

Maarit Nieminen

HYVÄ SOPIMUSHALLINTA LIIKETOIMINNAN TUKENA
KOHDEYRITYKSESSÄ

Liiketalouden koulutusohjelma
2015

HYVÄ SOPIMUSHALLINTA LIIKETOIMINNAN TUKENA KOHDEYRITYKSESSÄ

Nieminen, Maarit
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2015
Ohjaajat: Anttila, Seppo ja Saarikko, Simo
Sivumäärä: 58
Liitteitä: 2

Asiasanat: sopimustoiminta, sopimushallinta, sopimusopas, sopimushallintastrategia ja sopimusosaaminen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda tietoa sopimuslainsäädännöstä ja laadukkaasta sopimushallinnan hoidosta kohdeyrityksessä. Kohderyhmänä olivat yrityksen keskijohtoon kuuluvat toimihenkilöt. Pyrkimys oli parantaa heidän osaamistaan tällä tutkittavalla alueella sekä vastata niihin sopimushallintaa koskeviin kysymyksiin, joita he kohtaavat päivittäisessä työssään. Tämän lisäksi työn tavoitteena oli luoda sopimusopas yrityksen käyttöön ja lopussa ehdotettiin yritykselle puuttuvan sopimushallintastrategian luomista. Strategian pohjaksi ehdotettiin yritykselle selvittäväksi, mitä sopimuksia on olemassa, miten ne luokitellaan ja ketkä niitä tällä hetkellä hallitsevat.

Tutkimusmenetelmä oli laadullinen. Haastattelemalla puolistrukturoidun teemahaastattelun muodossa yrityksen viittä eri toimintojen päällikköä ja kahta johtoryhmän jäsentä, saatiin tärkeää tietoa henkilökunnan sopimusosaamisesta yleisesti sekä sopimushallinnan nykytilasta yrityksessä. Merkittävää oli huomata kaikkien haastateltujen toimihenkilöiden halukkuus kehittää sopimushallintaa.

Yrityksillä yleensä, kuten kohdeyrityksessäkin, saattaa esiintyä puutteita sopimus käytännöissä ja joskus yritys voi altistua jopa tiedostamatta merkittävillekin sopimusriskeille. Yrityksillä on yleensä tarvetta kehittää sopimuskäytäntöjä ja näin välttää liiketoimintaan liittyviä, sopimusriskejä. Sopimushallinta on yrityksen ulkoisten sekä sisäisten suhteitten hallintaa. Siihen sisältyy erityyppisiä sopimuksia. Prosessi sisältää sopimuksen valmistelun, täytäntöönpanon, seurannan, päättämisen, raportoinnin ja säilytyksen. Tätä kutustaan myös sopimuksen elinkaaren hallinnaksi (CLM). Riskienhallintafunktion lisäksi, organisaatiot ovat viimeaikoina tunnistaneet sopimushallinnan merkityksen kustannussäästöjen ja tuottavuuden lisäämiseksi.

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi kuvaus laadukkaasti hoidetusta sopimushallinnasta, kehitysehdotus sopimushallintastrategian luomiseksi sekä sopimusopas yrityksen henkilökunnan käyttöön. Tulevaisuuden haasteina sopimustoimintaa kehitettäessä ovat sähköisten allekirjoitusten lainvoimaisuus ja sopimustoiminnan siirtyminen kokonaan verkkoympäristöön. Kohdeyrityksessä nämä asiat tulisi myös huomioida kehitettäessä sopimushallintaa ja luotaessa tulevaa strategiaa ja sopimushallinnan automatisointia.

GOOD CONTRACT MANAGEMENT SUPPORTING THE BUSINESS IN THE CASE COMPANY

Nieminen, Maarit

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

May 2015

Supervisors: Anttila, Seppo and Saarikko, Simo

Number of pages: 58

Appendices: 2

Keywords: contract, contract management, contract guide, contract management strategy and contract expertise

The purpose of this thesis was to produce information about contract law and good contract management in the case company, in order to enable the organization and its middle management to develop in this area. The purpose was to answer those contract management questions these people meet in their every-day work too. In addition, the aim of this thesis was to create a contract guide for the company. As the case company does not currently have a contract management strategy, creation of such a strategy was proposed. As a basis of the strategy it was proposed to investigate all existing contracts, how they are classified and who currently administers them.

The research method used was a qualitative. By interviewing five managers and two vice presidents by using semi-structured interview method, important information was gained about the contract management expertise of the personnel generally and current state of contract management in the case company. The willingness of all the interviewed managers to develop contract management was noteworthy.

Companies, as the case company too, may have shortcomings in their contractual practices and sometimes the company can unconsciously expose itself to even significant contractual risks. Companies usually need to develop contractual practices and thus avoid business-related contractual risks. Contract management is about managing the external and internal relationships that an organization has established. These include different types of contracts. The process itself involves creating, executing as well as analyzing, ending, reporting and saving of contracts. This is called as contract lifecycle management (CLM). In addition to risk management function, organizations have recognized contract management as a source of cost-savings and productivity increases.

As a result of this thesis was found a description of good contract management, proposal of creation the contract management strategy and a contract guide for the personnel of the company. Among the future challenges in the development of contract management are the legality of electronic signatures and the transferring of contractual activities entirely to the online environment. These issues should also be taken into account when developing the contract management and creating future contract management strategy and its automation in the case company.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTAA	8
2.1	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	8
2.1	Tutkimusmenetelmät ja aineiston kerääminen.....	9
2.2	Teoreettinen viitekehys	10
3	SOPIMUSTOIMINTA	11
3.1	Sopimusoikeus	11
3.2	Sopimuksen solmiminen.....	12
3.3	Sopimustyypit	13
3.4	Vakioehdot ja –sopimukset.....	14
3.5	Edustaminen ja yhtiön nimenkirjoitus	15
3.6	Valtuutus ja valtakirja	16
3.6.1	Prokura yleisvaltuutuksena.....	16
3.6.2	Asemavaltuutus	17
3.7	Sopimusrikkomus	18
4	SOPIMUSHALLINTA	19
4.1	Sopimushallinnan kuvaus ja luokittelu	19
4.1.1	Ennakoiva sopiminen	20
4.1.2	Sopimuskauden sopimushallinta	24
4.1.3	Sisäinen sopimushallinta	24
4.1.4	Ulkoinen sopimushallinta.....	27
4.1.5	Sopimuksen elinkaaren hallinta (CLM)	28
4.2	Sopimukset riskienhallinnan työkaluna	29
4.3	Kansainväliset sopimukset.....	31
5	HYVÄ SOPIMUSHALLINTA LIIKETOIMINNAN TUKENA.....	35
5.1	Sopimushallinta osana yrityksen hallintotapaa ja liiketoimintastrategiaa ...	35
5.1.1	Sopimushallinnan merkitys yrityksen arvoketjussa	37
5.1.2	Yhteiset toimintamallit	38
5.2	Sopimushallinnan kypsyysmalli	40
5.3	Resurssit laadukkaana sopimushallinnan järjestämiseksi.....	43
5.4	Sopimushallinnan ohjelmistotuotteet.....	44
6	KOHTI YHTENÄISTÄ SOPIMUSHALLINTAA.....	47
6.1	Huomioita kohdeyrityksen sopimushallinnasta	47
6.2	Tulevan sopimushallintaprosessin kuvaus	48
6.3	Contract Manager.....	50

7 YHTEENVETO	50
LÄHTEET	55
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Sopimusten hallinnalla tavoitellaan muun muassa kilpailuetua markkinoilla. Taloudellisen riskin minimointi on merkittävä osa sopimusten hallintaa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että 42 prosentissa yrityksistä merkittävin motiivi sopimusten hallinnan kehittämiseksi on ollut paine hallita yrityksen varoja paremmin ja minimoida liiketoiminnan riskejä. Lähes 65 prosenttia yrityksistä on raportoinut, että sopimusten elinkaaren hallinta on merkittävästi vähentänyt yrityksen taloudellisia ja oikeudellisia riskejä. (Sopima Oy:n [www-sivut](#).)

Suomalaisen ohjelmistoyhtiö Sopima Oy:n vuonna 2011 julkaiseman tutkimuksen mukaan puutteet sopimusten hallinnassa aiheuttavat suomalaisyrityksille merkittäviä haittoja ja kustannuksia. Sopiman teettämään sopimusbarometriin vastasi 258 suomalaisyrityksen johtajaa. Kartoituksessa selvisi, että sopimusasioiden tärkeys ymmärretään, mutta aihe sinänsä oli monelle melko uusi. Joka neljäs selvitykseen vastanneista yritysjohtajista myönsi, että heidän yrityksensä oli joutunut kohtaamaan jonkinlaisia ongelmia sopimukseen liittyvien velvoitteiden kanssa. Yli 60 prosentissa vastanneista yrityksistä ei ollut minkäänlaista suunnitelmaa siitä, miten vastuut siirtyvät, jos nykyinen vastuuhenkilö esimerkiksi sairastuu tai vaihtaa työpaikkaa. Ongelmaksi osoittautui myös se, että solmitut sopimukset unohtuvat usein arkistokaappeihin. Kyselyyn vastanneista yrityksistä 57 prosentilla oli käytössään sähköinen sopimushallintatyökalu ja 43 prosentilla perinteinen mappi. Yli puolelle oli koitunut hallinnasta johtuvia haittoja, kuten lisäkustannuksia viiveestä tai ylimääräisestä työstä etsittäessä sopimuksia. Haittoja oli myös syntynyt siitä, että sopimukseen kirjoitetut mahdollisuudet olivat jääneet kokonaan huomaamatta tai hyödyntämättä. (Sopima Oy 2011; Juntunen 2013; Kauppalehti 2011.)

Yritystoiminnan riskienhallinta, kustannusten läpinäkyvyys ja tavoite luoda pitkänikävälin yhteistyösuhteita ovat olleet esillä suomalaisessa yritysmaailmassa käydyissä keskusteluissa jo pitkään. Näissä keskusteluissa on myös laajalti pohdittu yritysten sopimustoimintaa, sen johtamista ja hallintaa. (Tieva 2009, 111.) Sopimukset ovat yrityksen avainasioita, joiden avulla voidaan luoda kestäviä yhteistyösuhteita, vahvistaa

yritysten välistä luottamusta ja parantaa yrityskuvaa. Sopimukset oikein ja laadukkaasti hallittuina toimivat myös yritysten kilpailukeinoina, turvaavat tuottoja ja toiminnan edellytyksiä sekä tukevat riskienhallintaa. Myös kansainvälisissä keskusteluissa on yhä enemmän kiinnitetty huomiota yritysten sopimushallintaan eli *Contract Managementiin*, jonka erilaisten sisäisten prosessien avulla sopimustoimintaan liittyviä toimintoja pyritään hallitsemaan oikein ja laadukkaasti. (Hemmo 2005, 306.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia sopimushallintajärjestelmän merkitystä liiketoimintaan ja sitä, miten sopimushallinta toimisi parhaiten ja laadukkaimmin keskijohtoon kuuluvien toimihenkilöiden tukena kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä toimivassa kohdeyrityksessä. Opinnäytetyössä käsitellään sopimushallintaa ja sen eri osa-alueita, kuten sopimusosaamisen merkitystä liiketoimintaan, kilpailukykyyn ja riskienhallintaan sekä syvennytään kohdeyrityksessä esille tulleisiin haasteisiin näillä toiminta-alueilla. Keskijohdolla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan kohdeyrityksen toimihenkilöitä, jotka työssään tekevät erilaisia kotimaan ja ulkomaankauppaan liittyviä myynti- ja hankintasopimuksia. Opinnäytetyössä ei käsitellä kohdeyrityksen konsernitason sopimuksia ja sopimushallintaa, yrityskauppoja tai henkilöstöhallintoon liittyvien sopimusten hallintaa. Johtopäätöksissä tullaan kuitenkin viittaamaan konsernitason ehdotuksiin tai prosessikuvaussuunnitelmiin, jotka yrityksen laajennuttua ovat väistämättömiä. Myöhemmin tuloksia on mahdollisuus laajentaa koko konsernia koskevaksi käsitellyillä toiminta-alueilla.

Kohdeyrityksessä laadukkaan sopimushallinnan kuvaaminen havaittiin tarpeelliseksi, jotta saataisiin lisätietoa yhtenäisestä, laadukkaasta ja kaikilta osiltaan oikeanlaisesta tavasta hoitaa sopimushallintaa. Verrattaessa kohdeyrityksessä tehtyjen haastattelujen tuloksia sopimusbarometrin tutkimustuloksiin, voidaan todeta, että kohdeyrityksen sopimushallinta edustaa suomalaista ”keskitasoa”. Sopima Oy:n teettämän sopimusbarometrin tulosten pääkohdat ovat esitelty tämän työn liitteessä yksi.

Opinnäytetyöni aihealueeseen olen tutustunut oman työni kautta kohdeyrityksen palveluksessa. Minulla on 14 vuoden kokemus venäjänkauppaa koskevissa tehtävissä, joista muutaman viime vuoden olen toiminut myös yhteyshenkilönä Venäjän asiakas-

sopimusten hallinnoinnissa. Olen oikeustradenomiopintojeni ohessa ja pitkästä työkokemuksestani huolimatta havainnut sopimusten hallinnoinnissa, erityisesti niiden oikeanlaisessa säilytyksessä, muiden toimihenkilöiden tavoin myös omakohtaisia kehitystarpeita, joihin tällä opinnäytetyölläni pyrin löytämään vastauksia.

Haluan kiittää työnantajaani, joka on mahdollistanut oikeustradenomiopintoni työni ohessa ja tukenut opinnäytetyöprosessiani. Olen saanut opinnäytetyölleni myös yrityksen ylemmän johdon tuen ja toivoisinkin voivani saavuttaa tässä opinnäytteessä sellaisia tuloksia, että niistä olisi toimeksiantajalleni hyötyä sen päättäessä sopimushallintaan liittyvistä asioista tulevaisuudessa. Opinnäytetyöni toimeksiantajapuolen tarkastajana toimi yrityksen henkilöstö- ja liiketoiminnan kehittämisen vastaava johtaja. Lisäksi työni loppuvaiheessa sain arvokkaita neuvoja yhtiön käyttämältä sopimustoimintaan erikoistuneelta juristilta Esa Wuorenpäältä, joka tarkisti tämän opinnäytetyön ohella syntyneen sopimusoppaan lainmukaisuuden.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTAA

2.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda yleisesti lisätietoa laadukkaaseen sopimushallintaprosessin merkityksestä yrityksen liiketoimintaan. Opinnäytetyön tuloksena syntyi kuvaus (= sopimusopas) laadukkaasta sopimustoiminnasta ja sen merkityksestä yrityksessä tällä tutkittavalla alueella. Myös sopimushallintaan liittyvän tiedon lisääminen sopimuksia tekevien keskijohdon toimihenkilöiden keskuudessa oli merkittävässä roolissa. Opas sopimustoiminnan järjestämisestä yrityksessä, sopimuksen koko elinkaaren vaiheineen, on yhteenveto tästä opinnäytetyöstä. Lisäksi yritykselle ehdotettiin suunnitelmaa sopimushallintastrategian luomiseksi ja kehittämiseksi tulevaisuudessa.

Työllä pyrittiin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Miksi yritykselle on tärkeää tiedostaa sopimushallinnan merkitys osana liiketoimintaa?

- Mitä asioita liittyy hyvään sopimushallintaprosessiin?
- Miten sopimusosaamista, kuten tietoisuutta sopimusjuridiikasta, erityyppisistä sopimuksista ja sopimusten allekirjoitusoikeudesta, voitaisiin lisätä yrityksessä?
- Miten yrityksen sopimushallintaa voitaisiin kehittää jatkossa laadukkaampaan ja tulevaisuuden tarpeita vastaavaan suuntaan?

2.1 Tutkimusmenetelmät ja aineiston kerääminen

Teoriaosassa tarkasteltiin sopimuksia oikeudellisesta näkökulmasta ja paneuduttiin sopimushallinnan merkityksen kuvaamiseen yleisesti suomalaisissa yrityksissä ja teoreettisena pohjana oli sopimusoikeuteen ja sopimushallintaan liittyvää kirjallisuutta, teorioita ja artikkeleja. Lisäksi käsiteltiin soveltuvien osin muun muassa oikeustoimilaki, kansainvälinen kauppalaki ja Suomen kauppalaki. Myös opinnäytetyön tekijän omaa kokemusta kansainvälisistä sopimuksista hyödynnettiin opinnäytetyössä.

Työn empiriaosassa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää sopimushallinnan nykytilan arvioimiseksi sekä kehitystarpeiden tiedostamiseksi. Menetelmänä käytetyt haastattelut suoritettiin yksilöitynä teemahaastatteluina. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä ja haastattelun aihepiiri on kaikille haastateltaville sama, mutta kysymysten muoto tai järjestys saattoi vaihdella. Haastattelussa etukäteen valitut teemat perustuivat opinnäytetyön viitekehukseen tutkittavasta ilmiöstä (Hirsijärvi & Hurme 2008, 48; Tuomi & Sarajärvi, 2004, 78.) Kysymykset olivat avoimia, eikä niihin välttämättä ollut olemassa valmiita vastausvaihtoehtoja. Aikaa jokaiseen haastatteluun varattiin yksi tunti. Haastattelut aloitettiin kertomalla opinnäytetyöstä ja kertomalla vielä miksi haastattelu tehdään. Teemat, joita haastattelu koski, oli lähetetty haastateltaville kaksi päivää ennen haastattelua. Kaikki haastattelut nauhoitettiin matkapuhelimella. Haastattelukysymykset ja haastateltavien nimet on esitetty liitteessä numero kaksi.

Työssä haastateltiin yrityksen liiketoimintojen kehityspäällikköä, myyntijohtajaa, tehdaspalvelupäällikköä, tietohallintapäällikköä ja strategista ostajaa. Heidän hallin-

noimansa sopimukset koskevat muun muassa hankintaa, myyntiä, laite-, toimitus-, alihankinta- salassapito- ja palvelusopimuksia. Lisäksi haastateltiin yrityksen johtoryhmän jäseniä, tuotehallinnasta vastaavaa johtajaa ja henkilöstöstä ja liiketoiminnan kehittämistä vastaavaa johtajaa koskien yrityksen sopimuskäytäntöjä ja -strategiaa. Empiirisen tutkimusaineiston tulokset ja poimintoja haastatteluista esiteltiin tutkimuksen luvuissa neljä ja viisi. Haastateltavat on merkitty tekstissä koodein H₁, H₂, H₃, H₄, H₅, H₆ ja H₇. Haastattelut suoritettiin ajalla 3.-18.3.2015 kohdeyrityksen tiloissa. Haastattelut sujuivat hyvässä hengessä ja kaikki haastateltavat kokivat työn erittäin tarpeelliseksi. Lopussa tulokset alkoivat jopa toistaa itseään, joten haastateltavien lukumäärä oli sopiva. Lisäksi oma havainnointi päivittäisessä työssä oli osa aineiston keräämistä. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa, siitä toimivatko ihmiset niin kuin he kertovat toimivansa (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 201).

2.2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena oli käsitellä aihetta eri näkökulmista. Viitekehys painottui sopimushallinnan merkityksen kuvaamiseen yrityksen liiketoiminnassa, strategiassa sekä kilpailukyvyssä. Opinnäytetyön teoreettisena pohjana oli sopimusoikeuteen ja sopimushallintaan liittyvää kirjallisuutta, teorioita, artikkeleja ja lakeja. Opinnäytetyössä keskityttiin sopimusosaamiseen, sopimushallinnan hyvään ja laadukkaaseen järjestämiseen yrityksessä sekä siihen liittyvään kirjallisuuteen ja julkaisuihin. Lisäksi käsiteltiin sopimusta sinänsä oikeudellisesta näkökulmasta katsottuna ja analysoitiin siihen liittyvää materiaalia, siltä osin kun se sopimushallinnan ymmärtämisen kannalta oli merkityksellistä.

3 SOPIMUSTOIMINTA

Sopimus koskee tyypillisesti kahta tai useampaa henkilöä ja heidän välilleen syntynyttä oikeussuhdetta, jonka sisältö selviää sopimuksesta ja sitä täydentävästä aineistosta. Sopimustyyppi ja kulloinkin kyseessä oleva tilanne vaikuttavat sopimuksen ehtoihin. Liikesopimus on yleensä ”*in casu*” -sopimus, joka tarkoittaa tiettyä asiaa tai kohdetta varten solmittua sopimusta. Yrityksissä tehdäänkin päivittäin suuria määriä sopimuksia. Sopimus voi yksinkertaisimmillaan olla kahden työntekijän suullinen sopimus päivän arkisista tehtävistä. Samalla yrityksessä voidaan tehdä sopimuksia miljoonia maksavista laitehankinnoista, leasingsopimuksia, myynti- ja hankintasopimuksia, työsopimuksia, työnantajan ja työntekijän välisiä sopimuksia. Yhteistä näille kaikille on, että sopimuksen tekijöiden välille syntyy oikeussuhde ja vaikutukset kohdistuvat sopijaosapuoliin. Sopimuksilla pyritään jakamaan myös riskit ja sitä pidetään korvausvastuun perusteena. Liiketoimintaa ei voi harjoittaa ilman sopimuksia ja näin ollen tietyn asteinen sopimusoikeuden tuntemus onkin edellytys kaikelle liiketoiminnalle. (Saarnilehto 2009, 2-4; Jaakkola & Sorsa 2005, 37.)

3.1 Sopimusoikeus

Suomessa sopimusoikeuden klassisena perustana on ”*pacta sunt servanda*” eli sopimus on pidettävä. Se onkin sopimuksen merkittävin tehtävä. Sopimuksen solmimisesta säädetään yleisesti Oikeustoimilain (laki varallisuusosoikeudellisista oikeustoimista 13.6.1929/228, lyh. OikTL). Laissa on säännökset sopimuksen tekemisestä, valtuutuksesta, oikeustoimen pätemättömyydestä ja sovittelusta. Oikeustoimilain 1.1 §:n mukaan sopimus syntyy tarjouksen ja siihen annetun hyväksyvän vastauksen tuloksena. (Hemmo 2008, 52; Oikeustoimilaki 228/1929, 1.1 §.)

Sopimusoikeuteen kuuluu yleisiä periaatteita, jotka suurimmaksi osaksi ovat määritellyjä lainsäädännössä. Sopimusoikeudelliset säännökset jaotellaan *pakottaviin* ja *tahdonvaltaisiin* (dispositiivisiin) säännöksiin. Pakottavien lakien tarkoituksena on suojella heikompaa osapuolta. Esimerkkejä pakottavasta lainsäädännöstä ovat kuluttajansuojalaki, maakaari, asuntokauppalaki, työsopimuslaki ja muut työoikeuteen liittyvät

lait. Yritysten välisiä sopimuksia säännellään yleisimmin tahdonvaltaisten lakien avulla. Tämä ilmenee lain sanamuodosta ”jos toisin ei ole sovittu”. Tahdonvaltaisesta sääntelystä esimerkkinä ovat kauppalaki tai kansainvälinen kauppalaki (CISG), joita sovelletaan vain, jos sopimuksessa ei ole muuta sovittu. (Jaakkola & Sorsa 2005, 22, 38.)

Sopimusoikeuden periaatteina lisäksi ovat sopimusvapaus, yhdenvertaisuus, vilpittömän mielen suoja, heikomman suoja, kohtuus, lojaliteetti- ja tiedonantovelvollisuus sekä hyvän tavan noudattaminen. Myös kauppatapa ja osapuolten omaksumat sopimuskäytännöt ovat merkittävässä roolissa tarkasteltaessa sopimuksia sopimusoikeuden näkökulmasta. (Pohjonen 2002, 16–17.)

3.2 Sopimuksen solmiminen

Sopimuksen solmimisen ja länsimaisen sopimusoikeuden kannalta merkittävin lähtökohta on sopimusvapaus. Sopimusvapautta voi rajoittaa ainoastaan pakottava lainsäädäntö tai lähinnä julkisiksi palveluiksi miellettyjen palveluiden tai hyödykkeiden tarjoamiseen liittyvä sopimuspakko. Sopimuspakolla tarkoitetaan yleensä lakiin perustuvaa velvollisuutta ja se kohdistuu tavallisesti yrityksiin, joilla on alallaan tai alueellaan monopoli. (Hemmo 2008, 61–66.) Kohdeyrityksessä on voimassa sopimuksia sopimuspakon alaisten toimijoiden kanssa, kuten sopimukset postipalveluista ja sähköntoimituksesta.

Oikeustoimilain 1 luku sisältää yleisiä säännöksiä sopimusten tekemisestä (Hemmo 2008, 73). Tarkasteltaessa sopimuksia sopimusoikeuden näkökulmasta, sopimuksen syntymiseen ei tarvita tiettyä sopimusasiakirjaa. Sitova sopimus voi syntyä esimerkiksi sähköpostikirjeenvaihdon tai OikTL 1.1 §:n mukaisesti tarjouksen ja määräaikaan mennessä tehdyn tilauksen kautta. Myös suullinen sopimus on OikTL 1.3 §:n mukaisesti pääsääntöisesti yhtä pätevä kuin kirjallinenkin sopimus ja on sopimusvapauden myötä oikeudellisesti sitova. Oikeustoimilain sopimusmekanismi on dispositiivista, mikä tarkoittaa, että siitä voidaan kuitenkin poiketa tarjoukseen tai vastauk-

seen otetuilla lisäehdoilla tai kauppatavalla. Sopimuksen voidaankin katsoa myös syntyneen silloin, kun osapuolet ovat yksimielisiä sekä sopimukseen sitoutumisesta että sen sisällöstä. Harvoin tarjouksen tai tilauksen tekijä tai niihin vastaaja ajattelee tekevänsä sopimuksia. Monien mielestä sopimuksella tarkoitetaan vain allekirjoitettua sopimusasiakirjaa, jonka otsikko on ”sopimus”. Henkilökunnan tietämystä muun muassa sähköpostin välityksellä käydyin kirjeenvaihdon sitovuudesta olisikin lisättävä yrityksissä. (Hemmo 2008, 73–74; Jaakkola & Sorsa 2005, 8; Oikeustoimilaki 228/1929, 1.1–1.3 §; Pohjonen 2002, 13.)

3.3 Sopimustyytit

Sopimukset ovat hyvin moninaisia ja niitä voidaan luokitella eri tavoin. Saarnilehto (2009) jakaa sopimukset *yksipuolisesti velvoittaviin*, *kaksipuolisesti velvoittaviin*, *kolmannen hyväksi* tehtyihin sopimuksiin sekä *ohje-* eli *normisopimuksiin*. Yksipuolisesti velvoittava sopimus synnyttää velvoitteen vain toiselle osapuolelle. Esimerkiksi esinelaina, takaus tai työn tekeminen ilman palkkaa ovat tämän tyyppisiä sopimuksia. Kaksipuolisesti velvoittava sopimus synnyttää velvoitteen molemmille sopijapuolille. Tästä perinteisin esimerkki on kauppasopimus, jossa kauppahinnan maksua vastaan tapahtuu kaupan kohteen luovutus tai työsopimus, jossa työntekijä on velvollinen tekemään työn ja työnantaja maksamaan palkan. Sopimus kolmannen hyväksi synnyttää oikeuksia kolmannelle osapuolelle. Esimerkiksi henkivakuutuksissa on määritelty edunsaaja, jolloin hänelle vakuutusta tehtäessä on perustettu oikeus korvaukseen lähimmäisen kuolemantapauksessa. Ohje- eli normisopimus on sopimus, jolla määritellään etukäteen muiden tulevaisuudessa ehkä sovittavien sopimuksien sisältö. Tästä esimerkkinä voidaan pitää työehtosopimusta. Edeltävien sopimuksien lisäksi sopimustyyppinä ovat *runkosopimukset* ja *puitesopimukset*, joilla sovitaan vastaisuudessa käytettävät periaatteet ja joiden puitteissa voidaan sopia uusia kertasopimuksia. (Saarnilehto 2009, 8-12.) Kohdeyrityksessä sopimukset ovat enimmäkseen kaksipuolisesti velvoittavia kuten esimerkiksi kauppasopimuksia ja työsopimuksia, jolloin tiettyä rahamäärää vastaan suoritetaan palvelu tai hankinta.

Suomen sopimusoikeuden mukaan sopimukset voivat olla vapaamuotoisia, ellei toisin ole säädetty. Kuten todettua, myös suullinen sopimus on pääsääntöisesti yhtä pätevä kuin kirjallinenkin sopimus. Osapuolet voivatkin kuitenkin erikseen sopia, että kirjallinen sopimus sisältää kaiken jo sovitun, eikä suullisesti mahdollisesti solmittuihin ehtoihin voi vedota mahdollisessa riitatilanteessa. Tällainen käytäntö vähentää sopimukseen liittyviä tulkintaristiriitoja ja riskejä. Laissa on kuitenkin säädetty tietyille sopimustypeille muotovaatimuksia, kuten kirjallisen muodon vaatimus avioehtosopimukselle tai vaatimus tehdä kiinteistökaupan sopimus todistajan läsnä ollessa. (Suomen asianajajaliiton www-sivut 2014; Jaakkola & Sorsa 2005, 8; Oikeustoimilaki 228/1929, 1.3 §.)

Sopimustilanteessa voi syntyä myös hiljainen eli *konkludenttinen* sopimus. Konkludenttinen sopimus voi syntyä esimerkiksi tilanteessa, jossa osapuolet ovat käyneet pitkälle edenneitä sopimusneuvotteluja ja ryhtyneet toimimaan sopimuksen mukaisesti ilman, että sopimusta on koskaan allekirjoitettu. Konkludenttinen sopimus voi lisäksi kohdistua riidattomiin oikeuksiin, joiden sisältöä on kuitenkin ajansaatossa muutettu. (Hemmo 2008, 88.) Kohdeyrityksessä konkludenttisia sopimuksia tiedetään olleen pitkään. Haastatteluissa tuli esille, että lähinnä tuotannon toiminnoissa ilman varsinaista allekirjoitettua sopimusta toimivat alihankkijat ovat olleet yleisiä, mutta viime vuosien aikana on toimittu systemaattisesti näiden konkludenttisten sopimusten muuttamiseksi allekirjoitetuiksi sopimuksiksi.

3.4 Vakioehdot ja –sopimukset

Suomen sopimusvapauden myötä sopimuksen sisältö on vapaasti sopijaosapuolten määriteltävissä. *Vakioehdoilla* eli *boilerplate* -ehdoilla tarkoitetaan sopimusehtoja, joita käytetään yksilöllisissä sopimuksissa. Sopimuksia paljon tekevillä onkin tavallisesti omat vakiosopimuslausekkeensa, joita sisällytetään kaikkiin sopimuksiin. *Vakiosopimuksilla* puolestaan tarkoitetaan sopimuksia, jotka laaditaan käyttämällä valmiiksi laadittuja vakioehtoja. Usein onkin mielekästä käyttää omalle alalle soveltuvia vakioehtoja tai vakiosopimuksia. (Haapio & Järvinen 2014, 231; Jaakkola & Sorsa 2005, 168; Lehtinen.)

Vakioehdoilla on liike-elämässä suuri merkitys. Ne alentavat huomattavasti sopimusten tekemiseen liittyviä kustannuksia. Lisäksi ne helpottavat rutiineja ja vaikuttavat suoraan tuotteen alentuneina sopimuskustannuksina myyntihintaan. Lisäksi vakioehdot toimivat muistilistana käytäessä sopimusneuvotteluja ja vahvistavat kauppatapoja. Vakioehdot saadaan parhaiten käyttöön ja osaksi sopimusta viittaamalla niihin pääsopimuksessa sekä toimittamalla ne toiselle osapuolelle. Jos viittausta ei tehdä ja ehtoja lähetetä, joudutaan riitatilanteessa epäselvien tulkintojen varaan. Oikeuskäytäntö onkin tässä kohtaa hyvin tapauskohtaista. Tuomioistuimissa pohditaan tällöin oliko yhteisymmärrys olemassa ja olisiko osapuolten pitänyt tuntea vakioehdot. Jos puolestaan molemmat osapuolet ovat sopimuksessa viitanneet omiin vakioehtoihin, ajaututaan niin kutsuttuun *battle of forms* -tilanteeseen. Vakioehdoista voidaan mainita esimerkiksi teknologiateollisuuden käyttämät ORGALIME -ehdot. Kansainvälisessä kaupassa paljon käytettyjä Kansainvälisen kauppakamarin määrittelemiä INCOTERMS toimituslausekkeita voidaan pitää myös vakioehtojen luonteisina. (Haapio & Järvinen 2014, 230–231; Jaakkola & Sorsa 2005, 173.) Incoterms-lausekkeet tunnetaan kohdeyrityksessä hyvin ja niiden oikeanlainen käyttö onkin arkipäivää kansainvälisessä sopimisessa sekä päivittäisissä tilaus- ja toimitusprosesseissa.

Kohdeyrityksessä myynnin ja hankinnan toiminnot ovat laatineet juristin avustuksella yritykselle omat sopimus pohjat, joita voidaan muuttaa asiakastarpeesta riippuen. Tietohallinnossa ovat käytössä monesti asiakkaiden tarjoamat vakiopohjat. Kotimaan myynti käyttää usein valmiita tukkuliikkeiden tarjoamia yleisiä sopimus pohjia. Mikäli sopimuksessa viitataan vakioehtoihin, juristin neuvon mukaan ne tulisi aina liittää pääsopimukseen, jotta ongelmilta vältyttäisiin. (Wuorenpää henkilökohtainen tiedonanto 14.4.2015.)

3.5 Edustaminen ja yhtiön nimenkirjoitus

Oikeustoimikelpoinen luonnollinen henkilö solmii tavallisesti itse sopimuksensa. Kuitenkin saattaa syntyä tilanne, että sopimuksen tekijä on estynyt solmimasta sopimusta tai hän kokee tarvitsevansa asiantuntija-apua. Tällöin hän voi toimia edustajansa välityksellä. Jos henkilö ei ole oikeustoimikelpoinen sopimuksen hänen puolestaan tekee

aina hänen virallinen edustajansa (edunvalvoja). Oikeushenkilön eli yrityksen tai organisaation puolesta toimivat aina luonnolliset henkilöt. Edustuksen voidaan kuvata olevan omatahtoista toimintaa toisen nimissä. Siinä tehdyn sopimuksen oikeusvaikutukset kohdistuvat itse edustettuun. Edustaja jää myös tehdyn sopimuksen tai oikeustoimen ulkopuolelle. (Saarnilehto 2009, 78–79.)

Osakeyhtiössä hallituksella on lähtökohtaisesti yleistoiimivalta kaikissa yhtiötä koskevissa asioissa. Tästä säädetään osakeyhtiölain 6 luvussa (25–27 §). Edustusoikeutta ei suoraan ole yksittäisellä hallituksen jäsenellä tai sen puheenjohtajalla. Yhtiöjärjestyksessä on kuitenkin mahdollista antaa toiminimen kirjoitusoikeus hallituksen jäsenille tai muille henkilöille, joko nimetysti tai aseman perusteella. (Heikniemi 2010; Osakeyhtiölaki 624/2006, 6 L 25–27 §.)

3.6 Valtuutus ja valtakirja

Valtuutuksesta säädetään oikeustoimilain 2 luvussa. Valtuutus on aina oikeustoimi ja sen tekijän on oltava oikeustoimikelpoinen. Sen sijaan valtuutetun ei välttämättä ole oltava oikeustoimikelpoinen. Valtuutuksen perusmuoto on valtakirjavaltautus. Päämiehen ja valtuutetun välistä suhdetta kutsutaan toimivallaksi. Valtakirjavaltautus lakkaa kun valtakirja otetaan takaisin tai se hävitetään. Mikäli valtakirja jää valtuutetulle, voi valtuutettu tehdä oikeustoimia päämiehensä lukuun ja päämies tulee OikTL 20 §:n mukaisesti sidotuksi tehtyyn oikeustoimeen. Tämä vooksi onkin päämiehen edun mukaista saada valtakirja aina takaisin. OikTL 15.2 §:ssä säädetään nimenomaisesti valtakirjan palauttamisesta. (Saarnilehto 2009, 81–82; Hemmo 2008, 267–268; Oikeustoimilaki 228/1929, 15 ja 20 §.)

3.6.1 Prokura yleisvaltuutuksena

Prokura on yleisvaltautus, josta säädetään omassa erityislaissa (prokuralaki 130/1979). Prokuran antaa kaupparekisteriin merkitty elinkeinoharjoittaja. Prokuran saajaa kutsu-

taan prokuristiksi ja hän edustaa kaikkea, mitä kuuluu päämiehen liikkeenharjoittamiseen. Prokuristilla on näin yrityksen toiminimen allekirjoitusoikeus. Osakeyhtiön hallitus myöntää ja peruuttaa prokurat. (Saarnilehto 2009, 103; Heikniemi 2010.)

Prokura perustetaan prokuralain 1 §:n mukaisesti antamalla prokuristille valtakirja. Prokura merkitään tavallisesti kaupparekisteriin. Prokura voidaan myös antaa kahdelle tai useammalle henkilölle siten, että he kirjoittavat nimen yhdessä. Lain mukaan prokuristin tulee kirjoittaessaan toiminimen lisätä nimen eteen merkintä: p.p. tai per procuram. Prokuristi ei saa ilman erityistä lisävaltuutusta myydä päämiehensä kiinteää omaisuutta tai tontin vuokraoikeutta eikä hakea niihin kiinnitystä. Toisaalta hän voi edustaa elinkeinoharjoittajaa tuomioistuimissa ja muissa viranomaisissa. (Saarnilehto 2009, 104; Prokuralaki 130/1979, 1 §.)

3.6.2 Asemavaltuutus

Asemavaltuutuksesta säädetään OikTL 10.2 §:ssä. Säännös kuuluu: ”Milloin jollakin toisen toimessa ollen tai muuten tai muuten toisen kanssa tekemänsä sopimuksen johdosta on sellainen asema, siihen lain tai yleisen tavan mukaan liittyy määrätynlainen kelpoisuus toimia tämän puolesta, katsotaan hänet valtuutetuksi tämän kelpoisuuden rajoissa tekemään oikeustoimia” (Oikeustoimilaki 228/1929, 10.2 §). Asemavaltuutuksella esimerkiksi myyjät ja pankkivirkailijat tekevät oikeustoimia asiakkaiden kanssa. Asemavaltuutuksen kelpoisuuden laajuus saatetaan joskus kokea ongelmaksi. Oikeustoimilaki määrittelee asian ”yleisen tavan asemaan liittämisen kelpoisuuden”. Asemavaltuutus lakkaa, kun asemansa puolesta valtuutettu lähtee tehtävästään tai tehtävä muuten lakkaa. (Hemmo 2008, 269; Oikeustoimilaki 228/1929, 14 §.)

Kohdeyrityksessä asemavaltuutuksella tehdään päivittäin suuri määrä sopimuksia. Asemavaltuutuksella tehtävät muut sopimukset ja allekirjoitusoikeudet mietittyvätkin usein kohdeyrityksen toimihenkilöitä.

3.7 Sopimusrikkomus

Siira (1998) toteaa, että ”Sopimusvapauden käänöpuoli on vastuu, sopimusten sitovuus. Osapuoli, joka ei noudata tekemäänsä sopimusta, voidaan toisen osapuolen vaatuksesta tuomioistuimen päätöksellä velvoittaa korvaamaan aiheuttamansa vahinko.” (Siira 1998, 2). Tällöin on kyse sopimusrikkomuksesta.

Sopimusrikkomuksen ilmetessä, rikkonut osapuoli joutuu vastuuseen rikkomuksestaan toiselle sopimusosapuolelle. Myyjä voi kauppalaan mukaan joutua sopimusrikkomuksen vuoksi maksamaan vahingonkorvausta, korjaamaan virheen, uusimaan toimituksen, tai alentamaan hintaa. Sopimusrikkomusta koskevaa yleislakia ei ole, mutta esimerkiksi kauppalaan mukaan sopimusrikkomus vakavimmillaan johtaa sopimuksen purkamiseen. Sopimukseen voidaan lisäksi liittää sopimussakkolauseke, jonka mukaan esimerkiksi maksun viivästystilanteissa maksetaan vähintään korkolain (4.1 §) mukaista viivästyskorkoa, ellei sopimuksessa ei ole muuta sovittu. Sopimuksen purkaminen on vastuuriskin kannalta aina ongelmallista ja sillä voi olla huomattaviakin taloudellisia vaikutuksia purkamisen kohteeksi joutuneelle osapuolelle. (Hemmo 2005, 51; Jaakkola & Sorsa 2005, 65; Pohjonen 2002, 222; Kauppalaki 355/1987, 27.3 §; Korkolaki 633/1982, 4.1 §.)

Sopimusrikkomus voi myös johtua osapuolista riippumattomista syistä, jolloin kyseessä voi olla *ylivoimainen ja ennalta arvaamaton este (force majeure)*. Vaikka este olisi ennalta arvaamaton, mutta se ei ole ylitsepääsemätön, kysymyksessä ei ole force majeure. Suomen kauppalaki ja kuluttajansuojalaki sääntelevät ylivoimaisesta esteestä. Se on myös kansainvälisesti hyväksytty peruste vapautua vahingonkorvausvelvollisuudesta. Kansainvälinen kauppalaki (CISG) tuntee myös ylivoimaisen esteen käsitteen, joten se voi tulla kansainvälisissä sopimussuhteissa avuksi myös tätä kautta. Ylivoimaisiksi esteiksi luetaan muun muassa sotatila, luonnonvoimat ja viranomaisen kielto. Ylivoimaisen esteen seurauksista voidaan sopia osapuolten kesken. (Pohjonen 2002; 48–50; Silen 2014.)

Tahattomaan sopimusrikkomuksen selvittelyyn voi johtaa myös tilanne, jossa kummallakin osapuolella on omat käsityksensä määrätyn sopimuskohtan sisällöstä. Tällöin puhutaan tulkintaerimielisyydestä. Tulkintaerimielisyyksiin saatetaan ajautua, jos sopimusta laativilla henkilöillä ei ole riittävää asiantuntemusta sopimustekniikasta tai sopimuksen kohdealueesta. Vaikka käytettäisiin hyväksi korkeinkin ammattilaisten tietämystä, uhkana on, että myöhemmin sopimusta tulkitsevat henkilöt, joilta tämä erityistietämys puuttuu. Huomioitavaa on myös se, että tulkinta- ja sopimusrikkomuksen ilmetessä pääsopimus on aina ensisijaisesti pätevä suhteessa sopimusliitteisiin. (Hemmo 2005, 82–83; Wuorenpää henkilökohtainen tiedonanto 14.4.2015.)

Ulkomaankaupassa sopimusrikkomukset ovat haastavia sovellettavan lain osalta. Mikäli riitatilanteessa joudutaan soveltamaan vieraan valtion lakia, saatetaan ajautua tilanteeseen, jossa kyseisen lain sisältö poikkeaa huomattavasti Suomen laista. (Siira 1998, 2.) Kohdeyrityksessä strategisena päätöksenä voidaan pitää pyrkimystä soveltaa kaikissa kansainvälisissä sopimuksissa ensisijaisesti Suomen lakia.

4 SOPIMUSHALLINTA

4.1 Sopimushallinnan kuvaus ja luokittelu

Sopimushallinta eli *Contract Management* voidaan ymmärtää hyvin laajasti niin, että siihen liitetään yrityksen sopimustekniikkaan liittyvät asiat sekä julkisyhteisöasioita käsiteltäessä myös koko hankintatoimi. Myös koko sopimuksen elinkaari, valmistelusta päättymiseen, voidaan lukea sopimushallinnan alueeseen. Suppeimmallaan sopimushallinnalla voidaan tarkoittaa vain sopimusdokumentaation hallintaa, henkilöstön opastusta sekä sopimusten seuranta. (Hemmo 2008, 635–636.) Tievan (2009) mukaan sopimushallinnan malli voidaan jakaa kahteen osioon; 1. sopimusvalmistelun aikaiseen toimintaan sekä 2. sopimuskauden aikaiseen toimintaan. Sopimusvalmistelu pitää sisällään alaosiot tarjouskilpailuista, sopimusneuvotteluista, riskienhallinnasta ja sopimuksen laatimisesta. Tätä kaikkea voidaan kutsua *ennakoivaksi sopimustoimin-*

naksi. Sopimuskausi puolestaan pitää sisällään osiot itse sopimusmateriaalin ja informaation hallinnasta sekä arkistoinnista, informaation riskienhallinnasta, sopimuksellisesta riskienhallinnasta, yhteistyö- ja kehitysmenettelyistä, sopimuksen täydentymisestä, olosuhde- ja muista muutoksista, uudelleenneuvotteluista sekä joustavista erimielisyyksien ratkaisuksista. (Tieva 2009, 112–113.)



Kuva 1. Sopimushallinnan kuvaus. (Tieva 2009.)

Sopimustoiminnan suunnittelussa tulisi korostaa myös kommunikaation ja viestinnän merkitystä osana sopimusten hallintaa. Myös keskinäinen luottamus ja hyvät henkilösuhteet kaikilla tasoilla ovat tärkeässä roolissa. Tätä keskinäistä ymmärrystä parantaa esimerkiksi perehtyminen sopimuskumppanin liiketoimintaan ja yrityskulttuuriin. Kansainvälisissä suhteissa kumppanin kulttuuritaustan ja maan toimintatapojen tunteminen on ensiarvoisen tärkeää. Viestintä onkin sopimustoiminnassa keino, joka menestyksekkäästi hoidettuna, muuttaa sopimuksen roolia riskienhallintakeinosta kohti keskinäisen liiketoiminnan välinettä. (Hemmo 2008, 636–637.)

4.1.1 Ennakoiva sopiminen

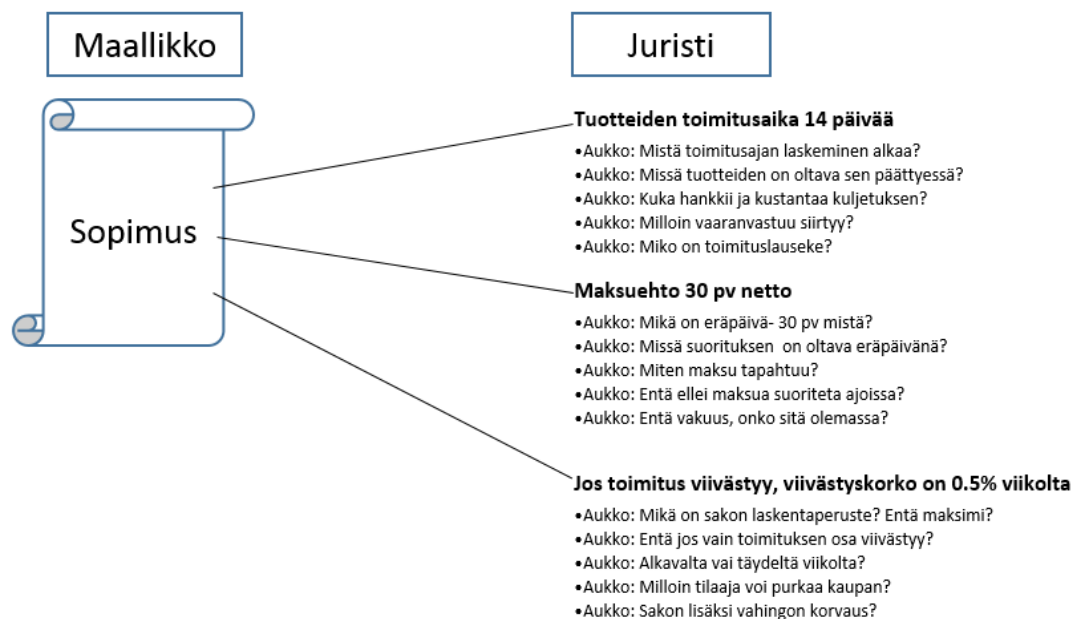
"It usually costs less to avoid getting into trouble than to pay for getting out of trouble" (Brown, Louis M.: Preventive Law. New York 1950).

Ennakoivaa eli *proaktiivista* (proactive) sopimista voidaan lähestyä (Sorsa 2008b) mukaan kahdesta näkökulmasta – edistävä (promotive) tai ennaltaehkäisevä (preventive). Edistävä sopiminen tarkoittaa optimaalista, rohkaisevaa ja hyvää tapaa noudattavaa sopimista. Preventiivisellä sopimisella tarkoitetaan sopimusosapuolten yhteistyön

suunnittelua, sopimusten toteuttamista ja ongelmien ennaltaehkäisyä sekä riskien hallintaa. Yleisesti ottaen ennakoivan sopimisen avulla pyritään edistämään menestyksellä sopimussuhteiden hoitoa ja eliminoimaan mahdollisten ongelmien syyt, minimoimaan riskit, ongelmat sekä välttämään oikeusriidat. Ennakoiva sopiminen on ilmiö, jota voidaan tulkita monella eri tapaa tutkijasta riippuen. (Haapio 2007, 39–68; Pohjonen 2002, 4; Sorsa 2008b, 35.)

Ennakoiva lähestymistapa yrityksen toimintaa koskeviin oikeudellisiin asioihin tarkoittaa Kaisa Sorsan (2009b) mukaan sitä, että otetaan vastuullisesti huomioon yrityksen liiketoimintaa määrittävät oikeusohjeet. Vastuullisen liiketoiminnan näkökulmasta relevanttia lainsäädäntöä ovat ympäristö- ja tuoteturvallisuus- ja työoikeudellinen lainsäädäntö. Itsesääntelynormistoa puolestaan ovat laadunhallinta- ja ympäristöasioiden hallintajärjestelmät (esimerkiksi ISO 9000 ja ISO 14000). (Sorsa 2009b, 131.)

Ennakoivan sopimisen perusajatus on, että ongelmat minimoidaan ja ratkaistaan yritysten sisällä ja lainsäädännön tehtäväksi jää rohkaista käytännön toimijoita kuten asiakas- ja projektipäälliköitä tunnistamaan ja torjumaan mahdolliset ongelmien syyt niin, ettei ongelmia ilmene. Tarvitaan koulutusta, standardisoituja ratkaisuja ja tiedottamista. Syntyneet ongelmat pitää pystyä selvittämään nopeasti niin, etteivät ne muutu oikeudellisiksi. Yleensä yrityksen henkilöstö tekeekin työnsä niin hyvin kuin osaa. Kokemus on kuitenkin osoittanut, että jos henkilöstöllä olisi oikeat tiedot sopimukseen liittyvistä riskeistä ja mahdollisuuksista, he toimisivat monesti toisin. Jos heillä olisi tieto siitä, mitä käytännön ongelmia asiakirjapuutteista voi aiheutua ja millaisiin oikeudellisiin ongelmiin ne saattavat johtaa, he myös todennäköisesti sopisivat asioista aukottomammin ja tarkemmin. (Haapio 2002; Sorsa 2008b, 36.) Kuvassa 2 on esitetty Haapion Pohjosen kirjassa Ennakoiva sopiminen (2002) osoittamia sopimusaukkojen ja -puutteiden vaikutuksia, jotka maallikko tahtomattaan saattaisi jättää sopimatta ja joissa juristi näkee mahdollisuuden ongelmien syntyyn.



Kuva 2. Sopimus – aukoton vai ei. (Haapio 2002, 26.)

Kaisa Sorsa kertoo artikkelissaan ”Elinkeinoelämä tarvitsee ennakoivaa sopimusosaamista”, keränneensä tutkimukseensa sopimusosaamisen tietoa 58 eri case-yrityksestä. Palvelujen tuotteistaminen ja sopimusprosessin yhdistäminen oli useimmissa yrityksissä alkutekijöissään. Esimerkiksi yritysten lakimiehet tai yrityksen ulkopuoliset juristit tulivat mukaan vasta sopimuksen teon loppuvaiheessa, jolloin palvelutuotteiden kuvausten ja sopimustekstien yhteensopivuus jäivät koordinoimatta. (Sorsa 2009b, 131.)

Käytännössä tavallisesti yrityksen eri osa-alueiden toimintoja kehitetään erikseen vastaamaan standardeja ja luomaan puitteita auditoinneille. Samalla ne pitäisi saada osaksi käytännön toimijoiden, kuten osto- myynti- ja projektihenkilöiden päivittäistä työtä. Preventiivinen juridiikka ja ennakoiva sopiminen eivät ole minkään ammattiryhmän yksinoikeus, eikä se voi olla yksin juristien vastuulla. Tarvitaan koulutusta ja yhteistyötä, jotta sopimusten luomat mahdollisuudet tunnistetaan tai hyödynnetään muun muassa toimitusprosesseja ja logistisia ketjuja kehitettäessä. Onnistuminen edellyttää koko yrityksen henkilöstön sitouttamista asiaan. (Haapio 2002; Pohjonen 2002, 51.)

Haastatteluista saadun yleiskuvan ja oman havainnoinnin perusteella kohdeyrityksessä sopimushallinnan kehitys on tapahtunut juuri Haapion ja Pohjosen (2002) kuvaamalla tavalla. Sopimustoimintoja on kehitetty vastaamaan standardeja, mutta hyvin irrallisena eri osastoilla ja eri toiminnoissa. Yhtenäinen sopimushallintastrategia puuttuu. Yrityksessä käytetään sopimustoiminnan apuna muutamia eri konsulttitoimistoja. Oman juristin rekrytointia yritykseen ei pidetty erityisen tärkeänä tällä hetkellä. Sopimusten todettiin koskevan niin monia erikoisaloja, että laadukasta palvelua saadaan hankkimalla juristipalveluja tietyiltä alansa asiantuntijatoimistoilta. Lisäksi konsernitason toimiminen useassa eri maassa, tuo omat haasteensa ja paikalliset juristit todennäköisesti tuntevat omien maittensa liiketoiminnan oikeudelliset haasteet parhaiten.

Yrityksen johtoryhmään kuuluva haastateltava totesi ennakoivasta sopimisesta:

”Ennakoivan sopimisen taito meillä tulee jo yrityksen historiasta, jossa yrityksen strategiana on ollut neuvotella niin hyvät sopimukset, että oikeudellisiin toimiin ei ajauttaisi. Myös sopimuskauden hyvällä yhteydenpidolla ja kommunikoinnilla sopimus-kumppaneiden kanssa on ennakoiva ja riitoja ehkäisevä merkitys.” H₁

Myyntijohtaja puolestaan kommentoi ennakoivaa sopimista myynnin kannalta seuraavasti: *”Jos sä oikein luet ja tulkitset tarkasti teoreettisella tasolla sopimuksia, et sä voisi niitä ikinä allekirjoittaa. Jossain kohtaa myynnissä riski on otettava. Muuten ei kauppaa synny.” H₇*

Haastateltavat ymmärsivät ennakoivan sopimisen merkityksen ja käytännössä he kaikki miettivät oman osaamisensa tasolla sopimusta tehdessään myös niitä riskejä, joita vääräläinen sopiminen voi aiheuttaa. Myös hyviä ja pitkäaikaisia kumppanuussuhteita arvostettiin jokaisessa toiminnossa. Kuten myyntijohtaja kommentoi, joskus on myös otettava tietoisia riskejä ja allekirjoitettava sopimus, jotta saadaan kauppa solmittua.

4.1.2 Sopimuskauden sopimushallinta

Erilaisten olosuhteiden muutokset vaikuttavat sopimusten hallintaan ja ovat merkityksellisiä erityisesti pitkäkestoisissa sopimuksissa sopimuskauden aikana. Muun muassa sopimusehtoja kirjoittamalla voidaan luonnollisesti pyrkiä varautumaan olosuhteiden muutoksiin, jolloin tällainen muutos esimerkiksi muuttaa sopimusta sovitulla tavalla (Hemmo 2003, 26–27).

Tieva (2009) mainitsee artikkelissaan esimerkin pitkäkestoisissa sopimuksissa yleisesti käytetystä teknisestä ratkaisusta, jolla on pyritään vastaamaan olosuhteiden vaatimukseen sopimuskaudella. Sen mukaan, mikäli minkä tahansa säädöksen mukaisesti tapahtuu muutos, joka edellyttää muutoksia palveluihin tai sopimuksen kohteeseen, sopijaosapuolet käsittelevät asian uudelleen. (Tieva 2009, 123.) Tämä lauseke olisi suositeltavaa huomioida myös kohdeyrityksen pitkäkestoisia sopimuksia laadittaessa.

Sopimuskaudella tapahtuvalla sopimusten hallinnalla on myös yhteydet sopimusten valmisteluun. Selväähän on, että mahdollisiin skenaarioihin ja riskeihin tulee varautua sopimusteknisesti jo sopimusvalmistelun aikana. Yrityksen tulee myös varautua ja tiedostaa ne tosiasiat, mitä tulee tapahtumaan ja miten edetään, jos jokin olosuhdemuutos sopimuksessa realisoituu. Tällöin kyse on myös hyvästä johtamisesta. (Tieva 2009, 125–126.)

4.1.3 Sisäinen sopimushallinta

Sopimushallinta voidaan myös jakaa yrityksen sisällä tapahtuvaan toimintaan sekä ulkoiseen, lähinnä sopimusosapuolien väliseen kommunikaatioon perustuvaan toimintaan. Sisäisessä sopimusosaamisessa on kyse erityisesti siitä, miten yritys kykenee yhdistämään yrityksen sisällä eri henkilöiltä ja toiminnoilta saamansa osaamisen. Sisäiseen sopimushallintaan voidaan laskea kuuluvaksi asiakirjojen hallinnan, henkilöstön koulutuksen ja ohjeistamisen, sopimusten laadinnan sekä sopimusten seurannan. (Hemmo 2005, 306–307.)

Asiakirjojen käsittely ja säilytys on huolellisen sopimushallinnan tärkeä osa-alue. Vaikka suullinen sopiminen on lain mukaan mahdollista, yrityksessä kannattaa suosia kirjallista käytäntötapaa. Henkilökuntaa on hyvä ohjeistaa pitämään kirjaa sopimusneuvottelujen aikaisista asioista ja käydyistä keskusteluista. Sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen tulee huolehtia yrityksen sisällä siitä, että tieto sopimuksen sisällöstä tavoittaa kaikki ne, jotka tietoa tarvitsevat. (Hemmo 2005, 308–309.) Tämä valitettavan usein unohtuukin yrityksissä ja oikeansisältöisen tiedon puuttuminen saattaa johtaa erinäisten epävirallisten tietojen leviämiseen tai jopa sovitun vastaiseen toimintatapaan. Esimerkiksi, jos myynnin johto tai edustaja tekee asiakkaan kanssa uuden sopimuksen ja muuttaa toimitus- tai tilausehtoja, mutta unohtaa kertoa tästä tilauksia käsittelevälle henkilöstölle, ajaudutaan tilanteeseen, jossa virhe on väistämätön.

Sopimusdokumentaation arkistoinnin puutteet voivat johtaa yrityksissä käytännön hankaluuksiin. Sopimusten tulisi olla siten arkistoitu, että ne ovat vaivattomasti saatavissa täydentämistä ja tarkastamista varten. Riitatilanteessa on myös välttämätöntä, että osapuolet löytävät kaiken sen materiaalin, johon asiaa selvitetessä voidaan vedota. Sopimuksen päättyminen ei myöskään aina tarkoita sitä, että sopimukset voidaan hävittää. Koska jälkeempään esille tulevat asiat ovat tavallisesti vahingonkorvausta koskevia, joudutaan asiaa kotimaassa arvioimaan lain velan vanhentumisesta (VanhL 728/2003) 7 §:n puitteissa. Lain mukaan vasta kymmenen vuoden kuluttua vahingon sattumisesta, voidaan saavuttaa varmuus siitä, että vaatimuksia sopimuksen puitteissa ei esitetä. Tämä määräaika ei kuitenkaan koske henkilö- tai ympäristövahinkoja. (Hemmo 2005, 309; VanhL 728/2003, 7 §.)

Sopimusten säilytykseen liittyen haastatteluissa tuli esille erilaisia kommentteja:

”On totta, että säilytän sopimuksia kassakaapissa, siellä alahyllyssä punaisessa mapissa.” H₁

Tai

”Meidän sopimukset ovat edelleen P: -asemalla. Jos ne olisivat muualla, en niitä sieltä ikinä löytäisi ja alkuperäiset manuaalisessa arkistossa lukitussa kaapissa.” H₇

”Kyllä ne meidän sopimukset edelleen on siellä lukitussa kaapissa, mutta on meillä kaikilla kopiot niistä.” H₅

Positiivista oli havaita, että sopimuksia säilytettiin myös sähköisesti:

”Nyt sopimukseni on skannattuna ja alkuperäiset holvissa. Olen melko varma, että sopimuksia löytyy kyllä henkilöiden kaapeista.” H₄

Yrityksessä saattaa myös ilmetä ongelmia siitä, että sen henkilökunta ei aina tiedä millaisin ehdoin ja millaisia menettelyjä noudattaen, heidän tulee sopimuksia tehdä. Hyvään sopimushallintaprosessiin kuuluukin henkilökunnan riittävä ohjeistus ja koulutus sopimusten laadintaan liittyvissä kysymyksissä. Osana ohjeistusta tulisi huolehtia siitä, että sopimuksen tekijän toimivalta on selvästi tiedossa ja toimihenkilöiden toimivalta on selvästi määritelty esimerkiksi sopimustyypeittäin tai rahamääräisen arvon perusteella. Henkilökunnan ohjeistuksessa tulisi selvästi tuoda esille toimivalta kysymysten lisäksi se, milloin sopimuksen tekijän tulee ottaa yhteyttä esimieheensä tai yrityksen lakimieheen tai muuhun tahoon ja kuka silloin on yhteyshenkilö. Kynnys tällaisten ohjeiden tiedustelulle pitää asettaa alhaiseksi, sillä sopimuksetekoprosessin hidastuminen on tavallisesti pienempi kuin haitta, joka saattaisi aiheutua huonosti laaditusta sopimuksesta. (Hemmo 2005, 311–313.)

Haastatteluissa tuli yksimielisesti esille, että kohdeyrityksessä ei ole olemassa kaikille yhtäläisesti saatavilla olevaa sisäistä ohjeistusta sopimusten laadinnasta ja niiden allekirjoitusoikeudesta. Tehdaspalvelupäällikkö totesikin: *”Kyllä mä olen ottanut sen kannan, että on parempi, kun joku muu allekirjoittaa sopimukset.” H₆*

Hän jatkaa vielä: *”Itseasiassa tietoisuus allekirjoitusoikeudesta tulee meidän toiminoissa monta kertaa toimittajan puolelta. On isoja toimittajia, jotka vaativat vasta-puolelta myös prokuran.” H₆*

Haastattelujen yhteydessä tuli esille merkittävä tieto siitä, että konsernin johtoryhmä on äskettäin päivittänyt konsernille kirjalliset ohjeet rahamääräisistä hankintoihin ja

investointeihin liittyvistä hyväksyntä- ja allekirjoitusoikeuksista. Ohjeet ovat tallennettu talousosaston toimesta yrityksen intranet-sivuille. Tieto ei ole vielä saavuttanut kaikkia sopimusten tekijöitä yrityksessä, mutta linkki tähän ohjeeseen tullaan tallentamaan tämän opinnäytetyön tuloksena tehtävään sopimusoppaaseen.

Hankinnan toiminnoissa yllä mainitut allekirjoitusrajat olivat tiedossa ja niitä noudatetaan. Ostaja toteaa, että: *”Ei me ostajat allekirjoiteta mitään. Allekirjoittaja on tavallisesti meidän hankintapäällikkö. Isoissa jutuissa se on kaksi johtoryhmän jäsentä yhdessä.”* H₅

Kuten Hemmo (2005) kirjoittaa, sisäiseen sopimushallintaan kuuluu henkilökunnan riittävä ohjeistus ja koulutus. Tietämättömyys tietyistä sopimiseen liittyvistä asioista kuten esimerkiksi sopimusten sähköisestä arkistoinnista tai allekirjoitusoikeuksista koettiin yrityksessä jonkinasteiseksi ongelmaksi. Aina ei myöskään tiedetä keneen tulisi ottaa yhteyttä, jos ilmenee tarve juridisille palveluille.

4.1.4 Ulkoinen sopimushallinta

Tarkasteltaessa yrityksen sopimushallintaa laajemmin, tulee huomioida, että yrityksen sisäisten olosuhteiden ja henkilökunnan oman sopimusosaamisen lisäksi siihen liittyy myös viestintä sopimuskumppanin kanssa ja yhteistyön suunnittelu. Tätä yhteistyötä voidaan kutsua ulkoiseksi sopimushallinnaksi. (Sorsa 2009b, 132.)

Sopimushallintaan kuuluvat kiinteästi toimiva tiedonkulku ja kommunikaatio sopimuskumppanin kanssa. Hyvät henkilösuhteet ja keskinäinen luottamus ovat ensiarvoisen tärkeitä asioita etenkin pitkäkestoisissa sopimuksissa. Keskinäistä ymmärrystä lisää esimerkiksi huolellinen tutustuminen sopimuskumppanin liiketoiminnan sisältöön ja yrityskulttuuriin. Erityisen tärkeää tämä on kansainvälisen kaupan sopimuksia solmittaessa. Olennaista on myös varmistaa, että molemmat kumppanit ymmärtävät sopimukselle asetetut tavoitteet samalla tavoin. Menestyminen ulkoisen sopimustoimin-

nan osa-alueella auttaa yritystä muuttamaan sopimusten roolia riskienhallinnan keinoista kohti välinettä, jolla optimoidaan liiketoiminnan hyödyt. (Hemmo 2005, 307–308.)

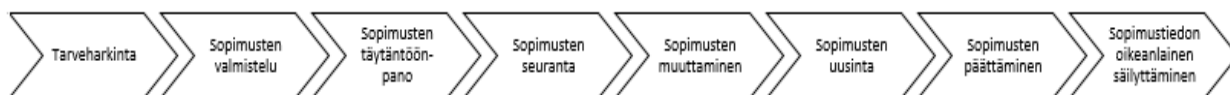
Ulkoista sopimushallintaa ovat niin ikään yrityksen sopimuksiin liittyvä erilaisten ilmoitusten tekeminen, kuten tarjoukset, tilausvahvistukset, reklamaatiot, irtisanomis- ja purkamisilmoitukset. (Hemmo 2005, 315–317.)

”Toki voidaan todeta sopimusaikaisen asiakaskontaktoinnin olevan meillä hyvällä tasolla, mutta irtisanomis- tai purkamisilmoitukset saattavat jäädä tekemättä.” H₁

Huolellisessa sopimushallinnossa pitää huomioida sopimukseen liittyvien ilmoitusten kuten sopimusten purkamisilmoitusten tiedoksiantotapa. Varsinkin taloudellisesti tärkeät ilmoitukset tulee tehdä aina aukottomalla tavalla. (Hemmo 2005, 315–317.)

4.1.5 Sopimuksen elinkaaren hallinta (CLM)

Sopimusten elinkaari tarkoittaa sopimusprosessin eri vaiheita sopimuksen luomisesta sopimuksen vanhentumiseen. CLM (Contract Lifecycle Management) puolestaan tarkoittaa koko tämän prosessin asianmukaista ja yrityksen strategiaan pohjautuvaa hallintaa. Sopimusprosesseilla tarkoitetaan tarvetta tehdä sopimus, sopimuksen valmistelu, täytäntöönpanoa, seuranta, sen muuttamista, uusintaa ja säilytystä. (Haapio ym. 2005, 299; Juntunen 2013, 15.) Kuvassa 3. on kuvattu sopimuksen elinkaaren hallintaa yksinkertaisimmillaan:



Kuva 3. Sopimuksen elinkaari. (Haapio ym. 2005, 299.)

Esiteltäessä sopimuksen elinkaarta haastateltaville, eräs johtoryhmään kuuluvista totesi sopimuksen päättämisen oikeanlaisesti olevan tärkeä osa elinkaarta: *”Yrityksessä*

on tullut esiin tapauksia, jossa sopimus on unohdettu ja sopimuksenmukainen toiminta on loppunut, mutta sopimus onkin edelleen voimassa. Jokaisen sopimuksen omistajan tulisikin huomioida tarvittaessa sopimuksen irtisanominen tai päättäminen muulla tavoin asianmukaisesti, jotta myöhemmiltä hankaluuksilta tai päällekkäisyyksiltä välttyttäisiin.” H₁

4.2 Sopimukset riskienhallinnan työkaluna

Johtoryhmän jäsen totesi haastattelussa: *“Parhaimmillaan sopimus on taustalla ja homma toimii.” H₃*

Sopimusriski voidaan määritellä epävarmaksi tapahtumaksi, jolla toteutuessaan olisi kielteinen vaikutus sopimuksen tavoitteisiin (Haapio & Järvinen 2014, 80). Sopimusriskien hallinta, on muiden riskien hallinnan ohella, osa jokaisen yrityksen hyvää hallintotapaa (corporate governance). Sopimusriskien hallinta edellyttää yrityksen sopimuksia tekeviltä toimihenkilöiltä riskien ja häiriötekijöiden tunnistamista. Vain tätä kautta saavutetaan sellaisia sopimuksia, jotka tukevat yrityksen strategiaa ja toimivat yrityksen voimavarana. Yrityksessä tulee myös ymmärtää, että sopimuksen juridisilla ehtoilla on tavallisesti myös taloudellisia vaikutuksia. Yrityksen henkilöstö ja panostaminen toiminnan laatuun, luovat perustan riskien hallinnalle. (Haapio ym. 2005, 305–306.)

Suomessa ei ole yleislakia sopimusperusteisesta korvausvastuusta. Riskienhallinnan oikeudellinen normisto perustuukin muun muassa kauppalakiin, kuluttajansuojalakiin, erilaisiin kuljetussopimuksia koskeviin lakeihin sekä vahingonkorvauslakiin. Vahingonkorvauslakia (VahL) voidaankin pitää yleislakina, sillä se kattaa ne ulkoiset korvausvastuun tilanteet, ellei muulla lailla ole asiasta säädetty. (VahL 4112/1974; Hemmo 2005, 17.)

Sopimukseen liittyviä riskejä voidaan jaotella eri tavalla riippuen asiayhteydestä ja määrittelijästä. Sopimusoikeudellisina perusriskeinä alan kirjallisuuden mukaan voidaan pitää:

- olosuhteiden muutosriski
- neuvotteluvastuuriski
- markkinointiriski
- sitovuusriski
- tulkintariski
- sopimuskumppanin luotettavuus ja maksukykyriski
- vakioehtojen käyttöön liittyvä riski
- korvausvastuuriskit
- tuotevastuuriskit
- suulliseen sopimiseen liittyvät riskit
- sopimusten katoamiseen liittyvät riskit

Yksi hankalimmista sopimuksiin liittyvistä riskeistä on se, että sopimuksia ei lueta tai niitä ei ymmärretä, eikä näin ollen voida hyödyntää niihin liittyviä mahdollisuuksia. (Jaakkola & Sorsa 2005, 11; Haapio ym. 2005, 306–307, 355.)

Sopimukset toimivat tehokkaana riskien hallinnan välineenä ja riskejä voidaan myös jakaa eri osapuolten kesken tai niitä voidaan siirtää. Klassinen riskien siirtämisen keino on vakuuttaminen, jolloin taloudelliset menetykset siirretään osittain tai suoraan vakuutusyhtiön kannettavaksi. Yritys voi myös ulkoistaa riskialttiin valmistuksen tai siirtää kuljetusprosessin alihankkijan tehtäväksi ja näin välttyä mahdollisilta riskeiltä. (Haapio ym. 2005, 359–360.)

Sopimusriskeistä kysyttäessä, haastatteluissa nousivat esille asiat vastuu- ja vahinkovakuutuksista. *”Toki on hyvä, että meillä on vakuutukset, jos vahinko on kovin suuri ja, että firma ei sen takia joutuisi vaikeuksiin.”* H₇

Siirrettäessä riskejä alihankkijoille, on kuteinkin huomioitava alihankkijoiden vastuullinen tapa toimia ja heidän mahdolliset vastuuvakuutukset. *”Kyllä me selvitetään tällä hetkellä uusia alihankintasopimuksia tehtäessä työnantajien suorittamat lakisääteiset velvoitteet omia työntekijöitensä kohtaan, sekä se, että vastuuvakuutukset ovat kunnossa.”* H₆

Haastatteluissa tuli selvästi esille, että tietämättömyys siitä, mitä ylipäätään yrityksen sisällä on sovittu, on riski. ”*Esimerkiksi emme tiedä konsernitasolla todellisuudessa mitä esimerkiksi muilla tehtailta on sovittu jäteasioista. Riski on olemassa, että on päällekkäisiä sopimuksia.*” H₆

”*Suuri riski on myös se, että meillä ei ole sopimusta, on vaan vuosien saatossa tulleita tapoja toimia. Toimii niin kauan kuin ei ole ongelmia.*” H₅

Positiivista on, että kaikki haastateltavat tunnistivat riskit ja työ riskien minimoimiseksi on käynnissä. Uusia sopimuksia tehdään aktiivisesti ja toimenpiteitä laadukkaamman sopimushallinnan suunnasta oli selvästi havaittavissa.

Riskien välttämiseksi yhteistyösopimuksissa tulisi juristin mukaan aina huomioida lauseke siitä, että osapuolten välisissä suhteissa ei korvata seurannaisvahinkoja (indirect damages). Sillä riskinä saattavat olla saamatta jääneet voitot tai jopa brändin tuhoutuminen. (Wuorenpää henkilökohtainen tiedonanto 14.4.2015.)

4.3 Kansainväliset sopimukset

Kansainvälinen toiminta vaatii aina räätälöityjä sopimusratkaisuja, sillä hallittavien asioiden ja näin myös riskien määrä ovat suurempia kuin kotimaisessa sopimisessa. Tämä ei välttämättä tarkoita erillisten sopimus pohjien tekoa jokaiseen maahan, mutta niissä on huomioitava tyypillisimmät maakohtaiset lainsäädännön erot. Tyypillisimpiä haasteita kansainvälisissä sopimussuhteissa ovat kauppatavot, vakioehtojen ristiriidat, maan tapojen erilaisuuksista johtuvat periaatteet sekä sovellettavan lain, oikeus- ja välimiesmenettelypaikan valintaa koskevat asiat. Eri maissa vallitsevat erilaiset juridiset puitteet, joihin esimerkiksi olemassa olevia vakiosopimusehtoja on verrattava. Tietty vastuunrajoituslauseke voi jossain maassa olla paikallisen lainsäädännön vastainen ja lopputuloksena saattaa olla, että yritys joutuu vastaamaan täysimääräisesti vahingoista. Rajoittamaton vastuu voisi olla hyvinkin korvattavissa toisenlaisella lausekkeella. Sopeuttamisen tarvetta ei myöskään aina voida kansainvälisissä sopimuksissa poistaa lausekkeella, jonka mukaan sopimuksessa sovelletaan Suomen lakia. Kaikissa

maissa on pakottavaa lainsäädäntöä, jotka syrjäyttävät sopimuksessa mainitun vieraan maan lainvalinnan. Tämä koskee erityisesti kuluttajasopimuksia ja vakuuksia. (Jaspers 2010, 7-8; Haapio ym. 2005, 298.) Kohdeyrityksen kansainvälisiä sopimuksia tekevien henkilöiden tulisi muistaa tämä asia ja päivittää sopimusohjat ja vastuunrajoituslausekkeet aina uuden kohdemaan vaatimuksia vastaavaksi.



Kuva 4. Kansainvälinen allekirjoitettu sopimus. (Bergmann 2010, 6.)

Kokonaisuutena kansainvälinen kaupankäynti on muuta kuin vain pelkkä kauppasopimus ulkomaisen sopimuskumppanin kanssa. Se on muun muassa kauppaa-, kuljetus-, rahoitus- ja vakuutus sopimusten kokonaisuus. Ideaalitulanteessa kaikki nämä sopimukset ovat sisällöltään linjassa keskenään. Todellisuudessa eri sopimukset kuitenkin ovat liian usein yritysten organisaatiossa eroteltu eri osastoille, eikä kokonaisuus riskienhallinnan näkökulmasta ole aina hallussa. (Carlsson 2014, 55.)

Kansainvälisessä kaupankäynnissä yleisimmin käytetty yleislaki on YK:n *kansainvälinen kauppalaki*, joka on kansallisesti saatettu voimaan asetuksella SopS 50/1988 ja Suomen osalta se astui voimaan 1.1.1989 kansainvälistä tavaran kauppaa koskevista sopimuksista tehdyn yleissopimuksen eräiden määräysten hyväksymisestä annetulla lailla (795/1988) ja voimaantuloasetuksella (796/1988). Kansainvälistä kauppalakia kutsutaan myös YK:n kansainväliseksi kauppalaiksi (United Nations Convention on

Contracts for the International Sale of Goods) ja Wienin konventioksi tai kansainvälisesti *CISG:ksi*. CISG vastaa pitkälti kotimaisen kauppalakimme sisältöä, mutta CISG:n soveltamisala on kuitenkin suppeampi ja vahingonkorvausta koskevat määräykset eroavat osin olennaisestikin kotimaisesta lainsäädännöstämme. CISG on kansallisen kauppalain tavoin tahatonvaltainen eli osapuolet voivat sopia toisinkin esimerkiksi vastuukysymyksistä. (Carlsson 2014, 58; HE 16/2011; Kauppakamaritiedon www-sivut 2011.)

YK:n Kansainvälinen kauppalaki (CISG) tulee sovellettavaksi, jos sopimuksessa niin on sovittu ja molemmat maat ovat sopimuksen ratifioineet. Osapuolet voivat myös sopia, että CISG:iä ei sovelleta. Tällöin tilalle pitää ottaa jokin muu säännöstö, esimerkiksi kohdemaan kauppalaki. Tämä ei ole kuitenkaan suositeltavaa, ellei tunneta kohdemaan säädöstöä perinpohjaisesti. Mikäli osapuolet ovat sopineet sopimuksessa esimerkiksi Suomen lain soveltamisesta, vakiintuneeksi oikeuskäytännöksi on muodostunut, että riitatilanteessa sovellettavaksi tulee kuitenkin kansainvälinen kauppalaki, koska se on Suomessa voimassa olevaa kansainvälistä oikeutta. Tässä tapauksessa toissijainen sääntely muuttuukin ensisijaiseksi. Kansainvälinen kauppalaki ei sääntele vastuita henkilövahingoista eikä kuluttajansuojaa koskevia kysymyksiä. Tällöin sovellettavaksi tulee yleensä aina kansallinen lainsäädäntö. (Haapio & Järvinen 2014, 243–244.)

Suomessa ja Pohjoismaissa irtaimen esineen kauppaan sovelletaan lähtökohtaisesti kauppalakia (KL 355/1987) tai sopimuksessa erikseen mainittua toisen Pohjoismaan lakia. Kansainvälisen kauppalain 94 artiklan perusteella Suomi, Ruotsi, Norja ja Tanska ovat tehneet varauman, jonka mukaan CISG:iä ei sovelleta kauppoihin, joissa osapuolten liikepaikat ovat Pohjoismaissa. (Kauppalaki 355/1987; Siira 1998, 4.)

Johtoryhmän jäsen toteaa: *”Tavoitteena on aina Suomen lain soveltaminen kansainvälisissä sopimuksissa. Sen voidaan sanoa olevan strateginen päätös. Eksoottisten maitten lakeja ei sopimuksissa tulisi olla.”* H₁ Yllä oleva Haapion & Järvisen (2014) kommentti mahdollisesta kansainvälisen kauppalain soveltamisesta Suomen lain sijaan olisikin hyvä ymmärtää myös kohdeyrityksen kansainvälisiä sopimuksia tekevien

henkilöiden keskuudessa. Myös kansallisten kuluttajasuojalakiin vahvuus tulisi tunnustaa. Kuten mainittua, kohdeyrityksen kansainvälisiin sopimuksiin suositellaan ensisijaisesti sovellettavaksi Suomen lakia, mutta mikäli neuvottelujen tuloksenakaan vastapuoli ei hyväksy Suomen lakia, voidaan sopimukseen ehdottaa sovellettavaksi Ruotsin lakia. (Wuorenpää henkilökohtainen tiedonanto 14.4.2015.)

Vientikaupan parissa työskentelevien on hyvä myös tiedostaa maailman kahden valtaoikeusjärjestelmän olemassaolo. Manner-Euroopassa (mm. Suomessa) on voimassa ns. roomalais-germaaninen oikeusjärjestelmä. Sen sijaan mm. USA ja Englanti kuuluvat toiseen maailman valtaoikeus- eli *common law* järjestelmään. Edellä mainittujen vientimaiden lisäksi siihen kuuluvat kaikki Brittiläiseen kansainyhteisöön kuuluvat maat. Common law-oikeusjärjestelmä perustuu ensisijassa tuomioistuinten ennakkopäätöksiin ja säädetyin lain asema on alisteinen ennakkopäätöksiin verrattuna. (Siira 1998, 6.)

Arabikevään (2011), Iranin ydinohjelman, sekä Ukrainan kriisin (2014) johdosta YK, EU sekä USA ovat laajalti asettaneet voimaan eri laajuisia pakotteita usealle eri maalle sekä henkilöille. Suomi noudattaa ja saattaa voimaan YK:n ja EU:n pakotteet viipymättä niiden hyväksymisen jälkeen. On huomattava, että USA:n pakotteiden alaiseksi joutuu, kun kaupankäynti tapahtuu Yhdysvaltain dollareilla. Tästä syystä pakoteregimien tunnistaminen jo ennen neuvotteluprosessin aloittamista on nykyisin korostetussa asemassa. Tunnistaminen koskee myös omaa sopimuskumppania. Lahjonnan vastaiset lausekkeet ovat myös yleistyneet kansainvälisissä sopimuksissa ja suomalaisten yhtiöiden on syytä tuntea niiden sisältö. Suomella ei ole erillistä lahjonnan kieltevää lainsäädäntöä vaan lahjonta on rikoslaisa (39/1889) säädetty rangaistavaksi. (Carlsson 2014, 60; Rikoslaki 39/1889, 30:7-8 §.)

Vientiyrityksillä on mahdollisuus hallita useita kaupankäynnin riskejä sopimusmääräyksin. Vastuita ja riskejä ei voi kuitenkaan hallita vaikenemalla niistä sopimuksissa. Kansainvälisten sopimusten tekijöillä onkin oltava tiedossa milloin heidän on syytä hakea apua ja mistä he apua saavat.

Kohdeyrityksessä kansainvälisissä sopimuksia tekevät henkilöt ovat pääasiassa hyvin tietoisia siitä, mistä he saavat konsulttiapua sitä tarvitessaan. Lakitoimiston kanssa tehdyt kansainväliset sopimus pohjat ovat yleisesti käytössä ja niitä muokataan ja täydennetään maakohtaisesti aina tarvittaessa. Lisäksi muun muassa Venäjän lainsäädännön erikoislaatuisuudesta johtuen venäläisten asiakkaiden kanssa solmittaviin sopimuksiin käytetään apuna tähän alaan perehtynyttä juristia.

5 HYVÄ SOPIMUSHALLINTA LIKETOIMINNAN TUKENA

5.1 Sopimushallinta osana yrityksen hallintotapaa ja liiketoimintastrategiaa

”Kun sopimusosaaminen integroituu yrityksen muihin sisäisiin prosesseihin ja tulee näkyväksi, sitä voidaan johtaa. Sopimusosaaminen voi muuntua sisäisten prosessien kautta organisaation kyvykkyydeksi, mutta se ei tapahdu itsestään vaan siihen tarvitaan sopimustoiminnan johtamista samalla tavalla kuin muidenkin liiketoimintaprosessien johtamista” (Sorsa 2009b, 130–131).

Yrityksen strategia voidaan määritellä yrityksen johdonmukaisiksi keinoiksi asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksittäisen yrityksen tärkeimmät päätökset tehdään strategisen johtamisen tasolla. Usein yrityksen strateginen päätöksenteko keskittyy ylimmän johdon ja hallituksen käsiin. Valitsemansa strategian kautta yrityksen johto viestii yrityksen tavoitteita ja arvoja sekä keinoja niiden saavuttamiseksi. (Haapio, Lintumaa, Järvinen, af Hällström, Lehto, Nystén-Haarala, Pohjonen, Salmi-Tolonen, Koivu & Leskinen 2008, 300–301.)

Kohdeyritys kasvanut vuosien saatossa muutaman kymmenen henkilön paikallisesta yrityksestä merkittäväksi eurooppalaiseksi konserniksi ja se onkin nyt tilanteessa, jossa sopimushallinnan merkitystä ja kehittämistä tulisi tarkastella yllä mainitun strategisen johtamisen tasolla.

Sekä strategisen että muun päätöksenteon pelisäännöt määritellään yrityksen hyvässä hallintotavassa (*corporate governance*). Hyvä hallintotapa voidaan määritellä yrityksen tavaksi toimia osana ympäristöään. Edelleen se voidaan määritellä joukoksi ulkoisia sääntöjä sekä sisäisiä sopimuksia tavasta toimia. Strategisen päätöksentekoon voidaan luokitella myös yrityksen sopimusprosessin hallinta. Yritysjohdon tulisikin asettaa itselleen kysymys: ”Tukevatko sopimusprosessimme yrityksen strategisia tavoitteita?” (Haapio ym. 2008, 299.)

Sopimukset voivat olla parhaimmillaan yrityksen strateginen voimavara, jotka auttavat yritystä menestymään yhä kovenevilla markkinoilla kilpailijaansa paremmin. Liike-elämä perustuu sopimuksille, noin 80 % yrityksen toiminnoista perustuu erilaisiin sopimuksiin. Sopimuksilla onkin yrityksen strategian kannalta sekä toiminnanohjauksellinen että riskien hallinnan funktio ja kun tähän kiinnitetään huomiota toimivat sopimukset ja niiden hallinta merkittävänä strategisena voimavarana. (Haapio ym. 2008, 305.)

Sopimusstrategian lähtökohtana on yrityksen strategia. Haapion (2008) mukaan kyse onkin ennen kaikkea siitä, että luodaan pelisäännöt ja toimintaympäristö yrityksen koko sopimusprosessille. Keskitytään siihen miten saadaan yritykselle parhaat mahdolliset sopimukset, jotka tukevat yrityksen strategiaa ja jotka sisältävät myös toiminnanohjaus- ja riskienhallintafunktion. Sopimusstrategia tarkoittaa ennen kaikkea sitä, että konsernitasonla määritellään toimintatavat, vastuuhenkilöt ja säännöllisin väliajoin tehtävät sopimusriskikatselmukset. Lisäksi pakottavan lainsäädännön noudattaminen on ehdoton edellytys yrityksen laadukkaalle sopimusprosessille pitkällä tähtäimellä. (Haapio ym. 2008, 315, 320.) Jatkossa tässä työssä sopimusstrategiasta käytetään nimitystä sopimushallintastrategia.

Haastatteluissa sopimushallintastrategiaa kuvattiin muun muassa seuraavasti:

”Meillä sopimushallintaa ei ole huomioitu varsinaisesti strategiassa, mutta yrityksen pitkään historiaan peilaten, on muototutunut tiettyjä toimintatapoja sopimusten suhteen. Sopimusten hallinta ei ole keskitetyksi koordinoitua, vaan se perustuu erillisten toimintojen vastuulle.” H₁

Tämä johtoryhmän jäsenen kommentti sopimukseen liittyvistä irrallisista eri toimintojen vastuista nousi esille kaikkien haastateltavien kohdalla. Keskijohtoon kuuluvat haastateltavat odottivat selkeää ohjeistusta ja koulutusta, kun taas ylempi johto puhui ensin sopimushallintastrategian luomisen puolesta.

5.1.1 Sopimushallinnan merkitys yrityksen arvoketjussa

Kansainvälisten sopimusten hallintaan keskittyneen International Association for Contract and Commercial Management (IACCM) -järjestön mukaan sopiminen on yritykselle tärkeä kilpailuedun ja erottautumisen lähde. Valitettavasti monetkaan yritykset asiaa eivät vielä näin. Sopimushallinta kokonaisuudessaan on osa yrityksen arvoketjua ja siihen liittyy linjauksia, periaatteita ja toimintamalleja. (Haapio & Järvinen 2005, 338.)

Arvoketju jakaa yrityksen strategisesti tärkeisiin toimintoihin ja arvoketjun tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja kaikille ketjun sidosryhmille. Yritys saavuttaa kilpailuedun suorittamalla arvoketjun jokaisen osa-alueen mahdollisimman tehokkaasti ja pienin kustannuksin. Sopimushallinta liittyy kiinteästi yrityksen sisäiseen arvoketjuun ja sen toimintoihin, mutta samanaikaisesti myös arvoketjun ulkoisiin eli vertikaalisiin sidoksiin. Näitä ovat esimerkiksi hankinta, toimittajat ja asiakkaat. (Porter 1991, 51, 67, 70.)

Varsinaisten sopimusten tuomasta lisäarvosta haastateltavat totesivat:

”Välillistä lisäarvoa minusta on se, että toimimme asiakkaan suuntaan johdonmukaisesti sopimusten mukaan.” H₄

”Sopimushallinnalla saavutettavaa lisäarvoa ei suoranaisesti meillä ehkä ole. Meille se on lähinnä oman toiminnan parantamista. Että tiedetään ja pystytään valvomaan ja seuraamaan helposti se, mitä on asiakkaan kanssa sovittu, on speksit ja muut.” H₂

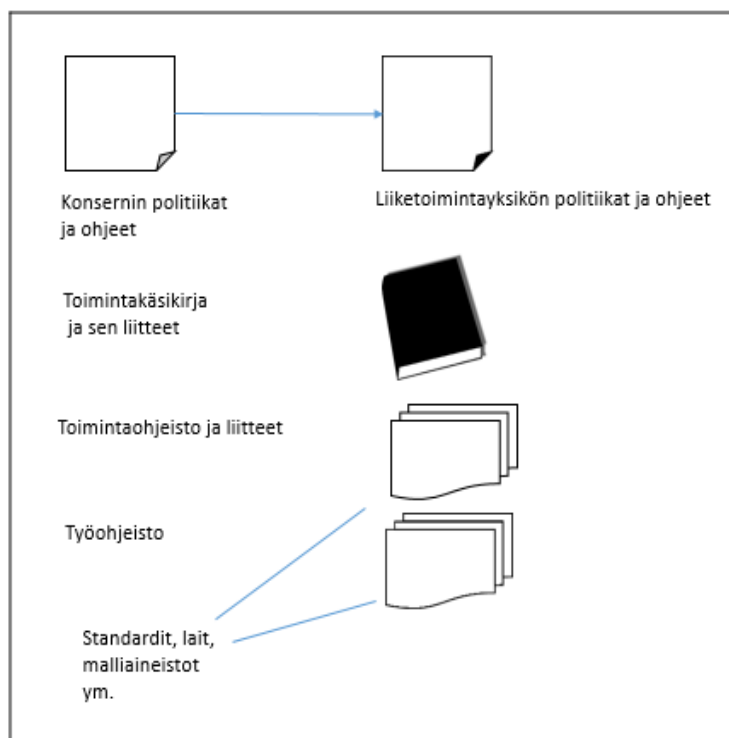
Kohdeyrityksessä johdonmukaisen toiminnan lisäksi esimerkkinä arvoketjusta voidaan nähdä muun muassa asiakkaiden tietojärjestelmien integroiminen yrityksen järjestelmään esimerkiksi hankinnassa ja myynissä tai EDI-liikenne (Electronic Data Interchange) asiakkaan ja toimittajan välillä.

5.1.2 Yhteiset toimintamallit

Johtamisjärjestelmä on yrityksen liiketoiminnan perusta. Johtamisjärjestelmä määrittää yrityksen yhteiset pelisäännöt ja tukee sen työntekijöitä tavoitteiden saavuttamisessa. Sopimushallinnan yleiset suuntaviivat ja periaatteet pitää myös määrittellä konsernitasolla. Jokaisessa liiketoimintayksikössä tulee kartoittaa sopimushallinnan ohjeistukset. Maakohtaisesti tulee selvittää esimerkiksi seuraavat asiakokonaisuudet:

- Missä yrityksen strategian vaiheessa sopimusten tekemiseen ja niiden hallintaan otetaan kantaa?
- Millaiset ovat järjestelmien kuvaukset ja ohjeistukset tarjoustyölle, sopimus-katselmuksille, hyväksymisvaltuuksille tai tilausten tekemiselle?
- Ovatko sopimuskäytännöt konsernin sisällä yhdenmukaiset?
- Millaisia vaatimuksia käytössä oleva järjestelmä asettaa myynti- tai tarjousaineistolle, neuvotteluasiakirjoille, tarjouspyyntöaineistolle? (Haapio ym. 2005, 320–321.)

Vaikka tässä opinnäytetyössä keskityttiin kohdeyrityksen sopimushallintaan, yllämainitut sopimushallinnan periaatteet ja suuntaviivat pitää myös kohdeyrityksessä määrittellä konsernitasolla sekä maakohtaisesti.



Kuva 5. Esimerkki dokumenttihierarkiarakenteesta. (Haapio ym. 2005, 322.)

Kuvassa 5 on esitelty Haapion ym. (2005) mukaan esimerkki yrityksen dokumenttihierarkiarakenteesta. Siinä *konsernitason ohjeita* ovat esimerkiksi konsernin laatu-, henkilöstö- ja viestintäpolitiikka. Ohjeet yrityksen toiminimen kirjoittajista, prokuristeista, hyväksymisvaltuuksista sekä allekirjoitusmenettelystä kuuluvat myös konsernitason ohjeistukseen. *Toimintakäsikirjaa* laadittaessa huomioidaan esimerkiksi ISO-standardit ja ne menettelytavat, joita noudattaen konsernitason määräämät politiikat ja laatutavoitteet saavutetaan. *Toimintaohjeet* koostuvat lukuisista ohjesäännöistä. Ne voivat liittyä liiketoiminnan suunnitteluun, asiakkuusprosesseihin, tarjousprosessiin, toimittajahallintaan, dokumenttienhallintaan (asiakirjojen käsittely, arkistointi, tarkistaminen, hyväksyminen ja luottamuksellinen käsittely), laatuun sekä henkilöstöön. *Työohjeet* puolestaan ovat yrityksen eri asiantuntijaryhmien itse ylläpitämiä yleisiä työohjeita. *Viiteaineistoon* luetaan muun muassa vallitsevat lait, asetukset tai turvallisuusmääräykset. (Haapio ym. 2005, 322–323.)

Sopimushallinnan strategian luomista ja sitä seuraavaa dokumenttien hallintaa kuvattiin seuraavasti:

”Ensin on kuitenkin selvitettävä mitä sopimuksia yrityksessä tehdään ja kuka niitä tekee.” H₁

”Tämä tapahtuu asteittain ja työ on aloitettava konsernitason sopimushallinnan kuvauksella. Sopimusten oikeanlainen arkistointi liittyy yrityksen tietohallintastrategiaan, jossa päätetään muun muassa dokumenttien hallinnasta.” H₃

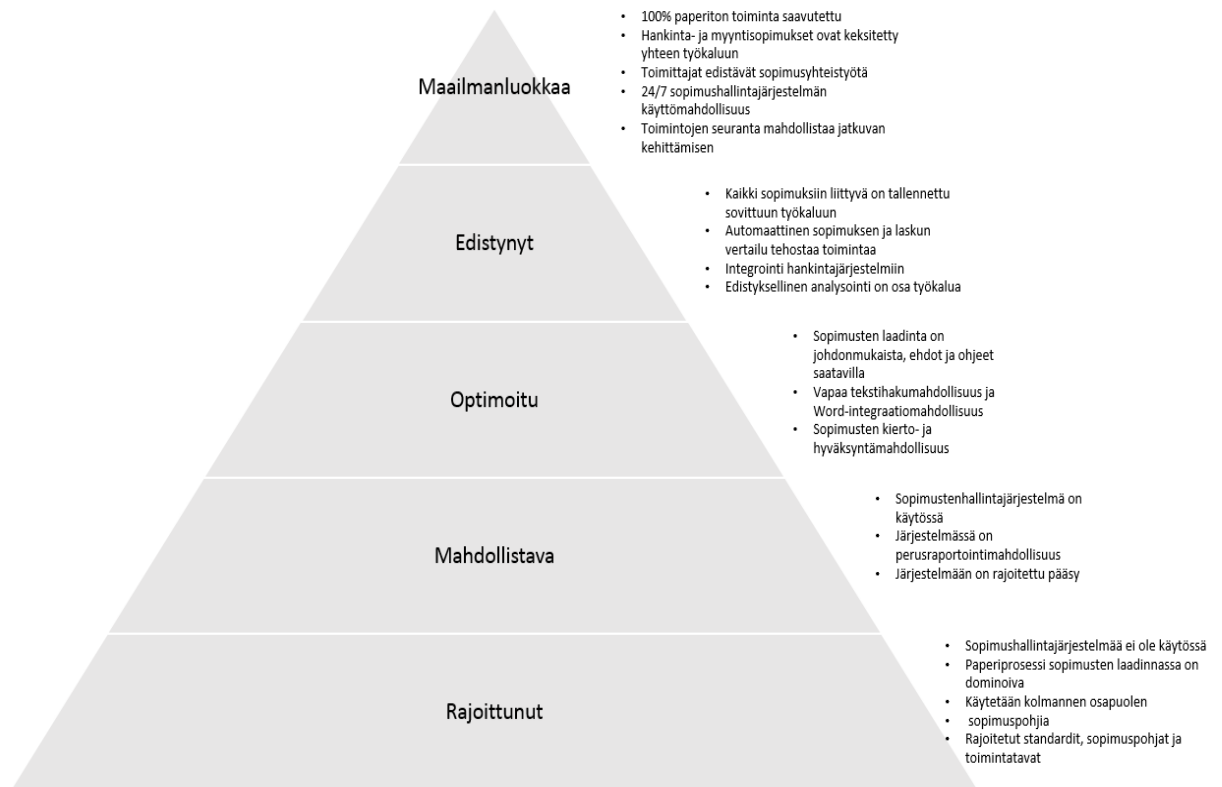
Räätälöidyt sopimusohjat nähtiin osana strategista toimintatapaa:

”Vaikka sopimushallinta sinällään ei meillä ole yrityksen sisällä kovinkaan yhtenäistä, vakiopohjien luomisen voidaan nähdä olevan yrityksen johdon strateginen päätös päästä kohti yhtenäisempää sopimista.” H₁

Tulevaisuudessa kaikki haastateltavat halusivat nähdä kohdeyrityksen sopimushallinnan osana kirjallista toimintaohjeistusta, ja mahdollisesti myös osana yrityksen laatu-järjestelmää. Näin varmistettaisiin oikeanlainen henkilökunnan sitouttaminen asiaan ja sopimuksia koskevan tiedon saatavuus.

5.2 Sopimushallinnan kypsyysmalli

Amerikkalainen Forrester Research julkaisi vuonna 2011 tutkijoiden Jones & Connaughtonin tutkimuksen sopimushallinnan kypsyysmallista yrityksissä. He jakavat organisaation sopimustoiminnan tason viiteen eri vaiheeseen:



Kuva 6. Sopimushallinnan kypsyyssmalli ja eri vaiheet. (Forrester Research 2011.)

Sopimushallinta on tutkimuksen mukaan *rajoittunutta*, silloin kuin yrityksessä ei panosteta asiaan ja käytössä ei ole minkäänlaista sopimusten hallintaan tarkoitettua työkalua. Sopimuksia hallitaan pääsääntöisesti paperiversioina. Joitakin irrallisia toimitaohjeita sopimuksiin liittyen saattaa olla olemassa. Yritys saattaa tiedostaa sopimusten hallintaan liittyvät puutteet, mutta asialle ei ole tehty mitään. (Forrester Research 2011; Juntunen 2011, 32.)

Mahdollistavasta sopimushallinnasta puhutaan silloin, kun yritys päättää ottaa sopimushallintaohjelmiston käyttöönsä. Sopimukset keskitetään tässä vaiheessa samaan ohjelmistoon. Hyödynnetään käytettävän ohjelmiston suojausasetuksia ja sopimuksia pääsee lukemaan vain ne, joilla on oikeudet kyseiseen sopimukseen. (Forrester Research 2011; Juntunen 2011, 32.)

Optimoidussa sopimushallinnan vaiheessa yrityksessä hyödynnetään sopimushallintajärjestelmän (CLM-tuotteen) työnkulku- ja hyväksyntätoiminnallisuuksia. Työnkuilla voidaan tehostaa ja automatisoida sopimustenhallintaprosesseja. Halutuilta henkilöiltä voidaan pyytää esimerkiksi tarjouksen sähköinen hyväksyntä ennen sen lähettämistä asiakkaalle. Myös Microsoft Word -integraatiota ja vapaasanahakuja hyödynnetään. (Forrester Research 2011; Juntunen 2011, 32–33.)

Yrityksen ollessa *edistyneessä* sopimushallinnan vaiheessa, hyödynnetään sopimushallintaohjelman automaattimuistutuksia liittyen tärkeisiin sopimuspäivämääriin ja sopimuksia voidaan myös vertailla keskenään. Sopimushallintajärjestelmä on integroitu yrityksen muihin keskeisiin järjestelmiin kuten toiminnanohjausjärjestelmään (ERP) tai asiakkuudenhallintajärjestelmään (CRM). Laskujen tarkastus sopimukseen pohjautuen on vaivatonta. (Forrester Research 2011; Juntunen 2011, 33.)

Maailmanluokan sopimushallinta tarkoittaa ihanteellista tilannetta, jossa paperiprosessista on luovuttu kokonaan ja sopimukset ovat yhdessä paikassa sekä niiden hallinnointi tapahtuu yhdellä sopimustenhallintaratkaisulla (CLM-ohjelma). Kaikilla työsälään sopimuksia käsittelevillä on tässä vaiheessa vaivatonta päästä käsiksi sopimustietoon ajasta tai paikasta riippumatta. Sopimusten kiertoaikoja seurataan. Samalla prosessia tehostetaan ja kehitetään jatkuvasti. (Forrester Research 2011; Juntunen 2011, 33.)

Haastateltaville esitettiin yllä mainittu sopimushallinnan kypsyyssmalli ja heiltä kysyttiin mielipidettä yrityksen sopimushallinnan tilasta tällä hetkellä.

”Olemme nyt yläreunassa rajoittuneita. Voisimme tavoitella optimaalista tasoa. Jo sekin, että toimimme johdonmukaisesti, on toisaalta hyvä ja meille riittävä taso. Me emme tee businessiä sopimushallinnalla, vaan sen pitää tukea meidän liiketoimintaa.”

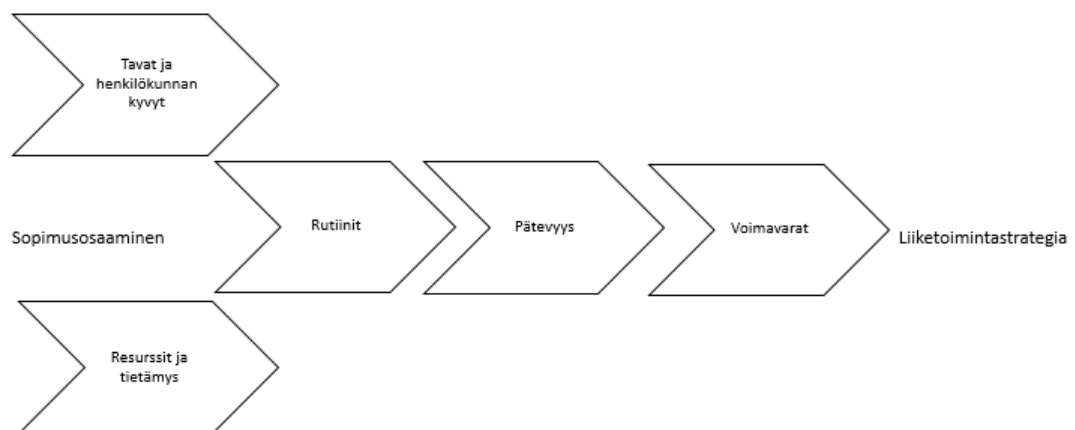
H₄

Kaikki totesivat yksimielisesti kohdeyrityksen sopimushallinnan olevan tällä hetkellä ”rajoittunutta”, mutta lähellä ”mahdollistavaa”. Sopimushallintatyökalu on periaat-

teessa olemassa ja käytössä, vaikkakin paperinen prosessi on vielä hallitseva. Pääsääntöisesti yrityksessä käytetään omia sopimus pohjia. Yksimielisiä oltiin myös siitä, että yrityksessä ei haluta tavoitella maailmanluokan 24/7 -sopimushallintaa, vaan optimaalinen tai edistynyt taso on tulevaisuudessa riittävä taso tavoiteltavaksi.

5.3 Resurssit laadukkaan sopimushallinnan järjestämiseksi

Sorsa & Salmi-Tolonen kuvaavat artikkelissaan (2009) sopimushallinnan kehitysnäkymiä seuraavasti: ”Oppiakseen uutta ja pätevoityäkseen sopimushallinnan alalla toimihenkilöt tarvitsevat siihen työkaluja. Ensimmäiseksi tulisi kartoittaa yrityksen sisällä työntekijöiden jo olemassa olevia taitoja tietoja ja kääntää ne koko yrityksen voimavaraksi.” (Sorsa & Salmi-Tolonen 2009, 221–236.)



Kuva 7. Sopimushallinnan resurssisidonnaiset avaintekijät. (Martinsuo 2009, 191; Sorsa & Salmi-Tolonen 2009, 223.)

Martinsuo (2009) ja Sorsa & Salmi-Tolonen (2009) kuvaavat niitä avainkäsitteitä, joita sopimustoiminnan ja sopimushallinnan laadukas järjestäminen vaatii henkilökunnalta (kuva 7). Tarvitaan organisaation tukea sekä ammattipätevyyttä ja taitoja, joita voi hankkia koulutuksella tai kokemuksella. Rutiinit ovat tavallisesti käytössä olevia tapoja toimia tietyllä tavalla. Pätevyys tarkoittaa henkilökunnan henkilökohtaisia taitoja ja pätevyyttä kyseisellä alalla. Voimavaroilla tarkoitetaan henkilökunnan kyvykkyyttä

toteuttaa käytännössä sopimusosaamista yhteisen päämäärän eli strategian hyväksi. (Martinsuo 2009, 191; Sorsa & Salmi-Tolonen 2009, 223.)

Haastatteluissa tulikin selkeästi esille, että kohdeyrityksessä on olemassa yllä mainitun kaavion mukaisia sopimusosaamisen taitoja ja tietoja, mutta ne ovat hajautettuina yrityksen eri toiminnoissa eri toimihenkilöiden osaamisena. Haastateltavista toimihenkilöistä usea oli opiskellut myös yritysjuridiikkaa tai sopimusoikeutta korkeakoulussa oman pääaineensa ohella ja lisäksi heidän kokemustaan oli merkittävä. Yrityksen haasteena olisikin saada koottua kaikki jo olemassa oleva vuosikymmenien varrella karttunut sopimusosaamisen tietotaito yhteen ja saattaa se myöhemmin osaksi yrityksen sopimushallintastrategiaa. Lisäksi yrityksen tulisi huomioida vastuukysymykset tiedon keräämiseksi ja ylläpitämiseksi. Halukkuutta yhteisen päämäärän, eli sopimushallintastrategian toteuttamiseen oli olemassa.

Yrityksen johto piti erityisen tärkeänä, että konsernitason selvitetään ensin millaisia sopimuksia yrityksessä ylipäätään tehdään ja kuka niitä tekee. Vasta selvitystyön jälkeen koulutus osataan kohdistaa oikein.

”Ensin on kuitenkin saatava prosessi kuntoon. Yksi keino aloittaa, olisi luetteloida kaikki sopimukset ja kirjata päätiedot esimerkiksi Exceliin.” H₁

Toisaalta kotimaan myynnin johto totesi myyntiedustajien sekä asiakaspalveluhenkilökunnan tarvitsevan yksinkertaista sopimusoikeuden koulutusta vaikka välittömästi. Muun muassa myyntiedustajan on hyvä tiedostaa puhelimesta sovitun suullisen sopimuksen merkitys ja tilausten käsittelijän on hyvä tunnistaa tilaus-tarjous –prosessin sitovuus.

5.4 Sopimushallinnan ohjelmistotuotteet

Sähköpostin voidaan sanoa olevan suomalaisten käytetyin arkistointityökalu. Monissa yrityksissä käytännössä sähköpostia käytetään myynnin ohjaukseen, tiedon jakamiseen, sopimusten laatimiseen - sen enempää asiaa ajattelematta. (Sopima 2011.) Koska

sopimuksia ei ole tarkoitettu säilytettäväksi sähköpostissa tai edes mapissa, on pääsy niiden tietoihin taattava kaikille niille, joille se kuuluu. Sopimusten saatavuus on myös taattava henkilöistä riippumatta.

Sopimustenhallintaa voidaankin tehostaa yrityksissä hyödyntämällä ohjelmistoratkaisuja. Sopimusten koko elinkaaren hallintaa varten luotujen ohjelmistojen eli CLM-tuotteiden myynti onkin kasvanut viime vuosina. Sopimushallintatyökalut eivät ole enää pelkkiä arkistointityökaluja, vaan ne tehostavat ja automatisoivat jokaista sopimuksen elinkaaren vaihetta. Hyödyntämällä CLM-ohjelmistoa, yrityksen hallinnolliset kulut pienentyvät merkittävästi. (Juntunen 2013, 30.)

Sopimushallinnan ohjelmistotuotteiden tarjoajia on monenlaisia. Yritysten itse rakentamat ratkaisut ovat usein edullisia, mutta eivät useinkaan ole käyttäjäystävällisiä. Isot toiminnanohjausjärjestelmien toimittajat, kuten SAP, lähestyvät asiaa eri näkökulmasta ja tarjoavat sopimushallinta-moduuleita, joita voidaan liittää toiminnanohjausjärjestelmään. Usein nämäkin ratkaisut ovat melko joustamattomia. Markkinoilla on monia CLM-tuotteita ja niiden ominaisuudet- ja toiminnallisuudet vaihtelevat. Asiakkaan onkin aina hyvä varmistua siitä, mitä ominaisuuksia he ohjelmistolta odottavat. On myös mietittävä mahdollinen tuleva toiminta ja vastaako ohjelmisto joustavasti myös yrityksen tuleviin tarpeisiin. CLM-ohjelmistoja hyödyntävät yritykset voivatkin saada merkittävää kilpailuetua tulevaisuudessa verrattuna vain mappeja käyttäviin yrityksiin. (Juntunen 2013, 31.)

Keskitalo kirjoittaa osuvasti artikkelissaan (2006) ”Contracts + Risks + Management = Contractual risk management?”, että sopimushallinnan ohjelmistotuotteet voivat kyllä merkittävästi parantaa yrityksen sopimustenhallintaa, mutta ne eivät saisi viedä huomiota siltä tosiasialta, että henkilökunnan tieto-taitoa tarvitaan myös. Yksikään ohjelmisto ei ratkaise kokonaan yrityksen sopimushallinnan haasteita, vaan sen lisäksi tarvitaan koulutusta sopimushallinnasta, ohjelmiston käytöstä sekä ylipäätään sopimukseen liittyvistä asioista ja riskeistä. Yrityksen tulee myös jatkuvasti kehittää sopimushallintastrategiaansa ja siihen liittyviä prosessejaan. (Keskitalo 2006.)

Yrityksen tietohallintapäällikkö kuvasi olemassa olevaa Intranetiä seuraavasti:
”Meillä on käytössä Pilvestä otettava Office 365 Share Point OnLine -palvelu. Tähän on myös todennäköisesti ostettavissa oikea sopimushallintapalikka. Ja halusimme tai ei, meillä on aina uusin versio käytössä. Tätä käytämme uutisointiin, tiedostojen tallennukseen, dokumenttien hallintaan ja niin kutsuttuihin työtiloihin. Ja mikä Share Pointissa on vahvaa, on se, että nämä kaikki ovat integroituna sähköpostiin.” H₂

”Kun olemme saaneet konsernitasoisen prosessikuvauksen tehdyksi, on aivan sama mihin tietojärjestelmään tämä sopimusosio ”mokkula” liitetään, vaihtoehtoja voi olla Intranetin lisäksi ERP, CRM, tai PDM -ohjelmistot.” H₃

Toinen jatkaa vielä:

”Sähköinen arkistointi ei olisi meille ongelma. Eihän niitä sopimuksia niin paljoa ole. Jonkun vaan pitää päättää mikä on oikea ohjelma.” H₅

”Toimihenkilöiden on kuitenkin hyvä aloittaa sopimusten sähköinen arkistointi olemassa olevalla työkalulla heti ja näin harjoitella prosessia. Myöhemmin konsernin saadessa oman sopimushallintastrategiansa sekä tietohallintastrategiansa, olipa työkalu integroituna mihin tahansa järjestelmään, arkistoidut sopimukset on helppo siirtää ja sähköinen prosessi on tullut näin jo tutuksi.” H₃, H₄

Tietohallintapäällikön kuvaama yrityksen Intranet (Office 365 SharePoint) sisältää tällä hetkellä ”Contracts” –osion, johon yrityksen kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus tallentaa sopimuksia tai saada niihin lukuoikeudet. ”Contracts” –osion tarkemmat käyttöohjeet on kuvattu sopimusoppaassa. Nähtäväksi jää, mikä on yrityksen sopimushallintastrategiaan pohjautuva sähköinen sopimushallintatyökalu tulevaisuudessa.

6 KOHTI YHTENÄISTÄ SOPIMUSHALLINTAA

6.1 Huomioita kohdeyrityksen sopimushallinnasta

Analysoitaessa sopimushallinnan nykytilaa kohdeyrityksessä, todettiin sen sopimushallinnan kypsyyssmallipyramidin avulla olevan (Forrester Research 2011) vielä jokoseenkin rajoittunutta. Tällä opinnäytetyöllä pyrittiinkin antamaan muistutus asian tärkeydestä liiketoiminnassa. Merkityksellisenä asiana haastatteluihin ja omaan havainnointiin perustuen, nousi esille kuitenkin korkea sopimusosaamisen taso yrityksessä. Lähes kaikki haastateltavat olivat opiskelleet jossain vaiheessa yritys juridiikkaa tai sopimusoikeutta tai ainakin käyneet joitain kursseja asiasta. Vuosien varrella kokemusta ja erilaisia käytäntöjä sopimisesta oli kertynyt runsaasti. Sopimushallinnan tärkeys yrityksessä tiedettiin ja tunnustettiin. Haastateltavat olivat yrityksen sopimuksia tekeviä avainhenkilöitä ja voidaankin todeta sopimisen sinänsä olevan luotettavissa käsissä. Yhteisen strategian ja toimintaohjeiden puuttuminen olivat kuitenkin kaikkien päälimmäinen huoli. Nyt eri toiminnoissa on erilaisia toimintatapoja ja käytäntöjä laatia ja säilyttää sopimuksia. Sopima Oy:n vuonna 2011 teettämän sopimusbarometrin tulokset ja haastatteluni tulokset olivatkin näiltä osin hyvin samansuuntaiset. Allekirjoitusoikeudet herättivät myös huolta ja johtoryhmän laatimista rahamääräisistä allekirjoitusoikeuksista kaikki eivät olleet tietoisia. Yhteisesti tulevaisuudessa haluttiin tavoitella vähintäänkin kypsyyssmallin mukaista optimaalista tasoa.

Kohdeyrityksessä vakioehtoja ja -pohjia käytetään laajasti. Juristien avulla eri toimintoille on laadittu omia sopimus pohjia, joita pyritään käyttämään aina ensisijaisesti ja mahdollisuuksien mukaan. Vakio pohjien käyttämisen yrityksessä voidaankin sanoa olevan osa strategista toimintatapaa. Sopimusten säilytys tiedettiin olevan ”vanhan aikaista”, eli paperimapissa lukitussa kaapissa tai parhaimmillaan yrityksen kassaholvissa. Yrityksen selvän sopimushallinta- tai tiedonhallintastrategian puuttumisen johdosta muutama haastateltava oli ryhtynyt itse arkistoimaan sopimuksia sähköisesti joko intranettiin tai muuhun päivittäin käytettävään ohjelmaan. Sähköistä sopimushallintajärjestelmää oltiin valmiita käyttämään ja resurssienkaan ei todettu olevan tässä tapauksessa ongelma. Yhteisesti jäädään vain odottamaan ohjetta toimia oikein. Työn

ohessa valmistuneessa sopimusoppaassa suositellaan käyttämään tällä hetkellä intranetissä olevaa sähköistä sopimusarkistointityökalua, mutta ohjeistusta voidaan muuttaa tietohallinta- ja sopimushallintastrategian täsmentyessä.

Haastateltavat toivat esille koulutuksen tärkeyden osana yrityksen sopimushallintaa. Muutamat toivoivat kouluttajan tulevan yritykseen, jolloin voitaisiin kerätä suurempi joukko toimihenkilöitä kuulemaan tärkeää asiaa. Johtoryhmän jäsenet puolestaan painottivat ensin strategian luomista ja sitä, että ensin on selvitettävä kuka tekee ja mitä tekee ja vasta sitten on suunniteltava oikeanlaista koulutusta. Myyntijohto toivoi alaisilleen yksinkertaista koulutusta sopimusoikeuden ja -hallinnan perusteista heti tämän työn valmistuttua.

6.2 Tulevan sopimushallintaprosessin kuvaus

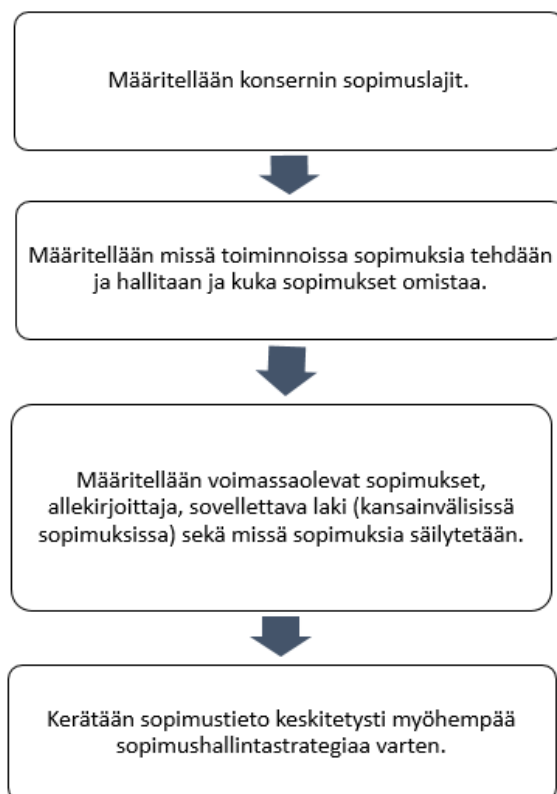
IACCM:n (The International Association for Contract & Commercial Management) toimitusjohtajan Tim Cummins (2013) mukaan yritysten tulisi luoda *kattava sopimusohjajakoelma* ja luoda sopimuksiin *hyväksyntäprosessit*, jotka perustuvat hyväksyvien ihmisten *osaamistasoon ja asemaan*. Yritysten tulee Cummins mukaan myös luoda *sopimushallintaprosessi*, jonka avulla sopimusriskit minimoidaan. *Prosessi tulee myös automatisoida*, jotta voidaan saavuttaa maksimaalinen tehokkuus ja jatkuva prosessin parantaminen. (Juntunen 2013, 20.)

Tim Cummins ja myöhemmin Juntunen (2013) ovat edellä todenneet kaikki ne perusasiat, jotka tulivat esille myös haastatteluissa kohdeyrityksessä. Kaisa Sorsa (2009b) on puolestaan todennut, että liiketoimintamallin muutokset edellyttävät sopimushallinnan kehittämistä liiketoimintamallia vastaavaksi. Yrityksen perinteet vaikuttavat siihen, miten joustavasti tai nihkeästi sopimushallinnan kehitys tapahtuu. (Sorsa 2009b, 137.) Kohdeyrityksessä on vahvat perinteet hoitaa sopimustoimintaa, mutta yhtenäinen strategia puuttuu. Haapio (2008) asettaakin yritykselle jo aiemmin työssä esitetyn tärkeän kysymyksen: ”Tukevatko sopimusprosessimme yrityksen strategisia tavoitteita?” Kehitystyön käynnistäminen olisikin erityisen tärkeää nyt kun yritys on kasvanut eurooppalaiseksi alansa johtavaksi toimijaksi. Vaikka tämä opinnäytetyötyö

on rajoitettu koskemaan vain kohdeyrityksen Suomen toimintoja, yrityksessä olisi hyvä tehdä selvitys sopimushallinnan kokonaiskuvasta koko konsernitasolla.

Oikeanlaisen tiedon keräämiseksi päätöksiä tekeväälle konsernin johtoryhmälle ehdotan, että yrityksessä selvitetään, mitä sopimuksia on olemassa ja miten ne luokitellaan.

1. Ensin tulisi kartoittaa kaikki sopimuslajit. 2. Tämän jälkeen selvitetään ne asemat, joissa näitä sopimuksia hallitaan. 3. Tämän jälkeen pyydetään vastuuhenkilöitä selvittämään lyhyesti sopimustensa päätiedot esimerkiksi tätä varten laaditulla lomakkeella: (mitä sopimus koskee, voimassaoloaika, allekirjoittaja ja sovellettava laki/mikäli kansainvälinen sopimus, missä sopimus on arkistoitu). 4. Kerätyn tiedon perusteella saadaan tietoa yrityksessä olevista sopimuksista ja tieto kootaan yhteen erikseen sovittavaan paikkaan. 5. Selvityksen jälkeen tiedetään konsernissa olemassa olevat sopimukset ja niitä hallitsevat tahot ja henkilöt. 6. Selvitystyön jälkeen yrityksen johdolla on valmius tehdä seuraavia strategisia päätöksiä sopimushallinnan kehittämiseksi ja prosessien automatisoimiseksi.



Kuva 8. Ehdotus sopimustiedon keräämisestä myöhempää sopimushallintastrategian luomista varten.

6.3 Contract Manager

”Suomessakin on alettu palkata yrityksiin Contract Managerin tai Contract Responsible tehtäviin henkilöitä. Contract Managerin tehtävät edustavat parhaiten sopimusaajan toimenkuvaa, vaikka kyseisen tyyppiset tehtävät saattavat yrityksessä kuulua myös esimerkiksi aluejohtajan, tuotepäällikön, myyntipäällikön, projektipäällikön tai ostajan toimenkuvaan.” (Sorsa 2009b, 137.)

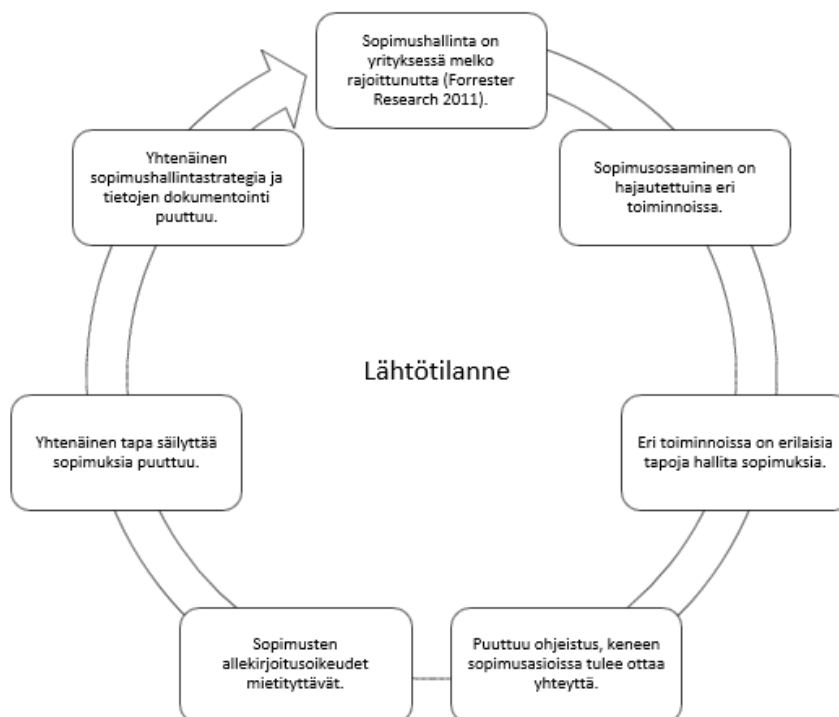
Osana tulevaa mahdollista sopimushallintastrategiaa kohdeyrityksessä olisi myös hyvä miettiä konsernitasoisen Contract Managerin (sopimushallintapäällikön) mahdollista rekrytoinnin tarvetta, tai toimenkuvan liittämistä johonkin toiseen työtehtävään. Henkilön tehtävänä voisi olla muun muassa koordinoida sopimusselvitys, sen jälkeen kouluttaa, ohjeistaa ja koota tietoa sopimushallinnasta konsernitasolla. Hänellä olisi kootua tietoa konsernin käyttämistä konsulttitoimistoista ja muista juridisista palveluista. Hänen tehtävänä olisi myös ylläpitää ja kehittää mahdollista CLM-ohjelmistoa tai sen osiota jossakin tulevassa myöhemmin päätettävässä järjestelmässä. Contract Managerin tulisi tietää yrityksen sopimiseen liittyvä lainsäädäntö ja hän voisi toimia läheisessä yhteistyössä yrityksen laatu järjestelmästä vastaavien henkilöiden kanssa.

7 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössäni esittelin hyvän sopimushallinnan merkitystä liiketoimintaan kansainvälisessäkin liiketoimintaympäristössä toimivassa kohdeyrityksessä. Tutkin sopimuksia ja niiden tekemistä oikeudellisesta näkökulmasta ja kuvasin sopimusten elinkaarta aina ennakoivasta sopimisesta oikeanlaiseen arkistointiin ja sopimusten päättämiseen tai niiden jatkamiseen. Myös tiedon lisääminen sopimusten hyväksynnästä ja allekirjoitusoikeudesta oli merkittävässä asemassa. Esittelin työssä suomalaisen sopimushallintaohjelmistoihin erikoistuneen yrityksen Sopima Oy:n vuonna 2011 suomalaisyritysten parissa teettämän sopimusbarometrin tuloksia, jotka olivat hyvin

samansuuntaisia omien haastatteluista saamieni tulosten kanssa. Kuvasin Forrester Researchin (2011) tekemän sopimushallinnan kypsyysmallin, jonka avulla pystyttiin havainnollistamaan yrityksen tämänhetkinen tila tutkittavalla alueella sekä määrittelemään se taso, jota sopimushallinnassa halutaan tavoitella. Selvitin teoriatasolla, mitä laadukas sopimushallinta merkitsee riskienhallinnan ja yrityksen kilpailukyvyn kannalta.

Työn tuloksena syntyi sopimusopas yrityksen tarpeisiin. Opas sisältää teoriaa sopimusoikeudesta huomioiden sekä kotimaisen että kansainvälisen sopimisen sekä tällä hetkellä tiedossa olevia sopimiseen ja sopimusten hallintaan liittyviä käytäntöjä. Lopuksi työssä ehdotettiin yritykselle konsernitason sopimushallintastrategian luomista ja siihen liittyvän selvitystyön aloittamista. Konsernin laajennuttua alansa johtavaksi eurooppalaiseksi toimijaksi, todettiin yksimielisesti strategian ja yhtenäisten toimintaohjeiden olevan väistämättömiä tulevaisuudessa. Kuvissa 9. ja 10. esitellään sopimushallinnan lähtötilanne yrityksessä ja sekä ne tulokset, jotka tällä opinnäyte-työllä saavutettiin.



Kuva 9. Sopimushallinnan lähtötilanne yrityksessä.



Kuva 10. Opinnäytetyöllä saavutetut tulokset.

Anssi Juntunen toteaa diplomityössään (2011), että: ”Keskimäärin yritykset eivät vielä oikein ymmärrä sopimustenhallinnan kehittämisen tarvetta, mutta kiinnostus aihetta kohtaan kasvaa jatkuvasti ja yhä useampi yritys pohtii sekä toteuttaa ratkaisuja sopimustenhallinnan kehittämiseksi. Sopimustenhallinnan tulevaisuus on valoisa ja tällä hetkellä CLM-tuotteiden markkinat ovat maailmanlaajuisesti n. 1,2 miljardin dollarin kokoiset ja vahva kasvu jatkuu jatkuvasti. Jotta sopimustenhallintaprosessia saadaan yrityksissä kehitettyä, tulisi niissä olla sisäinen muutosjohtaja, joka ajaa näitä asioita eteenpäin. Lisäksi prosessin kehittämiseksi tarvitaan yritysjohtajan tuki.” (Juntunen 2011, 62). Vaikka tässä opinnäytetyössä ei keskitytty CLM-ohjelmistoon eikä siihen missä ohjelmistossa sopimuksia kohdeyrityksessä sähköisesti tullaan hallitsemaan, on se väistämättä asia, joka tulisi myös ratkaista konsernitason sopimushallintastrategiaa luotaessa mahdollisimman pikaisesti.

Kansainvälisen Sopimushallintajärjestön IACCM:n puheenjohtajan Tim Cummins mukaan yritykset voivat oikein hallituilla sopimuksilla saada 10–15% suoraan lisää

viivan alle. Saman järjestön vuonna 2012 tekemän tutkimuksen mukaan yritykset myös menettävät keskimäärin 9.2 % vuotuisesta liikevaihdostaan huonosti tai tehottomasti hoidetun sopimushallinnon ansioista. (Sopima Oy:n [www-sivut](#) 2012.) Tämän työn tarkoituksena olikin tuoda julki sopimushallinnan merkitys liiketoimintaan ja herättää ajatuksia siitä, miten laadukkaasti hallittu sopimustoiminta voi myös tuoda säästöjä kohdeyritykselle.

Kehitettäessä sopimustoimintaa tulevaisuudessa, yritysten tuli huomioida myös sähköisten allekirjoitusten lainvoimaisuus ja sopimustoiminnan siirtyminen kokonaan verkkoympäristöön. Suomessa on voimassa laki vahvasta sähköisestä tunnistamisesta ja sähköisistä allekirjoituksista (617/2009) ja sitä käytetäänkin yleisesti niin julkisissa palveluissa kuin pankkipalveluissakin. Yritystoiminnassa sähköinen allekirjoitus voidaan nähdä lähitulevaisuuden haasteena. Saatavana on jo nyt tämän alan ostopalveluita.

Opinnäytetyöprosessi oli erittäin mielenkiintoinen ja samalla myös haastava aiheen laajuuden vuoksi. Tutkimuskysymykset tarkentuivat vielä haastattelujen aikana ja minun tulikin rajata työtä vielä tarkemmin prosessin aikana. Ammatillisen kasvun merkitys korostuu nykypäivän työelämässä hyvin voimakkaasti. Työelämässä odotetaan vahvaa ammatillista osaamista ja monitaitoisuutta. Tämä vaatiikin elinikäistä oppimista. Tämä opinnäytetyöprosessi vahvisti omaa ammatillista osaamistani merkittävästi ja työssä oli paljon yhtymäkohtia tämän hetkiseen omaan työhöni Venäjän sopimushallinnan parissa. Toivottavasti myös yrityksen keskijohdon toimihenkilöt saavat sopimushallintaoppaan muodossa työstä tarvitsemaansa perustietoa sopimusoikeudesta ja sopimushallinnan merkityksestä omaan työhönsä ja yrityksen liiketoimintaan. Samalla toivon yrityksen johdon löytävän työstä ajatuksia kehitettäessä koko konsernin sopimushallintaa tulevaisuudessa. Työtä on mahdollisuus jatkossa laajentaakin koko konsernia koskevaksi tai siitä voidaan erottaa eri tutkimusosioita tarkempaan käsitteelyyn.

LYHENNELUETTELO

Basware	Basware Oyj on Helsingin pörssissä noteerattu taloushallinnon ohjelmistoja tuottava yritys.
CISG	YK:n kansainvälinen kauppalaki (United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods).
CLM	Sopimuksen elinkaaren hallinta (Contract Lifecycle Management).
CRM	Asiakkuudenhallintajärjestelmä (Customer Relationship Management).
EDI	Organisaatioiden välinen sähköinen tiedonsiirto (Electronic Data Interchange).
ERP	Toiminnanohjausjärjestelmä (Enterprise Resource Planning).
HR	Henkilöstöhallinto (Human Resources).
IACCM	Kansainvälinen sopimushallintajärjestö (The International Association for Contract & Commercial Management).
PDM	Tuotetiedon hallintajärjestelmä (Product data management).
SAP	Euroopan suurin toiminnanohjausjärjestelmävalmistaja.

LÄHTEET

Arkistolaki. 1994. L 23.9.1994/831 muutoksineen.

Asianajotoimisto Legistumin www-sivut. 2015. Viitattu 23.1.2015. <http://www.legistum.fi>

Bergmann, H. 2010. Kansainvälisen sopimisen aakkoset. Teoksessa Bergmann, H. (toim.). Sopimusosaaminen ulkomaankaupassa. Suomalaisen yrityksen laki- ja veroasiain vientikompassi, osa II. Asianajotoimisto BJL Bergmannin julkaisu: Helsinki, 6.

Brown, L.M. 1950. Preventive Law. New York.

Carlsson, M. 2014. Sopimusriskit. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 2.2.2015. <http://verkkokirjahylly.talentum.fi/lillukka.samk.fi/teos/HAIBIXGTFF#kohta:1>

Forrester Research. 2011. Sopimushallinnan kypsyydet Pyramidi-kuva. Viitattu 17.1.2015. <https://www.forrester.com/The+Forrester+Wave+Contract+LifeCycle+Management+Q2+2011>

Haapio, H. Sopimus - aukoton vai ei. Teoksessa Pohjonen, S. (toim.). 2002. Ennakoiva sopiminen: liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta. Helsinki: WSOY Lakitieto, 202.

Haapio, H. 2002. Preventiivinen juridiikka ja ennakoiva sopiminen: Ovatko oikeudelliset ongelmat ehkäistävissä? Lexpert Oy. Viitattu 2.2.2015. <http://www.lexpert.com>

Haapio H. 2007. An ounce of prevention...-Proactive legal care for corporate contracting success. Tidskrift utgiven av Juridiska Föreningen i Finland, häfte 1/2007, 39-68.

Haapio, H. & Järvinen, M. 2014. Yritysten sopimus- ja vastuuketjut: sopimusten hallinta käytännössä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Tieto-sanoma Oy.

Haapio, H., Lintumaa, S., Järvinen, M., af Hällström, E., Lehto, J., Nystén-Haarala, S., Pohjonen, S., Salmi-Tolonen, T., Koivu, S. & Leskinen, J. 2005. Yritysten sopimus- ja vastuuketjut: sopimusten hallinta käytännössä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Halila, H. & Hemmo, M. 2008. Sopimustyytit. Jyväskylä: Gummerus.

HE 16/2011. Hallituksen esitys Eduskunnalle kansainvälistä tavaran kauppaa koskevista sopimuksista tehtyyn yleissopimukseen tehdyn selityksen peruuttamisen ja uuden selityksen hyväksymisestä.

Heikniemi, J. 2010. Kotisivustot. Viitattu 27.3.2015. <http://www.heikniemi.fi/kirj/jur/kauppa/oyha.html>

Hemmo, M. 2003. Sopimusoikeus I. Helsinki: Talentum.

Hemmo, M. 2005. Sopimusoikeus III. Helsinki: Talentum.

Hemmo, M. 2008. Sopimusoikeuden oppikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Tammi.

Jaakkola, T. & Sorsa, K. 2005. Liiketoiminnan sopimukset - Sopimusriskien hallinta liike- ja kuluttajasopimuksissa. Helsinki: Edita.

Jaspers, P. 2010. Sopimusehtojen laatiminen vientiä varten. Teoksessa Bergmann, H. (toim.). Sopimusosaaminen ulkomaankaupassa. Suomalaisen yrityksen laki- ja veroasiain vientikompassi, osa II. Asianajotoimisto BJL Bergmannin julkaisu: Helsinki, 7-8.

Juntunen, A. 2013. Sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteen asiakasarvo. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 17.1.2015. <https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/21770/Juntunen.pdf?sequence=1>

Kauppakamaritiedon www-sivut. 2011. Yritykset ja kansainvälisen kaupan säännökset. Viitattu 2.2.2015. <http://cc-kauppakamaritie-to.fi.lillukka.samk.fi>

Kauppalaki. 1987. L 27.3.1987/355 muutoksineen.

Kauppalehti. 2011. Kolme neljästä ei hallitse sopimuksia. Artikkelin 10.11.2011. Viitattu 17.1.2015. <https://legacy.samk.fi>

Keskitalo, P. 2006. Contracts + Risks + Management = Contractual Risk Management? Nordic Journal of Commercial Law. Issue 2006 # 2. <http://www.njcl.utu.fi>

Korkolaki. 1982. L 20.8.1982/633 muutoksineen.

Laki vahvasta sähköisestä tunnistamisesta ja sähköisistä allekirjoituksista. 2009. L 7.8.2009/617 muutoksineen.

Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista. 1929. L 13.6.1929/228 muutoksineen.

Laki velan vanhentumisesta. 2003. L 15.8.2003/728 muutoksineen.

Lehtinen, T. Liikesopimusten perusehdot. Esitys Castrén & Snellman. Viitattu 26.1.2015. www.ulapland.fi

- Martinsuo, M. 2009. Recipes for success in project based management. 187-212. Project Management Association Finland. Projekttyhdistys.
- M-Files. Issue: ECM for legal departments - contracts, leases, cases and legal entities. Viitattu 31.1.2015. www.m-files.com
- Osakeyhtiölaki. 2006. L 21.7.2006/624 muutoksineen.
- Pohjonen, S. (toim.). 2002. Ennakoiva sopiminen: liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta. Helsinki: WSOY Lakitieto.
- Porter, M. Kilpailuetu. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance 1991. Weilin+Göös. Jyväskylä.
- Prokuralaki. 1979. L 2.2.1979/130 muutoksineen.
- Rikoslaki. 1889. L 19.12.1889/39 muutoksineen.
- Saarnilehto, A. 2009. Sopimusoikeuden perusteet. Helsinki: Talentum.
- Siira, J. 1998. Vientikaupan sopimusoikeuksen käsikirja. Rovaniemi: Pandecta Oy.
- Silen, M. 2014. Kauppakamarin jäsentiedote: Force majeure tai hardship 29.4.2014. Viitattu 8.3.2015 <http://jasentiedote.chamber.fi>
- Sopima Oy. 2011. Sopimusbarometri. Barometrin tulokset opinnäytetyöntekijän halussa.
- Sopima Oy:n www-sivut. Viitattu 17.1.2015. <http://www.sopima.com/fi>
- Sorsa, K. 2008b The Proactive Law Approach: a Further Step towards Better Regulation. Julkaisussa: "International Conference of Legislative Studies. Changing forms of legal and non-legal institutions and new challenges for the legislator". Viitattu 11.2.2015. <http://www.optula.om.fi>
- Sorsa, K. 2009b. Elinkeinoelämä tarvitsee ennakoivaa sopimusosaamista. Suomen asianajajaliiton äänenkannattaja Defensor Legis 1/2009, 128–147.
- Sorsa, K., Salmi-Tolonen, T. 2009. Contracting Capabilities in project Business – Proactive Management Approaches to Contracting, 221 – 236. In: Kähkönen, K. & Samad K., Abdul & Rekola. 2009. The Human Side of Projects in Modern Business. Project Management Association Finland (PMAF) in collaboration with, VTT Technical Research Centre of Finland.
- Suomen asianajajaliiton www-sivut. 2014. Viitattu 20.1.2015. <http://www.asianajajaliitto.fi>
- Tieva, A. 2009. Sopimushallinta ja pitkäkestoiset liikesopimukset. Defensor Legis 1/2009. 112–125.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi: Jyväskylä. Tammi.

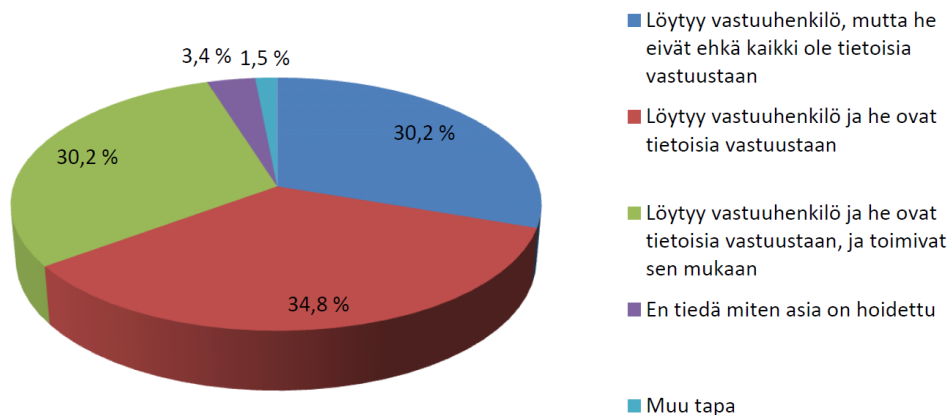
Vahingonkorvauslaki. 1974. L 31.5.1974/412 muutoksineen.

Wuorenpää, E. 2015. Salvén & Wuorenpää Law Firm Oy. Tampere. Puhelinhaastattelu. 14.4.2015. Haastattelijana Maarit Nieminen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

SOPIMA OY:N VUONNA 2011 TEETTÄMÄN SOPIMUSBAROMETRIN
PÄÄKOHDAT OPINNÄYTETYÖN KANNALTA:

1. Sopimusvastuut

Tietävätkö sopimuksista ja niiden toteuttamisesta
vastuussa olevat henkilöt selkeästi vastuunsa – ja
toimitaanko sen mukaan?



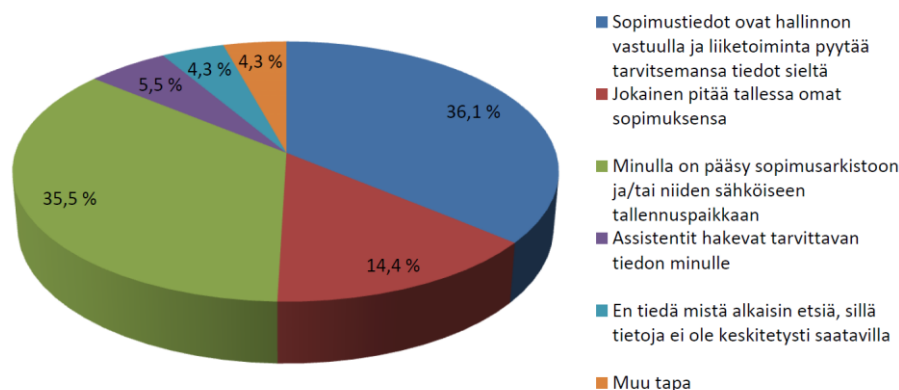
Kuva 1. Sopimusvastuut (Sopima 2011).

Vastaajilta kysyttiin: ”Tietävätkö sopimuksista ja niiden toteuttamisesta vastuussa olevat henkilöt selkeästi vastuunsa – ja toimitaanko sen mukaan?” 95,1 %:ssa vastuuhenkilö löytyy - mutta varmuus siitä, että vastuu ”kannetaan” ja toimitaan sen mukaisesti, oli ainoastaan 30,2 %:ssa. Näin ollen 64,9 %:lla vastaajista on jonkinasteinen huoli vastuiden selkeydestä. (Sopima 2011.)

Usein sopimuksia on suuri määrä per vastuuhenkilö ja sopimustiedot eivät ole käsillä päivittäisessä liiketoiminnassa. Unohduksen vaara on olemassa, ja se saattaa olla vastaajien huoli tähän asiaan liittyen. Sopimushävikki (eli jonkinasteiset puutteet sopimuksessa sovitun toteuttamisessa) on kansainvälisten tutkimusten mukaan varsin yleistä, suomalaista tutkimusta aiheesta ei ole tehty. Useissa vastauksissa tuli esille myös seuraava kommentti sopimustiedon jakamisesta: ”sopimuksia tehdään, mutta kaikki asianosaiset eivät tiedä sopimuksista heti”. (Sopima 2011.)

2. Sopimustiedon saatavuus

Ovatko kaikki päivittäisessä bisneksessämme tarvitsemamme sopimustiedot helposti sekä liiketoiminnan että hallinnon saatavilla?



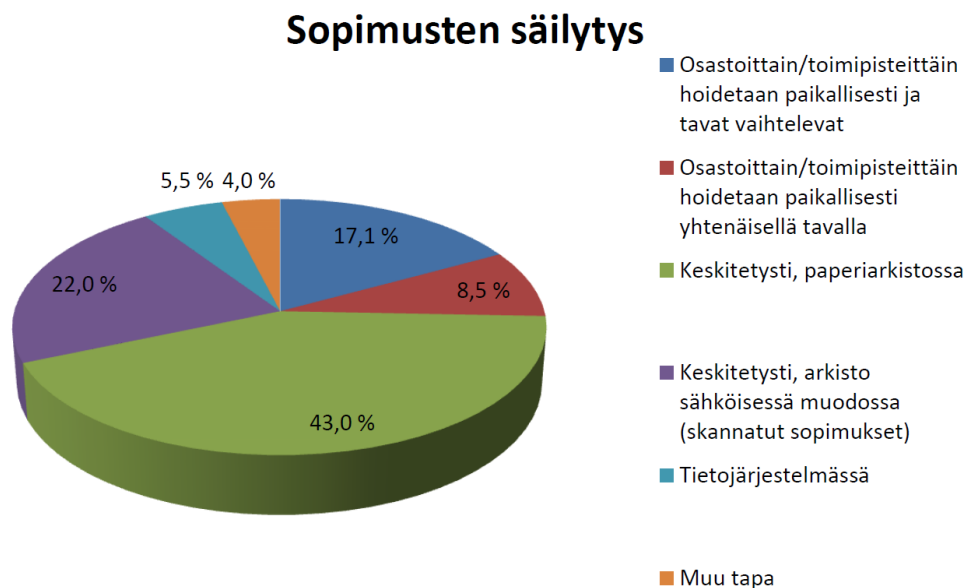
Kuva 2. Sopimustiedon saatavuus

Tavanomaisimmaksi toimintatavaksi nousi se, että toimija etsii itse tarvitsemansa tiedon joko paperi- tai sähköisestä arkistosta. Tähän käytettyä työajan määrää ei tutkimuksessa kartoitettu. Avoimissa kommenteissa saatiin kuitenkin viitteitä turhaan ajankäytön tuhlaamisesta sopimuksia etsittäessä. (Sopima 2011.)

Toiseksi yleisintä (41,6 %) oli, että liiketoiminta pyytää tarvitsemansa sopimustiedon hallinnolta ja/tai assistenteilta. Tämä toimintatapa luonnollisesti aiheuttaa työkuormaa hallinnolle ja tarvittua tietoa voi joutua odottamaan. Mahdollista on myös se, että sopimustieto ei ole päivitettyä oikea-aikaisesti ja se ei ole liiketoiminnan saatavilla. Kansainvälisten tutkimusten mukaan viivytyksettä käsillä oleva sopimustieto lisää kilpailukykyä ja voi yhdessä toimivan ja laadukkaan sopimisen kanssa parantaa tulosta 15 %. Suomessa asiaa ei ole erikseen riittävän tarkoin tutkittu. (Sopima 2011.)

Organisaatioista 14,4 % vastanneista ”jokainen pitää tallessa omat sopimuksensa”. Tämä tapa on edellä mainittuihin tapoihin verrattuna nopeampi, mutta riskienhallinnan kannalta hyvin huolestuttava toimintatapa. Mikäli sopimustietoa on tallessa esimerkiksi henkilökohtaisissa sähköposteissa, ei siihen ole muilla pääsyä henkilön lähdettyä talosta. (Sopima 2011.)

3. Sopimusten säilytys



Kuva 3. Sopimusten säilytystapa. (Sopima Oy 2011.)

Yleisin tapa hoitaa sopimusten arkistointi ja säilytys on perinteinen mappijärjestelmä paperiarkistossa (43 %). Positiivista on, että paperiarkisto on usein kuitenkin keskitetty. Hajautettu malli, jossa sopimukset säilytetään paikallisesti toimipisteissä, tuo haasteita sopimusvastuiden läpinäkyvyyteen ja tiedon saatavuuteen liittyen. Sähköisesti sopimukset arkistoidaan – joko tietojärjestelmään tai muuten sähköisesti noin kolmanneksessa vastanneista organisaatioista. Yllättävää on, että varsinaisessa tietojärjestelmässä (esim. dokumenttienhallintajärjestelmässä tai ERP:ssä) sopimuksia säilytti ainoastaan 5,5 % vastaaja-organisaatioista.

4. Sopimushallinnan haasteet ja kehitysalueet

Sopimustenhallinnan suurimmat kehitysalueet ja haasteet



Kuva 4. Sopimustenhallintaan liittyvät haasteet ja kehityskohteet. (Sopima Oy 2011.)

Kartoituksessa vastaajat nostivat kolmeksi tärkeimmäksi kehitysalueeksi: 1) organisaation riskienhallinnan parantamisen, 2) keskitetyn sopimuskannan, sekä 3) tuen rakentamisen sopimuksen laadintaan. Keskitetty sopimuskanta ja tuki sopimusten laadintaan, esimerkiksi valmiiden sopimus pohjien muodossa, olivat merkittävässä asemassa heti riskienhallinnan jälkeen. Nämä mahdollisesti koetaan keinoiksi saada organisaation koko sopimusmassa ja sen sisältämät sitoumukset paremmin haltuun. Muita esille nousseita tekijöitä olivat tietoturva, sopimustiedon saatavuus, sekä laatu ja asiakastyytyväisyys sopimisen avulla. Due Diligence -valmiutta (prosessi, jossa suoritetaan kaupan kohteena olevan liiketoiminnan strategisten ja taloudellisten etujen sekä mahdollisten riskien arviointi) ei koettu kovinkaan tärkeäksi, eikä myöskään halukkuutta sopimusneuvottelujen tukeen. Organisaatiot näyttivät painottavan perusasioiden kuntoon laittamista kehittyneempien toimintojen sijaan. (Legistumin www-sivut 2015; Sopima 2011.)

HAASTATTELURUNKO

OPINNÄYTETYÖ

Haastattelija: Maarit Nieminen
Oppilaitos: Satakunnan Ammattikorkeakoulu Huittinen/Yritysjuridii-
kan suuntautumisvaihtoehto
Aihe: Hyvä sopimushallinta liiketoiminnan tukena kohdeyrityk-
sessä
Haastattelujen tekoaika: maaliskuu 2015, kohdeyrityksen tiloissa

Haastattelun teemat:

1. Sopimushallinta osana yrityksen strategiaa

- ✓ Sopimushallinnan kypsyyssmallin tarkastelu
- ✓ Mielipiteitä asiasta

2. Sopimukset ja sopimushallinta

- ✓ Millaisia sopimuksia teette yrityksessä?
- ✓ Miten mielestänne sopimuksia hallitaan yrityksessä?

3. Sopimusosaaminen

- ✓ Millainen on oma sopimusosaamisenne yleisesti (koulutus asiaan, kokemus, sopimuksen elinkaaren hallinta, tietoisuus allekirjoitusoikeudesta ym.).

4. Tukitoimet

- ✓ Onko ohjeistusta saatavilla?
- ✓ Käytättekö konsulttiapua ja mitä toimistoja/toimistoa?
- ✓ Milloin käännytte mahdollisen konsultin puoleen?
- ✓ Käytättekö vakiopohjia tai vakioehtoja?

✓ Koetteko saavanne riittävästi tukea sopimusten tekemiseen ja niiden hallintaan?

✓ Olisitteko halukas saamaan lisäkoulutusta aiheesta?

5. Ongelmat ja haasteet

✓ Onko sopimusten hallintaan (Contract Management) liittynyt kohdallanne ongelmia?

- sopimuksen tekovaihe
- sopimuksen allekirjoitusvaihe
- sopimuksen seuranta (mm. voimassaolo)
- sopimuksen arkistointi

6. Sopimusriskit

✓ Koetteko, että sopimusriskejä on olemassa?

✓ Millaisia nämä riskit voivat olla?

✓ Miten riskejä voitaisiin välttää?

7. Sopimusten arkistointi

✓ Missä säilytätte alkuperäisiä sopimuksia?

✓ Tiedättekö yrityksen sähköisen sopimushallinta (arkistointi) työkalun olemassaolosta?

✓ Käytättekö sähköistä sopimushallintatyökalua?

✓ Onko sähköinen sopimushallinta ja siihen liittyvä sähköinen arkistointi mielestänne tarpeellista ja oletteko valmiita muuttamaan toimintatapojanne?

✓ Onko teillä tai osastollanne resursseja sähköiseen arkistointiin?

✓ Oletteko kuulleet CLM (Contract Life Management) –ohjelmistoista?

✓ Luuletteko tällaisen ohjelmiston olevan tarpeellista yritykselle?

✓ Voidaanko nykyisen sopimushallintatyökalun ominaisuuksia mahdollisesti laajentaa?

8. Tuleeko teille mieleen muuta haastattelun teemaan liittyvää?

Haastateltavien valinta:

Saadakseni mahdollisimman laajan kuvauksen erityyppisistä sopimuksista ja kattavan kuvan yrityksen nykyisestä sopimusten hallinnasta ja sopimuskäytännöstä, työtäni varten haastattelin yrityksessä strategista ostajaa, liiketoimintojen kehityspäällikköä, Suomen myyntijohtajaa ja tehdaspalvelupäällikköä. Heidän hallinnoimansa sopimukset koskevat muun muassa hankintaa, myyntiä, laite-toimitus, alihankinta- ja palvelusopimuksia. Lisäksi haastattelin konsernin johtoryhmän jäsentä ja tuotehallinnasta vastaavaa johtajaa, konsernin johtoryhmän jäsentä ja henkilöstöstä ja liiketoiminnan kehittämisestä vastaavaa johtajaa koskien yrityksen sopimuskäytäntöjä sekä tietohallintapäällikköä, koskien olemassa olevan sähköisen sopimushallintatyökalun teknisiä ominaisuuksia. Tutkimuksen henkilöt merkitsin koodein H₁, H₂, H₃, H₄, H₅, H₆ ja H₇.

Koodi	Haastateltava	Haastattelun aika
H ₁	Tuotehallinnasta vastaava johtaja, johtoryhmän jäsen	3.3.2015
H ₂	Tietohallintapäällikkö	5.3.2015
H ₃	Henkilöstö- ja liiketoiminnan kehittämisestä vastaava johtaja, johtoryhmän jäsen	6.3.2015
H ₄	Liiketoimintojen kehityspäällikkö	6.3.2015
H ₅	Strateginen ostaja	17.3.2015
H ₆	Tehdaspalvelupäällikkö	17.3.2015
H ₇	Suomen myyntijohtaja	18.3.2015