston 2005 mukaan.)

Tutkimuksen mukaan tyytyväisimpiä dokumenttien hallinnan tilanteeseen olivat ne organisaatiot, joilla oli jo käytettävissään kehittyneitä dokumenttienhallintajärjestelmiä. Näiden järjestelmien käyttöönotto on pakottanut yritykset miettimään ja käymään läpi omia prosessejaan. Vaikka dokumenttien hallintaa tukevaa teknologiaa on käytettävissä, koettiin silti dokumenttien hallinta heikoksi. (Market Visio 2003, Latva-Koiviston 2005 mukaan.)

Tutkimuksessa selvisi, että Suomessa dokumenttien hallinta on vieläkin järjestelmälähtöistä, vaikka toiminnan kehittäminen tulisi lähteä organisaation prosesseista. Dokumenttien hallintaohjelma oli käytössä 46 % tutkimukseen vastanneista organisaatioista ja järjestelmän hankkimista vuoteen 2005 mennessä suunnitteli 30 % vastanneista. Dokumenttien hallintajärjestelmien hyödyntäminen on lisännyt

tyytyväisyyttä versioiden hallintaan, dokumenttien löytymiseen sekä dokumenttien kontrolloituun käyttöön. Dokumenttien hallintajärjestelmät koettiin tärkeiksi tiedon määrän kasvaessa ja tiedon saatavuuden ollessa merkittävä tekijä organisaation tehokkuudelle. (Market Visio 2003, Latva-Koiviston 2005 mukaan.)

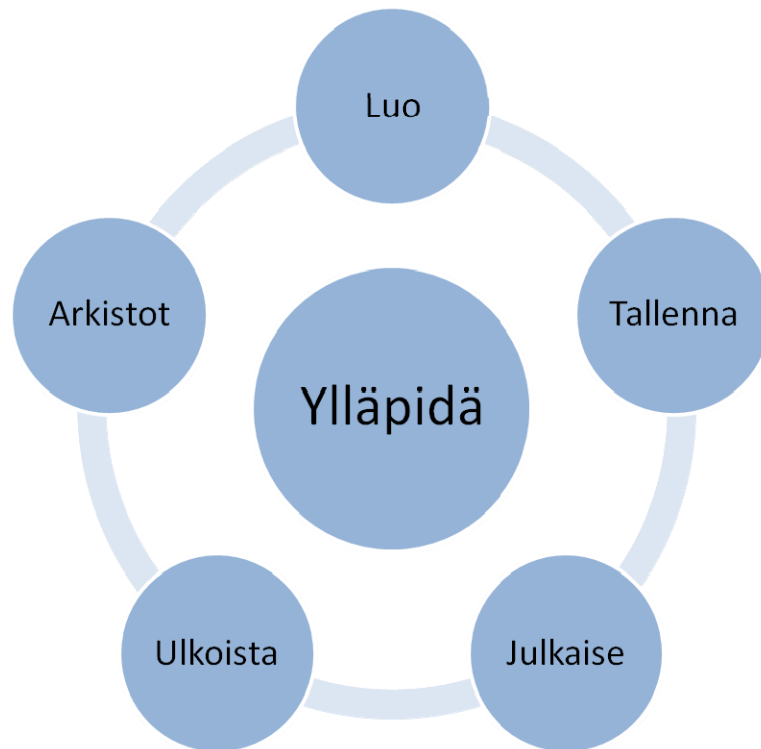
Pelkästään järjestelmän hankkiminen ei luo tehokkuutta tietojen ja dokumenttien hallintaan, vaan järjestelmiä täytyy osata käyttää tehokkaasti. Yleisimmin dokumenttien hallinta tuotteena mainittiin Microsoftin tuotteet ja sen jälkeen räätälöidyt IBM:n, Documentan sekä Documentumin tuotteet. (Market Visio 2003, Latva-Koiviston 2005 mukaan.)

3.4.1 Tiedon elinkaari

Sopimuksilla kuten kaikella muullakin tiedolla on sille ominainen elinkaari, joka riippuu tiedon sisällöstä. Usein organisaation tiedonhallinnan ongelmaksi muodostuu jokin tietty vaihe tiedon elinkaaren saumakohdista. Tällaisia ongelmakohtia ovat esimerkiksi dokumenttien tallentaminen. Tiedon elinkaaren hallinnan tulee olla katkeamaton eikä siinä saa olla sellaisia kohtia, joita on vaikea hallita. Tiedonhallinnan tulee tukea organisaation toimintoja ja arvoketjua kaikissa niiden vaiheissa. (Kaario & Peltola 2008, 9.)

Modernin tiedonhallinnan avulla yritykset voivat tehokkaasti hallita niille kriittistä tietoa ja luoda toimintamalleja, jotka ovat aidosti tehokkaampia kuin perinteiset toimintamallit. Modernin tiedonhallinnan tavoitteena on yhtenäinen ja tasapainoinen tietojen hallitseminen. Tietovarasto on yrityksen tiedonhallinnan tärkein asia. Paikasta, johon tieto on tallennettuna, on mahdollista tuottaa erilaisia raportteja ja analyyssejä, jotka mahdollistavat liiketoiminnan seuraamisen. (Relator Oy 2009.)

Tiedon elinkaaren ei saa syntyä hallitsemattomia siirtymävaiheita järjestelmästä tai toiminnosta toiseen. Seuraava kuvio 7 havainnollistaa tiedon elinkaaren eri vaiheita.



KUVIO 7. Tiedon elinkaaren vaiheet (Relator Oy 2009).

Tiedon luominen

Tietoa tuotetaan jatkuvasti esimerkiksi erilaisten dokumenttien, sähköpostien, raporttien ja lomakkeiden muodossa. Myös paperimuodossa olevaa tietoa syntyy jatkuvasti. (Relator Oy 2009.)

Tiedon tallennus

Tiedon taltioiminen tarkoittaa tiedon tallentamista ja arkistointia tietovarastoihin siten, että se on hallittavissa organisaation tiedonhallinnan menetelmin ja prosessein. Paperimuotoisen tiedon tallennus tietojärjestelmiin tarkoittaa esimerkiksi paperin skannausta ja tallentamista. (Relator Oy 2009.)

Julkaisu

Tietoa voidaan julkaista monikanavaisesti ja personoidusta. Tämä tarkoittaa sitä, että alkuperäisestä tiedosta voidaan julkaista vain tiettyjä osia tietyille kohderyhmille muuttamatta kuitenkaan alkuperäistä tiedostoa. (Relator Oy 2009.)

Ylläpito

Tavoitteena on ylläpitää ja tuottaa tietoa niiden periaatteiden mukaisesti, jotka on määritelty yrityksen ohjeissa. Ylläpito ja hallintavaihe kestävät koko tiedon elinkaaren ajan ja tieto on tällöin organisaation vastuulla. Suunniteltaessa ylläpitoa on huomioitava mm. tiedon hallinnallisten metatietojen sisältöön liittyvien luokittelujen ylläpito, mahdolliset skannaus- ja indeksointisovellukset sekä sisällön vastaanotto- ja julkaisukanavat. (Relator Oy 2009.)

Arkistointi

Sähköisessä tietojen hallinnassa arkistointi ei ole pelkästään erillinen tiedon elinkaaren loppuun ajoittuva toimenpide, vaan tarkoituksena on arkistoida tietoa elinkaaren eri vaiheissa ja yhdistää siihen eri versioita ja historian tietoja. Arkistointi kattaa prosessit ja tekniikat sisällön seulontaan ja arkistointivaatimusten mukaiseen lyhyt- ja pitkäaikaisarkistointiin. (Relator Oy 2009.)

Ulkoistus

Usein tiedonhallintaan liittyy jonkin osa-alueen ulkoistus. Palvelin- tai ohjelmistovuokrauksen avulla voidaan käyttää järjestelmiä tai niiden osia. Myös esimerkiksi tiedon tallennus tai itse prosessointi voidaan ulkoistaa. (Relator Oy 2009.)

3.4.2 Sopimusten sähköinen hallinta

Yksi tärkeä osa yritysten dokumenttien hallintaa on sopimusten ja koko sopimusprosessin hallinta. Sähköisen sopimusten hallintajärjestelmän avulla yritys hallitsee sopimuksen ja sopimustiedon koko elinkaaren eri vaiheita. Seuraavaksi esitellään listauksen sopimuksen elinkaaren hallintastrategioista, joita on Weintraubin (2001–2004) mukaan viisi. Nämä viisi elementtiä täytyy ottaa huomioon asiakasrajapinnalla toimimisessa ja sopimusten tehokkaassa hallinnassa.

Sopimuksen elinkaaren hallintastrategian viisi avainkomponenttia:

- automaattinen sopimuksen luominen
- turvattu sopimusneuvottelu
- elektroninen sopimusten säilytyspaikka
- tärkeän sopimustiedon automaattinen varmuuskopiointi
- proaktiivisen hallinnan raporttien tuottaminen ja hälytykset rohkaisevat noudattamaan sopimuksen termejä ja ehtoja, joihin on sitouduttu. (Weintraub 2001–2004.)

Automaattisen teknologian hyödyntäminen mahdollistaa sopimusten ja laillisten asiakirjojen luotettavan ja etukäteen suunnitellun luomisen ja käyttämisen. Sopimusten luomisessa voidaan hyödyntää yhteisesti hyväksytyjä sopimus pohjia. Jo sopimusneuvotteluiden aikana sähköiseen sopimustenhallintajärjestelmään voidaan tallentaa 1. versio sopimuksesta, jonka jokin kolmas osapuoli voi sieltä lukea. Uudet versiot ja muutokset voidaan jäljittää järjestelmästä ja neuvottelun työtilaa voidaan helposti hallita. (Weintraub 2001–2004.)

Sähköinen sopimusten hallintajärjestelmä toimii sopimusten varastointipaikkana. Paperiset kaappiarkistot tai jaetut kansiot yrityksen tietoverkossa eivät ole turvallisia eivätkä sujuvia arkaluontoisten sopimusten säilytyspaikkoja. Sähköinen sopimustenhallintajärjestelmä takaa sen, että oikeat henkilöt saavat luettavakseen aina uusimman version tarvittavista sopimuksista. Järjestelmään voidaan tehdä erilaisia segmenttejä ja määrittää erilaisia oikeuksia eri työntekijöille lukea tiettyjä sopimuksia tai sopimusten osia. (Weintraub 2001–2004.)

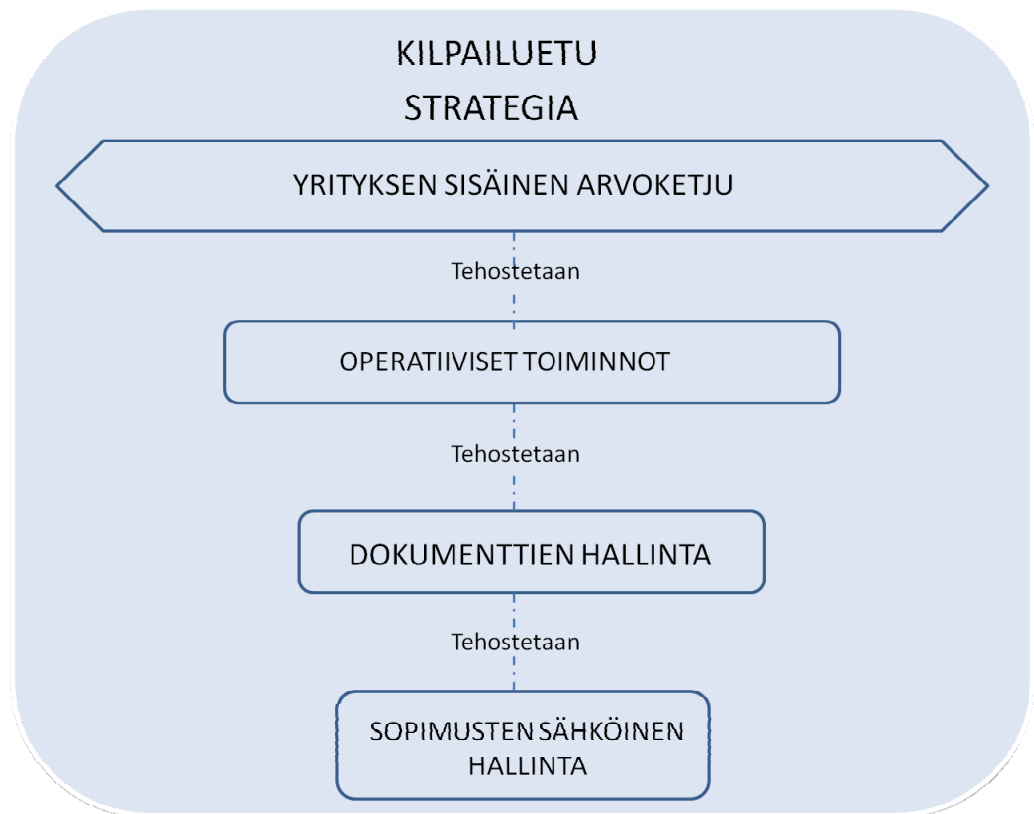
Sopimustiedon automaattinen lataus varmuuskopiointijärjestelmään kasvattaa tehokkuutta ja auttaa välttämään virheitä. Manuaalinen sopimustietojen kirjoittaminen paperille on tehotonta ja kuluttaa aikaa, ja siinä virheen mahdollisuus myös kasvaa. Sopimustenhallintastrategiassa tulisi ottaa kantaa siihen, miten tiedonsiirtoteknologiaa käytetään. Se etsii automaattisesti avainsopimusten tiedot ja tallentaa ne varajärjestelmään ilman erillistä manuaalista työtä. (Weintraub 2001–2004.)

Proaktiivisen raportoinnin ja hälytysten hallinta tuottaa aktiivista tietoa henkilökunnalle, joka tarvitsee tietoja työssään. Sopimuksen ehdot saattavat vaikuttaa monen työntekijän työhön ja esimerkiksi myyntipäälliköillä täytyy olla ajantasainen tieto asiakassopimuksista aina saatavilla. Myös esimerkiksi talousosasto ja asiakaspalvelu tarvitsevat tiettyjä tietoja sopimuksista, jotta varmistuvat siitä, että toimittaja toimii sopimuksen mukaisesti tai että asiakkaan velvollisuudet täyttyvät. Näin voidaan maksimoida liikevaihtoa ja pienentää riskejä. (Weintraub 2001–2004.)

Sähköinen sopimusten hallintajärjestelmä auttaa yrityksiä virtaviivaistamaan sopimusten luomis- ja hyväksymisprosessin, parantamaan taloudellista ja sopimukseenvaraista tehokkuutta toimittajan ja asiakkaan välillä sekä maksimoimaan liikevaihtoa hallitsemalla sopimusten noudattamista ja pienentämään operatiivisia kuluja. Sähköinen sopimustenhallintajärjestelmä pienentää operatiivisia kustannuksia, lyhentää neuvottelujen kestoja, vahvistaa sisäisten tai ulkoisten politiikan ja sääntöjen noudattamista, pienentää henkilöstöhallintoa sekä kasvattaa liikevaihtoa. (Weintraub 2001–2004.)

3.5 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen on koottu teoriaosuudessa käsitellyt asiat. Kuvio 8 havainnollistaa, miten eri asiat kytkeytyvät toisiinsa. Strategia vaikuttaa moniin toimintoihin yrityksen arvoketjussa ja määrittelee joiltakin osin tavat toimia. Operatiivisten toimintojen tehostaminen vaikuttaa koko yrityksen sisäiseen arvoketjuun ja myös asiakkaille tuotettavaan arvoon. Arvoketjun jokainen osa saattaa vahvistaa tai luoda kilpailuetua, jos se tehdään paremmin tai kustannustehokkaammin kuin kilpailijat. Operatiivisista toiminnoista tässä opinnäytetyössä tarkastellaan dokumenttien hallintaa yleisesti sekä syvennetään käsitystä sopimusten sähköisestä hallinnasta.



KUVIO 8. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

4 CASE: STORA ENSO PACKAGING OY:N SÄHKÖISEN SOPIMUSTEN HALLINTAPOHJAN LUOMINEN

Tämän opinnäytetyön empiriaosuudessa luodaan case-yritykselle sopimusten sähköinen hallintapohja Microsoft Office SharePointilla. Hallintapohjalla tarkoitetaan sopimusten sähköiseen hallintajärjestelmään luotua arkistoa, johon on koottu erilaisia sopimusten hallinnointiin liittyviä toimintoja. Operatiivisten toimintojen tehostaminen vaikuttaa yrityksen koko arvoketjuun ja saattaa näin vahvistaa myös kilpailuetua. Sopimusten ja koko sopimusprosessin hallinta ja tehostaminen saattaa olla myös strateginen voimavara yritykselle. Sopimusten sähköinen hallintajärjestelmä mahdollistaa ja helpottaa sopimusprosessin ja sopimustiedon kokonaisvaltaista hallitsemista ja hyödyntämistä.

Luvussa 4 kartoitetaan aluksi Stora Enso Packagingin sopimusten hallinnan nykytilaa sekä mitä tavoitteita ja toiveita yritys asettaa uudelle järjestelmälle. Tämän jälkeen esitellään valittu järjestelmä Ms Office SharePoint ja arvioidaan järjestelmän vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia SWOT-analyysillä. Sitten esitellään SharePointilla luomani sopimusten sähköinen hallintapohja, johon olen koonnut erilaisia sopimusten hallintaan liittyviä toimintoja. Hallintapohja esitellään printscreen-kuvina ja kerrotaan eri näkymien toiminnot ja käyttötarkoitukset.

4.1 Stora Enso Packaging Oy

Stora Enso Packaging on täyden palvelun aaltopahvipakkausten toimittaja ja osa Stora Enson Pakkaukset – tulosryhmää. Sillä on tuotannollista toimintaa Suomessa, Ruotsissa, Baltian maissa, Puolassa, Unkarissa ja Venäjällä. Suomessa Stora Enso Packagingillä on toimintaa neljällä tehdaspaikkakunnalla; Lahdessa, Heinolassa, Ruovedellä ja Kristiinankaupungissa. (Stora Enso Packaging Oy 2009.)

Stora Enso Packagingin tarjoamaan kuuluvat erilaiset aaltopahvituotteet ja niihin liittyvät palvelut, joiden tehtävänä on vastata asiakkaiden vaatimuksiin liittyen tuotteiden pakkaamiseen, suojaamiseen, kuljettamiseen ja myyntinedistämiseen. Aaltopahvipakkaukset vaihtelevat kuluttajatuotteiden myyntipakkauksista kulje-

tuspakkauksiin. Kuluttajapakkaukset ovat usein offset- painomenetelmää käyttäen mikroaltopahvista valmistettuja tuotteita mm. elektroniikka-, ruoka- ja juomateollisuudelle. Kuljetuspakkauksissa käytetään tyypillisesti flexo- painomenetelmää ja laatikkoratkaisut vaihtelevat vakiolaatikoista lujarakenteisiin ja isoihin erikoislaatikoihin. Näitä pakkauksia käytetään mm. teollisuuskemikaalien, huonekalujen, koneiden ja varaosien pakkaamiseen. Volyymiltaan suurimmat asiakassegmentit ovat elintarvike-, paperi- sekä sähkö- ja elektroniikkateollisuus. (Stora Enso Packaging Oy 2009.)

Stora Enso Packagingin pääkilpailijoita Suomessa on kaksi; Peterson Packaging ja SCA Packaging Finland. Näiden lisäksi kilpailijoina ovat arkkijalostajat muun muassa Smurffit Kappa ja Pakkausjaloste sekä substituuttituotteet, kuten muovi ja kartonki. (Stora Enso Packaging Oy 2009.)

4.2 Sopimusten hallinnan nykytilan kartoitus Stora Enso Packagingissä

Stora Enso Packagingillä on monia erilaisia asiakasrajapinnassa solmittavia sopimuksia. Asiakkaiden kanssa tehdään muun muassa vuosi-, hankinta-/toimitus-, kaupintavarasto-, hintamekanismi-, vuosialennus- ja laatusopimuksia. Kaikilla näillä erilaisilla sopimuksilla on omat erityispiirteensä ja niiden tehokas hallitseminen on myös strategisesti tärkeää. Stora Enso Packagingillä on noin 2000 asiakasta, mikä asettaa sopimusten hallinnalle monenlaisia haasteita. (Andelin 2009; Anonen 2010.)

Tällä hetkellä Stora Enso Packagingissä sopimukset on sovittu säilytettäväksi keskitetysti Lahden toimipisteessä. Sopimukset arkistoidaan paperisena kansioihin ja ne sijaitsevat markkinointipalvelupäällikön työhuoneessa. Hän on vastuussa sopimusten arkistoinnista. Periaatteena on, että alkuperäiset sopimukset ovat Lahdessa ja tarvittaessa eri paikkakuntien myyntipäälliköillä on kopiot sopimuksista. Käytännössä näin ei kuitenkaan aina ole, koska valvonta sopimusten toimittamisesta Lahteen on hankalaa ja usein alkuperäiset sopimukset jäävät sopimuksen laatijan omaan kansioon. Välillä asia nousee esille ja siitä muistutetaan, mutta käytännössä tilanne on vaikeasti valvottavissa. (Andelin 2009; Anonen 2010.)

Stora Enso Packagingissä on sopimusohjat vain kaupintavarasto- ja laatusopimuksiin. Nämä sopimukset löytyvät yrityksen sisäiseltä tietokoneasemalta ja ovat kaikkien toimihenkilöiden luettavissa. Muiden sopimusten osalta ei ole valmiita pohjia, vaan myyntipäällikkö laatii asiakkaan kanssa sopimuksen ja soveltaa mahdollisesti aikaisempia sopimuksia. Usein kumppaneilla ja joillakin sopimusasiakkailta on käytössään myös omat sopimusohjansa. (Andelin 2009; Anonen 2010.)

Sopimusten paperinen arkistointi aiheuttaa käytännössä monenlaisia ongelmia. Sopimusten uusiminen on vastuussa olevien myyntipäälliköiden muistin sekä oman aktiivisuuden varassa. Asiakkaan sopimuksia saattaa olla sekä markkinointipalvelupäällikön paperiarkistossa että myyntipäälliköiden omissa kansioissa. Näin oikeanlaisen kokonaiskuvan saaminen sopimusten tilasta saattaa olla hankalaa. (Andelin 2009; Anonen 2010.)

Myyntipäälliköiden vastuulla on tärkeimpien sopimuskohtien tiedottaminen asiaan liittyville organisaatiotahoille. Kuitenkin käytännössä esiintyy toisinaan tilanteita etteivät kyseiset organisaatiotahot ole tietoisia asiakkaiden kanssa solmituista sopimuksista eikä heillä ole mahdollisuutta lukea sopimusta. Tämä saattaa aiheuttaa yllättäviä tilanteita asiakkaiden kanssa esimerkiksi sovittaessa toimitusajoista. (Andelin 2009; Anonen 2010.)

Stora Enson Packagingin tavoitteena on siirtyä sopimusten sähköiseen hallintaan tehostaakseen sopimusprosessejaan. Alla olevassa listassa on kartoitettu sopimusten hallinnan tärkeimmät tavoitteet ja parannustarpeet, joita yritys haluaa saavuttaa sopimusten sähköisellä hallintajärjestelmällä.

Keskitetty sopimusten arkistointipaikka

- Kaikki sopimukset löytyisivät yhdestä paikasta ja niiden hallitseminen helpottuisi.
- Tekninen työväline saattaa innostaa käyttäjiä tallentamaan sopimuksia järjestelmään, mikä tuo läpinäkyvyyttä sopimusten hallintaan. (Andelin 2009; Anonen 2010.)

Sopimusten sisällön levittäminen

- Operatiiviseen toimintaan liittyvä keskeinen sopimustieto olisi kaikkien sitä tarvitsevien tahojen luettavissa, esimerkiksi toimitusajat.
(Andelin 2009; Anonen 2010.)

Proaktiivisuuden lisääminen asiakasrajapinnassa työskentelyyn

- Sopimusten proaktiivinen uusiminen, ylläpito ja muunlainen yhteydenpito asiakkaisiin luo positiivisen vaikutuksen.
(Andelin 2009; Anonen 2010.)

Sopimukseen liittyvien ohjeiden hallinta

- Sopimuksen laatimista tukeva muistilista sopimuksen sisällöstä
- Yleiset ohjeet sopimusten laatimisesta, esimerkiksi kenellä on oikeus tehdä sopimus tietyistä asioista
- Valmiit sopimus pohjat
(Andelin 2009; Anonen 2010.)

4.3 Järjestelmän valitseminen

Syyskuussa 2009 case-yritys Stora Enso Packagingillä oli muutamia vaihtoehtoja sopimusten hallintajärjestelmäksi. Näitä olivat Efecte, Profium ja Microsoft Office SharePoint. Lokakuussa 2009 Stora Enso Packaging päätyi ottamaan sopimusten hallintajärjestelmäksi Microsoft Office SharePoint Server 2007 konsernin vahvan suosituksen mukaisesti sekä konsernin tarjoaman tuen ja tukipalveluiden vuoksi. Alussa tarkoituksena on käyttää sopimusten hallintajärjestelmää vain sopimusten arkistointi- ja julkaisupaikkana ja tulevaisuudessa hyödyntää sitä myös esimerkiksi sopimusten aktiivisessa muokkaamisessa.

4.4 Microsoft Office SharePoint Server 2007

Stora Enso Packaging päätyi ottamaan sopimusten hallintajärjestelmäksi Microsoft Office SharePoint Server 2007:n (MOSS). Se on alusta, johon yritykset voivat räätälöidä omia tarpeitaan vastaavan tietojen hallinnan pohjan ja tarvittavat toiminnot. MOSSin avulla organisaatiot voivat koota sopimuksia keskitetysti hallittavaksi ja yhdenmukaisesti järjestetyksi tietovarastoksi. SharePointtiin voidaan määritellä käyttöoikeuksia sopimuksittain, määrittää sopimuksen säilytysaika ja vanhenemistoimenpiteet sekä seurata tiedostoa valvonta-asetusten avulla. (Microsoft Office Online 2009).

SharePoint toimii yhdessä muiden Microsoft Office -tuotteiden kanssa, esimerkiksi käyttäjien sähköposti- sekä online-tiedot näkyvät ajantasaisesti myös SharePointissa. Järjestelmässä on hakutoimintoja ja suodatuksia, joiden avulla voidaan suodattaa sopimuksia esimerkiksi nimen, tekijän, sopimustyyppin tai asiakasnumeron mukaan. SharePointtiin voidaan myös koota ohjeita sopimustenlaadintaan ja tallentaa erilaisia valmiita sopimus pohjia. Nämä helpottavat järjestelmän käyttöä ja tekevät siitä yhdenmukaisen ja loogisen. (Microsoft Office Online 2009).

Järjestelmä kootaan Windows 2003- tai 2008- palvelimen päälle. Siihen asennetaan SharePoint Server 2007 tai Windows SharePoint Server – palvelualusta, johon yritys voi räätälöidä tarpeitaan vastaavat toiminnot. SharePoint mahdollistaa tietojen keskitetyn hallinnan ja yksityiskohtaisen valvonnan. Sinne voidaan tallentaa sopimuksia esimerkiksi MS Word- tai PDF- muodossa. (Microsoft Office Online 2009). Seuraavaan kuvioon 9 olen koonnut SharePointin ominaisuudet SWOT-analyysin pohjautuen.



KUVIO 9. SWOT- analyysi Ms SharePoint Server 2007 ominaisuuksista

4.5 Sopimusten hallintajärjestelmän luominen

Järjestelmän luominen aloitettiin marraskuussa 2009 pohtimalla, mitä kaikkia tietoja sopimuksista tarvitaan ja halutaan käyttää. Neuvotteluun, jossa listasimme yrityksen tarpeet, osallistuivat Stora Enso Packagingin edustajina markkinoinnin/myynnin kehityspäällikkö ja markkinointipalvelupäällikkö. Kokosimme listan (liite 1) niistä tiedoista, jotka tulisi olla uudessa sopimusten hallintajärjestelmässä ja mitä tulisi ottaa huomioon tietoja tallennettaessa. Koska SharePoint on laajasti käytössä Stora Enso -konsernissa ja sitä on suositeltu käytettäväksi, sain tilattua uuden pohjan helposti ja ilmaiseksi konsernin sisältä. Tarjolla oli muutamia rakennevaihtoehtoja, joissa oli erilaisia valikkoja jo valmiina. Valitsin Team- pohjan, johon aloin hahmotella SEPack Finland Sales and Marketing -valikkoja ja toimintoja.



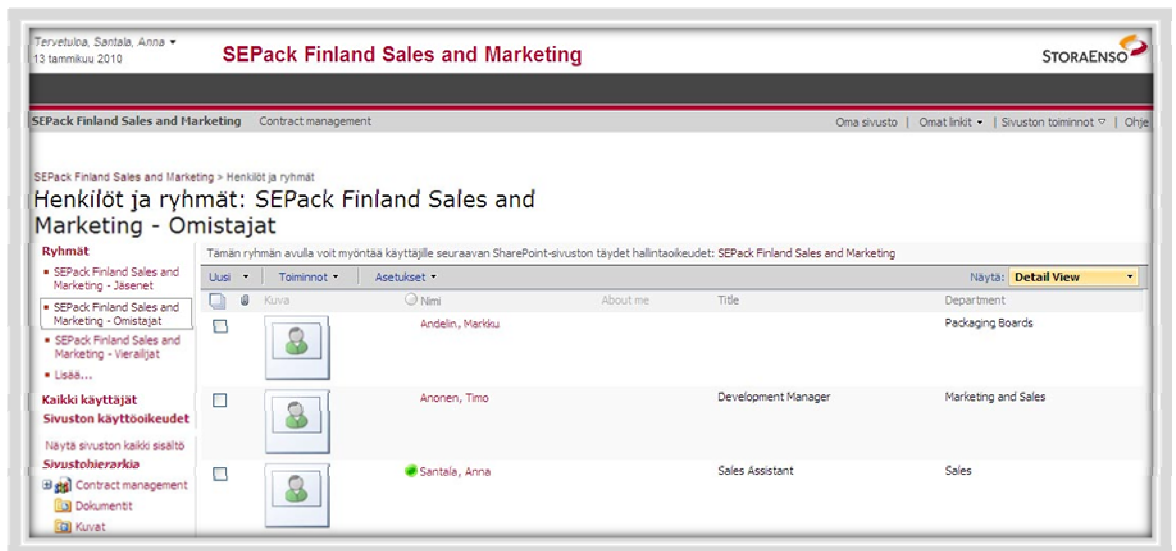
KUVIO 10. SharePoint-sivuston rakenne.

Kuviossa 10 havainnollistetaan Stora Enso Packagingille luomaani SharePoint pohjan rakennetta. Yläsivustona on SEPack Finland Sales and Marketing -sivusto, jonka alle luotiin alisivustot myyntiin ja markkinointiin sekä sopimusten hallintaan. Tämä tehtiin sen vuoksi, että tulevaisuudessa voidaan hyödyntää samaa SharePoint -sivustoa myös myynnin ja markkinoinnin tarpeisiin, esimerkiksi ajankoh-
taisista asioista tiedottaminen, kokousmuistiot ja raportointi. Tällöin sopimusten hallinta on osa suurempaa kokonaisuutta. Seuraavaksi esitellään kokoamani SharePoint-sopimusten hallintapohjan näkymät alla nähtävässä järjestyksessä:

- Pääsivuston näkymä
- Alisivuston näkymä
- Sopimukset-sivun näkymä
- Sopimuksen tallentaminen
- Sopimustietojen suodattaminen
- Näkymien luominen

Pääsivuston näkymä

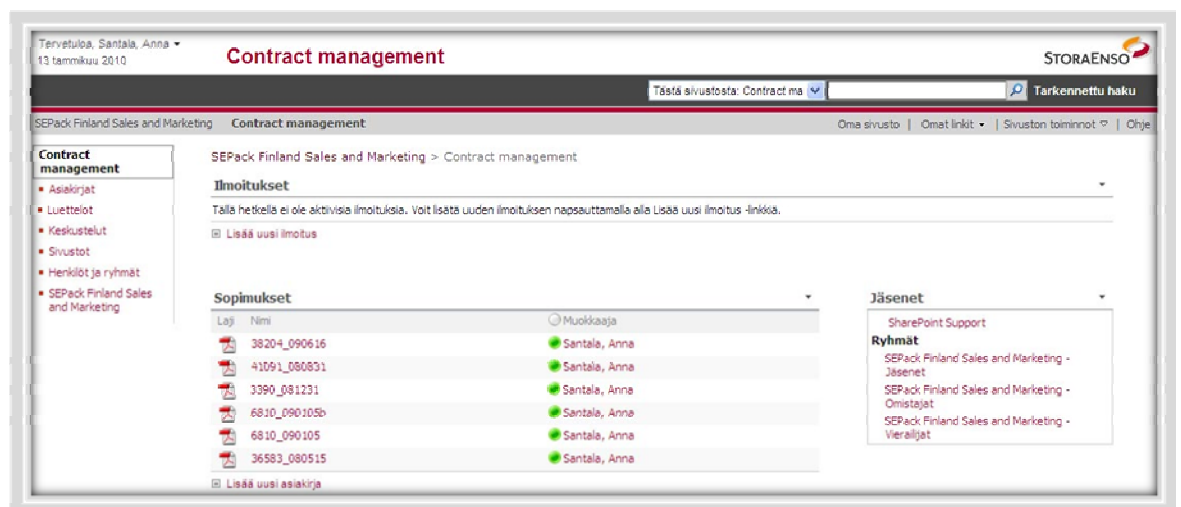
Oheisen kuvion 11 näkymä avautuu käyttäjälle, kun hän avaa SharePoint ohjelman. Tätä sivua voidaan muokata yrityksen sen hetkisten tarpeiden mukaan ja tähän voidaan koota esimerkiksi tärkeimmät uutiset ja muutokset tai kalenteri tulevista tapahtumista. Tällä hetkellä pääsivulla näkyy käyttäjien tiedot ja tämän näkymän kautta voidaan myös muokata käyttäjäkohtaisia oikeuksia eri sivustoille ja jopa yksittäisiin dokumentteihin. Käyttöoikeudet on määritelty aluksi vain markkinointipalvelupäällikölle ja markkinoinnin/myynnin kehityspäällikölle. Heillä on täydet oikeudet ladata sopimuksia ja määrittellä sopimustietoja järjestelmään. Aluksi toimitaan näin, koska halutaan varmistaa järjestelmän selkeä yleisilme ja tehokas hallinta. Myöhemmin on tarkoitus määrittellä, ketkä kaikki saavat latausoikeudet ja keille käyttäjille annetaan vain katselu-oikeudet.



KUVIO 11. SEPack Finland Sales and Marketing -sivuston päänäkymä.

Alisivuston näkymä

Contract Management -sivusto on yhdenvertainen SEPack Finland Sales and Marketing -sivuston kanssa ja ne muodostavat yhdessä valikon sivuston yläreunan harmaaseen palkkiin. Niiden kautta voidaan nopeasti siirtyä sivustolta toiselle. Contract Management -sivuston päänäkökuva on kuvion 12 kaltainen. Etusivulle voidaan määritellä näkymään erilaisia toimintoja, joihin käyttäjä pääsee nopeasti siirtymään. Tässä sivustossa näkyvät ilmoitukset, sopimukset sekä jäsenet. Ilmoitukset kohdassa voidaan kertoa esimerkiksi uusimmista hinta- tai muista käytännönmuutoksista. Jäsentiedoissa näkyvät kaikki jäsenten nimet sekä ovatko he tällä hetkellä online -tilassa. Jäsennäkökuva kautta voidaan myös määritellä käyttöoikeuksia tietyille jäsenelle tai jäsenryhmälle. Näitä näkymiä päästään tarkastelemaan ja muokkaamaan, kun klikataan näkökuvan otsikkoa, esimerkiksi ilmoitukset-otsikkoa.



KUVIO 12. Contract Management -alisivuston päänäkökuva.

Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin Sopimukset -näkökuva, jonne päästään myös klikkaamalla otsikkoa. Alisivuston päänäkökuvaan voidaan määritellä näkyvien sopimusten määrä, koska ei ole mielekästä, että pääsivustolla näkyvät kaikki sopimukset. Niitä päästään tarkastelemaan lähemmin, kun siirrytään otsikosta Sopi-

mukset -välilehdelle. Tähän näkymään voidaan lisätä kansio valmiille sopimus- pohjille, jotka käyttäjä löytää järjestelmästä helposti.

Sopimukset – sivun näkymä

Kuviossa 13 nähdään, miten Sopimukset-sivu aukeaa käyttäjälle. Yläreunan harmaassa vaakasuuntaisessa palkissa on eritelty sopimukseen liittyviä tietoja, joita alussa listasimme (Liite 1). Jokainen ladattava sopimus saa oman tunnuksen ns. ID:n, jonka mukaan sopimuksia voidaan etsiä ja suodattaa. Seuraavana näkyy ladatun sopimuksen tallennettu tiedoston nimi. Sille laadittiin seuraavanlainen nimeämissääntö asiakasnumeron ja sopimuksen allekirjoituspäivämäärän mukaan: asiakasnumero_YYMMDD. Yhtenäinen nimeämiskäytäntö selkeyttää yleisilmettä ja sopimukset ovat helposti hahmotettavissa. Tämän jälkeen on asiakasyrityksen nimi sekä asiakasnumero. Seuraavaan kenttään voidaan vapaamuotoisesti nimetä tallennettava sopimus. Vastuuhenkilön kohdalla näkyy nimetyn vastuuhenkilön lisäksi myös hänen online-tilansa.

Tunnus	Nimi	Asiakkaan nimi	Asiakas numero	Sopimuksen nimi	Vastuuhenkilö
27	3390_081231	Asiakas U	3 390	Purchase agreement for corrugated board boxes	Maarve, Jaana
28	41091_080831	Asiakas P	41 091	A framework agreement for delivery of goods	Fern, Pentti
31	36583_080515	Asiakas E	3 683	Kaupintavarastosopimus	Uusitupa, Matti
32	6810_090105	Asiakas S	6 810	Delivery agreement: corrugated cardboard	Jarvinen, Jukka.O
33	6810_090105b	Asiakas S	6 810	Quality of corrugated board products	Jarvinen, Jukka.O
34	38204_090616	Asiakas A	38 204	Purchase agreement	Komulainen, Jouko

KUVIO 13. Sopimukset -sivun näkymä.

Kuvion 14 näkymä jatkuu kuviosta 13, eli käyttäjälle nämä näkymät ovat samaan aikaan nähtävissä. Sopimuksen päätyyppikenttään valitaan alusvetovalikosta sopimuksen päätyyppi, jotka sinne on valmiiksi määriteltä. Kommenttikenttään tarkennetaan alusvetovalikosta, mikäli sopimukseen liittyy jokin alusopimus. SharePointtiin voidaan myös määrittellä sopimukset voimassaolo päivämäärä sekä hälytyspäivämäärä. Se voidaan määrittellä yrityksen omien tarpeiden mukaisesti esimerkiksi yhtä kuukautta ennen kuin sopimus päättyy. Näin voidaan seurata kuukauden päästä päättyviä sopimuksia ja olla asiakkaaseen yhteydessä jo hyvissä ajoin. Muut asiakasnumerot-kenttä tarvitaan sen vuoksi, että joskus yksi sopimus koskee monia eri asiakkaita ja asiakasnumeroita. Lisätietoja kohtaan voidaan lisätä tärkeitä tietoja sopimuksesta, esimerkiksi irtisanomisaika.

The screenshot shows a web application interface for STORAENSO. At the top right is the STORAENSO logo. Below it is a search bar with the text 'Tästä luettelosta: Sopimukset' and a search icon, followed by the text 'Tarkennettu haku'. Below the search bar are navigation links: 'Oma sivusto | Omat linkit | Sivuston toiminnot | Ohje'. Below the navigation links is a dropdown menu labeled 'Näytä: Kaikki sopimukset'. Below the dropdown menu is a table with the following columns: 'Sopimuksen päätyyppi', 'Sisältyy', 'Liittyy sopimukseen ID', 'Voimassaolo pvm', 'Hälytys pvm', 'Muut asiakasnumerot', and 'Lisätietoja'. The table contains five rows of contract data.

Sopimuksen päätyyppi	Sisältyy	Liittyy sopimukseen ID	Voimassaolo pvm	Hälytys pvm	Muut asiakasnumerot	Lisätietoja
hankinta-/toimitussopimus		32	31.12.2009	31.12.2009		
hankinta-/toimitussopimus	hintamekanismissopimus		30.08.2011	30.8.2011		
kaupintavarastosopimus			toistaiseksi			Irtisanomisaika 3kk
hankinta-/toimitussopimus	hintamekanismissopimus; vuosialennukset		31.12.2010	31.12.2010		
laatusopimus			toistaiseksi			Päättyy pääsopimuksen päättyessä
hankinta-/toimitussopimus	hintamekanismissopimus		31.12.2011	31.12.2011	91005 45748 79612	

KUVIO 14. Sopimukset-sivun näkymä

Sopimuksen tallentaminen

Sopimukset voidaan tallentaa järjestelmään joko pdf- tai word – muodossa. Tiedosto ladataan järjestelmään valikon kohdasta *Lataa palvelimeen*, jonka jälkeen haetaan haluttu tiedosto koneelta. Kuviossa 15 määritellään sopimuksen tiedot ja Lisätietoja-kenttään mahdolliset muut huomautukset. Punaisella tähdellä merkityt kentät on määritelty pakollisiksi sen vuoksi, jotta kaikista sopimuksista on järjestelmässä olemassa ainakin perustiedot. Kun kaikki tiedot on merkitty, voidaan sopimus ladata arkistoon.

The screenshot shows a SharePoint web form titled "Contract management" for saving a contract. The form is titled "Sopimukset: 2007-11-29-09". It includes a warning message: "Asiakijan lataaminen onnistui, ja asiakirja on uloskuluttu sinua varten. Jotta muut käyttäjät voivat käyttää asiakirjaa, täytyy tarvittavat tiedot vaadittuihin ominaisuuksiin ja sisäänkuluttaa asiakirja." The form fields are as follows:

- Asiakkaan nimi ***: Text input field.
- Asiakas numero ***: Text input field.
- Nimi ***: Text input field containing "2007-11-29-09.pdf".
- Sopimuksen nimi ***: Text input field.
- Vastuhenkilö ***: Text input field with a user selection icon.
- Sopimuksen päätyyppi ***: Dropdown menu set to "vuosisopimus".
- Sisältyy**: Checkboxes for contract types:
 - vuosisopimus
 - hankinta-/toimitussopimus
 - kaupintavarastosopimus
 - varastointisopimus
 - hintamekanismisopimus
 - vuosialennukset
 - vuosialennukset
 - laatusopimus
 - muu sopimus
- Liittyy sopimukseen ID**: Text input field.
- Voimassaolo pvm**: Text input field.
- Häilytys pvm**: Text input field with a calendar icon.
- Muut asiakasnumerot**: Text input field.
- Lisätietoja**: Text input field.
- tietoja**: Text input field.

At the bottom, there is a version notice: "Versio: 1.0" and "Luotu: Ajankohta: 13.1.2010 13:19. Toiminnon suorittaja: Santala, Anna" and "Viimeksi muokattu: 13.1.2010 13:19. Toiminnon suorittaja: Santala, Anna". There are also "Kuittaa sisään" and "Peruuta" buttons.

KUVIO 15. Sopimuksen tallentaminen SharePointtiin.

Sopimustietojen suodattaminen

Sopimuksia on helppo etsiä, lajitella ja järjestellä suodatustoiminnon avulla. Kuvion 16 esimerkissä voidaan suodattaa sopimuksista kaikki vuosisopimukset ja hankinta-/toimitussopimukset. Tämän toiminnon avulla saadaan nopeasti halutut sopimukset näkyviin esimerkiksi raportointia tai muuta seuranta varten. Suodatus toimii kaikissa sopimustietokentissä, esimerkiksi voidaan suodattaa näkyviin tietyn asiakasnumeron sopimukset. Kun tähän lisätään vielä suodatus sopimuksen voimassaoloajasta, saadaan näkyviin yhden asiakkaan kaikki voimassa olevat tai päättyneet sopimukset.

The screenshot shows a web application interface for managing contracts. The title is "Sopimukset". There are navigation buttons: "Uusi", "Lataa palvelimeen", "Toiminnot", and "Asetukset". The main table has columns: "Tunnus", "Nimi", "Asiakkaan nimi", "Asiakas numero", "Sopimuksen nimi", "Vastuuhenkilö", "Sopimuksen päätyyppi", and "Sisältyy". A dropdown menu is open over the table, showing filter options: "Nouseva", "Laskeva", "Poista suodatin kohteesta Sopimuksen päätyyppi", "hankinta-/toimitussopimus" (highlighted), "kaupintavarastosopimus", "laatusopimus", and "vuosisopimus".

Tunnus	Nimi	Asiakkaan nimi	Asiakas numero	Sopimuksen nimi	Vastuuhenkilö	Sopimuksen päätyyppi	Sisältyy
27	3390_081231	Asiakas U	3 390	Purchase corrugate			
28	41091_080831	Asiakas P	41 091	A framework for delive			hintamekanismissopimus
31	36583_080515	Asiakas E	3 683	Kaupintav			
32	6810_090105	Asiakas S	6 810	Delivery of corrugate			hintamekanismissopimus; vuosilennukset
33	6810_090105b	Asiakas S	6 810	Quality of corrugateu board products	Jarvinen, Jukka.O	laatusopimus	
34	38204_090616	Asiakas A	38 204	Purchase agreement	Komulainen, Jouko	hankinta-/toimitussopimus	hintamekanismissopimus
35	2007-11-29-09					vuosisopimus	vuosisopimus

KUVIO 16. Sopimustietojen suodattaminen.

Näkymien luominen

SharePointtiin voidaan myös tallentaa valmiiksi määriteltäviä näkymiä, jotka nopeuttavat ja tehostavat sopimusten hallintaa. Näkymiin voidaan tallentaa esimerkiksi yhden asiakkaan kaikki voimassa olevat sopimukset, jolloin käyttäjä saa nopeasti halutut sopimukset näkyviin kuviossa 17 olevasta valikosta yhdellä klikkauksella.

The screenshot shows the STORAENSO web application interface. At the top right is the STORAENSO logo. Below it is a search bar with the text "Tästä luettelosta: Sopimukset" and a search button labeled "Tarkennettu haku". Below the search bar is a navigation menu with links: "Oma sivusto", "Omat linkit", "Sivuston toiminnot", and "Ohje".

The main content area displays a table of contracts. The table has columns: "Sisältyy", "Liittyy sopimukseen ID", "Voimassaolo pvm", "Hälytys pvm", and "Muut". The table contains several rows of contract data. A context menu is open over the table, showing options: "Näytä: Kaikki sopimukset", "Kaikki sopimukset", "Explorer-näkymä", "Muokkaa tätä näkymää", and "Luo näkymä".

Sisältyy	Liittyy sopimukseen ID	Voimassaolo pvm	Hälytys pvm	Muut
	32	31.12.2009	31.12.2009	
hintamekanismissopimus		30.08.2011	30.8.2011	
		toistaiseksi		Irtisanomis aika 3kk
hintamekanismissopimus; vuosialennukset		31.12.2010	31.12.2010	
		toistaiseksi		Päättyy pääsopimuksen päätyessä
hintamekanismissopimus		31.12.2011	31.12.2011	91005 45748 79612
vuosisopimus				

KUVIO 17. Näkymien luominen.

4.6 Järjestelmän hyötyjen arviointi

Stora Enso Packagingin on aluksi tarkoitus käyttää SharePointtia sopimusten arkistointiin ja valmiiden sopimusten hallitsemiseen. Myöhemmin voidaan hyödyntää myös SharePointin ominaisuuksia sopimusten aktiivisesta muokkaamisesta ja versioinnista. Tämän opinnäytetyön tuotoksena ei syntynyt valmista sopimusten hallintajärjestelmää. Stora Enso Packaging voi hyödyntää luomaani SharePoint pohjaa, lisätä siihen tarvitsemiaan ominaisuuksia, esimerkiksi varmuuskopiointi, ja sen jälkeen ottaa sen käyttöön sopimusten hallinnan tehostamiseksi.

Sopimusten sähköiseen hallintajärjestelmään siirtyminen ei tuo yritykselle varsinaisesti suoraa kustannussäästöä, vaan järjestelmän onnistumista voidaan arvioida hieman eri näkökulmasta. Koska SharePoint oli laajasti käytössä jo Stora Enso -konsernissa, tästä projektista ei syntynyt erillisiä kustannuksia. Tässä tapauksessa voidaan arvioida järjestelmän sopivuutta Stora Enso Packagingin sopimusten hallintaan sekä kuinka se tehostaa yrityksen sopimusten hallintaa verkottuvassa liiketoiminnassa. Arvioidaan siis järjestelmän palvelevuutta sekä vaikutusta organisaatioon.

Järjestelmän arviointia vaikeuttaa tässä vaiheessa se, ettei se ole vielä käytössä yrityksessä. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä arvioin järjestelmän hyötyjä sille asetettujen toiminnallisten tavoitteiden ja vaatimusten näkökulmasta. Luvun 4.2 viimeisessä kappaleessa markkinoinnin/myynnin kehityspäällikkö ja markkinointipalvelupäällikkö kertoivat, mitä tavoitteita ja parannustoiveita uudelle sopimusten hallintajärjestelmälle on asetettu. Seuraavaksi arvioin näiden tavoitteiden toteutumista SharePointissa.

Keskitetty sopimusten arkistointipaikka

SharePointissa on sopimuksia varten tehty asiakirja-arkisto, johon tallennetaan kaikki sopimukset. Järjestelmä antaa siis mahdollisuudet siihen, että kaikki sopimukset ovat keskistetysti samassa arkistointipaikassa. Jotta hyöty saadaan irti, täytyy käyttäjiä ohjeistaa ja motivoida tallentamaan tehdyt sopimukset järjestelmään. Kun kaikki sopimukset on viety arkistoon, niiden hallitseminen helpottuu.

SharePointtiin määriteltyjen suodatusten avulla saadaan nopeasti näkyviin esimerkiksi tietyn asiakkaan kaikki sopimukset tai kaikki ensi kuun aikana päättyvät sopimukset. Tällaiset apuvälineet innostavat ja motivoivat käyttäjiä hyödyntämään järjestelmää.

Sopimusten sisällön levittäminen

SharePointin avulla keskeinen sopimustieto on kaikkien sitä tarvitsevien helposti luettavissa eikä tiedon saamiseen tarvita tietyn henkilön läsnäoloa. Sopimuksia voidaan siis hyödyntää esimerkiksi kesken sopimusneuvotteluja, jos halutaan tarkistaa edellisen sopimuksen tietoja. Myös operatiiviseen toimintaan liittyvä sopimustieto on aina saatavilla, esimerkiksi sopimuksissa määritellyt toimitusajat.

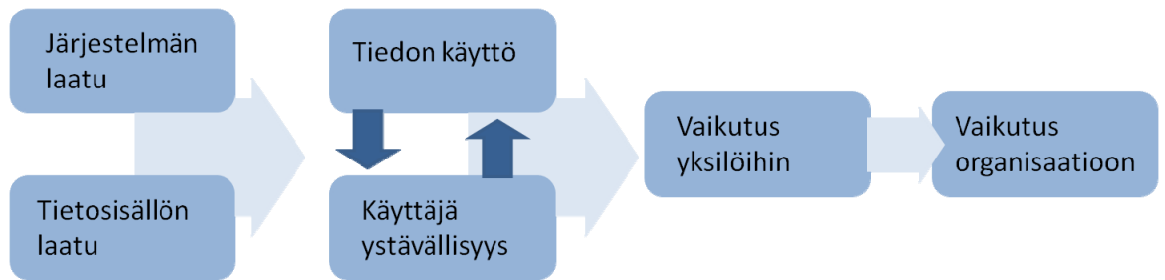
Proaktiivisuuden lisääminen asiakasrajapinnassa työskentelyyn

Kun sopimuksia tallennetaan SharePointtiin, voidaan sinne määritellä sopimusten voimassaolo sekä hälytyspäivämäärät. Hälytyspäivämäärän avulla voidaan esimerkiksi kerran kuussa suodattaa ne sopimukset, jotka ovat päättymässä tietyn ajan päästä. Tämä helpottaa sopimusten proaktiivista uusimista ja ylläpitoa. Yritys tuottaa asiakkaalle lisäarvoa sillä, että huolehtii etukäteen uusittavista sopimuksista ja mahdollisesti ilmoittaa niistä asiakkaalle jo ennen neuvotteluita. Tällainen toiminta saattaa jossain tapauksissa auttaa asiakasta, esimerkiksi jos asiakas on unohtanut uusia laatusopimuksen, jota siltä vaaditaan auditointien yhteydessä.

Sopimukseen liittyvien ohjeiden hallinta

SharePoint koostuu sivustosta, johon voidaan liittää tarvittavia toimintoja. Contract Management -sivuston etusivulle voidaan tehdä erilaisia ohjekansioita tai arkistoja, johon yritys voi koota tarvitsemiaan tietoja. Yhteen kansioon voidaan tallentaa sopimusten tekemistä tukeva muistilista sopimustiedoista. Toinen kansio voisi sisältää yrityksen laatimia yleisohjeita sopimusten laatimiseen, esimerkiksi kenellä on oikeus tehdä sopimus tietyistä asioista sekä ohjeistus SharePointin käytöstä ja vinkkejä sen hyödyntämiseen. Kolmannessa kansiossa voisi olla tallennettuna valmiita sopimus pohjia, joita käyttäjät voivat hyödyntää. Sopimus pohjat yhtenäistävät sekä helpottavat sopimusten hallintaa.

SharePoint sopimusten hallintajärjestelmän käyttöönoton jälkeen Stora Enso Packagingissa voidaan arvioida kokonaisvaltaisemmin järjestelmän toimivuutta ja sen tuomia hyötyjä sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmasta. Amerikkalaiset tutkijat DeLone ja McLean ovat kehittäneet tietojärjestelmän onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä mallin, joka esitellään kuviossa 17.



KUVIO 18. Tietojärjestelmien onnistumisen malli. (Ruohonen & Salmela 1999, 182).

DeLonen ja McLeanin malli on varsin laaja ja se saattaa olla myös sen heikkous, koska jokaisessa tietojärjestelmäprojektissa painoarvo on hieman eri asioissa. Malli antaa kuitenkin hyvän pohjan järjestelmän arviointiin. Järjestelmän laadun arvioinnissa keskitytään järjestelmän tekniseen laatuun. Se voidaan jakaa sekä järjestelmän tarkkuuteen ja nopeuteen sekä käyttäjien arviointiin sen helppoudesta. (Ruohonen & Salmela 1999, 182-186.)

Tietosisällön laadussa voidaan arvioida järjestelmän tuottamaa tietoa eli sen hyödyllisyyttä, luotettavuutta, ymmärrettävyyttä, käyttökelpoisuutta ja sitä kuinka se tyydyttää käyttäjän tietotarpeet. Käyttäjätyytyväisyyden mittareina voidaan käyttää kokonaistyytyväisyyttä, päätöksentekotyytyväisyyttä tai halutun ja tietojärjestelmästä saadun tiedon eroa. Tiedon käyttöä voidaan tutkia kolmella tavalla; 1) teknisesti, 2) sosiaalisesti eli kyselemällä tai 3) yhdistämällä nämä kaksi tapaa. Tiedon käytön arvioinnissa täytyy ottaa huomioon käyttäjien asenne uutta järjestelmää kohtaan, koska se saattaa olla aluksi negatiivinen ennen kuin uudet työkentelytavat muotoutuvat. Tietojärjestelmän vaikutusta yksilöön on erittäin vaikea

arvioida, koska se saattaa parantaa käyttäjän suoritusta, mutta syiden erottelemisen on hankalaa. Järjestelmän vaikutusta organisaatioon on vielä vaikeampi arvioida kuin sen vaikutusta yksilöön. Organisaatiotason vaikutuksina voidaan nähdä esimerkiksi päätöksenteon laadun paraneminen, työntekijöiden työn kehittyminen, kilpailuaseman muuttuminen ja yhteistyön kehittyminen. Tietojärjestelmä muuttaa käyttäjän työskentelytapoja, mitä kautta muutoksen vaikutukset saattavat siirtyä edelleen organisaation tasolle. Tietojärjestelmien arviointi on erittäin haasteellista. Siinä pyritään luomaan sellainen mittaristo, jossa arvioidaan asiakasta, prosesseja, henkilöstöä ja yrityksen innovatiivisuutta. (Ruohonen & Salmela 1999, 182-186.)

5 YHTEENVETO

Sopimusten hallinta luo parhaimmillaan yritykselle strategista hyötyä sekä vahvistaa kilpailuetua. Yrityksen on tärkeä tuntee sisäinen arvoketjunsä, jotta se osaa tehostaa ja parantaa oikeita operatiivisia toimintoja liittyen sopimusten hallintaan. Nopea reagoiminen ja aktiivinen pyrkimys muuttaa toimintaympäristöään, on merkki vahvasta ja kehittyvästä yrityksestä. Strategialla on suuri vaikutus yrityksen tapoihin toimia ja tehokas strateginen johtaminen vahvistaa yhteistä ajattelutapaa. Kilpailijoiden on paljon helpompi seurata tapoja tehdä asioita, mutta vaikeampi ajatella samalla tavalla.

Yleisesti yritykset hallitsevat dokumenttejaan omasta mielestään huonosti eivätkä koe saavansa niistä kaikkea hyötyä irti. Uusien sopimusten hallintajärjestelmien käyttöönotto pakottaa yrityksen läpikäymään omia prosessejaan ja kehittämään niitä. Sopimusten sähköinen hallintajärjestelmä tehostaa yrityksen koko sopimusprosessia ja mahdollistaa kilpailuedun vahvistamisen. Palvelun laatu määräytyy siitä, miten asiakas kokee palvelun. Proaktiivisella sopimusten uusimisella ja ylläpidolla parannetaan asiakkaalle tuotettavaa palvelun laatua.

Stora Enso Packagingin sopimusten hallintajärjestelmälle asetettiin toiminnalliset tavoitteet, joita olivat sopimusten keskitetty arkistointipaikka, sopimusten sisällön levittäminen, proaktiivisuuden lisääminen asiakasrajapinnassa työskentelyyn ja sopimuksiin liittyvien ohjeiden hallinta. Tärkeimpänä tavoitteena pidettiin sitä, että järjestelmästä tulisi toimiva sopimusten keskeinen arkistointipaikka, josta tarvittava sopimustieto on oikeiden henkilöiden helposti saatavilla.

SharePointin käyttöönotolla päästään Stora Enso Packagingin tärkeimpään tavoitteeseen eli sopimusten keskitettyyn hallintaan. Muiden tavoitteiden saavuttaminen riippuu paljon yrityksen aktiivisista jatkotoimenpiteistä sekä järjestelmän hyödyntämisestä ja kehittämisestä. SharePointin avulla Stora Enso Packaging voi saavuttaa sopimusten strategisen ja kilpailullisen hyödyn.

Opinnäytetyön empiirinen osuus, SharePoint hallintapohjan luominen, oli onnistunut ja palvelee varmasti yritystä tulevaisuudessa. Stora Enso Packagingin edustajat joutuivat pohtimaan sopimusprosessien nykytilaa ja kartoittamaan siinä ilmeneviä ongelmia. Opinnäytetyön yhtenä saavutuksena onkin sopimusten hallintapohjan lisäksi myös se, että yritys joutui nostamaan esille yhden kehittämiskohteen liiketoiminnassaan ja pohtimaan aktiivisesti sen parantamistoimenpiteitä sekä sen tuomia mahdollisuuksia.

Tämän opinnäytetyön tuotoksena ei syntynyt kokonaan valmista sopimusten hallintajärjestelmää, vaan luotu SharePoint hallintapohja helpottaa yritystä jatkamaan järjestelmän kehittämistä ja testaamista sekä myöhemmin sen käyttöönottamista. Järjestelmän täysivaltainen hyödyntäminen tuo läpinäkyvyyttä Stora Enso Packagingin sopimusten hallintaan ja sopimusprosesseihin.

Jatkotoimenpiteenä voi suositella SharePoint pohjan testaamista ja mahdollisesti havaittujen muutostarpeiden korjaamista. Arkiston toimivuutta voidaan testata eri käyttäjätahoilla ja ottaa huomioon heidän kokemuksensa ja tarpeensa järjestelmästä. Sopimuksien järjestelmään viemiseen ja tietojen tallentamiseen Stora Enso Packaging voi hyödyntää esimerkiksi työharjoittelijoita.

Jatkotutkimukseksi voi suositella järjestelmän käyttöönoton jälkeen laajemman tutkimuksen suorittamista SharePointin toimivuudesta sopimusten hallintajärjestelmänä. Siinä saataisiin arvokasta tietoa järjestelmän kehittämistarpeista ja hyödyistä, joita sillä on saavutettu. Tässä opinnäytetyössä ei voitu todentaa sopimusten hallintajärjestelmän kilpailuedullista hyötyä, koska aihetta tarkasteltiin yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksessa voitaisiin kysyä asiakkailta sopimusten hallintajärjestelmän tuomaa kilpailuetua ja lisäarvoa. Tutkimuksen voisi toteuttaa esimerkiksi ammattikorkeakoulun opiskelija opinnäytetyönään.

Tulevaisuudessa sopimusten hallintajärjestelmät varmasti yleistyvät yrityksissä ja kilpailu tällä osa-alueella sekä sopimusten kokonaisvaltainen hyödyntäminen lisääntyvät. Stora Enso Packagingissa on nyt havaittu muutostarpeet ja niiden tuomat hyödyt, joten yrityksen on hyvä jatkaa tästä.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy

Bergström, S. & Leppänen, A. 2005. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy

Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy

Haapio, H., Hällström, E., Järvinen, M., Koivu, S., Lehto, J., Leskinen, J., Lintumaa, S., Nystén-Haarala, S., Pohjonen, S., Salmi-Tolonen, T. & Taivalmaa, P. 2005. Yritysten sopimus- ja vastuuketjut. Sopimusten hallinta käytännössä. Piekämäki: RT-Print Oy

Hannus, J., Lindroos, J-E & Seppänen, T. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Helsinki: Hakapaino Oy

Kaario, K. & Peltola T. 2008. Tiedonhallinta. Avain tietotyön tuottavuuteen. Porvoo: WS Bookwell

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Otala, L. 2000. Oppimisen etu -kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY

Porter, M. 1991. Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Ruohonen, M. & Salmela, H. 1999. Yrityksen tietohallinto. Helsinki: Oy Edita Ab

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY

Storbacka, K. & Lehtinen J.R. 1999. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Porvoo: WSOY

Storbacka, K., Sivula, P., Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari Oy

Elektroniset lähteet:

H-Hetki 3/2009 [viitattu 3.10.2009]. Latva-Koivisto, P. 2005. Tutkittua tietoa järjestelmistä. Faili 1/2005 [viitattu 3.10.2009]. Saatavissa:
<http://www.liikearkistoyhdistys.fi/pdf/FAILI105.pdf>

Market Visio Oy. 2009. Smart Enterprise Suite -markkinan muodostuminen 2003-2005 [viitattu 4.10]. Saatavissa:
<http://www.marketvisio.fi/Tutkimus/Tutkimusaiheet/Tutkimusdokumentti/tabid/126/research/97/Default.aspx>

Microsoft Office Online. 2009. Microsoft Office SharePoint Server 2007 [viitattu 27.12.2009]. Saatavissa: <http://office.microsoft.com/fi-fi/sharepointserver/FX100492001035.aspx>

Relator Oy. 2009. Tiedonhallintaratkaisut Microsoft -teknologioilla [viitattu 29.11.2009]. Saatavissa: <http://www.relator.fi/docs/Tiedonhallintaratkaisut>

_Microsoft-teknologioilla.pdf

Röytiö, J. 2009. Sopimus – riskien hallintaa & ongelmien ennaltaehkäisyä [viitattu 29.11.2009]. Saatavissa: <http://www.heikkilalaw.fi/pdf/2009/2009-3.pdf>

Stora Enso Packaging Oy. 2009. Mills [viitattu 28.09.2009]. Saatavissa: Stora Enso Packagingin Intranetissa: <http://insite.storaenso.com/mills/finland/storaenso-packaging-finland/Pages/stora-enso-packaging-suomi-uusi.aspx>

Weintraub, A. 2001-2004. Contract Management – A Strategic Asset [Viitattu 19.10.2009]. Saatavissa: <http://www.crm2day.com/highlights/EEplVVVFfpFCMLrUcN.php>

Asiantuntijahaastattelut:

Andelin, M. 2009. Markkinointipalvelupäällikkö. Stora Enso Packaging Oy. Haastattelu 6.10.2009

Anonen, T. 2010. Markkinoinnin/myynnin kehityspäällikkö. Stora Enso Packaging Oy. Haastattelu 4.1.2010

LIITTEET

LIITE 1

LISTAUS SOPIMUSTIEDOISTA JA HUOMIOITAVISTA ASIOISTA

- Käyttöoikeudet:
 - Katseluoikeudet
 - Täydet oikeudet

- Sopimuksen ID
- Asiakkaan nimi
- Sopimuksen nimi
- SEPackin vastuuhenkilö
- Sopimuksen päätyyppi
 - vuosisopimus
 - hankinta-/toimitussopimus
 - hintamekanismisopimus
 - varastointisopimus
 - kaupintavarastosopimus
 - vuosialennukset
 - laatusopimus
 - muu sopimus
- kenttä kommenteille/avainsanoille (sopimukseen liittyvä alasopimus)
- Sopimuksen status:
 - valmisteilla
 - voimassa
 - päättynyt
- Sopimuksen voimassaolo
- Hälytyspäivämäärät
- päivitysvastuu (SEPack)

- Toiminnallisuus:
 - Hälytykset sopimusten voimassaolojaksoista tai uusimisesta
 - Valmiit sopimusohjat
- Varmuuskopiointi