



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Sopimusten hallinnan kehittäminen

Yritys X:ssä

Leppänen, Heli

2018 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila

Sopimusten hallinnan kehittäminen Yritys X:ssä

Heli Leppänen, 1600303
Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2018

Heli Leppänen

Sopimusten hallinnan kehittäminen Yritys X:ssä

Vuosi

2018

Sivumäärä

65

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on etsiä keinoja kehittää Yritys X:n sopimusten hallintaa ja samalla etsiä uusia ideoita toteuttaa sopimusten hallintaa toimialasta riippumatta. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutustua siihen, miten sopimusten hallinta on määritelty ja mitä siitä on käsitelty erilaisissa lähteissä.

Sähköisten palveluiden yleistymisen myötä sopimusten hallintaan on tulossa uusia työkaluja helpottamaan erilaisten dokumenttien hallintaa ja laadintaa. Asiantuntijoiden työ siirtyy ruutiinomaisista töistä enemmän osaamista vaativiin tehtäväkokonaisuuksiin. Kun siirtyminen tehdään huolellisesti ja huolehditaan henkilöstön osaamisesta, voi yritys saavuttaa kilpailuetua ja työn tekeminen tehostuu. Hyvällä sopimusten hallinnalla voidaan vaikuttaa yrityskuvaan ja asiakastyytyvyyteen.

Tietoperustan lähtökohtana on yritysten välinen sopimus ja sopimuksen elinkaari valmistelusta päättämiseen. Siinä tarkastellaan myös miten eri lähteet näkevät sopimusten hallinnan tulevaisuudessa.

Opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja ja benchmarking-menettelmää. Haastattelut toteutettiin kohdeyrityksessä henkilökohtaisina haastatteluina ja benchmarking tehtiin eri verkkolähteistä sekä yhden henkilökohtaisena haastattelun kautta. Kehittämistehtävänä käytettiin backcasting-menettelmää, joka toteutettiin kohdeyrityksessä eri asiantuntijatehtävissä työskentelevien kanssa. Harjoituksessa luotiin sopimusten hallinnalle tulevaisuuden visio ja mietittiin mitä esteitä vision toteutumiselle on ja miten visio saavutetaan esteistä huolimatta.

Benchmarkingin tuloksena löydettiin hyviä esimerkkejä siitä, miten yritys voi helposti parantaa ja tehostaa sopimusten hallintaa. Lakimies-intranet ja sopimuskirjasto helpottavat päivittäistä työtä ja niiden toteutus voidaan tehdä pienelläkin panostuksella. Asiakkaiden pisteyttäminen ja monipuolisempien sähköisten palveluiden käyttöönotto voidaan toteuttaa pidemmällä aikavälillä.

Sopimusten hallinnan kehittämistyöhön kannattaa osallistaa niin työntekijät kuin asiakkaat, jotta eri näkökulmat tulee huomioitua. Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan käyttää ajatuksen herättäjänä kun yritys haluaa panostaa sopimusten hallinnan kehittämiseen. Opinnäytetyössä on esitelty useita eri ideoita tehokkaampaan sopimusten hallintaan, josta sopimusten hallintaa kehittävät voivat poimia käyttöönsä omalle yritykselleen sopivimmat vaihtoehdot.

Asiasanat: sopimusten hallinta, sopimukset, sopimuksen elinkaari, ennakoiva sopiminen

Heli Leppänen

Developing Contract Management in Company X

Year	2018	Pages	65
------	------	-------	----

The purpose of this thesis is to determine ways to develop the contract management process of Company x whilst simultaneously investigating new ideas to perform contract management in any company. The purpose of the thesis was to ascertain how contract management is defined and to share what has been discussed by various sources.

As electronic services become more common, new tools for contract management will become available to help with the preparation and administration of various documents. The work itself will be shifted from routine work to more skill-demanding tasks. When this change is made carefully and the competence of personnel is at the right level, efficiency can be achieved and the company can even gain a competitive advantage. Good contract management can influence both corporate image and customer satisfaction.

In the theory section, the focus is on the agreements between the companies as well as the life cycle of the contract from its inception to completion. It also looks at how different sources see the future of contract management.

Interviews and benchmarking methodology were used in the thesis. The interviews were conducted within the target company as personal interviews and benchmarking was done through various online sources and through personal interview.

The development work was implemented in a backcasting exercise that was carried out in the target company. The participants of the backcasting exercise were experts who worked in different positions. In this exercise, participants created a future vision for contract management. The aim was to recognize obstacles to the realization of the vision and to show how the vision could still be achieved despite these obstacles.

As a result of benchmarking, good examples were found of how companies can easily improve contract management. The lawyer's intranet and the contract library help in day-to-day work and can be implemented with little effort. For the target company, these could be the first steps towards more effective contract management. Longer-term goals could be customer scoring and the introduction of more versatile e-services.

It is important to involve both employees and customers in developing contract management so that different perspectives are taken into account. The results of this thesis can be used as an inspiration when the company wants to invest in developing contract management. The thesis presents a few ideas for more effective contract management, from which contract management developers can pick up the most appropriate options for their business.

Keywords: contract management, contracts, contract life-cycle, proactive contracting

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	8
1.2	Tutkimuskysymys ja kehittämistehtävä.....	8
1.3	Raportin rakenne.....	9
2	Tietoperusta ja keskeiset käsitteet.....	9
2.1	Sopimus.....	11
2.2	Sopimusoikeus.....	12
2.3	Sopimusehdot.....	13
2.4	Sopimuksen muuttaminen.....	15
2.5	Sopimuksen päätyminen.....	15
2.6	Ennakoiva sopiminen.....	16
2.7	Sopimusten hallinta.....	17
2.8	Sopimuksen elinkaari.....	20
2.8.1	Sopimusten hallinta tulevaisuudessa.....	23
2.8.2	Sopimusten hallinnan kehittäminen.....	25
3	Tutkimus- ja kehittämishankkeen toteutus.....	27
3.1	Tutkimusstrategia.....	27
3.2	Kohdeyritys ja sopimusten hallinnan kuvaus.....	30
3.2.1	Sopimuspolitiikka ja sopimusperiaatteet kohdeyrityksessä.....	31
3.2.2	Sopimuksista saatu palaute.....	32
3.2.3	Sopimusten hallintaan liittyvä materiaali.....	33
3.2.4	Sopimusten hallinnan prosessi.....	34
3.2.5	Yhteistyö lakimiesten kanssa.....	36
3.2.6	Sopimusten hallinnan haasteet ja vahvuudet.....	36
3.2.7	Sopimusten hallinnan kehittäminen.....	38
3.2.8	Haastatteluaineiston analysointi.....	40
3.3	Benchmarking.....	40
3.3.1	Yritys A:n sopimusten hallinnan käytännöt.....	41
3.3.2	Yritys B, insinööri- ja arkkitehtuuriyritys.....	43
3.3.3	Yritys C, laki-intranet.....	43
3.3.4	Metson sopimuskirjasto ja työkalupakki.....	44
3.4	Parhaiden käytänteiden arviointi.....	44
3.5	Backcasting.....	46
3.5.1	Backcasting työpajan osallistujat ja toteutus.....	48
3.5.2	Vision määrittely.....	48
3.5.3	Esteet vision havaitsemiselle, sitoutumiselle ja toteuttamiselle.....	49
3.5.4	Ratkaisut ja toimenpiteet.....	50

3.5.5	Toimenpiteiden ajoitus	51
3.6	Backastingin hyödynnettävyys	52
4	Johtopäätökset ja kehittäminen	53
4.1	Luotettavuuden arviointi	55
4.2	Tulosten laajempi hyödyntäminen	56
	Lähteet	58
	Kuvat	59
	Kuviot	61
	Taulukot	62
	Liitteet.....	63

1 Johdanto

Sopimusten hallinnasta on lähiaikoina kirjoitettu eri lähteissä ja myös erilaiset järjestelmätoimittajat ovat mainostaneet omia ratkaisujaan sopimusten hallintaan. Hyvin hoidettu ja tehokas sopimusten hallinta voi tuoda yritykselle kilpailuetua ja säästää kustannuksia. Digitaalisuuden myötä uusia sähköisiä työvälineitä ja ohjelmistoja voidaan hyödyntää matkalla kohti sujuvaa sopimusten hallintaa, ja aiemmin rutiinitehtäviin kulunut aika voidaan käyttää esimerkiksi kehittämistyöhön. On tärkeää että yrityksen tärkeät sopimukset ovat hyvässä tallessa ja tieto hyödynnettävissä nopeasti silloin kun sitä tarvitaan. Kun sopimusten hallinta on hyvässä käsissä, ei yrityksessä myöskään ole piilossa kartoittamattomia riskejä.

Sopimusten hallintaa määritellään eri tavoin. Jonkun mielestä kyse on vain sopimusarkistosta ja toisen mielestä sopimusten hallinta on hieman laajempi kokonaisuus, johon kuuluu sopimuspolitiikka ja yleiset ohjeistukset. Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä sopimusten hallinta laajemmassa merkityksessä. Siihen ajatellaan kuuluvaksi niin varsinainen sopimusarkisto kuin koko sopimuksen elinkaari sen valmistelusta sopimuksen päättymiseen saakka.

Opinnäytetyössä keskitytään yritysten välisiin palvelusopimuksiin, jotka Ilorannan & Pajunen-Muhosen (2015, 221, 276) mukaan ovat moniulotteisempia, perusteellisempia ja laajempia kuin tavarahankinnan sopimukset. Yhdessä dokumentissa tulee määritellä monia eri asioita kuten mitä palveluntuottajalta odotetaan, miten sitä mitataan ja miten sopimuksessa epäonnistuminen sanktioidaan tai onnistuminen palkitaan tai miten mahdolliset ongelmat ratkaistaan. Hyvin tärkeää on, että avainmittarit ja tavoitteet määritellään ja ne ymmärretään sekä ostajan että myyjän päässä. Liiketoimintaympäristön turbulenssit vaikuttavat myös sopimukseen, jolloin on syytä ottaa huomioon ja sopia laajemmin erilaisten muutosten ja poikkeamien vaikutusta.

Opinnäytetyötä ja aiheesta lukuisia keskusteluja käyneenä olen huomannut, että sopimusten hallintaa pidetään tärkeänä, mutta monessa yrityksessä siihen ei kuitenkaan ole panostettu. Sitä ei ole pidetty menestystekijänä tai asiana, johon tulisi erityisesti kiinnittää huomiota tai nostaa kehittämiskohteeksi. Vastuuhenkilöitä sopimusten hallinnalle ei ole nimetty ja usein tärkeistäkin sopimuksista on liikkeellä eri versioita ja myös allekirjoituksista voi olla epäselvyyttä. Usein sopimukset ovat hukassa myös asiakkaan päässä, jolloin sovittujen asioiden tarkistaminen on vaikeaa ja ollaan vain erillisten sähköpostien tai muistin varassa. Erilaisista sopimusmuutoksista sovitaan useilla tavoin ja sopimusten arkistoinnissa on puutteita. Sopimusten hallintaan ei useinkaan tule kiinnitettyä huomiota ennen kuin jotain menee pieleen.

Tehokas ja hyvin johdettu sopimusten hallinta säästää yrityksen kustannuksia, kun siihen osallistuvat henkilöt tekevät asiat yhteisesti sovitulla tavalla. Hyvä sopimusten hallinta vaikuttaa

yrittäjäkuvaan ja maineeseen ja hyvin mietityt ja huolellisesti laaditut sopimukset antavat yrityksestä luotettavan kuvan. Tarvitaan kuitenkin myös joustavuutta ja turhan byrokratian karisimista. Asiakas turhautuu satasivuisista sopimuksista ja vaikeista prosesseista ja samalla saattaa epäillä että häntä johdetaan harhaan monimutkaisilla ja pitkillä sopimusehdoilla. On tärkeää löytää tasapaino sen välillä mikä on liikaa ja mikä on liian vähän.

Selvää on, että tällä kaikella on vaikutusta myös henkilöstön tyytyväisyyteen. Kun prosessit ovat kunnossa ja jokainen tietää omat valtuutensa ja tehtävänsä kokonaisuudessa, on motivoivampaa ja helpompaa tehdä työtään, kun asioiden selvittelyyn ja spekulointiin ei kulu turhaa aikaa. Tyytyväinen ja motivoitunut henkilöstö viestii yrityskuvaa myös asiakkaisiin.

Sopimusten hallinnasta on kirjoitettu hyvin vaihtelevilla nimityksillä kuten esimerkiksi sopimusten hallinta, sopimushallinto tai sopimusjohtaminen. Mainintoja löytyi myös sopimustekniikasta ja sopimustaktiikasta. Englanninkielessä on vakiintunut termi Contract Management. Lähdekirjallisuutta ja artikkeleita löytyi hyvin, myös juristien näkökulmasta kirjoitettuja kotimaisia ja kansainvälisiä lähteitä löytyi runsaasti. Moni lähde oli hyvinkin tuore, vanhempaa kirjallisuutta oli jopa vaikeampi löytää. Tämä kertonee siitä että sopimusten hallinnan tärkeys on tullut esiin vasta viime vuosina. Yhdysvalloissa on kuitenkin jo vuonna 1959 perustettu The National Contract Management Association (NCMA), joka on tarkoitettu edistämään sopimusten hallinnan tehtävissä toimiville ammattilaisten osaamista. NCMA järjestää erilaista koulutusta ja yhteisiä foorumeja jakamaan parhaita sopimusten hallinnan käytänteitä.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Kohdeyrityksessä sopimusten hallinta on hajautunut monelle eri henkilölle, ja yhtä vastuuhenkilöä tai yksikköä ei ole. Osa kokee, että tietoa on vaikea löytää ja se on hajallaan kun taas osan mielestä kaikki ohjeistus löytyy yrityksen intranetista. Tulevaisuudessa yrityksen toimintaympäristössä on tapahtumassa muutoksia ja kilpailu markkinoilla kovenee. Palveluyrityksessä työvoimamenot ovat suurin kustannus ja aikaa kuluu välillä liikaa epäselvistä prosesseista johtuviin asioiden selvittelyyn. Kun sopimusten hallintaa saadaan tehostettua, on työnteko sujuvampaa ja myös asiakaspalvelu paranee. Sujuvan ja tehokkaan sopimusten hallinnan myötä yritys voi saavuttaa kilpailuetua ja asiakas saa nopeammin palvelua ja vastauksen kysymyksiinsä. Digitalisaatio tuo paljon uudenlaisia ratkaisuja, mutta ei kannata myöskään unohtaa henkilökohtaisen palvelun merkitystä.

1.2 Tutkimuskysymys ja kehittämistehtävä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tehostaa kohdeyrityksen sopimusten hallintaa tulevaisuudessa. Tutkimuskysymys on: Miten kohdeyritys voi parantaa sopimusten hallintaa? Kehit-

tämisen menetelminä opinnäytetyössä on käytetty kohdeyrityksen sopimusten hallinnan vision rakentamista backcasting-menetelmän avulla. Tutkimusmenetelminä on käytetty teemahaastatteluja ja benchmarkingia.

Alla olevassa taulukossa on esitelty täsmentävät tutkimuskysymykset sekä tutkimusmenetelmät, joilla niihin etsitään vastausta.

Tutkimuskysymys	Tutkimusmenetelmä
Mitä on sopimusten hallinta?	Teoria
Miten sopimusten hallintaa toteutetaan kohdeyrityksessä tällä hetkellä ja mitä haasteita siihen liittyy??	Haastattelu
Miten sopimusten hallintaa voi kehittää?	Benchmarking
Mitä sopimusten hallinta on kohdeyrityksessä tulevaisuudessa?	Backcasting

Taulukko 1: Tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä kuvataan haastatteluiden perusteella yrityksen nykytilaa sekä haetaan haastatteluiden sekä benchmarkingin avulla hyviä käytänteitä. Backcasting-työpajassa luodaan tulevaisuuden visio sekä pohditaan miten ja millä keinoilla asetettu tahtotila voidaan saavuttaa. Opinnäytetyön kautta haetaan uusia ideoita ja mahdollisuuksia toteuttaa sopimusten hallintaa kohdeyrityksessä. Kohdeyritys voi halutessaan ottaa käyttöön tai pilotoida esitettyjä malleja ja ehdotuksia. Tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa yrityksissä tai organisaatioissa.

1.3 Raportin rakenne

Opinnäytetyön seuraavassa kappaleessa käydään läpi mitä sopimusten hallinnasta on kirjoitettu eri lähteissä. Samalla määritellään mitä sopimusten hallinta eri lähteiden valossa on ja esitellään sopimusten hallintaan liittyviä keskeisiä käsitteitä. Kappaleen kahdessa viimeisessä osiossa keskitytään kuvaamaan miten lähteissä kuvataan sopimusten hallinnan tulevaisuutta ja kehittämistä.

Luvussa 3 esitellään opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät kronologisessa järjestyksessä ja viimeiseksi esitellään tekijän johtopäätökset sekä pohdinta.

2 Tietoperusta ja keskeiset käsitteet

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan sopimusten hallintaa, johon kuuluu koko sopimuksen elinkaari sopimuksen valmistelusta sen päättymiseen. Näkökulmana opinnäytetyölle on yrityksen sol-

mimat palvelusopimukset asiakasyritystensä kanssa, ja siitä on rajattu pois yrityksen sopimukset eri palveluntuottajien tai tavarantoimittajien kanssa. Kohdeyrityksen asiakaskunta on pienyrityksistä suuryrityksiin, joiden kaikkien kanssa laaditaan kirjallinen sopimus palvelujen tuottamisesta. Opinnäytetyössä tutkitaan mitkä asiat ja toiminnot vaikuttavat sopimusten hallintaan ja mitä tulevaisuuden sopimusten hallinta kohdeyrityksessä voisi olla.

Sopimuksia voidaan jaotella sopimusoikeuden normien tarkastelun kautta. Sopimuksia voidaan jaotella myös kuluttajasopimukseen tai kerta- ja kestopopimukseen tai sopimusten syntyvän, kohteen tai vastikkeellisuuden perusteella. (Halila & Hemmo 2008, 5-13.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään käsittelemään liike-elämän palvelusopimuksia. Halilan & Hemmon (2008, 26) mukaan liike-elämän sopimustyyppit ovat lailla sääntelemättömiä. Koska liike-elämän sopimustyyppjä on monia, on nähty, ettei erityislainsäädännön luominen ole järkevää ja samalla myös käytännöt ja intressit muuttuvat jatkuvasti, joten sopimuskäytännön tulee olla riittävän joustava.

Kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyön sopimusten hallinnan viitekehys. Sopimuksen elinkaaren eri vaihteita ohjaa ja sopimusoikeus.



Kuvio 1: Viitekehys

Teoriaosuudessa käydään läpi sopimusten hallinnan ja sopimuksen elinkaaren keskeisimmät käsitteet ja peilataan niitä tulevaisuuden näkyymiin. Sopimusten hallintaan liittyy keskeisesti myös sopimusoikeus.

2.1 Sopimus

Sopimus on juridinen väline, jolla yritys tekee liiketoimintaan liittyviä ratkaisuja pyrkiessään strategiansa mukaiseen kannattavaan toimintaan. Varsinainen sopimuksen tekeminen on muuta kuin allekirjoittaminen ja siihen liittyy tärkeänä osana neuvottelu, jonka jälkeen yritys päättää haluaako se edetä asiassa. (Hoppu & Hoppu 2011, 120, 121.)

Haapion & Järvisen (2014, 65) mukaan sopimuksen ensisijainen tarkoitus on turvata hankkeiden läpivienti ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen. Kaikkien sopimuksen osapuolten tavoitteena on toteuttaa suoritus niin, että tavoitearvio ja aikataulu saavutetaan ja lopputulos on suunnitellun mukainen.

Usein sopimukset mielletään lakimiesten laatimiksi dokumenteiksi, joiden tehtävä on suojella yritystä riskeiltä ja mahdollisilta oikeudenkäynneiltä. Usein myynti pitää sopimuksia välttämättömänä pahana, joka hidastaa myyntiprosessia ja sopimus voidaan nähdä myös kahden eri intressejä ajavan puolen vastakkainasetteluna. Tämän näkemyksen mukaan sopimuksella pyritään suojelemaan omaa yritystä riskeiltä ja niissä käytetään tarkkoja ja muuttumattomia kovia ehtoja. (Lee, Lehto & Nystén-Haarala, 2010.)

Haapio (1999-2010, 161) muistuttaa, että sopimusta voidaan katsoa hyvin erilaisista näkökulmista, kuten prosessina, sen tuloksena tai sisältönä riippuen siitä miten se on esitetty. Lakimies esimerkiksi tarkastelee sopimusta sopimusehtojen, lakien ja johdonmukaisuuden näkökulmasta, kun taas asiakas haluaa, että sopimuksella päästään asetettuun liiketoiminnalliseen tarkoitukseen. Laadukkaat sopimukset ovat yksiselitteisiä vaatimusten suhteen ja niissä jaetaan tehtävät, riskit ja kustannukset reilulla ja selvällä tavalla. Laadukkaiden sopimusten tulee joustaa tarvittaessa.

Ennakoivalla sopimisella pyritään yhdistämään sopimusten erilaiset hyvät laatuvaatimukset. Liike-elämässä suositaan lyhyempiä sopimusdokumentteja, sillä pitkiä sopimuksia pidetään merkinä epäluottamuksesta ja siitä että niillä voidaan vahingoittaa toista osapuolta. Lakimiehet yleensä suosivat pidempiä sopimuksia sillä sopimusten aukot voivat aiheuttaa odottamattomia kustannuksia ja vastuuepäselvyyksiä. (Haapio, 1999-2010, 161.)

Ennen sopimuksen solmimista sopimusta tulee tarkastella myös sopimusriskien osalta. On mahdollista jättää sopimus tekemättä mikäli sisällön osalta ei päästä yhteisymmärrykseen ja

yrittäjien edut vaarantuvat. Sopimuksen teon jälkeen sopimus on sitova, ja sitä ei voida muuttaa yksipuolisesti. (Hoppu & Hoppu 2011, 119.)

On syytä huomioida myös sopimuksen toteutusvaihe, jonka osalta yrityksellä on valvontavelvollisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että sopimusta tulee toteuttaa sovitulla tavalla ja mikäli poikkeamia tapahtuu, tulee niistä reklamoida toiselle osapuolelle. On tärkeää että myös sopimusta toteuttavat henkilöt tuntevat sopimuksen sisällön, sillä lainsäädännön mukaan yrityksellä on velvollisuus valvoa sopimuksen toteuttamista. (Hoppu & Hoppu 2011, 121.)

2.2 Sopimusoikeus

Vaikka oikeustoimilaki (OikTL) koskee varallisuus oikeudellisia oikeustoimia, osoittavat sen ensimmäisen luvun sopimuksen tekemistä koskevat säännökset yleiset periaatteet, joita voidaan pitää sopimuksen teon peruseriaatteina (Hoppu & Hoppu 2011, 51).

Sopimusoikeuden keskeisiä periaatteita ovat sopimuksen sitovuus ja sopimusvapaus. Sopimusoikeudellisin uusin periaate on lojaliteettiperiaate, joka tarkoittaa sitä, että sopijapuolen tulee ottaa kaikin tavoin huomioon toisen sopijapuolen etu. Tätä periaatetta tulee arvioida eri tavoin sopimussuhteen vaiheissa, erityisesti sen merkitys korostuu sopimuksen ollessa voimassa ja sopimusta tehdessä. (Jaakkola & Sorsa 2005, 45-46.) Myös Haavisto (Pohjonen 2005, 129) tunnistaa, että lojaliteettiperiaatteen mukana sopimusoikeuteen on tullut mukaan yhteistoimintanäkökulma.

Sopimuksilla on lähtökohtaisesti muotovapaus eli sopimus voidaan tehdä joko kirjallisesti tai suullisesti. Sopimusvapaus tarkoittaa, että oikeussubjekti voi valita kenen kanssa hän tekee sopimuksen tai tekeekö sen ylipäätään. Kun sopimus on solmittu, tulee se myös pitää. Sopimusrikkomus tapahtuu, mikäli sopijapuoli ei noudata sopimusta. (Jaakkola & Sorsa 2005, 48.)

Sopimus voi olla sisällöltään epäselvä, kaikkia tilanteita ei ole voitu ennakoita tai kirjattu ehto voi olla tulkinnanvarainen. Sopimusten tulkinnassa tulee olla objektiivinen ja sopimuksen laatijan tulee ottaa huomioon se, että sanat tulkitaan siten kuin ne ymmärretään tavallisen käsityksen mukaan. Kun sopimuksia tulkitaan, on laatija lähtökohtaisesti se, jonka vahingoksi asia tulkitaan, sillä laatijalla katsotaan olleen mahdollisuus estää epäselvyydet. (Jaakkola & Sorsa 2005, 62-63.) Hoppu & Hoppu (2011, 130) pitävät tärkeänä että sopimus on laadittu selkeäksi ja että myös henkilö joka ei asiaa tunne, voi lukemalla selvittää mitä osapuolet ovat sopineet. Sopimukseen tulee kirjata kaikki sovitut asiat, sillä suullisesti sovitusta asioista voi tulla tulkintaongelmia. Sopimuksen toinen osapuoli voi muistaa asiat eri tavalla tai ja vastuuhenkilön muuttuessa kesken sopimuskauden, voi olla epäselvyyttä mistä asioista on sovittu.

Sopimusrikkomuksia ovat tyypillisesti viivästyminen ja virhe. Kun palvelu ei ole sopimuksen mukainen, kyseessä on laatuvirhe. Sopimusrikkomusten seurauksena voidaan maksaa vahingonkorvausta tai sopia alennuksesta, viime kädessä sopimus voidaan purkaa. (Jaakkola & Sorasa 2005, 63-64.)

Sopimusten tulkintaan ja lainsäädäntöön liittyy normien soveltamisjärjestys, jonka mukaan ensin tulee pakottava lainsäädäntö, toisena sovelletaan sopimusehtoja ja kolmantena vakiintunutta käytäntöä, kauppatajaa ja tahdonvaltaista lainsäädäntöä. Koska yritysten välissä ei ole pakottavaa lainsäädäntöä, ovat sopimusehdot tärkeitä. Hyvä sopimusosaaminen ja lakiosaaminen vaikuttavat lopputulokseen. Sopimuksessa tulee myös määritellä sopimusehdot sekä seuraukset sopimusrikkomuksista. (Nieminen 2016, 67-69.)

Mikäli sopimuksessa ei ole sovittu muuta, käytetään yritysten välisessä kotimaankaupassa sovellettavia lakeja eli oletussääntöjä. Palveluiden kaupan osalta ei kuitenkaan löydy suoraan lakia, jolloin niihin on sovellettu sopimusoikeuden yleisiä oppeja ja joskus myös tavaran kauppaan tarkoitettua kauppalakia. Kansainvälisessä kaupassa on samanlainen tilanne. Kansainvälinen kauppalaki soveltuu enemmän tavaran kauppaan ja lakia palveluiden kauppaan ei ole. Näiden suhteen sovellettava laki on tärkeä ottaa huomioon, koska muutoin se määritellään kansainvälisessä kaupassa hyvin monimutkaisten sääntöjen perusteella, ellei sopimuksessa ole muuta sovittu. (Haapio & Järvinen 2014, 227.)

Sopimusvapaus antaa osapuolille mahdollisuuden sopia sopimuksen muodosta, sisällöstä ja lajista, sopimusehdoista sekä vapauden valita sopimuskumppani. Yleensä yritysten välisessä kaupassa käytetään sopimusvapautta ja toissijaisesti lainsäädäntöä. (Haapio & Järvinen 2014, 227.)

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015, 276) muistuttavat että sopimusten laadinnassa kannattaa käyttää maalaisjärkeä ja jokaisen yksityiskohdan kohdalla ei ole tarvetta turvautua juridiseen apuun. Tarkoitus on hakea optimaalisinta ratkaisua niin ostajan kuin palveluntuottajan osalta. Kun sopimus ei ole kovin suuri eikä sisällä suuria riskejä, ei sopimuksen pitä olla liian raskas. Suurissa ja arvoltaan mittavissa hankkeissa on kuitenkin hyvä kääntyä juridiikan ammattilaisen puoleen.

2.3 Sopimusehdot

Sopimuksessa kannattaa viitata vakioehtoihin ja toimittaa ne asiakkaalle, jolloin ne tulevat sopimuksen osaksi. Mikäli näin ei toimita, joudutaan epäselvien oletussääntöjen armoille. Sopijaosapuolten kuuluu tietää mihin he ovat sitoutumassa, ja vakioehtoja hyväksyttäessä tulee

ottaa huomioon että mikäli niistä ei neuvotella, tulee niiden sisältämät riskit arvioida ja selvittää etukäteen. (Haapio & Järvinen 2014, 231-232.)

Lakimiesten osuus on tärkeä sopimusehdoista sovittaessa, jotta yritykselle haitallisia ehtoja ei pääse sopimukseen. Lakimies tulee ottaa prossiin mukaan ajoissa, jotta epäkohtiin voidaan puuttua jo neuvottelun alkuvaiheessa ja tarvittavia joustavia sopimusehtoja ehdottaa. (Lee ym. 2010.)

On hyvä muistaa, että yleisesti hyväksytty periaate on, että sopimuksessa sovitut yksilölliset ehdot ovat ensisijaisia vakioehtoihin nähden, mikäli näiden välillä on ristiriitaa (Wilhelmsson 2008, 88). Vakioehtoja laatiessa on myös kiinnitettävä huomiota muotoiluun sillä epäselvyyssäännön mukaan vakioehtoja tulkitaan laatijansa vahingoksi. Katsotaan siis, että ehtojen muotoilija on yleensä alansa asiantuntija, jonka tulisi pystyä muotoilemaan asia selkeästi. (Wilhelmsson 2008, 97-98). Myös Hemmo (2005, 92) muistuttaa, että yksipuoliset ehdot tulkitaan laatijan vahingoksi, ja vaikka vakioehdot helpottavat sopimuksentekoa tulisi erityisesti kiinnittää huomiota sanamuotoihin ja niiden aukottomuuteen, muutoin niistä voi aiheutua tulkintariski, joka voi vaikeuttaa laatijan asemaa.

Erityisesti massasopimusten teossa vakioehtojen käyttö helpottaa ja tehostaa sopimusten hallinnointia. Näin sopimusten voimassaolon aikana yrityksen ei tarvitse seurata eri asiakkaiden kanssa tehtyjen sopimusten eroja. Jos taas sopimusehtoja päätetään uudistaa, voi tulla haaste erotella vanhojen ja uusien ehtojen kanssa tehdyt sopimukset. Monimutkaiset sopimusehdot voivat vähentää ostajan halukkuutta tehdä sopimus, ja toisaalta taas moni ei tutustu vakioehtoihin kunnolla. (Hemmo 2005, 91.)

Hemmo esittää (2005, 93) erilaisia tapoja hyödyntää vakioehtoja:

- Liitetään sellaisenaan sopimukseen
- Liitetään sopimukseen, mutta sovitaan erikseen joitain täydennyksiä tai yksityiskohtia
- Viitataan vakioehtoihin, mutta pohjana ovat erikseen sovitut ehtomäärittelyt
- Yksilöllinen sopimus, jossa huomioidaan erityistarpeet sopimussuhteessa jossa viitataan joihinkin yleisiin ehtoihin
- Täysin yksilöllinen sopimus, johon ei sovelleta vakioehtoja

Muutokset markkinoilla ja yritysten halu pitkäaikaiseen yhteistyöhön ovat haastaneet kovien ehtojen käytön sopimusten hallinnassa. Yhteistyössä painotetaan joustavuutta ja yhteistä ja-ettua riskinottoa sen sijaan että pyritään siirtämään riski toiselle osapuolelle. Erityisesti yhteisissä innovaatioprojekteissa on vaikeaa tehdä lopullista sopimusta, sillä tavoitteita ei aina voida määritellä tarkkaan tai ennakoita. On kuitenkin hyvä käyttää sopimusehtoja, joiden

puitteissa yhteistyötä tehdään, ilman että laaditaan tarkkoja riski- ja kustannusjakoa. (Lee ym, 2010.) Hoppu & Hoppu (2011, 127) muistuttavat, että sopimusehtoja on syytä tarkistaa tietyn väliajoin, jotta ne pysyvät muuttuvien liiketoimintaolosuhteiden perässä.

2.4 Sopimuksen muuttaminen

Monesti pitkässä ja syvässä yhteistyössä sopimuksen irtisanominen ja korvaavien ratkaisujen löytäminen on hyvin riskialtista ja vaativaa, ja tällöin ensisijainen tarve voi olla sopimuksen muuttaminen paremmin toimivaksi irtisanomisen sijaan (Hemmo 2011, 623).

Sopimuksen teon jälkeen voi olosuhteissa tapahtua muutoksia, kuten lainsäädännössä tai alihankkijoiden tilanteessa ja muutostarve voi olla yksipuolinen tai molemminpuolinen. Sopimusvapauden mukaan sopimusta voi muuttaa, mikäli osapuolilla on asiasta yksimielisyys. Kysymykseen voi tulla myös sopimuksen irtisanominen tai ehtojen tarkastaminen. (Hemmo 2003, 3-4.)

Vapaamuotoista sopimusta voi muuttaa kirjallisesti tai suullisesti, mutta mikäli muutoksesta syntyy kiistaa, voi aiemmasta kirjallisesta muodosta olla vaikutusta näytönarvioinnissa. Määrämuotoisten sopimusten kohdalla taas on katsottu että muutostilanteessa tulee noudattaa sitä muotoa, jonka mukaan sopimus on pitänyt päättääkin. Yleensä elinkeinoelämän sopimuksissa on sovittu että muutokset tehdään kirjallisesti. (Hemmo 2003, 40-41.)

Myös Hoppu & Hoppu (2011, 139) suosittelevat että varsinaiseen sopimukseen määritellään menettelytapa, jolla sopimusta voidaan tarkistaa ja muuttaa. Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015, 276) vahvistavat tätä näkemystä ja ehdottavat että yksityiskohdat sovitaan sopimuksen liitteissä, joita voidaan tarvittaessa muuttaa joustavasti ilman erillisiä sopimusneuvotteluja.

2.5 Sopimuksen päättyminen

Lähtökohtaisesti toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen voi irtisanoa pelkän irtisanovan osapuolen päätöksellä. Tätä oikeuttaa rajoittaa insolvenssilainsäädäntö, jonka mukaan velkajärjestelyssä tai yrityssaneerauksessa olevan yrityksen sopimusta ei voida irtisanoa silloin, jos tämä sopimus on velallisen kannalta tärkeä. Määräaikaisen sopimuksen irtisanominen kesken sopimuskauden on vaikeaa ja mahdollista vain perustellusta syystä. On kuitenkin katsottu, että tällaista tarvetta ei yleensä voi syntyä koska osapuolella on ollut mahdollisuus punnita sopimuksen soveltuvuus. (Hemmo 2003, 377-378, 384, 390.)

Irtisanomisajan osalta noudatetaan kohtuullista irtisanomisaikaa, mikäli siitä ei ole erikseen sovittu tai sitä ei ole vahvistettu lailla. Joskus välitön sopimuksen päättäminen voidaan hy-

väksyä ja joskus irtisanomisaika voi olla pitkä. Näin voi käydä esimerkiksi silloin, jos toinen sopimuksen osapuoli on tehnyt huomattavia investointeja ja toinen on niitä vaatinut tai ilmaissut hankkeille tukensa. (Hemmo 2003, 396.)

Irtisanomisvapautta rajoittaa sopimuspakko, kuten esimerkiksi tiettyjen perushyödykkeiden jakelun turvaamiseen liittyvä sopimus. Tällaisissa tapauksissa sopimuksen irtisanominen vaatii erityisen perusteen. (Hemmo 2008, 523.) Myöskään määräaikaisia sopimuksia ei pääsääntöisesti voi irtisanoa sopimuskauden aikana, vaan katsotaan että osapuolilla on ollut mahdollisuus arvioida määräaikaisuuden soveltuvuus kyseiseen sopimukseen (Hemmo 2008, 526).

Sopimus voi päättyä myös sopimuksen purkamiseen, joka eroaa sopimuksen irtisanomisesta. Yleisen periaatteen mukaisesti purkamisen voi tulla kyseeseen, mikäli sopimussuhteessa on tapahtunut olennainen sopimusrikkomus. Purkamisoikeutta voidaan rajoittaa ajallisesti, esimerkiksi se voi tulla voimaan tietyn ajan kuluessa perusteen ilmaantumisesta tai siihen voi liittyä varoitusvaatimus. Mikäli voidaan osoittaa että purkamisen on ollut perusteeton, voi toinen osapuoli vaatia vahingonkorvausta tai sopimuksen jatkamista. (Hemmo 2008, 509-510, 513.)

Sopimus voi lakata myös raukeamiseen. Tällöin kyseessä ei ole sopimuksen irtisanominen vaan sopimuspuolten passiivisuuteen tai suoritusesteeseen liittyvä sidonnaisuuden lakkaaminen. (Hemmo 2008, 530-531.)

2.6 Ennakoiva sopiminen

Ennakoivan oikeuden (Proactive Law) juuret ovat liike-elämässä käytössä olleesta ennakoivasta sopimisesta (Proactive Contracting). Ennakoiva sopimus on syntynyt sopimusasiantuntijoiden ja poikkitieteellisten tutkijoiden yhteistyössä. Liike-elämän tuntemus on ollut oleellista, jotta on voitu muodostaa näkökulma ennakoivaan sopimiseen. (Pohjonen 2005, 12.) Ennakoivan sopimusoikeuden tuntemista ja sopimusosaamista tarvitaan Viitalan ja Jylhän (2013, 163) mukaan myös hankinnoissa.

Jotta kaikki sopimuksen osapuolet voivat sitoutua sopimukseen, tulee omien tavoitteiden sekä sisällön ja muutoseikkojen lisäksi ottaa huomioon myös se, että sopimuksen toinen osapuoli, asiakas, kokee sopimusprosessin itselleen palkitsevaksi. Keskusteleva ja avoin ilmapiiri on tärkeä, jotta ristiriidat voidaan välttää. Sopimuksentekoprosessiin osallistuvien henkilöiden määrä voi olla suuri, jolloin vaarana on, ettei pienistä osa-alueista vastaavien tiedossa ole laajempi konteksti. Jotta vältytään suuremmilta tulkintaongelmilta, olisi hyvä käydä valmis sopimus yhdessä sen laadintaan osallistuneiden kesken läpi, jotta erilaiset ongelmat ja tulkinnat tulisivat esiin. (Pohjonen 2005 & Lindblom-Ylänne 2005, 67-68, 71.)

Tievan & Junnoson (2009) mielestä ennakoiva sopiminen on olennainen osa sopimustaloutta ja sopimusten tekemistä. Se vaatii oikeudellisten suhteiden suunnittelua ja sen avulla voidaan vähentää ongelmia ja vaikeita tilanteita tulevaisuudessa. Ennakoivassa sopimisessa eri asiantuntijat kutsutaan yhteen jo sopimuksen suunnitteluvaiheessa ja pyritään ennakoimaan mahdolliset riskit ja muut kriittiset sopimukselliset asiat. Kun tavoitteet ovat yhteiset ja molempuolinen kommunikointi ja luottamus pelaavat, voidaan saavuttaa myös taloudellisia etuja. Luottamus perustuu sekä ihmisiin että laskelmiin. On myös järkevää varautua muuttuviin olosuhteisiin. Proaktiivisella toiminnalla ja joustavalla sopimusten hallinnalla voidaan helpommin vastata tulevaisuuden muutoksiin. Yleensä ongelmallisimpia ovat tilanteet, joissa riskejä ei ole yksilöity tai riskinkantavaa yksikköä ei ole määritelty. Erityisen tärkeää ennakoiva sopiminen ja riskien hallinta on pitkissä projekteissa. Myös räätälöityjen sopimuslausekkeiden ja mekanismien merkitys on suuri.

Parhaimmillaan ennakoiva sopiminen tuottaa laadukkaita sopimuksia ja sopimusprosessi toimii sujuvasti. Tämä vaatii systemaattista sopimushallinnan prosessia ja dokumentointia, johon siihen osallistuvien henkilöiden vaihtuminenkaan ei vaikuta. (Haapio 1999-2010, 167.)

Haapio (1999-2010, 167-168) mainitsee hiljaisen tietämättömyyden (tacit ignorance), jolla hän tarkoittaa sitä, että uskomuksia, oletuksia ja myyttejä pidetään totena. Tämä on myös sopimusten hallinnan kannalta hankalaa ja saattaa johtaa huonoon suunnitteluun, tiedottamiseen ja huonolaatuisiin sopimuksiin. Sopimusten tekemiseen osallistuvat voivat virheellisesti luulla omien oletustensa kautta tietävänsä kaikki sopimukseen liittyvät asiat, tarkistamatta asioita. Monesti nämä oletukset ja uskomukset voivat olla vääriä, toisin sanoen ihmiset eivät tiedä mitä eivät tiedä.

2.7 Sopimusten hallinta

Sopimusten hallinta (Contract Management) ei ole vakiintunut käsite vaan sen voidaan ajatella olevan eri asioita eri yhteyksissä. Joskus sillä voidaan tarkoittaa hankinta- tai toimitusprosessin automatisointia tai sopimuskäytännön kehittämistä. Sopimusten hallinnalla saatetaan joskus tarkoittaa pelkkää asiakirjahallintaa tai sopimuksen teon jälkeisiä tehtäviä kuten dokumenttien ja maksujen hallintaa tai toteutuksen valvontaa. Käsitettä sopimusten hallinta käytetään kuvaamaan sopimuksen tai hankkeen elinkaarta suunnittelusta toteutus- ja valvontavaiheeseen. Tätä samaa määrittelyä ja nimitystä on käytetty myös tämän opinnäytetyön lähtökohtana. (Haapio & Järvinen, 2014, 65-66.)

Hemmo (2008, 584-585) taas mainitsee sopimustekniikan, sopimustaktiikan ja sopimushallinnon osana sopimustoimintaa. Hemmon mukaan rajanveto on harkinnanvaraista, mutta sopimushallinnon painopisteenä hän pitää sopimustoiminnan yleistä suunnittelua ja siihen kuulu-

via yksittäisiä toimintoja kuten arkistointia ja sopimushallintoon kuuluvan henkilökunnan ohjeistamista ja koulutusta. Sopimustekniikaksi hän määrittelee mm. sen millaisia sopimuksia yritys ylipäättään tekee, tähän kuuluu olennaisena osana myös sopimusehdot. Sopimustaktiikka taas on neuvottelutaktiikkaa, jossa määritellään sopimuksen teon vähimmäisehdot ja keinot, jolla pyritään saavuttamaan omalta kannalta mahdollisen hyvän lopputulos.

Myös Hemmo (2008, 635-636) tuo esiin Haapion & Järvisen (2014) mainitseman Contract Managementin. Sillä voidaan joissain yhteyksissä tarkoittaa myös koko hankintatoimea kilpailuttamista ja ulkoistamista koskevine kysymyksineen. Samalla siihen voidaan liittää myös sopimusten kehittäminen, niiden taloudellisten tulosten maksimointi sekä riskienhallinta. Keskeinen asia on myös sopimusten keskinäisten riippuvuuksien hallinta ja tunnistaminen.

Sopimusten hallinta on prosessi, jossa molemmat sopimuksen osapuolet saavuttavat sopimukseen asetetut tavoitteet. Sen avulla voidaan rakentaa hyvä yhteistyö asiakkaan ja palveluntuottajan välille. Sopimusten hallinta jatkuu koko sopimuksen elinkaaren ajan ja sisältää myös tulevaisuuden tarpeiden proaktiivisen hallinnan ja ennakoinnin sekä reagoinnin eri tilanteisiin. Yksi avaintehtävistä on tuottaa ne palvelut, joista on sovittu, siten että asiakas saa rahoilleen vastineen. Hyvällä sopimusten hallinnalla saavutetaan myös tehokkuutta ja kustannusten tasapaino riskejä vastaan. Sopimusten hallinnan tehtävä on johtaa asiakkaan ja palveluntuottajan yhteistyötä aktiivisesti. Tavoitteena voi olla myös suorituksen jatkuva parantaminen sopimuksen elinkaaren kautta. (Taylorwalton solicitors, 2009.)

Sopimusten hallinnasta ei löydy yhtä kattavaa teoriaa, vaan siihen liittyvät teoriat tutkivat sopimuksen eri näkökulmia. (Lee ym. 2010). Rendonin (2015) mukaan sopimusten hallinta mainitaan useissa eri johtamisen ja talouden teorioissa kuten transaktiokustannusten taloustieteessä (transaction cost economics, TCE), sosiaalisen vaihdon teoriassa ja agenttiteoriassa. Erityisesti agenttiteoriassa löytyy perusteet sille, miten sopimukset rakennetaan, suunnitellaan, hallinnoidaan ja päätetään. Koska sopimus itsessään on sitä kehittäneen prosessin tulos, prosessin kypsytyllä (maturity) on suora yhteys yritysten sopimusten hallintaprosesseihin ja sen tuloksiin. Prosessin kypsytyttä voi Rendonin (2015) mielestä arvioida benchmarkingilla ja mittaamalla sen suorituskykyä.

Hemmo (2005, 307-308) on valinnut termiksi sopimushallinnon, jolla kansainvälisessä keskustelussa on tarkoitettu sopimusten hallintaan liittyviä yrityksen sisäisiä prosesseja, kuten sopimushallinnon sisäistä tehostamista mm. henkilökunnan ohjeistuksella ja sopimushallinnon käytettävän ohjelmiston valinnalla. Toisinaan siihen luetaan kuuluvaksi myös sopimustekniikka, riskienhallinta ja kehittäminen sekä sopimusten keskinäisten riippuvuuksien hallinta ja tunnistaminen.

Kun sovitaan palvelun hankinnasta, on sopimuksella suuri rooli. Sen tarkoitus on ohjata osapuolia sopimuskauden ajan, suojata näkemyserojen ilmetessä sekä varmistaa palvelun laatu. Sopimuksella määritellään palvelun taso, seuranta ja mittarit. Tarkoitus on kannustaa kumpaakin sopijapuolta jatkuvaan palvelujen kehittämiseen. Kun sopimuskausi alkaa, on tärkeää varmistaa että ostajan ja toimittajan avainhenkilöt käyvät sopimuksen läpi ja että yhteistyökäytänteet ja palvelun sisältö ovat kaikille osapuolille selvä. Loppukäyttäjien informointi ja mahdolliset uudet käytännöt on tärkeä käydä läpi. Yhteistyö, selkeä määrittely ja tiedonkulku korostuvat palveluiden hankinnassa. (Nieminen 2016, 197-198.)

Haapion & Järvisen (2014, 65) mukaan hyvällä sopimusten hallinnalla voidaan maksimoida mahdollisuudet ja minimoida erilaiset ongelmat, kuten erimielisyydet ja hallitsemattomat häiriö- tai vastuutilanteet. Nysten-Haarala pitää Talouselämän (2010) artikkelissa tärkeänä että eri yksiköiden kuten oston, taloushallinnon ja juridiikan osaaminen kootaan yhteen ja luodaan toimiviksi sopimusprosesseiksi. Palveluiden kauppa eroaa tavaroiden kaupasta ja niiden osalta tarvitaan erityyppistä liiketoimintamallia, ja muutosten hallinta sekä niihin varautuminen nousevat tärkeiksi. Jotta erimielisyyksiä ei tarvitsisi ratkoa oikeudessa, tulisi yritysten luoda omien liiketoimintamallien mukaisia yhteisiä sopimuskäytäntöjä. Hyvät sopimukset syntyvät monialaisen taidon ja tiedon kautta, ei pelkästään juridisen tietämyksen kautta. Juristien ja liike-elämän sopimusosaajien koulutukseen tulisi panostaa ja heidän tulisi tehdä enemmän yhteistyötä.

Palveluliiketoiminnan sopimukset ovat usein räätälöityjä, joten sopimusohjien standardointi on vaikeampaa kuin tavaroiden myynnissä. Sopimusprosessin tärkeys ymmärretään jo nyt useissa yrityksissä, ja monilla onkin standardoidut ja hyvin dokumentoidut prosessit. Joissakin yrityksissä on laadittu sopimuspolitiikka ohjeineen siitä miten ja kuka tarkistaa sopimuksen missäkin prosessin vaiheessa. Standardointi tulee tärkeämmäksi kuin yrityksen koko kasvaa ja yhä useampi osallistuu sopimusprosessiin. Samalla tulee kuitenkin olla tarkkana, ettei prosessista tule liian jäykkä. (Lee ym. 2010.)

Jotta pitkäaikaiset yhteistoimintaan perustuvat sopimukset toimivat hyvin, tulee osapuolten vuorovaikutus ja tiedonkulku sujua yhdenmukaisesti. Henkilösuhteet ja luottamus ovat tärkeitä jotta myös kaupalliset tavoitteet saavutetaan. Tämä tarkoittaa että palveluntuottajan tulee tuntee asiakkaan yrityskulttuuri ja liiketoiminta ja molempien osapuolten tulisi ymmärtää sopimuksen tavoitteet samalla tavalla. Jotta yhteistyö on sujuvaa, tulee tyytymättömyys ja muutostarpeet keskustella läpi avoimesti ja osapuolia kunnioittavasti. (Hemmo 2005, 307-308.)

Myös Taylorwalton solicitors (2009) tuo esiin samoja teemoja. Hyvässä sopimusten hallinnassa valmistaudutaan hyvin sopimuksen tekoon ja tuotetaan oikeanlainen sopimus. Kummankin

osapuolen tulee ymmärtää sopimuksen sisältö ja sen toteutumista tulee seurata. Molempinpuolinen luottamus ja avoimuus sekä jatkuva parantaminen ja oikeat resurssi ovat tärkeitä sopimusten laadinnan yhteydessä. Sopimusta hallinnoivien henkilöiden tulee tuntea ja ymmärtää sopimuksen elinkaari. Molempinpuolista joustavuutta tarvitaan mahdollisissa muutos-tilanteissa, kuten myös proaktiivisuutta ja tulevaisuuden ennakoitua.

Hoppu & Hoppu (2011, 126) mielestä kustannustehokkain sopimusten hallintaan liittyvä asia on sopimusriitojen välttäminen. Tähän päästään mikäli sopimusten hallintaan osallistuvaa henkilökuntaa koulutetaan jatkuvasti sopimusoikeudellisissa asioissa. Kun sopimusten hallinnalla on johdonmukaiset ja selkeät käytännöt, voidaan riitojen syntyä ennaltaehkäistä. Ennakoinnissa kannattaa käyttää asiantuntijoiden kuten asianajajien konsultointiapua.

2.8 Sopimuksen elinkaari

Riippumatta siitä, miten monimutkaisia sopimukset ovat, on niissä kaikissa aina alku ja loppu. Sopimuksen vaiheet voidaan siis jakaa edeltävään ja sen jälkeiseen vaiheeseen (pre-award and post-award phase). Näissä vaiheissa syntyy tärkeää tietoa, jolla parannetaan sopimusta ja välitetään tietoa sopimusten hallinnalle. Sopimusta edeltävässä vaiheessa tulisi kerätä tietoa ja varmistua siitä että tehtävä sopimus täyttää laatuvaatimukset. Tässä vaiheessa sopimus valmistellaan ja tehdään suunnitelma siitä miten sopimuksen veloitteet täytetään. Sopimuksen jälkivaiheessa tulisi määritellä ja mitata tulokset, sekä tunnistaa mikäli joitain aukkoja on jäänyt. Näin sopimuksen elinkaaresta saadaan parempi ymmärrys. (Phillips 2016.)

Phillips (2016) jopa ehdottaa, että jokaisen sopimuksen yhteydessä tehdään ns. Lessons learned dokumentti, joka täydennetään sopimuksen päätösvaiheessa. Tässä dokumentissa arvioidaisiin mikä meni hyvin ja mikä huonosti ja se sisältäisi myös tiedot kestosta ja sopimuksen vaatimuksista. Dokumentissa otetaan kantaa myös siihen, mitä olisi voitu tehdä toisin ja mitä tulisi tehdä, jotta samanlaiset ongelmat eivät uusiudu.

Palaute on tärkeä käsitellä, jotta sopimusymmärrys paranee. Lessons learned:iä ei usein ehditä pitämään, vaikka sen avulla saataisiin arvokasta tietoa siitä miten sopimusten hallinta on onnistunut ja mitä voitaisiin kehittää. Usein ongelmana on, että prosessin eri vaiheissa toimivilla henkilöillä on erilaiset tavoitteet, jotka ohjaavat sopimusten hallintaa. Esimerkiksi sopimusta käsittelevällä voi olla tavoitteena käsiteltyjen sopimusten lukumäärä, laadun jäädessä toissijaiseksi. (Phillips 2016.)

Myös Rendon (2016) esittelee kolmivaiheisen sopimusvaiheen, jota NCMA (National Contract Management Association) on esittänyt sopimushallinnan standardiksi. Tällä halutaan standardisoida käytetty terminologia, prosessit ja työtehtävät jotka liittyvät sopimusten hallintaan ja

jonka avulla yritykset voisivat mitata ja benchmarkata sopimusten hallinnan kypsyyttä ja kyvykkyyttä sekä tunnistaa prosessin parantamiseen liittyvät mahdollisuudet. Prosessin mitata- vuudella halutaan varmistaa prosessin tarkastettavuus yrityksessä. Tämä tarkoittaa että myös sopimushallintaan osallistuvien henkilöiden tulee olla osaavia, prosessikyvykkyys tulee olla kunnossa ja sisäinen valvonta tulee olla tehokasta.

Haapio (1999-2010, 163) mainitsee myös sopimusprosessin kolmivaiheisen jaottelun, jossa hyvän sopimuksen perusta tehdään jo pre-award vaiheessa ennen sopimuksen allekirjoittamista. Kuviossa 1 on esitetty sopimusprosessi eteneminen kolmivaiheisen jaottelun mukaan.



Kuvio 2: Sopimusprosessin vaiheet, mukailen Phillipsiä ja Haapiota

Kun Phillips suosittelee Lessons Learned -menetelmää, nostaa Rendon (2016) benchmarkkauksen tärkeäksi. Sen arvo huomataan kun siitä nousevia tuloksia otetaan käyttöön, kuten parhaaksi todetut käytännöt, työntekijöiden koulutus ja tiedon jakaminen niiden yksiköiden välillä, joiden prosessin kypsyyden/kyvykkyys on suurempi kuin niiden, joilla se on matalampi.

Sopimusten elinkaaren hallinta (Contract lifecycle management, CLM) on prosessi, jossa yritys määrittelee toimenpiteet sopimuksen eri vaiheille sopimuksen valmistelusta sen päättymiseen (Mawji, 2005).

Gallagherin (2017) mukaan tehokas sopimuksen elinkaaren on yrityksille tärkeää erityisesti riskien näkökulmasta. Mikäli sopimusten elinkaaren hallinta ei onnistu, voi yritys mm. menettää liiketoimintamahdollisuuksia tai huomaamatta rikkoa lakeja. Sopimusten velvoitteiden seuranta voi epäonnistua, uusintaprosessi epäonnistua, hyväksymismenettely voi jäädä vajaan tai vaatimuksenmukaisuuksista ei huolehdi. Onkin tärkeää että yritys on luonut suunnitelman siitä miten sopimus liikkuu yrityksen sisällä. Tässä suunnitelmassa tulisi olla määriteltynä seuraavat asiat:

- Kuvaus siitä, mitkä sopimukset alkavat ja mitkä päättyvät
- Sopimusehdot
- Kuvaus sopimusten säilytyspaikasta
- Kuka hallinnoi sopimuksia

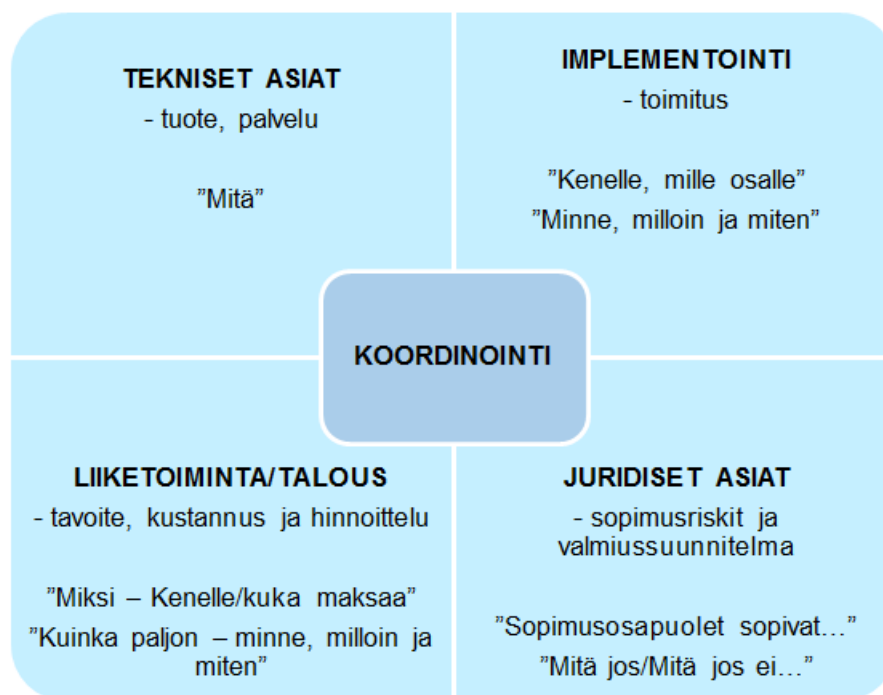
- Sopimusten hyväksymispolitiikkaa ja allekirjoitusvaltuudet
- Varmistaa, että sopimuksen elinkaareen liittyvät toimet tehdään oikea-aikaisesti
- Varmistaa, että sopimusvelvoitteet täytetään
- Määritellä sopimuksen hallinnan toimenpiteet ja menetelmät
- Osallistaa tärkeimmät sopimuksen hallintaan liittyvät toiminnot, kuten talous-, laki-, kaupallinen- ja sopimustoiminnot

Callagher (2017) ehdottaa että suunnitelman laadinnasta ja ohjeistuksesta vastaa sopimus-päällikkö (Contract Manager), joka on perehtynyt suunnitelman toteuttamiseen että sen tehokkuuden arviointiin.

Callagher (2017) ehdottaa myös erillisen sähköisen työkalun hankintaa sopimusten hallinnan toteuttamiseen, jolla voidaan hallinnoida sekä yrityksen sopimuksia asiakkaidensa sekä omien tavarain tai palvelun toimittajien kanssa. Hyvällä työkalulla voidaan parantaa prosessien tehokkuutta ja saada läpinäkyvyyttä sopimusten hallinnan elinkaaren ongelmakohtiin. Myös Mawji (2005) suosittelee sähköistä työkalua, jolla voidaan myös raportoida eri vaiheiden kestoa ja varmistaa että tekijät toimivat yrityksen ohjeistuksen mukaisesti. Työkalu voi esimerkiksi auttaa myyjää sopimuksen neuvotteluvaiheessa näyttämällä alennusoikeudet ja prosessin alennusten hyväksymiselle. Taylorwalton solicitors (2009) muistuttaa että tällaisen sähköisen työkalun kehitys ja käyttöönotto voi olla kallista, joten on tärkeää että yrityksessä määritellään mitä toimintoja tarvitaan ja mitkä ovat sen hyödyt.

Haapio (1999-2010, 159-160) tuo esiin artikkelissaan sen, että kuvassa 3 esitettyjen sopimuksen osien tulee sopia yhteen menestyksekkäässä liiketoiminnassa. Eri osien täytyy linkittyä toisiinsa ja onnistuessaan ne heijastavat sopimuksen osapuolten tavoitteita. Yksikään osio ei yksin voi muodostaa kokonaisuutta vaan valittu palvelu tulee implementoida sovitussa ajassa ja sovitulla tavalla. Samoin sopimuspaperin täytyy vastata käytäntöä ja sovittua hintaa. Sopimusten tulee olla kannattavia ja samalla myös päteviä. Niissä tulisi olla mietittynä myös sopimuksen riskit ja suunnitelma siitä mitä voidaan ennaltaehkäistä väärinkäsitysten syntymisen.

Kuvion, 3 osa-alueista on hyötyä myös sopimuksen suunnittelu- ja tarjousvaiheessa kun sopimuksen sisältö alkaa muotoutua tarjouspyynnön ja tehdyn tarjouksen perusteella. Tällöin myös muiden osioiden tulee olla yhdenmukaisia ja linkitettyä toisiinsa, jotta voidaan tyydyttää niin asiakkaan tarpeet kuin myös tarjoavan yrityksen vaatimukset (Haapio 1999-2010, 164.)



Kuvio 3: Sopimuksen osa-alueet, mukailen Haapiota (1999-2010)

2.8.1 Sopimusten hallinta tulevaisuudessa

White (2014) pitää tärkeänä, että sopimusten hallinnasta löytyy keinoja, jolla voidaan tukea yrityksen strategisia tavoitteita. Nämä tulee viedä myös päivittäisiin toimintoihin, jotta voidaan tukea myös yrityksen kasvua kustannustehokkailla tavoilla ilman että yritys joutuu tinkimään vaatimuksenmukaisuudesta.

Whiten (2014) artikkelin mukaan sopimusten hallinnan tehtävät tunnustettiin 1980 puolivälin jälkeen tärkeäksi osaksi yrityksen liiketoimintaa. Samalla sopimusten hallintaa tekevien henkilöiden osaaminen ja koulutus korostui. Jokaisella henkilöllä on työssään omat vahvuudet ja heikkoudet, osa tunnistaa helposti sopimusten riskit ja toiset taas pystyvät nopeasti prosessoimaan nopeasti yksittäisiä asioita.

White (2014) ehdottaa, että käytännössä työntekijöille ohjataan osaamisprofiilin mukaan sopimusten hallintotehtäviä. Ne joilla on asiakassalkussaan vähemmän sopimuksia, käsittelevät monimutkaisempia ja suurempia riskejä sisältäviä sopimuksia ja voivat siten keskittyä niihin yksityiskohtaisemmin. Vähemmän riskejä sisältäviä sopimuksia käsittelevät henkilöt voivat siten käsitellä enemmän sopimuksia samanaikaisesti. Mikäli työntekijällä on osaamista ja halua, on mahdollista myös sekoittaa asiakassalkkuun sekä haastavampia että helpompia sopimuksia. Tärkeintä sopimusten hallinnassa on tunnistaa sopimusten riskitaso, minimoida ris-

kit ja valita käytettävä strategia riski realisoituessa. Resurssit tulee kohdistaa sopimusten hallinnassa sinne, missä niitä eniten tarvitaan.

Haapio & Järvinen (2014, 74-75) pitävät tärkeänä että sopimusehdoille, asiakirjapohjille ja -malleille nimetään vastuuhenkilö, joka varmistaa, että materiaalit ovat ajantasaisia sekä saatavilla sähköisesti ja paperiversioina. Mikäli versioidenhallintaa ja vastuuhenkilöä ei ole nimitetty, on vaara että asiakirjoja räätelöidään ja versioidaan niin, ettei enää tiedetä mikä olikaan oikea alkuperäinen versio. Tervettä byrokratiaa tarvitaan, jotta riskit eivät kasva liian suureksi suhteessa höytyyn. Myöskään sopimisen kustannukset eivät saa nousta kestäättömiksi. Pitää siis olla joustava mutta kuitenkin huolehtia siitä, että sopimukset ovat oikeudellisesti päteviä, helppokäyttöisiä ja toimivia. On tärkeää että vastuuhenkilö on kaikkien tiedossa ja yrityksen tulisikin määritellä kenen rooliin tämä vastuun ottaminen kuuluu.

Kuten Callaghan (2017), myös Haapio ja Järvinen (2014, 75) toteavat että kansainvälisen kehityksen valossa sopimuspäälliköiden (englanniksi Contract Manager) ja heidän osaamisensa tarve todennäköisesti kasvaa Suomessakin.

Hemmo (2005, 311-313) huomauttaa, että osana sopimusten hallinnan ohjeistusta tulisi määritellä toimivaltakysymykset, eli ketkä määrätyt henkilöt voivat sopia asioista sopimustyypeittäin, esim. rahamääräisen arvon perusteella. On myös tärkeää että henkilökunta tietää missä tilanteissa he voivat poiketa yrityksen käyttämistä yleisistä ehdoista ja milloin heidän tulee ottaa yhteyttä esim. esimieheen tai yrityksen lakimieheen.

Mawjin (2005) mukaan useat yritykset ovat jo ottaneet käyttöön sähköisiä sopimusten hallinnan järjestelmiä. Tärkeää olisi ymmärtää, ettei sopimusten hallinta ole vain hyvä olla olemassa vaan välttämättömyys. Menestyvältä yritykseltä vaaditaan yhä enemmän vastuullisuutta, hyvää hallintoa ja avoimuutta.

Sopimusten hallintaan osallistuu paljon eri henkilöitä ja osalla on mahdollisuus allekirjoittaa, tehdä muutoksia tai perua sopimuksia. Olisikin tärkeää kuvata ketkä kaikki yrityksen sisällä osallistuvat sopimusten hallintaan. Vaikka uudesta tekniikasta ja järjestelmistä on apua, tärkeintä on kuvata kuka on vastuussa ja kenelle tulee informoida asioista. Tämän tulee olla selvää kaikille jotka osallistuvat sopimusten hallintaan. (Haapio 1999-2010, 177.)

Haapion (1999-2010, 188-189) mukaan ennakoivan oikeuden kautta voidaan tehdä enemmän päätöksiä, joiden oikeudellinen perusta on turvattu. Tällä tavoin voidaan vähentää ongelmia, kun mietitään uusia liiketoimintamalleja ja prosesseja. Ennakoivalla oikeudella voidaan helpottaa myös yhteistyötä. Ennakoivan oikeuden osaajia tarvitaan ja tätä osaavat lakimiehet voivat toimia mentoreina, valmentajina, suunnittelijoina ja strategisina liiketoiminnan part-

neraina, jotka tuovat lisäarvoa ja osaamistaan liiketoiminnalle. Liiketoiminnassa menestyminen vaatii myös systemaattista lähestymistä sopimusten tekoon, sopimustaitoja ja etukäteen tehtyjä valintoja. Sekä kaupallisessa että lakikoulutuksessa tulisi Haapion mukaan ottaa huomioon ennakoivan oikeuden toimintatavat ja hyödyt.

2.8.2 Sopimusten hallinnan kehittäminen

Aloitettaessa kehittämään sopimusten hallintaa yrityksessä, tulisi ensin kartoittaa sopimuspolitiikka ja sopimusperiaatteet. Vasta näiden jälkeen voidaan tehdä erilaisia ohjeita, listoja, malliasiakirjoja ja tekstipohjia, jotka auttavat hallitsemaan kokonaisuutta ja hoitamaan tarjous- ja sopimusvaihetta sopimusperiaatteiden mukaisesti. Yhteinen linja sopimusprosesseissa, vakioehdoissa ja seuraamusten ja vastuiden suhteen on hyvä olla olemassa. Pehdytys ja yrityksen linjaukset siitä, mikä on sallittua ja mikä ei, tulee olla jokaisen tiedossa. Sopimuspolitiikka, jolla tarkoitetaan yrityksen tapaa hallita, valmistella, tehdä ja päättää sopimuksista voi olla suullinen tai kirjallinen. Periaatteet voivat näkyä myös linjausten ja ohjeiden kautta. Yleensä yrityksissä ainakin hyväksymis- ja allekirjoitusoikeudet on ohjeistettu. (Haapio & Järvinen 2014.)

Haapio & Järvinen (2014, 69-71) korostavat koulutuksen merkitystä sopimusriskien ja sopimusten hallinnassa. Kaikkien jotka osallistuvat tarjous- tai sopimustoimintaan tulisi ymmärtää sopimusten perusasiat sekä se mitkä ehdot ja olemassa olevat pohjat he kussakin tilanteessa valitsevat. Näin sopimusongelmien ja -rikkomusten syitä voidaan vähentää ja minimoida niiden aiheuttamia ikäviä vaikutuksia.

Kuviossa 4 on esitetty osa-alueita, jotka tulisi ottaa huomioon kehittäessä sopimusten hallintaa.



Kuvio 4: Sopimusten hallinnan kehittämisen osa-alueita, mukailen Haapio & Järvinen (2014, 81)

Sopimusten hallintaa palveleva tietojärjestelmä helpottaa tietojen löytymisen nopeasti. Kun toimintatavoista on sovittu ja mallit ja ohjeet helposti saatavilla, kaikkien työ helpottuu. Järjestelmässä voi olla myös sopimusasiakirjojen kieliversiot sekä erilaisia hälytyksiä muistuttamaan vastuuhenkilöitä tulevista määräajoista. Sopimuksen velvoitteiden, vastuiden ja elinkaaren seuranta onnistuu toimipaikasta ja paikkakunnasta/maasta riippumatta. Pelkkä toimiva järjestelmä ei kuitenkaan riitä vaan itse sopimusten tulee olla selkokielisiä ja käytännössä toimivia. (Haapio & Järvinen 2014, 73.)

Hemmo (2005, 308-310) pitää sopimusasiakirjojen hallintaa tärkeänä osana sopimusten hallintaa. Tärkeää on, että kaikki sopimukseen liittyvät osapuolet saavat tiedon sopimuksesta. Myös arkistoinnin merkitys on tärkeää, niin että tarvittava aineisto löytyy helposti ja yksityiskohdat voidaan tarkistaa vaivatta. Tämän vuoksi yrityksessä tulisi olla periaatteet ja ohjeet siitä miten asiakirjat tallennetaan. Sopimuksista vastaavien henkilöiden tulee myös varmistaa että sopimukset allekirjoitetaan kummankin osapuolen toimesta ja että kummatkin saavat allekirjoitetuista sopimuksista omat kappaleensa. Oman henkilökunnan ohjeistus ja koulutus kuuluu myös hyvään sopimusten hallintaan.

Huolellinen sopimusten hallinta edellyttää sopimusten seuranta. Mikäli yksityiskohtia tai aikatauluja muutetaan, tulisi niistä tiedottaa jotta sopimuksen täyttämistoimista vastaavat tiedostavat muuttuneet sopimustekniset tarpeet. (Hemmo 2005, 313.)

Itse sopimuskentekoprosesseissa syntyy uutta tietoa siihen osallistuvien henkilöiden kesken ja samalla voin syntyä myös erilaisia uusia välineitä kehittämään ja hallitsemaan itse prosessia. Syntyvä tieto ja osaaminen voidaan hyödyntää mikäli prosessiin osallistujat tiedostavat oppimismahdollisuuden ja hyödyntävät syntyntä tietoa tulevissa sopimuskentekoprosesseissa. (Lindblom-Yläne 2005, 65-66.)

Patel (2013) ehdottaa yrityksille sähköisen sopimusten hallinnan työkalua, jonka avulla yritykset voivat organisoida sopimusarkistonsa, proaktiivisemmin hallinnoida sopimuksiaan sekä hallinnoida sopimusten määräpäiviä. Analytiikka, jolla yritykset voisivat oikeasti optimoida sopimusprosessejaan ja saavuttaa parhaat toimintatavat, on kuitenkin puutteellista. Päivittäisten operatiivisten raporttien ja hakujen lisäksi tarvitaan yritysjohdolle analytiikkaa, jonka avulla johto voi tehdä päätöksiä liittyen sopimukseen ja prosesseihin. Tätä varten sähköisessä sopimusten hallinnan työkalussa tulisi olla rakennettuna analyttisiä työkaluja, joiden avulla yritys voi parantaa asiakassuhteita, saada kannattavampia sopimuksia sekä optimoida sopimuksista saatava hyöty. Tällaisen järjestelmän tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat pullonkaulat sopimusten käyttöönnotossa
- Kenen asiakkaiden/toimittajien kanssa on parhaat sopimukset

- Mitkä kannustinohjelmat ovat parhaimmat
- Kuinka usein sopimusehdot muuttuvat tai poikkeavat yleisistä ehdoista

Tiedon jakaminen edellyttää jatkuvaa kommunikaatiota ja vuorovaikutusta ja se on osoittautunut edellytykseksi tehokkaalle toiminnalle ja on tärkeä menestystekijä. Osapuolten tulee olla selvillä toistensa tavoitteista ja tahtotilasta, jotta sopimukset ovat toimivia. Myös sisällön on oltava sovitettavissa muuttuviin olosuhteisiin. (Lindblom-Yläne & Visuri, 2005, 78.)

Sopimusten lukutaito on arvokas taito ja sitä vaaditaan jokaiselta sopimusten hallintaan osallistavalta. Tämän osaavat henkilöt tunnistavat sopimusten tarjoamat mahdollisuudet, osaavat välttää sopimuksellisia aukkoja ja etsiä niihin ratkaisuja sekä taklata mahdollisimmat ongelmat selkeällä ja tiiviillä sopimuskielellä. (Haapio 1999-2010, 172.)

3 Tutkimus- ja kehittämishankkeen toteutus

Tutkimus- ja kehittämishanke toteutettiin tapaustutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin teemahaastatteluja ja benchmarkingia ja kehittämismenetelmä backcasting-menetelmää. Opinnäytetyön kehittämistyö koostuu kolmesta osasta, jotka tuloksineen esitellään seuraavissa kappaleissa.

Aluksi kartoitettiin teemahaastatteluiden perusteella yrityksen nykyistä sopimuspolitiikkaa ja periaatteita sekä sopimusten hallinnan tilannetta. Samalla haettiin haastateltavilta kehittämideoita ja tavoiteltavaa siitä mitä tulevaisuuden sopimusten hallinta kohdeyrityksessä voisi olla. Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisina teemahaastatteluina (Liite 1), jotka tallennettiin ja litteroitiin haastattelua seuraavana päivänä. Haastateltavina toimi neljä eri asiantuntijatehtävissä toimivaa kohdeyrityksen työntekijää.

Benchmarking tutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska tavoitteena oli selvittää eri toimialoilta parhaita ja tehokkaimpia tapoja toteuttaa sopimusten hallintaa. Benchmarkingissa käytettiin kolmen yrityksen osalta kirjallisia lähteitä sekä haastateltiin yhtä eri toimialalla toimivan yrityksen sopimusten hallintaa tuntevaa henkilöä.

Kohdeyrityksen nykytilanteen kartoituksen ja benchmarkingin jälkeen luotiin visio tulevaisuuden sopimusten hallinnasta, jota työstettiin yhteisöllisesti kohdeyrityksessä pidetyssä backcasting työpajassa. Backcasting-työpajaan osallistui 4 kohdeyrityksen asiantuntijaa.

3.1 Tutkimusstrategia

Tässä opinnäytetyössä tutkimusstrategiana on käytetty tapaustutkimusta. Tapaustutkimus on tutkimuksellinen lähestymistapa, jossa tarkastellaan useita tai yhtä tapausta, jossa tavoitteena on analysoida, määritellä ja löytää ratkaisu tapaukselle. Tapaustutkimus kannattaa valita silloin, jos tutkimuksessa jokin seuraavista ehdoista toteutuu

- miksi, miten ja mitä kysymykset ovat tutkimuksessa keskeisiä
- tutkimuskohde on nykyajassa olemassa oleva ilmiö
- empiiristä tutkimusta ei juuri ole tehty
- tutkimusta tekevä ei voi kontrolloida tapahtumia

Tapaustutkimuksessa käytetään monipuolisesti erilaisia lähteitä, aineistoja ja metodeja ja sen eteneminen ei ole aina suoraviivaista. Tekijä palaa takaisin eri vaiheisiin sekä tarkentaa eri aineistoja ja peilaa niitä keskenään. Tärkeimpiä vaiheita tapaustutkimuksessa ovat tapauksen valinta ja täsmentäminen, joka voi tapahtua myös tutkimuksen edetessä. Tapaustutkimuksessa voidaan soveltaa kaikkia laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmiä. Tarkoituksena ei ole tuottaa tilastollisia yleistyksiä, vaan tapaustutkimus perustuu tapauksen yksityiskohtaiseen ja tiiviiseen tutkimiseen. Raportoinnin rakenne tapaustutkimuksessa on joustava ja se voidaan esittää eri monella eri tapaa. (Eriksson & Koistinen 2005, 4-5, 19, 22, 24, 27, 30, 34, 37)

Kohdeyrityksen sopimusten hallinnan nykytilannetta kartoitettiin kvalitatiiviseen eli laadullisella tutkimukseen kuuluvalla teemahaastattelulla.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on Hirsijärven (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008, 132) mukaan muutakin kuin pelkkä kerätty aineisto. Se voidaan erottaa kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimuksesta tutkimuskäytänteiden ja periaatteellisten kysymysten kautta.

Laadullinen tutkimus käsittelee jokaista tapausta ainutlaatuisena, ja myös aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Varsinainen tutkimussuunnitelma voi muuttua tutkimuksen edetessä olosuhteiden mukaan. Tutkimuksen kohdejoukkoa ei laadullisessa tutkimuksessa valita satunnaisotoksella, vaan tietoisella valinnalla, ja tiedon keruun kohteena suositaan ihmisiä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien ääni pääsee esiin, ja saatua aineistoa tarkastellaan monipuolisesti, ja haastateltujen vastausten mukaisesti. Aineisto kerätään todellisissa oloissa ja pääpaino tutkimuksessa on keskustelulla tutkijan ja tutkittavan välillä, ei niinkään mittausvälineillä, kuten erilaisilla testeillä saatavaan tietoon (Hirsijärvi ym. 2008, 160.)

Hirsijärven ym. (2008, 161-162) kirjassa on kuvattu tutkimustyyppien ryhmittelyä neljään eri ryhmään, sen mukaan mistä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Ensimmäisessä tutkimuksessa on kiinnostuttu kielen piirteistä, toisessa säännönmukaisuuksien etsimisestä, kolmannessa tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämisestä ja neljännessä reflektiosta. Näistä neljästä ryhmästä voidaan johtaa vielä erillisiä tutkimuksen alalajeja, ja siltikään niistä ei välttämättä

löydy jokaiseen tutkimukseen sopivaa mallia. Laadullinen tutkimus voi olla sekoitus eri alalajeista, ja tutkija voi valita eri alalajeista itselleen sopivimmat piirteet.

Tässä opinnäytetyössä valittiin yhdeksi tutkimusmenetelmäksi laadullinen tutkimus, sillä haluttiin tietoa kohdeyrityksen nykyisistä sopimusten hallinnan käytännöistä ja toimivuudesta. Samalla haluttiin löytää kehittämisalueita, joihin voidaan löytää ideoita ja ajatuksia benchmarkingin kautta. Tutkimus on kartoittava ja siinä etsitään myös uusia näkökulmia sopimusten hallintaan, ja se on ainutkertainen tässä muodossa. Haastateltavia ei valittu satunnaisesti vaan valittiin henkilöitä, jotka tuntevat yrityksen käytännöt ja joilla on myös käytännön kokemusta sopimusten hallinnan tehtävistä.

Haastattelumenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua, jonka ominaispiirteenä on, että kysymykset ovat kaikille samat, mutta niihin voi vastata omin sanoin. Myös haastattelijalle jää vapaus muuttaa sanamuotoja. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa kaikkia näkökohtia ei ole lyöty lukkoon. Haastattelu etenee teemojen kautta, ja se tuo haastateltavien oman näkemyksen esiin. Siinä huomioidaan myös se, että ihmisten omat tulkinnot ja asioille annetut merkitykset ovat keskeisiä, ja että vuorovaikutus rakentaa merkitykset (Hirsijärvi ym. 2006, 47-48.)

Menetelmävalinta osoittautui onnistuneeksi, sillä haastatteluissa saatiin hyvää taustatietoa tutkimuksen seuraavaan vaiheeseen. Sen avulla saatiin myös ideoita tutkimusongelmaan ja siihen etsittävään vastaukseen. Haastattelurunko antoi haastattelulle raamit, mutta siitä voitiin myös poiketa, jos haastattelutilanteessa nousi esille muita asioita. Haastattelun teemat on kuvattu liitteessä 1 ja haastattelurungon kysymykset liitteestä 2.

Jokaisen haastattelun ja materiaalin litteroinnin jälkeen tehtiin yhteenveto, jonka perusteella luotiin yleiskuva yrityksen sopimusten hallinnan tämänhetkisestä tilanteesta haastateltavan henkilön mielestä. Yhteenveto toimitettiin haastateltaville kommentointia varten ja heillä oli mahdollisuus vielä tarkentaa, tehdä muutoksia vastauksiinsa tai korjata väärinymmärrykset. Haastattelussa esitettyjä kysymyksiä ei lähetetty etukäteen. Haastattelun teemat esiteltiin haastattelutilanteessa samalla kun haastattelija kertoi lyhyesti opinnäytetyön aiheesta ja esitteli viitekehysten.

Haastatteluja tehtiin yhteensä neljä kappaletta. Haastateltavat toimivat kohdeyrityksessä asiantuntijoina ja työskentelevät vaihtelevissa myynnin ja asiakkuuden hallinnan tehtävissä. Jokaisen tehtäviin kuuluu oleellisesti myös sopimusten hallinnan tehtävät, kuten sopimusten laadintaa, sopimusten neuvottelua ja sopimusten seuranta. Eri työtehtävät toivat erilaisia näkökulmia esiin. Haastattelut toteutettiin kolmen viikon aikana joko henkilökohtaisena haastattelun tai puhelimen välityksellä. Haastattelun aluksi opinnäytetyön tekijän kertoi lyhyesti

opinnäytetyöstä, sen tarkoituksesta ja tutkimuksen etenemisestä ja pyysi myös luvan haastattelun tallennukselle. Haastattelut kestivät keskimäärin puoli tuntia, pisimmän haastattelun kestäessä 54 minuuttia ja lyhyimmän 17 minuuttia.

Koodi	Luonnehdinta	Haastatteluajankohta	Kesto
H1	Myynnin asiantuntijan haastattelu	11.5.2018	17:02
H2	Asiakkuuden hallinnassa työskentelevän asiantuntijan haastattelu	9.5.2018	34:08
H3	Sopimusten hallinnassa työskentelevän asiantuntijan haastattelu	2.5.2018	25:50
H4	Esimieshaastattelu	20.4.2018	54:12

Taulukko 2: Haastattelut, niiden ajankohta ja kesto

3.2 Kohdeyritys ja sopimusten hallinnan kuvaus

Opinnäytetyössä esiintyvä yritys on suuri suomalainen palvelualan valtakunnallinen yritys, jossa työskentelee yli 4000 työsuhteista työntekijää. Yrityksen suurin asiakasryhmä on yritysasiakkaat ja toiseksi suurimmat yksityisasiakkaat. Julkisen sektorin asiakasryhmään kuuluu kuntia ja kuntayhtymiä ja tämä asiakasryhmä on kohdeyrityksen kolmanneksi suurin asiakasryhmä. Yrityksellä on toimintaa useilla paikkakunnilla Suomessa ja se on laajentanut toimintaansa vuoden 2017 aikana.

Vuonna 2017 yrityksen toimialan markkinat pysyivät vakaina ja yritys- ja yksityisasiakkuuksien kasvua edesauttoivat työllisyyden kohentuminen, Suomen talouden elpyminen ja kuluttajaluottamuksen parantuminen. Yritys on tehnyt hyvää tulosta ja onnistuneita yrityskauppoja, jotka ovat mahdollistaneet liikevaihdon ja markkinaosuuden kasvun.

Kohdeyrityksen strategiset tavoitteet liittyvät laatuun, kasvumahdollisuuksien hyödyntämiseen, digitalisaation hyödyntämiseen sekä jatkuvaan parantamiseen ja kasvuun. (Yritys X:n vuosikertomus 2017)

Opinnäytetyössä yrityksen palvelusopimusten hallinnassa voidaan erottaa kaksi asiakassegmenttiä, joiden sopimusten hallinta eroaa toisistaan. Segmentit on jaettu yrityskoon mukaan pieniin ja keskisuuriin yrityksiin (1-50 työntekijää työllistävät yritykset) sekä suuriin yrityksiin (yli 50 työntekijää työllistävät).

Kohdeyrityksessä tehdään laajasti hyvin erityyppisiä ja -tasoisia palvelusopimuksia sekä yksityisille yrityksille että julkisille organisaatioille. Lisäksi sopimuksia tehdään eri yhteistyö-

kumppaneiden kuten alihankkijoiden kanssa. Suuren kokonaisuuden muodostavat myös hankinnan sopimukset.

Tämän hetkinen kohdeyrityksen sopimusten hallinnan järjestelmä ohjaa yrityksen päivittäistä toimintaa palvelutuotannossa ja siellä sijaitsee myös asiakkuuksien sopimusten tiedot. Järjestelmä mahdollistaa sen, että yrityksen eri yksiköillä on tieto olemassa olevista sopimuksista. Varsinaiset sopimusdokumentit on tallennettu yrityksen verkkolevyasemalle, jonne eri ammattiryhmillä on rajattu pääsy ja oikeudet. Lisäksi yrityksellä on paperiarkisto, johon on tallennettu asiakkaiden alkuperäiset allekirjoitetut sopimukset.

Sopimusten hallintaan osallistuu suoraan päivittäin tavalla tai toisella useita kymmeniä ihmisiä eri ammattiryhmistä ja epäsuorasti satoja ihmisiä. Sopimusten hallinnan järjestelmästä voidaan hakea tietoa asiakkuuksista vaikka siellä olevaa tietoa ei muuten käsiteltäisi. Nykyinen järjestelmä on tulossa elinkaarensa loppuun, ja uuden järjestelmän hankinta on suunnitteilla.

3.2.1 Sopimuspolitiikka ja sopimusperiatteet kohdeyrityksessä

Haastattelujen perusteella yrityksen työntekijöillä on eri käsityksiä siitä kuka yrityksen sopimusten hallinnasta vastaa. Tästä ei myöskään löytynyt tarkkaa kuvausta yrityksen intranetista. Osa haastatteluista näki että sopimusten hallinnasta kohdeyrityksessä vastaa yrityksen lakiosasto ja osan mielestä se kuului yritysasiakaspalvelulle tai myynnille.

Musta tuntuu että tossa ei puhuta yhdestä yksittäisestä henkilöstä, vaan puhutaan poolista ihmisiä jotka on siinä. Se menee niinkin että yhdessä myynnin johto, palvelujohto ja lakiasiat ja sitten viimekädessä ylin johto. Ja sieltähän se lähtee kaikki. Eli ei mun mielestä yhtä yksittäistä henkilöä ei ole joka vastaisi näistä kaikista. (H 4)

Haastatteluissa nimettiin myös muutamia yksittäisiä henkilöitä joiden vastuulle sopimusten hallinnan vastuun nähtiin kuuluvan. Sopimusten hallinnalle ei ole yrityksessä yhtä nimettyä henkilöä tai yksikköä, vaan vastuu on jakaantunut eri toiminnoille tai yksittäiset asiat tietyille henkilöille. Eri toiminnoille on kuitenkin nimetty vastuuhenkilöt ja asiantuntijat, jotka linjaavat ja ottavat kantaa sopimusten hallintaan liittyviin asioihin. Tämä ja yrityksen koko aiheuttavat sen, että välillä sopimukseen liittyviin kysymyksiin on vaikea saada vastauksia ja vastaus-ten saaminen viivästyy kun yritetään löytää oikeaa asiantuntijaa vastaamaan kysymykseen. Eräs haastateltava totesikin että:

Yleinen ohjeistus sopimusten hallinnasta ei ole kovin selkeää ja se löytyy enemmän puheessa kuin konkreettisina kirjallisina ohjeina. (H 2)

Yrityksen intranetista löytyy lakiosaston laatima yleinen ohjeistus sopimusten laatimiseen, allekirjoittamiseen, arkistointiin ja seuraamiseen. Ohjeistus on laadittu yleisellä tasolla eikä se anna tarkkoja käytännön ohjeita. Lisäksi intranetista löytyy hyväksymismenettelyohje sekä yrityksen yleiset sopimusehdot, jotka yrityksen lakiosasto on laatinut. Hyväksymismenettelyohjeessa on tarkka kuvaus siitä kuka voi allekirjoittaa ja hyväksyä sopimuksia. Myös erilaisista sopimusmuutoksista on laadittu erillisiä ohjeita, jotka löytyvät yrityksen intranet sivuilta, joihin koko henkilökunnalla on pääsy. Sopimusten sisällöistä on laadittu myös tarkat kuvaukset, joita sopimuksia tekevien tulee noudattaa. Poikkeuksista sisältöihin tulisi sopia aina erikseen, myös tästä on laadittu erillinen ohjeistus.

Sopimusten hallintaan osallistuu yrityksessä arvion mukaan satoja henkilöitä ottaen huomioon erityyppiset ja - sisältöiset sopimuksen. Laskutusta, arkistointia ja sopimusten laadintaa tehdään fyysisestikin eri toimipaikoissa ja toiminnoissa. Yrityksellä on useita toimipisteitä ja palvelua tuottavia henkilöitä, jotka myös päivittäin keskustelevat asiakkaiden kanssa ja hallinnoivat näiden sopimuksia. Yksi haastatelluista oli sitä mieltä että sopimusten hallintaan osallistuu vain pieni ydinjoukko ihmisiä myynnissä.

3.2.2 Sopimuksista saatu palaute

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä että yrityksen myynnissä ja asiakkuuksissa laaditut sopimukset ja sopimusmuutokset ovat laadukkaita, sillä niitä laativat asiantuntijat tekevät sopimuksia jopa päivittäin.

Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että perehdytyksestä ja koulutuksesta huolehditaan, jolloin sopimusten teko ja tulkinta on ammattimaista. Toinen haastateltava toi esiin sen, että vaikka perehdytys sopimusten hallintaan hoidetaan kattavasti, mutta kun se ajoittuu vain yhteen kertaan, kaikki asiat eivät jääneet perehdytettävälle mieleen. Näin ollen useammalle kerralle jaettu perehdytys toimisi haastateltavan mielestä paremmin.

Perehdytys yleensä, se jää paremmin mieleen, jos se on kahdessa vaiheessa tai useammassa eri vaiheessa. Kerralla ei jää. Se, että kerralla yritettiin perehdyttää niin paljon niin siihen ei jäänyt kerralla niin paljon mieleen. Sen olisi voinut toteuttaa toisin. (H2)

Palvelutuotannossa tehdään myös sopimusmuutoksia, joka aiheuttaa haastetta, sillä sopimusosaaminen ei kaikkialla ole samalla tasolla. Tämä aiheuttaa jonkin verran tehottomuutta ja osa palvelun tuottamisen asiantuntijoista joutuu käyttämään työaikaansa asioiden selvittelyyn. Myös eri asiat ja kysymykset saattavat kiertää yrityksen sisällä asiantuntijalta toiselle, kun vastauksia ei löydetä helposti. Näin myös asiakaspalvelu voidaan kokea huonoksi, kun asiakas joutuu yrityksen sisäisistä asioista johtuen odottamaan vastausta pitkään.

Osa yrityksen pienasiakkaista kokee sopimusten hyväksymisprosessin hankalaksi ja toivoisi jopa suullista sopimista allekirjoitettujen sopimusten sijaan.

Haastateltavien mukaan asiakkaiden kanssa ei ole ollut suurempia erimielisyyksiä sopimuksiin liittyen. On kuitenkin tapauksia, jossa sopimuksessa sovitut, yrityksen vastuulla olevat asiat eivät ole toteutuneet, jolloin kohdeyritys on joutunut maksamaan sopimuksessa sovittuja sanktioita. Joissain tapauksissa tarjouspyynnöissä on asiakkaan puolelta toimialan hyvien käytäntöjen ja lainsäädännön vastaisia vaatimuksia, jolloin niiden ennakointi ja sopiminen jo tarjousprosessin aikana on tärkeää. Sopimusten hallinnan kannalta tarjouspyyntö on myös tärkeä vaihe, johon tulisi panostaa ja yrittää vaikuttaa tarpeen mukaan asiakkaan vaatimukseen jotta yritys voi niihin sitoutua.

Haastatteluissa tuli ilmi, että moni asiakas toivoisi lyhyempiä ja selkeämpiä sopimuskokonaisuuksia. Toisaalta, kun asioista keskustellaan ja sovitaan yksityiskohtaisesti ja selkeästi, niihin ei useimmiten tarvitse palata myöhemmin. Kahdessa haastattelussa esitettiin toive saada sopimukseen enemmän myös asiakkaan ääntä kuuluviin. Usein pidetään kiinni yrityksen laatimista omista standardisällöistä asiakkaan kustannuksella, kuten palvelun sisältö. Tässä tulisi paremmin huomioida asiakkaan tarpeet ja tahtotila, etsien paras ratkaisu kaikkien kannalta.

Sopimuksissa pitäisi saada se asiakkaan ääni kuuluviin. Että kun meilläkin on ne tietyt sisällöt, niin ei sitten aina tarpeeksi luovita ja kuunnella sitä asiakkaan näkökulmaa ja mennä tahtotilan mukaisesti. Toki, että etsitään se paras vaihtoehto, mutta se vaatii sellaista ratkaisukykyä, että lähdetään asiakkaan tahtotilasta ja tarpeista. Kaikkinensa sopimukset ok. mutta jatkuva kehittämisen tarve (H 1)

3.2.3 Sopimusten hallintaan liittyvä materiaali

Sopimusten tekoon ja muutoksiin liittyvä ohjeistus löytyy yrityksen intranetistä, verkkolevy- asemilta ja yhteisistä työtiloista. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta, ongelmaksi koettiin tiedon löytäminen sekä oikeiden dokumenttien linkittäminen intranetissä.

Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että sopimusmateriaalit löytyvät helposti, mutta sisältö on osin monimutkaista ja sopimukset pitkiä. Kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, ettei useimilla sopimusten hallintaan osallistuvalla ole tietoa siitä missä uusin aineisto aina on. Varsinaisten sopimusten ja sopimusmuutosten teko ja toteutus on kirjavaa. Osan mielestä ohjeistus oli hankalasti löydettävissä ja ripoteltuna liian moneen paikkaan.

Asiakkailta on saatu myös positiivista palautetta selkeistä sopimuksista, joista tieto löytyy helposti ja asiat on selkeästi kuvattu. Sopimuksia pidetään visuaalisesti selkeinä ja jopa parempana kilpailijoihin verrattuna.

Mitä olen nähnyt kilpailijoiden sopimuksia ne on hyvin ”maksamakkaratekstiä” eli hyvin tasapaksua ja miten sä löydät sieltä jotain asioita. Meillä on kuitenkin aika selkeät sopimukset ja ilmavat, meillä on selkeät väliotsikot ja ehkä se on jotenkin hyvä meillä että ollaan jotenkin tosi asiakasystävällisiä miltä se näyttää. Sitten tietysti räätälöinnit on yritetty saada hyvin tiiviisti. Myös värimaailmassa ja ulkonäössä näkyy hyvin meidän brändi ja alatunnisteet on meidän näköiset. (H4)

Koska sopimusten hallintaan liittyvä tieto on useassa paikassa hajallaan ja osittain ohjeistus on hieman epäselvää, toiveena olisi saada ohjeita enemmän selkokielellä. Pienemmiltä (alle 50 työntekijää työllistävät) yrityksiltä sopimuksista on tullut ristiriitaista palautetta. Osa pitää sopimuksia hyvin selkeinä ja osa asiakkaista on antanut palautetta että sisältö sopimuksissa on monimutkainen ja ne ovat liian pitkiä, kuten eräs haastateltava kertoo:

Osa meidän asiakkaista tykkää että sopimuksissa on kuvattu asiat selkeästi verrattuna kilpailijoihin ja toiset taas eivät jaksa lukea mitään pidempiä tekstejä itse tai eivät halua ymmärtää, tästä tulee sitten kritiikkiä (H 4)

Asiakkaat ovat kritisoineet sitä että sopimuksen solmimisen jälkeen voi kestää pitkään ennen kuin palveluntuottajan yhteyshenkilö ottaa yhteyttä. Pelkkä automaattinen viesti siitä, että sopimus on palautunut, ei riitä, vaan asiakas odottaa että saisi tiedon nimetystä yhteyshenkilöstä.

3.2.4 Sopimusten hallinnan prosessi

Laaditut yrityssopimukset toimitetaan keskitettyyn palveluun, jossa ne tallennetaan yrityksen verkkolevyasemalle ja yrityksen sopimusten hallinnan järjestelmään. Tässä vaiheessa korostuu huolellisuus eli se että sopimukset on tehty asianmukaisesti ja sieltä löytyy kaikki tarvittavat tiedot. Sopimus alkaa kun se on toimitettu allekirjoitettuna keskitettyyn palveluun. Suuri merkitys prosessin onnistumiselle ja sujuvuudelle on siinä, että sopimuksen laatija on ollut huolellinen ja perusteellinen. Osalla sopimustyypeistä voi olla hieman erilainen sopimusprosessi.

Yrityksessä sopimuksen valmistelu ja sopimuksen teko koetaan sujuvaksi, samoin palveluiden toteutus mutta kriittisin, aikaa vievin ja kustannuksia aiheuttava, vaihe on sopimuksen muuttaminen. Kaikki se aika, jonka palvelutuotannossa oleva henkilö käyttää sopimusasioiden selvittelyssä ja muutosten teossa, on pois asiakastyöstä. Tätä varten yrityksessä onkin luotu keskitetty palvelumalli, jossa back-office henkilöt hoitavat sopimustekniset muutokset sopimuksen laadinnasta allekirjoitukseen ja tietojen päivittämiseen ja arkistointiin.

Sopimuksia uudistetaan määrällisesti harvemmin sillä suurin osa on toistaiseksi voimassa olevia. Uudistamiseen liittyy usein yrityksessä tapahtuva iso muutos, kuten y-tunnuksen ja nimen

vaihtuminen tai palveluiden kilpailutus. Sopimusten arkistoinnin osalta ei ole tehty vielä päätöksiä digitaaliseen arkistointiin liittyen. Sähköisesti allekirjoitettujen sopimusten osalta ei paperiarkistoa enää ylläpidetä. Haasteena tällä hetkellä on paperiarkisto ja sen ylläpidossa välillä tapahtuvat inhimilliset virheet. Jos arkistoiija vahingossa laittaa sopimuksen väärään kohtaan kansiossa, on sitä vaikea löytää ja siten tarkistaa mahdolliset muutokset ja merkinnot. On myös mahdollista että tallentaminen verkkolevyille unohtuu, jolloin sopimuksen löytäminen hankaloituu. Sähköisen sopimusarkiston käyttöön koko yrityksessä voisi tehostaa ja parantaa sopimusten hallintaa.

Eniten aikaa sopimusten hallinnallisesti kuluu asiakkuutta hoitavan henkilön työn osalta tarjousvaiheessa ja asiakkuuden haltuunottovaiheessa. Myös räätälöidyn sopimuksen hallinnoinnissa kuluu aikaa arjessa erilaisiin selvennyksiin ja tarkennuksiin niin asiakkaan suuntaan kuin yrityksen sisäisesti. Toisaalta selkeämmät palvelusisällöt sujuvoittaisivat toimintaa, mutta samalla täytyy myös muistaa asiakas, joka usein haluaa entistä räätälöidympiä sisältöjä. Palvelusisällöt aiheuttavat ongelmia kun tarkka sisältö ei ole tiedossa, se muuttuu ja siihen liittyviä asioita pallorellaan eri ammattiryhmien välillä. Usein on vaikeaa löytää asiasta tietävää ja asian osaavaa henkilöä.

Haastateltava H1 toi esille sen, että isommissa asiakkuuksissa neuvotteluissa ovat yleensä mukana asiakasyrityksen hankinnan edustajat. Usein vaatimuksena on liittää sopimukseen asiakkaan omat hankintaehdot, jotka eivät kuitenkaan kaikilta osin sovellu palvelujen ostamiseen. Tällöin vaaditaan asioiden hahmotuskykyä, jotta voidaan tunnistaa asiat, jotka vaativat erityisneuvottelua. Kohdeyrityksessä kehitetään jatkuvasti sopimus pohjia ja liitteitä, jotka ovat hyvä pohja standardisopimukselle. Räätälöidyt sopimukset vaativat kuitenkin selvittelyä ja yhteistyötarvetta yrityksen sisällä, jotta neuvottelun tuloksena saadaan mahdollisimman hyvä sopimus.

Standardisopimuksen teko on useimmiten rutiinia, mutta mikäli tästä poiketaan, selvittelytyö ja asiakkaalle asioiden perustelu on aikaa vievä vaihe. Usein aikataulupaineet ovat kovia ja myös keskustelut asiakkaan kanssa voivat olla raskaita. Jos tarjousvaiheessa on jo sovittu eniten hankaluuksia aiheuttavat asiat, sopimuksen teko helpottuu ja nopeutuu. Tällä hetkellä pienyritysten myynnissä on otettu käyttöön robotti, joka toimittaa asiakkaalle tarjouksen ja sopimuksen myyntineuvottelijan avustuksella. Tämä mahdollistaa sen että manuaaliset tallentamiset, skannaukset, postitukset ja allekirjoitusten hakeminen sisäisesti jäävät pois ja tehostavat toimintaa. Toistaiseksi robotin käyttö on vielä alkuvaiheessa, jossa ei ole välttytty pieniltä ongelmilta.

Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että prosessit saataisiin yhteneväisemmiksi, jolloin sopimusten tekoon ja muutoksiin tulisi panostaa uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Erityises-

ti tähän tulisi kiinnittää huomiota toimialan ulkopuolelta tulevien osalta, jotta uudelle työntekijälle syntyisi ymmärrys siitä, mikä merkitys eri asioilla on toisiinsa ja millainen yrityksen sopimuskokonaisuus on. Omakohtainen kokemus palvelutuotannosta auttaa huomioimaan tarvittavat sopimusten yksityiskohdat paremmin.

3.2.5 Yhteistyö lakimiesten kanssa

Pienempien yrityksen kohdalla juridisia kysymyksiä sopimukseen liittyen tulee harvemmin, sillä yritys on huomionut asiat perusteellisesti omissa sopimusehdoissa, jotka liitetään sopimukseen. Useimmiten ulkomaalaiset tai kansainväliset yritykset haluavat muutoksia ehtoihin, jolloin yrityksen lakiyksiköltä kysytään apua. Joskus myös joudutaan tekemään sopimus asiakkaan omalle pohjalle, vaikka suurin osa tehdään kohdeyrityksen omaan sopimus pohjaan.

Mikäli asiakas haluaa käyttöön oman sopimus pohjan, sopimusehdot tai muutoksia sopimusehtoihin, tarvitaan yhteistyötä lakiosaston kanssa. Yksittäinen työntekijä ei voi hyväksyä näitä ehtoja, vaan niiden hyväksyntä kulkee lakiosaston kautta. Yleensä yhteydenotot on keskitetty kulkemaan tietyn henkilön kautta mutta myös yksittäinen työntekijä voi olla yhteydessä lakiosastoon. Mikäli asiakkaan kanssa keskustellaan sopimusehtojen muutoksista, tarvitaan lakimiehen apua, sillä näihin ei ole tarjottu perehdytystä asiakkuuksia hoitaville henkilöille. Eräs haastateltava ehdottaakin että työtä helpottamaan olisi hyvä että asiakkuutta hoitavilla on lista asiakokonaisuuksista, jotka tulee huomioida jos laaditaan sopimus asiakkaan sopimus pohjalle. Ajoittain myös juristit osallistuvat sopimusneuvotteluihin kun keskustellaan sopimuksen kriittisistä kohdista.

Joissain tapauksissa yrityksen juristit osallistuvat sopimusneuvotteluihin asiakkaan kanssa, erityisesti silloin jos vastapuolella on oma juristi mukana neuvottelemassa. Joskus asiakkaan ja yrityksen juristit neuvottelevat juridisista erityiskysymyksistä erikseen. Kaiken kaikkiaan yhteistyö yrityksen lakiosaston ja sopimusten hallintaa tehtävien välillä koettiin haastateltavien mukaan hyvänä. H1 haastateltava totesi että joskus on tarve lukea lakimieheltä saatu vastaus useampaan kertaan tai pyytää tarkennusta, sillä lakitekstiä on vaikea tulkita. Lakimiehiltä toivottiinkin selkeämpiä ja suurempia vastauksia heille esitettyihin lakikysymyksiin.

3.2.6 Sopimusten hallinnan haasteet ja vahvuudet

Haastateltavat kokivat yrityksen vahvuutena sopimusten ulkoasun, joka on yrityksen graafisen ilmeen mukainen ja hyvin ryhmitelty. Osa isoista sopimuksista on kuitenkin hyvin pitkiä ja raskaita, mutta pienemmissä standardoiduissa sopimuksissa on aina sama ulkonäkö. Sopimusten hallintaan liittyviä materiaaleja pidetään hyvännäköisiä ja asiakasystävällisiä. Tällä het-

kellä yrityksessä panostetaan myös erilaisten tarjouspohjiin, jotka löytyvät hyvin yrityksen intranetista.

Tällä hetkellä sopimuksen läpimenoaika sopimuksen valmistelusta palvelun käynnistymiseen menee keskimäärin pienissä asiakkaissa 2-4 viikkoa. Suurin viive tapahtuu asiakkuudelle nimettävän palvelun tuottamisesta vastaavan henkilön nimeämisessä, tämä viivästyttää siten myös palvelun alkamista. Suuremmissa asiakkaissa haltuunotto voi kestää useista kuukausista puoleen vuoteen.

Haastateltava H2 näki suurimmaksi haasteeksi tällä hetkellä vanhentuneen sopimusten hallinnan järjestelmän, joka mahdollistaa huonosti sopimusten räätälöinnin ja aiheuttaa myös virheitä palveluiden tuotannossa. Nykyinen järjestelmä ei ohjaa toimintaa automaattisesti vaan moni toiminto on hallittavissa manuaalisesti ja vaatii käyttäjiltä tarkkuutta. Myynnillä on myös käytössä oma CRM-järjestelmä, jonka tiedot eivät keskustele muiden järjestelmien kanssa. Näin samoja tietoja joudutaan täydentämään ja tarkastamaan eri järjestelmistä.

Eri tiedonlähteet aiheuttavat arjessa paljon harmia kun sama asia on eri paikoissa eri tavalla kerrottu ja ohjeistettu. Olisi myös hyvä että esittelymateriaaleissa olisi kerrottu palveluista kattavasti niin, että varsinainen sopimusvaihe olisi sujuva. Kohdeyrityksen myyntiesitteiden päivitys on hyvin johdettu ja markkinoinnin rooli on vahva. Intranetista tietoa etsiessä tulee tietää mistä tietoa hakee, sillä hakutoiminto ei toimi tarvittavan hyvin.

Suuri kehityskohde olisi materiaalin ajantasaistaminen ja tiedon kerääminen yhteen paikkaan. Myös erilaisten kysymysten esittämiseen olisi hyvä olla jokin yhteinen toimintamalli, jotta tieto saavuttaisi kaikki ja se olisi helposti tarkistettavissa myös jälkikäteen. Tähän voisi soveltua jokin yhteinen työtila. Arkistoinnissa on tällä hetkellä puutteita ja sopimuksia on tallennettu eri tavalla eri kansioihin. Tarjoukset ja sopimukset ovat eri paikoissa, ja välillä on vaikea löytää sopimusluonnosten joukosta varsinaista sopimusta. Sähköinen arkisto sijaitsee kaikkien käytössä olevalla verkkolevyasemalla, joten riski että joku vahingossa siirtää tai tuhoaa jonkin kansion, on suuri. Riittävä ohjeistus ja tekniset ratkaisut toisivat tähän apua.

Tällä hetkellä haasteena on saada robotti toimimaan vaaditulla tavalla. Myös suurissa yrityksissä tehtävät on jaettu tietyille henkilöille, kun välillä olisi toivottavampaa kuunnella enemmän asiakasta. Asiakkaan pompottelu henkilöltä toiselle voi olla asiakkaalle turhauttavaa kun asia olisi hoitunut toisen henkilön toimesta nopeammin ja asiakasta tyydyttävällä tavalla. Robotiikan mahdollistama tehokkuus on tulevaisuudessa kilpailuetu, ja toiveena on että myynniltä jäisi enemmän asiakkaiden kontaktointiin. Yksi haastateltava toi esiin myös tärkeän asian eli ikääntyneemmät asiakasryhmät, jotka eivät välttämättä yhtä sujuvasti käytä esimerkiksi sähköistä allekirjoitusta.

3.2.7 Sopimusten hallinnan kehittäminen

CRM-järjestelmä, selkeä hyväksymisjärjestelmä ja digitaaliset välineet kuten sähköinen allekirjoitus ja arkistointi helpottavat sopimusten hallintaa tulevaisuudessa. Jos asiakkaan päässä on sopimukseen tarvittavat yksityiskohdat tunteva ja ymmärtävä henkilö, helpottaa se myös sopimusprosessin etenemistä. Luottamuksen rakentuminen tarjousvaiheessa on tärkeää. Se edesauttaa myös sujuvan ja luottamuksellisen sopimusneuvottelun onnistumista.

Sopimusten hallinnan kehittäminen kohdeyrityksessä on tällä hetkellä hyvin ajankohtainen, sillä yrityksessä pohditaan sopimusten hallinnan järjestelmän uudistamista. Kartoituksen tarkoituksena on miettiä mitä ominaisuuksia sähköiseltä järjestelmältä halutaan, mitä tavoitteita ja mahdollisuuksia sen uudistaminen toisi liiketoimintaan. Samalla mietitään myös sopimusten hallinnan prosessin eri vaiheita. Tavoitteena on luoda näkemys siitä, mitkä ovat myynnin haluamat ominaisuudet sopimusten hallinnalle siten, että sillä saavutetaan tehokas sisäinen toiminta ja parempi asiakastyytyväisyys. Kartoitukseen osallistuu myynnin johto ja esimiesasiantuntijoita.

Haastateltava H3 kertoi että yritys on ottanut jo osassa toimintoja käyttöön sähköisen allekirjoituksen, joka on pienentänyt sopimusten läpimenoaika ja samalla myös palautuvien sopimusten määrä on noussut. Tämä mahdollistaa sen, että asiakas voi hyväksyä ja avata sopimuksen liitteineen myös mobiilisti. Näin aiemmin aikaa vaatinut allekirjoituskierrös saadaan lyhyemmäksi ja sopimus voimaan nopeammin. Digitaalisten työkalujen myötä sopimuksen teosta tulee aikaan ja paikkaan riippumaton tapahtuma.

Haastateltavat näkivät että monipuolisista digitaalista välineistä ja tekoälystä huolimatta, ihmiskontaktilla on edelleen tulevaisuudessakin suuri merkitys. Palvelusisältöjen yksinkertaistaminen ja sisällön kehittäminen helpottavat myös sopimusten hallintaan osallistuvien arkea tulevaisuudessa. Kuten haastateltava H1 totesi:

Ja kyllä mä uskon ettei uudet digipalvelut sulje pois sitä ihmiskontaktia. Että kyllä se usein vaatii keskustelua, että tuskin se kone pystyy tekemään näitä kaikkia sopimuksia, tuskin tekoäly niihin pystyy (H1)

Vaikka yrityksen lakiosasto on kehittänyt sopimusprosessia ja tarkentanut vastuita sekä tuottanut uutta materiaalia, on sopimusprosessiin liittyvässä yhteistyössä yhä kehitettävää. Toiveena on saada helpommin ymmärrettäviä ohjeita ja selkeämpiä vastauksia, ilman että sopimuksen laatijalle ja asiakkaalle jää niistä tulkinnan varaa. Aikataulupaineet puolin ja toisin aiheuttavat välillä haasteita.

Kohdeyritykseen sopimusasioihin on annettu perehdytystä ryhmäperehdytyksellä. Erään haastateltavan mukaan perehdytys sopimusten hallintaan on hoidettu kattavasti mutta vain yhdellä kerralla, jolloin kaikki asiat eivät jääneet perehdytettävälle mieleen. Useammalle kerralle jaettu perehdytys olisi toiminut paremmin. Toisen haastateltavan mielestä perehdytyksessä sopimusten hallinnan asioihin on puutteita ja työntekijä joutuu hakemaan paljon tietoa itsenäisesti ja kyselemällä kollegoilta. Eräs haastateltava toivoi jatkuvaa koulutusta sopimusasioihin liittyen:

Erlaisissa sisäisissä asioissa asioiden kertaamista niin että ne on tuttuja. (H1)

Kohdeyrityksen sopimusten hallintaan osallistuu suuri joukko ihmisiä, joiden osaaminen on monentasoista. Osa ei tunne sopimusten palvelusisältöjä tarvittavalla tavalla, jonka lisäksi on epäselvyyttä siinä kenen tehtävä on keskustella sopimusasioista asiakkaan kanssa. Asioiden selkeyttämiselle sekä palvelusisältöjen että vastuiden osalta olisi tarvetta.

Sopimusohjeistuksen osalta on jonkin verran ristiriitaisuuksia yrityksen intranetin ja verkkolevyasemilla sijaitsevien sopimusdokumenttien välillä. Käyttäjä ei aina tiedä mistä voi hakea uusimman sopimusversion, sillä sopimusperehdytyksessä ohjattiin käyttämään verkkolevyasemaa kun uusimmat dokumentit sijaitsevat kuitenkin intranetissa. Sopimusten hallinnan osalta toiveena on saada selvennyksiä yrityksen sisäisesti sekä perusteluita asioille.

Taulukossa 3 on esitetty haastatteluissa tehdyt keskeisimmät havainnot eri teemoista.

Teema	Keskeiset havainnot
Nykytila	Haastateltavilla eriäviä mielipiteitä, ei yhtenäistä kuvaa nykytilanteesta, ohjeistukset vaikeasti löydettävissä, vastuissa epäselvyyttä
Sopimuksista saatu palaute	Laadukkaat sopimukset, ei erimielisyyksiä asiakkaiden kanssa, asiakkaat toivovat lyhyempiä räätälöitäviä sopimussisältöjä
Sopimusten hallinnan prosessi	Onnistunut prosessi vaatii huolellisuutta tekijältä, eniten aikaa kuluu räätälöityjen sopimusten tarkennuksiin, toivotaan yhtenäisiä prosesseja ja panostusta perehdytykseen
Yhteistyö lakimiesten kanssa	Sujuvaa, selkeämpiä vastauksia maallikkokielellä ja valmiita tulkin-toja eikä pelkkää lakitekstiä
Sopimusten hallinnan haasteet ja vahvuudet	Sopimusten ulkoasu hyvä, läpimenoajat pitkiä, vanhentunut järjestelmä, materiaalien ajantasaistaminen ja tiedon kerääminen yhteen paikkaan
Sopimusten hallinnan kehittäminen	Erlaiset digitaaliset välineet, uusi järjestelmä tulossa, perehdytykseen ja ohjeistukseen panostaminen parantaisi sopimusten hallintaa

Taulukko 3: Yhteenvedo haastattelun tuloksista taulukkomuodossa

3.2.8 Haastatteluaineiston analysointi

Haastateltavilla oli osittain samankaltaisia mutta myös eriäviä mielipiteitä sopimusten hallinnan nykytilanteesta ja tulevaisuudesta. Vaikutti siltä, että moni koki sopimusten hallinnan haasteiden, kuten epäselvien ohjeiden hidastavan ja vaikeuttavan jokapäiväistä työtä. Tämä aiheuttaa myös turhautumista, kun työntekijä ei tiedä miten tulisi toimia.

Kaikki haastateltavat työskentelivät tavalla tai toisella sopimusten hallinnan tehtävissä, eikä kukaan kritisoinut omiin tehtäviin kuuluvia asioita, kuten sopimusten ulkonäköä ja laadullista sisältöä, vaikkakin kritiikkiä esitettiin annettuihin sopimussisältöihin ja asiakirjapohjiin. Haastatteluun olisi voinut lisätä myös muutamia asiakashaastatteluja, jotta olisi saatu parempi kuva siitä miten asiakas kokee kohdeyrityksen sopimusten hallinnan. Erilaista näkökulmaa olisi voinut saada myös palvelutuotannossa työskenteleviltä henkilöiltä, jotka eivät säännöllisesti laadi sopimuksia vaan pääsääntöisesti tulkitsevat sopimusten sisältöä.

Kaikki haastateltavat osoittivat kiinnostuksena kehittämään sopimusten hallintaa ja toivat esiin kehittämissideoita. Selvää oli, että lisäkoulutuksella ja ohjeistuksella uskottiin päästävän parempaan laatuun. Myös yhteistyö eri sidosryhmien välillä koettiin tärkeäksi. Digitaalisten työkalujen odotetaan tuovan helpotusta ja tehokkuutta sopimusten hallintaan.

3.3 Benchmarking

Benchmark on lainasana, jolle ei ole pystytty luomaan Suomeen kieleen käyttökelpoista ja yleistä sanaa. Sillä tarkoitetaan eri yhteyksissä vertailevaa arviointia, esikuva-arviointia, parhaiden käytänteiden etsimistä, ja jopa parastamista. Benchmarking sanaan liittyy sekä parhaiden käytäntöjen etsimistä että vertailu. (Karjalainen, 2002, 3.)

Tähän opinnäytetyöhön haettiin benchmarking yrityksiä artikkeleista sekä haastateltiin erään yrityksen sopimusten hallintaa tuntevaa esimiestehtävässä toimivaa henkilöä. Haastattelun tulokset on avattu kohdassa 3.3.1, artikkeleiden benchmark kohteet on esitetty kappaleissa 3.3.2 - 3.3.4.

Aluksi parhaiden käytäntöjen etsimisessä oli tarkoitus löytää oman yrityksen haasteisiin apua toisten yritysten ratkaisuksista, ja myöhemmin vakiintui myös tapa etsiä toimivia käytänteitä oman alan yritysten lisäksi muilta aloilta ja oman organisaation sisältä. Käytössä on neli- tai viisiportainen eteneminen, jossa aluksi etsitään oma kehittämistä vaativa prosessi itsearvioinnin kautta ja tämän jälkeen vertailtava yritys, jossa asia on toteutettu paremmin. Näiden jälkeen tehdään vertailu ja luova ja kriittinen tulosten läpikäynti ja mahdollinen siirtäminen ja soveltaminen omaan yritykseen. Tarkoituksena on parantaa omaa toimintaa ja kilpailukykyä

sekä verrata sitä muihin, jotta tiedetään oman toiminnan taso ja voidaan jopa parantaa sitä. (Karjalainen 2002, 5.)

Karlöf ja Östblom (1993, 46-47) tunnistavat kolme erilaista benchmarking-tyyppiä: sisäisen, ulkoisen ja toiminnallisen tavan. Sisäisessä benchmarkingissa tehdään yrityksen oman toiminnan piirissä vertailua ja ulkoisessa taas vastaavasti saman alan tai kilpailijoiden toimintaan. Toiminnallisessa benchmarkingissa taas verrataan prosesseja tai toimintokokonaisuuksia eri aloilta, tarkoituksena löytää parhaat käytännöt lähteestä riippumatta.

Karjalaisen (2002, 7) mukaan oikeaa tapaa tehdä benchmarkingia ei ole, vaan jokainen yritys määrittelee menetelmiä ja arvioinnin malleja omalla tavallaan, ja siihen voi liittyä esim. yhteistyöhakuista, sisäistä tai ulkoista arviointia, kilpailullista, määrällistä tai laadullista. Myös Karlöf ja Östblom (1993, 77) antavat ohjeita benchmarkingin tekoon mutta toteavat samalla että tutkimukset ovat harvoin samanlaisia, jolloin annettuja ohjeistuksia voi hyvin muokata omaan tilanteeseen sopivaksi.

Karlöf ja Östblom (1993, 77) kuvaavat benchmarkingin olevan systemaattinen prosessi, jossa tutkitaan työprosesseja ja vertailtavan toiminnan sisältöä tavoitteena parhaiden käytäntöjen siirtämiseksi omaan yritykseen. Karjalainen (2002, 12) pitää benchmarkingin onnistumisessa tärkeimpänä sitä että se täyttää ne kehittämisen ja konkreetit tiedostamisen tavoitteet, jotka arvioija on sille asettanut.

3.3.1 Yritys A:n sopimusten hallinnan käytännöt

Tämän benchmark haastattelu toteutettiin 26.4.2018 Helsingin Ruoholahdessa, Yritys A:ssa työskentelevän, esimiestehtävissä toimivan asiantuntijan kanssa. Haastattelun kesto oli 34 minuuttia. Haastattelu litteroitiin ja yhteenveto toimitettiin haastateltavalle viikon päästä tarkastettavaksi.

Yritys A:ssa on noin 500 työntekijän suomalainen palvelualan yritys, jolla on toimintaa valtakunnallisesti ympäri Suomea. Yrityksen asiakaskunta koostuu yksityis- ja yritysasiakkaista.

Palveluiden tuottamisessa on käytössä tietojärjestelmä, jossa on hyödynnetty lean-menetelmää. Lisäksi yrityksessä on otettu käyttöön robotiikkaa ja automaatiota, joita voidaan hyödyntää rutiinitehtävissä. Yrityksen asiakas voi hoitaa kaiken asiointinsa jo sähköisesti, jolloin palvelun läpimenoaika on aiempaa nopeampi. Asiakastytyväisyys on korkealla tasolla niin sähköisten palveluiden kuin puhelinpalvelun puolella. Toimintaympäristön elpyminen on vaikuttanut positiivisesti myös benchmarking yritykseen, jonka vuoden 2017 tulos oli hyvä.

Yrityksen tekemät sopimukset yrittäjäasiakkaiden kanssa ja sopimusten hallinta on hajautettu eri yksiköihin. Sopimuksen kulku on selkeä, ja jokainen tietää mihin asiakkaan kanssa tehty sopimus toimitetaan. Osa sopimuksista on ns. siirtopapereita eli asiakas siirtää asiakkuutensa toiselta palveluntuottajalta. Nämä siirtopaperit ovat hyvin pelkistettyjä ja niistä on haluttu-kin tehdä yksinkertaisia. Sopimukset ja siirtopaperit tallennetaan sekä sähköiseen että pape-riarkistoon.

Sopimukset ovat voimassa toistaiseksi, lukuun ottamatta erikseen sovittuja määräaika-aisia hankkeita. Sopimusten tiedot tallennetaan yrityksen CRM:ään, jossa niitä ylläpitää yritykselle nimetty asiakasvastaava. Tämä myös huolehtii tarvittaessa sopimuksen uudistamisesta. Asia-kasyrityksellä voi olla monia sopimuksia, joita hallinnoi eri henkilö, ja kaikkien sopimusten tiedot eivät ole CRM:ssä. Tämä aiheuttaa sen että sopimusten kokonaiskuvan saamiseksi täy-tyy asiaa selvittää eri osastoilta tai suoraan asiakkaalta. Tarvittaessa asiakas voi hoitaa sopi-musasiaa suoraan asiakkuusvastaavan henkilön kanssa tai hänet voidaan ohjata kyseisen asian asiantuntijalle.

Yrityksellä ei ole yhtä yhtenäistä ohjetta tai sopimuspolitiikkaa, mutta compliance ohjeistus ja kattavat työohjeet ovat kaikkien saatavilla. Sopimusdokumentit omistaa yrityksen lakiosas-to, ja ne löytyvät yrityksen intranetista ja niitä päivitetään tarvittaessa. Yhteistyö lakiosaston kanssa on sujuvaa ja vastauksen saa yleensä saman päivän aikana. Mikäli asialla on kiire, saa soittamalla asian hoidettua saman tien.

Asiakkuudesta vastaava henkilö toimii asiakkaan ja lakiosaston välillä yhteyshenkilönä, tarvit-taessa myös lakimies voi olla yhteydessä asiakkaaseen tai asiakkaan lakimieheen. Lakiosaston vastaukset ovat hyvin perusteltuja, joista on helppo viestiä myös asiakkaalle. Joskus laaditaan myös kumppanuussopimuksia asiakkaan omilla sopimus pohjilla, näissä lakiosasto on vahvasti mukana antamassa kommentteja ja varmistamassa sopivuuden kummallekin osapuolelle.

Yrityksessä on oma ulkomaanyksikkö, joka on keskittynyt palvelemaan yrityksiä, joiden työn-tekijä lähtee ulkomaille. Myös muilla toiminnoilla on asiantuntijoita, joita asiakkuudesta vas-taavat voivat hyödyntää asiakastapaamisissa ja sopimukseen liittyvissä asioissa.

Sopimusten hallintaan liittyvät asiat eivät juuri puhututa, sillä ne on pyritty pitämään mah-dollisimman yksinkertaisina. Näihin liittyvät palautteet ovat hyvin harvinaisia. Sopimus voi lakata kun asiakas kilpailuttaa tai lopettaa toimintansa. Tällöin asiakas toimittaa siirtopape-rin, jonka perusteella asiakkuus siirtyy toiselle palveluntuottajalle ja päättyy ko. yrityksessä.

Haasteena sopimusten hallinnassa on eri sopimusten hajanaisuus. Tietoa eri sopimuksista ei ole tallennettu yhteen paikkaan vaan mahdollisissa henkilövaihdoissa, voidaan joutua selvit-

tämään asiaa uudestaan. Sopimusosaaminen, koulutus ja materiaalit ovat ajan tasalla ja yhteistyö lakiosaston kanssa sujuvaa ja tehokasta. Sopimusten hallinta ei ole yritykselle erottautumisväline mutta se voi olla tehokkuutensa takia kilpailuetu.

3.3.2 Yritys B, insinööri- ja arkkitehtuuriyritys

Haapio (1999-2010, 183) esittelee artikkelissaan useita esimerkkejä hyvistä käytänteistä. 130 työntekijän insinööri- ja arkkitehtuuriyrityksestä, jossa herättiin ymmärtämään se että hankkeesta saatava voitto ja oletettu riski riippuivat sopimuksesta. Jotta yritys pysyi kannattavana, tuli sen neuvotella sekä itselleen että asiakkaalle oikeudenmukaisia sopimuksia. Tämän vuoksi yrityksessä nimettiin tiimi (Better Agreement Team, BAT) jonka tehtävä oli parantaa sopimusprosessia sekä sopimuksia.

Aluksi tiimi määritteli täydellisen sopimuksen ja mitä asioita sen tulisi sisältää. Tämän perusteella laadittiin 32 kohdan tarkistuslista, jonka jokainen osa pisteytettiin sen tärkeyden mukaan. Täydellinen sopimus sai siten 100 pistettä. Tämän jälkeen pisteytettiin viimeksi tehdyt sopimukset, joiden keskimääräinen saatu pistemäärä oli 49, suurimman pistemäärän saanut oli 79 ja pienin pistemäärä oli 14.

Tämän jälkeen lähdettiin selvittämään syitä ja priorisoimaan niitä alueita, joissa parantamista tarvittiin eniten. Tämän perusteella tiimi ehdotti kolmea sopimusprosessin osa-alueen parantamista:

- Täydellisen sopimusluonnoksen ottaminen käyttöön, jolla saa 100 pistettä
- Sopimuskoulutus ja erillinen tietokanta, josta saa apua sopimuksen tekoon liittyvissä kysymyksissä
- Sopimuksen tarkistuslista, jossa kyllä vastauksilla ohjattiin täydelliseen sopimukseen ja ei vastauksiin vaadittu selvitys miksi ko. kohta ei onnistu

Näillä toimenpiteillä yrityksen keskimääräinen pistemäärä nousi jo pilottivaiheessa 68:aan ja myöhemmin 71:een.

3.3.3 Yritys C, laki-intranet

Haapio (1999-2010, 184) esittelee artikkelissaan yrityksen, jonka lakiosasto huomasi että aikaa kului niin yrityksen sisältä kuin asiakkailta tulevien samankaltaisiin rutiinikysymyksiin vastaamiseen. Yrityksessä luotiin yhteinen yritys intranet palvelu, jossa oli vastaukset yleisimpiin kysymyksiin eri kielillä. Käyttöön otettiin siis sopimustyökalu, joka oli käytössä 24/7. Asiak-

kaat ohjattiin intranettiin ennen yhteydenottoa lakiosastolle. Ohjaamalla kysyjät käyttämään sopimustyökalua, lakiosastolle jäi enemmän aikaa monimutkaisimmille kysymyksille.

3.3.4 Metson sopimuskirjasto ja työkalupakki

Haapio (1999-2010, 185) kertoo Metson käytössä olevasta sopimuskirjastosta, jonne on tallennettu standardimallit ostosopimuksista ja niiden ehdoista. Kirjastosta löytyy myös ohjeet yhteistyökumppaneille sekä sopimusraamit suurivolyymisille toimittajille. Mallit ja ehdot ovat käytössä globaalisti, USA:ta lukuun ottamatta. Malleista löytyy ostoihin ja neuvotteluihin liittyvät avainasiat, ja niistä on suuri apu henkilöille, jotka eivät tee päivittäin sopimuksia. Ostosopimuksista järjestetään myös erillistä koulutusta osana hankintakoulutusta.

3.4 Parhaiden käytänteiden arviointi

Yritys A muistuttaa sopimusten hallinnan osalta monelta osin tämän opinnäytetyön kohdeyritystä, vaikkakin onkin kokoluokaltaan pienempi. Kummassakin on vielä haasteita sopimusten arkistoinnin kanssa. Yritys A:ssa on hyvin toimiva sopimusdokumenttien päivitysvastuu, jota myös käytännössä toteutetaan. Erillisen ulkomaanyksikön toiminta tehostaa käytännön työtä, samoin eri asiantuntijoiden ja lakimiesten käyttö. Kohdeyrityksessä voisi olla tarvetta myös erilliselle ulkomaanyksikölle sillä kansainvälisten asiakkaiden määrä on lisääntynyt, ja kaikilla asiakaspalvelijoilla ei ole kielitaitoa ja osaamista heidän palvelemisekseen. Jokaisen ei tarvitse tietää ja osata kaikkea, vaan tarvittaessa voi kääntyä asiantuntijan puoleen, jolta saa nopeasti vastauksen. Benchmarking käynti antoi vahvistusta sille, ettei kohdeyrityksen sopimusten hallinnan käytännöt ole poikkeavia, vaan muissa yrityksissä kamppaillaan enemmän tai vähemmän samojen haasteiden kanssa. Vaikka uudet digitaaliset työkalut ovat tuomassa helpotusta, vie niiden käyttöönotto ja henkilökunnan perehdytys aikaa.

Yritys B:n pisteytysjärjestelmä voisi toimia isompien asiakkuuksien sopimusten hallinnan osalta ja sen käyttöä voisi kohdeyrityksessä pilotoida. Tällöin tulisi kiinnitettyä enemmän huomiota siihen, mitkä asiakkaan vaatimukset vähentävät eniten pisteitä ja mitä voisi neuvottelemalla yrittää sopia. Pisteytysjärjestelmän käyttöönotto koko yrityksen sopimusten osalta ei ehkä olisi järkevää jo siihen kuluvan ajan vuoksi mutta myös siksi että suurin osa sopimuksista on standardeja joihin ei tehdä muutoksia. Nämä sopimukset olisivat silloin 100 pisteen sopimuksia ja vain pieni osa olisi ”oikeasti” pisteytettäviä. Näin ollen vähempiin pisteisiin ei tulisi kiinnitettyä tarpeeksi huomioida, vaikka näissä sopimusriskit ovat suuremmat. Vaihtoehtoina olisi raportoida sopimuksia pistemäärittäin niiden kokoluokan mukaan, jolloin vertailtavuus olisi parempi.

Kohdeyritys voisi myös hyödyntää Yritys C:n laki intranetsivustoa. Koska kohdeyrityksen lakiosasto on aika kuormittunut, voisi aluksi kokeilla vastaavanlaista sivustoa, jonne on koottu yleisimmät kysymykset, tämä olisi Yritys C:stä poiketen käytössä vain yrityksen intranetissa. Asiakkaita on viime aikoina puhututtanut GDPR-asetus, jota myös kohdeyritystä on koulutettu ja tietoa löytyy intranetista. Ongelmana on tiedon hajanaisuus, ja usein tiedon hakija joutuu tekemään erilaisista esityksistä omia tulkintoja. Usea ihminen kysyy samoja asioita lakiosastolta, jolloin olisi helpompaa ja aikaa säästävää, jos tieto olisi helposti itse löydettävissä. Kehittyneempi sivusto voisi palvella myös asiakkaita, josta he voisivat tarkistaa sopimukseen liittyviä juridisia asioita helposti.

Kohdeyrityksellä on jo käytössä Metson tapainen sopimuskirjasto, tosin hieman kehittymättömämpänä versiona ja dokumentit löytyvät yksittäisinä asiakirjoina kohdeyrityksen intranetista. Ohjeistus on osin puutteellista, joten siinä voitaisiin ottaa mallia Metsolta. Mikäli henkilö ei ole aiemmin tehnyt työssään sopimuksia, ei yhtenäistä ohjeistusta löydy vaan neuvoja joutuu hakemaan esimieheltä ja kollegoilta. Kun ohjeistusta ei ole tehty, voi jokaisella olla oma tapa tehdä asioita jolloin yrityksessä saatetaan antaa ristiriitaista tietoa ja ohjeita myös asiakkaalle.

Yhteistä kohdeyritykselle ja benchmarking yrityksille oli, ettei missään näistä löytynyt ylätasoon sopimuspolitiikkaa. Opinnäytetyöntekijä löysi ylätasoon ohjeistuksen kohdeyrityksen intranetista, mutta tästä ei haastatelluilla ollut tietoa. Oli myös epäselvää mikä taho vastaa sopimuksista, ainoastaan yritys A:ssa tämä oli vastuutettu lakiosastolle kokonaisuudessaan.

Alla olevassa yhteenvetotaulukossa (taulukko 4) on ehdotuksia miten benchmarkingin kautta voidaan saada vastauksia teemahaastattelussa esiin tulleisiin haasteisiin.

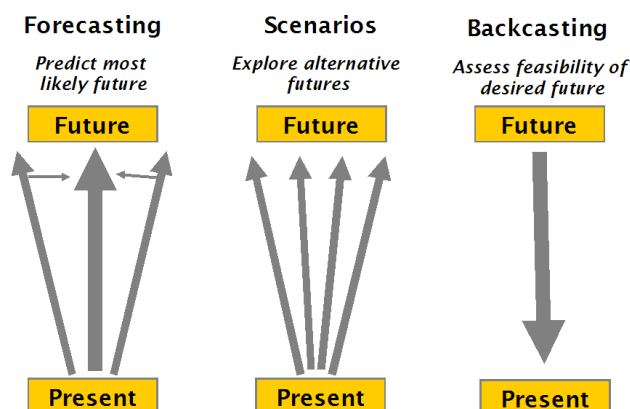
Teema	Keskeiset havainnot	Benchmarking vastaus
Nykytila	Haastateltavilla eriäviä mielipiteitä, ei yhtenäistä kuvaa nykytilanteesta, ohjeistukset vaikeasti löydettävissä, vastuissa epäselvyyttä	3.3.2 Sopimusprosessin parantaminen
Sopimuksista saatu palaute	Laadukkaat sopimukset, ei erimielisyyksiä asiakkaiden kanssa, asiakkaat toivovat lyhyempiä räätälöitäviä sopimussisältöjä	3.3.2 Sopimusprosessin parantaminen
Sopimusten hallinnan prosessi	Onnistunut prosessi vaatii huolellisuutta tekijältä, eniten aikaa kuluu räätälöityjen sopimusten tarkennuksiin, toivotaan yhtenäisiä prosesseja ja panostusta pe-	3.3.2 Sopimusprosessin parantaminen

	rehdytykseen	
Yhteistyö lakimiesten kanssa	Sujuvaa, selkeämpiä vastauksia maallikkokielellä ja valmiita tulkintoja eikä pelkkää lakitekstiä	3.3.3 Laki-Intranet
Sopimusten hallinnan haasteet ja vahvuudet	Sopimusten ulkoasu hyvä, läpimenoajat pitkiä, vanhentunut järjestelmä, materiaalien ajantasaistaminen ja tiedon kerääminen yhteen paikkaan	3.3.4 Sopimuskirjasto ja työkalupakki
Sopimusten hallinnan kehittäminen	Erilaiset digitaaliset välineet, uusi järjestelmä tulossa, perehdytykseen ja ohjeistukseen panostaminen parantaisi sopimusten hallintaa	3.3.4 Sopimuskirjasto ja työkalupakki

Taulukko 4: Yhteenveto benchmarkingista

3.5 Backcasting

Backcasting tarkoittaa kirjaimellisesti takaisin taaksepäin katsomista tulevaisuudesta (Quist 2016. 125). Backcasting on kaksisuuntainen visioprosessi ja skenaariomenetelmä missä rakennetaan vaihtoehtoisia kehityspolkuja nykypäivästä kohti joltain osin ennalta määriteltyä tulevaisuutta. Se eroaa tulevaisuuden tutkimisesta ja tavanomaisesta skenaarioprosessista olennaisesti siten, että tavoitetilä on ennalta kiinnitetty ja muodostetut skenaariot johtavat ennalta määriteltyyn tulevaisuuteen. (Quist 2016. 125). Kuviossa 5 nähdään kolme tulevaisuudentutkimuksen osa-aluetta: kuvan vasemman puoleisessa vaihtoehdossa keskitytään ennakoidaan todennäköisin tulevaisuus, keskimmäisessä kuvassa tutkitaan vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia ja oikeanpuoleisessa vaihtoehdossa arvioidaan halutun tulevaisuuden toteutettavuutta (Quist 2016, 126).

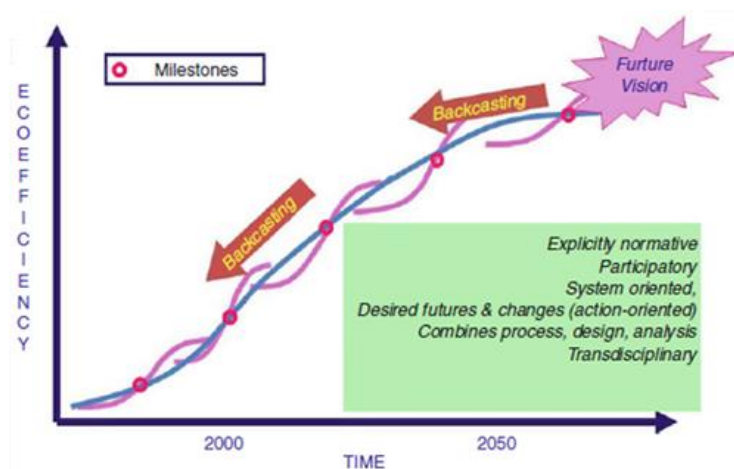


Kuvio 5: Kolme tulevaisuuden tutkimuksen osa-aluetta (Quist 2016, 126)

Quistin (2016, 125-126) mukaan backcasting on erityisen käyttökelpoinen menetelmä kun käsitellään monimutkaisia ongelmia, kun on tarvetta tehdä isoja muutoksia tai kun hallitsevat trendit ovat yhtenä osana ongelmaa. Backcastingia voidaan hyödyntää myös kun havaitaan sivu- tai ulkoisvaikutuksia joita ei voida tyydyttävästi ratkaista markkinoilla ja kun pitkä aikajänne mahdollistavat tulevaisuuden vaihtoehdot, jotka tarvitsevat aikaa kehittyäkseen.

Futuuri (3/2016) kirjoitetaan, että Backcastingia voidaan hyödyntää tilanteissa, joissa tavoiteltava tulevaisuuden tila on määritelty. Tavoiteltavasta tulevaisuudesta vallitsee myös laaja yksimielisyys, mutta tavoista päämäärän saavuttamiseksi tunnustetaan epävarmuutta, myös epävarmuus tapojen vaikutuksesta toimijoihin ja toimintoihin on epävarmuutta.

Tavoitteiden toteuttamisen edellytykset, vaikutukset ympäröivään systeemiin sekä tarvittavien toimenpiteiden vaiheistus eri olosuhteissa saadaan esiin vaihtoehtoisten kehityspolkujen laatimisen myötä (Futuuri, 2013). Kuviossa 6 esitellään kaksisuuntaisen visioprosessin avainkonseptia ja ominaisuuksia.



Kuvio 6: Backcasting: avainkonsepti ja ominaisuudet (Quist 2016, 129)

Stevensonin (2005, 669) mukaan erilaisista tulevaisuuden visioista voidaan backcasting -menetelmällä tulla takaisin niin, että valitusta visiosta kehitetään toimintasuunnitelma ja polku miten siihen päästään. Tämä eroaa strategisesta suunnittelusta, joka nojaa perinteiseen ennakkointiin verraten nykyisyyteen tai menneeseen ja trendeihin.

Tulevaisuusopinnoissa ennakkointi on edelleen dominoiva lähestymistapa, mutta backcasting on mielenkiintoinen vaihtoehto. Backcastingia pidetään ongelmanratkaisumenetelmänä, joka sopii hyvin sellaisiin tulevaisuuden haasteisiin, joihin tulisi löytää ratkaisu kehittämällä uusia

menetelmiä ja käytäntöjä. Useimmiten sitä käytetään tilanteissa, joissa tulee ottaa huomioon eri näkökulmia niin yhteiskunnassa kuin teknologiassa tapahtuviin muutoksiin. (Dreborg 1996).

3.5.1 Backcasting-työpajan osallistajat ja toteutus

Backcasting-työpaja toteutettiin kohdeyrityksessä 5.7.2018 ja siihen osallistui 4 eri asiantuntijatehtävässä työskentelevää kohdeyrityksen työntekijää. Osallistujien ikä ja työtehtävät vaihtelivat. Ketään osallistujaa ei oltu haastateltu tähän opinnäytetyöhön liittyen. Ennen työpajan alkua käytiin läpi opinnäytetyön tarkoitus ja viitekehys sekä lyhyesti teemahaastattelujen ja benchmarkingin tuloksia. Koko työpajaan kului aikaa 1,5 tuntia.

Backcasting-työpajan toimijana on kohdeyritys, jolle lähdettiin luomaan tulevaisuuden sopimusten hallinnan ihannevisio. Alussa työpajaan osallistuja muotoilivat yhteisen vision. Seuraavissa vaiheissa kuvattiin nykytilaa, pohdittiin nykytilan ja tulevaisuuden välissä olevia esteitä ja mahdollisuuksia Pestev-menetelmää hyödyntäen sekä mietittiin ratkaisuja siihen, miten esteet voidaan ratkaista. Viimeisessä vaiheessa luokiteltiin ratkaisut nopeasti toimeenpantaviin, hitaasti toimeenpantaviin ja ”sille välille”. Lopuksi ratkaisut ja toimenpiteet sijoitettiin aikajanelle.

Täydennettävät paperit oli ajansäästön vuoksi tehty etukäteen, joten siirtyminen eri tehtävien välille oli sujuvaa.

3.5.2 Vision määrittely

Ensimmäisessä vaiheessa osallistajat lähtivät pohtimaan sopimusten hallinnan visiota kohdeyrityksessä sekä sitä mikä, olisi vision toteutusaikataulu. Osallistajat päättivät hetken miettiä visiota itsekseen ja kirjata ideoita post-it lapuille. Tämän jälkeen he keskustelivat asiasta yhdessä ja valitsivat vision sekä sen aikajänteen. Visioksi valittiin sopimusten hallinnan sähköistäminen ja robotisointi, jonka toteutumisaikajankohta on vuonna 2025.

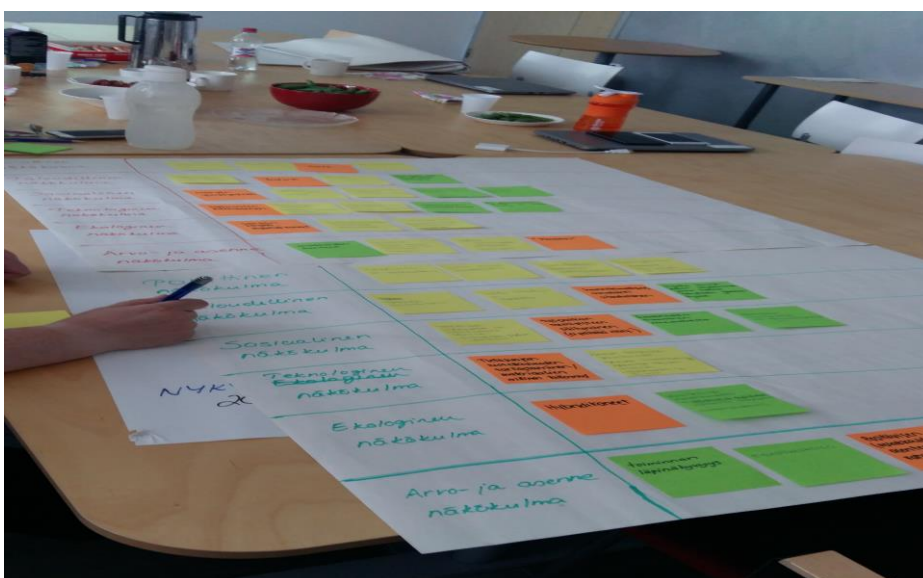
Vision valinnan jälkeen ryhmä mietti sopimusten hallinnan nykytilaa (kuva 1). Tämä kohta aiheutti keskustelua, sillä sopimusten hallinnan nykytilannetta oli selvitetty opinnäytetyötä varten myös teemahaastattelujen avulla. Nykytilanteesta muodostui keskustelun jälkeen yhteinen näkemys, joka päätettiin yhteistuumin kirjata neljänä ranskalaisena viivana. Nykytilanteelle nähtiin tyypillisenä se että sopimusten hallintaan liittyvää materiaalia on liikaa ja osasta materiaalista on vanhentunutta. Sopimusten hallintaan liittyy runsaasti erilaista paperisotaa ja osa tiedosta on hiljaista tietoa, jota ei ole kirjattu mihinkään yleiseen jakoon.



Kuva 1: Nykytilan ja vision kuvaus

3.5.3 Esteet vision havaitsemiselle, sitoutumiselle ja toteuttamiselle

Työpajassa käytettiin PESTEY -menetelmää esteiden havaitsemiselle ja toteuttamiselle. Aluksi käytiin läpi PESTEY -menetelmä muutaman esimerkin kera ja jaettiin fläppipaperille tehty valmis pohja. Tämän jälkeen osallistujat miettivät esteitä poliittisten, taloudellisten, sosiaalisten, teknologisten, ekologisten sekä arvo- ja asenne näkökulmia hyödyntäen. Tämä tapahtui siten, että jokainen osallistuja kirjoitti post-it lapuille omia näkemyksiään, jonka jälkeen niistä keskusteltiin ryhmässä ja yhdistettiin samat asiat yhdelle lapulle. Kuvassa 2 on esitelty harjoituksessa tunnistetut esteet edellä mainittuihin tekijöihin perustuen.



Kuva 2: PESTEY-mentelmällä tunnistetut esteet

Poliittisesta näkökulmasta esteitä vision toteuttamiselle tunnistettiin Soten eli sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen vaikutus, sillä kohdeyritys toimii alalla, johon tuleva sosiaali- ja terveydenhuoltoalan rakenteiden ja palvelun uudistus vaikuttaa. Kukaan ei varmasti tiedä mikä Soten vaikutus tulevaisuudessa on ja miten sen mukana tuomat muutokset vaikuttavat yrityksen toimintaan. Toinen selkeästi tunnistettu poliittinen näkökulma oli yhteiskunnan maksamat tuet ja korvaukset, joissa tapahtuvat muutokset voivat radikaalistikin aiheuttaa muutoksia ihmisten ostokäyttäytymiseen ja siten kohdeyrityksen markkinoihin.

Taloudellisesta näkökulmasta tunnistettiin tärkeäksi kohdeyrityksen oma budjetti. Suureksi esteeksi vision toteutumiselle nähtiin se, että kehitystyölle ei anneta rahaa ja resursseja. Esteeksi voi muodostua myös se, että kehitystyön kustannukset nousevat liian suuriksi ja kilpailu kiristyy, kun yhteistyötä tekevien yritysten määrä lisääntyy.

Sosiaalisen näkökulman esteiksi nousi lisääntyvä etätyön yleistyminen. Etätyön yleistyessä voi olla vaarana, että henkilöstö etääntyy kehitystyöstä ja ennakoasenteet kehitystä kohtaan nousevat kun kanssakäyminen vähenee. Robotisaatio ja sopimusten hallinnan sähköistyminen voidaan nähdä uhkana. Myös henkilöstön vaihtuvuus voi olla este, mikäli kehitystyön osalta tieto ei kulje ja menetetään historiatietoa lähteneiden työntekijöiden mukana.

Teknologiaa esteitä vision toteutumiselle nähtiin teknologian kehitys ja sen toimintavarmuus, toimivatko robotit kuten on odotettu vai tuleeko yllättäviä toimintahäiriöitä tai ohjelmointivirheitä. Pelkona nähtiin myös teknologian haavoittuvuus ja mahdollinen tietojen ja sopimusten katoaminen järjestelmästä kun paperikopioita ei enää ole. Esteenä nähtiin myös eri järjestelmien yhteensopivuus ja järjestelmätoimittajien osaaminen ja laatu. Esteeksi voi nousta myös tietosuojasiat.

Ekologiseksi näkökulmaksi tunnistettiin sähkön kulutus uusien järjestelmien ja robottien osalta.

Arvo- ja asennenäkökulmassa voi esteeksi nousta asiakkaiden asenteet uutta teknologiaa kohtaan. Negatiivinen asenne uutta teknologiaa ja robotteja kohtaan voi kääntyä myös negatiiviseksi yritystä ja sen palveluja kohtaan. Voidaan kokea että suuryritys ei välitä pienistä asiakkaista.

3.5.4 Ratkaisut ja toimenpiteet

Ratkaisujen ja toimenpiteitä mietittiin samaa PESTEV menetelmää hyödyntäen kuin mitä käytettiin esteiden määrittelyssä.

Poliittisesta näkökulmasta ratkaisuna nähtiin aktiivinen vaikuttaminen päätöksentekoon sekä osallistuminen yleiseen keskusteluun. Tärkeää on myös ymmärtää Sotea syvällisemmin sekä sen mahdollisia vaikutuksia, jotta eri vaihtoehtoihin voidaan varautua. Tämän osalta nähtiin tärkeäksi luoda eri vaihtoehtoisia skenaarioita ja niihin liittyviä strategioita, jotta Sote-päätöksen tullessa voidaan reagoida nopeasti.

Taloudellisten esteiden ratkaisuksi nähtiin hyvä ja tarkka suunnittelu sekä asioiden priorisointi budjetista päättävällä taholla. Lisäksi on tärkeää löytää hyvä kumppani, jonka kanssa voidaan tehdä yhteistyötä ratkaisujen löytämiseksi ja synergiaetujen saamiseksi.

Sosiaalisesta näkökulmasta ryhmä piti tärkeänä henkilöstön sitouttamista eri tavoilla, kuten hyvinvointipalveluita ja erilaisia kannustimia tarjoamalla. Henkilöstö tarvitsee myös tukea muutoksessa koulutuksen ja vahvan esimiestyön avulla. Yhteistyötä eri sidosryhmien välillä tulisi lisätä sekä tukea ja tiedostaa hiljaisen tiedot jakamisen tärkeys. Etätyön lisäksi yrityksen tulisi tarjota mahdollisuus myös tehdä töitä yhdessä säilyttämällä yhteisiä työskentelytiloja.

Teknologiaan haasteisiin voidaan vastata hoitamalla tietosuoja-asiat järjestelmällisesti ja vastuullisesti vähintäänkin lain velvoittamalla tavalla. Tämä vaatii panostamista yrityksen sisäiseen osaamiseen koulutuksella sekä erilaisten testauksien ja pilotointien järjestämiseen hallitusti. Riskianalyysit tulee tehdä ennakoivasti ja varautua myös järjestelmien ongelmiin. Tietosuojan osalta tulee tehdä erillisiä tarkastuksia, jotta voidaan varmistua että kaikki sujuu suunnitellusti. Myös materiaaleista voidaan tehdä erilliset tallennukset.

Ekologisesta näkökulmasta nähtiin ratkaisuna vaihtoehtoiset energian lähteet ja vähän energiaa kuluttavien laitteiden suosiminen sekä kulutuksen kompensointi hyväntekeväisyydellä.

Arvo- ja asenne näkökulmasta ratkaisuna nähtiin tiedon jakaminen ja kouluttaminen asiakkaille. Asiakkaat tarvitsevat tietoa uusista säädöksistä ja niiden tulkinnasta sekä mahdollisesti apua uusien järjestelmien käytössä. Avun saanti tulisi järjestää asiakkaille helposti saataville ja läpinäkyväksi. Erilaisella mainonnalla ja tiedottamisella voidaan vahvistaa asiakkaiden positiivista asennetta kohdeyritystä ja teknologian kehitystä kohtaan. Tärkeäksi nousi myös johdon sitoutuminen ja tahtotila vision saavuttamiseksi.

3.5.5 Toimenpiteiden ajoitus

Edellä määritellyt toimenpiteet luokiteltiin nopeasti toimeenpantaviin, hitaasti toimeenpantaviin sekä nykytilan ja tulevaisuuden vision välille ajoittuneisiin toimenpiteisiin (kuvio 4).

Backasting-työpajan aikajänne oli seitsemän (7) vuotta. Nykytilanteen osalta ryhmä arvioi, että kohdeyritys voisi ryhtyä jo useaan eri toimenpiteeseen. Heti toteutettaviin lukeutuivat vaikuttaminen päätöksentekoon sekä varautuminen mahdollisiin Sote vaihtoehtoihin ja muutoksiin yhteiskunnan myöntämissä tuissa tai korvauksissa. Lisäksi tulisi pyrkiä ymmärtämään Sotea syvemmin sekä aloittaa jo henkilöstön sitouttaminen ja tukeminen muutoksessa, jotta sähköistäminen ja robotisointi ei tulisi yllättäen vaan henkilöstö saisi aikaa siihen tottumi- seen. Tämä on erityisen tärkeää ikääntyvien työntekijöiden osalta, jotta muutosvastarinta ei olisi liian suurta tai oppiminen viivästyisi ja siten nousisi esteeksi muutokselle.

Nopeasti toimeenpantaviksi asioiksi nähtiin tarkka suunnittelu, tiedon jakaminen sekä yhteis- työn lisääminen ja sopivan yhteistyökumppanin löytäminen.

Työpajaan osallistuneiden mielestä myöhemmin voidaan jatkaa asiakkaiden positiivisen asen- teen vahvistamista ja uusimman tietotekniikan hyödyntämistä. Tietoturva-asiat tulee kuiten- kin varmistaa ennen määräaikaa, mutta sen tarkastaminen tulee tehdä myös juuri ennen säh- köistymisen ja robottien käyttöönottoa uudemman kerran. Lähtyön tuomisella etätönnä rinnalle voidaan varmistaa lähempänä vuotta 2025, samoin mahdollinen hyväntekeväisyystyö.

Kuvassa 3 on esitetty harjoituksessa tunnistetut toimenpiteet, jotka on jaoteltu nopeasti ja hitaasti toimeenpantaviin.



Kuva 3: Nopeasti ja hitaasti toimeenpantavat toimenpiteet

3.6 Backastingin hyödynnettävyys

Työpajaan osallistuneet pitivät backasting-työpajaa mielenkiintoisena myös omaan työhön peilaten. Yhdelle osallistujista menetelmä oli ennestään tuttu ja hän oli osallistunut vastaa- vaan harjoitukseen aiemmin kerran, omien opintojensa yhteydessä. Työpajassa heräsi keskus-

telua ja sitä pidettiin myös helposti hyödynnettävänä menetelmänä esimerkiksi oman tiimin tavoitteiden mietinnässä.

Digitalisaatio etenee nopeasti, joten ryhmän esittämä vision aikataulu, voi olla yrityksen kilpailukyvyn kannalta jopa myöhässä. Ryhmä keskusteli itsekin työpajan alussa vision aikataulusta, mutta päätyi yhteisesti vuoteen 2025, vaikka joitain ehdotuksia oli pidemmästä ja lyhyemmästä aikavälisestä. Seitsemän vuotta on pitkä aika yhä kiihtyvässä digitalisaatiossa, ja kohdeyritys on ottanut digitalisaation vahvistamisen suuntaan jo askeleita. Kuten teemahaastattelun osallistuja totesi, tuskin robotit tulevat koskaan täysin korvaamaan ihmistyötä ja neuvottelua ja aina tarvitaan myös ihmisen tekemää työtä.

Ryhmässä otettiin kantaa eri esteisiin vision toteutumiseksi, erityisesti uskoisin, että huomiota kannattaa kiinnittää teknologisiin esteisiin eli miten toimintavarmoja digitaaliset järjestelmät ovat, mikä on niiden toimintavarmuus ja eri järjestelmien yhteensopivuus. Myös esitetyt ratkaisut ottivat yleisellä tasolla kantaa siihen miten esteet voidaan voittaa.

Backcasting tuloksissa ei tullut esiin kovin monia konkreettisia ratkaisuja, joita voisi hyödyntää. Pidän kuitenkin henkilöstön sitouttamista ja ennakkoon kouluttamista tärkeänä, sillä jos henkilöstöllä on suuri vastarinta, on epätodennäköistä, että suunnitellut muutokset toteutuisivat täysimääräisesti yrityksessä.

Yritys voisi hyödyntää backcastingiä laajemmin ja hakea eri ryhmien näkemyksiä sopimusten hallinnan tulevaisuudesta. Mielestäni backcasting-työpajaan osallistujien ryhmä oli sopivan kokoinen ja jokainen pääsi ääneen ja antamaan näkemyksensä. Tulosten kannalta olisi ollut mielenkiintoista toteuttaa myös toinen työpaja, ja verrata miten tulokset eroavat toisistaan. Tämän olisi voinut toteuttaa jopa samassa tilassa samaan aikaan tai erillisenä ajankohtana.

Backcasting-työpajan kolme keskeisintä toimenpidettä sopimusten hallinnan kehittämiseksi:

1. Hyvän ja luotettavan yhteistyökumppanin löytäminen on oleellinen osa tulevaisuuden sopimusten hallintaa, jotta toiminta on sujuvaa ja mahdollisiin ongelmiin reagoidaan viiveettä.
 2. Tietosuojan merkitys korostuu tulevaisuudessa, joten vahvaa osaamista ja ymmärrystä tarvitaan myös yritysten sisällä.
 3. Yhteistyö eri sidosryhmien välillä ja tiedon jakaminen ovat tärkeitä, jotta uudet toimintamallit saadaan käyttöön ajallaan ja väärinymmärryksiä ei tapahdu
- 4 Johtopäätökset ja kehittäminen

Niemisen (2016) mukaan hankintojen johtamisen tavoitteena tulevaisuudessa on auttaa liike-toimintaa menestymään luomalla uutta liiketoimintaa ja kehittämällä uusia ratkaisuja asiakkaille. Kustannusnäkökulma vaihtuu enemmän siihen mitä yhteistyöllä ja rahalla saa kuin mitä palvelu maksaa ja paljonko on saatu säästettyä. Hän näkee hankinnan roolin jatkossa strategisempänä, ja se tulee toimimaan liiketoiminnan kehittämisestä vastaavien kanssa läheisessä yhteistyössä. Toimittajayhteistyö lisääntyy ja rooli liiketoiminnan kehittämisessä kasvaa, ja innovaatiot syntyvät yhteistyössä toimittajien ja asiakkaiden kesken. Jotta yritykset voivat toimia ketterästi, tulee yhteistyön olla toimivaa ja asiakastarpeisiin tulee pystyä vastaamaan nopeasti. Myös yritysten sisällä ja eri toimialojen kesken tehdään tiiviimpää yhteistyötä ja esimerkiksi yhteishankintoja globaalisti. Prosessien ja tietojärjestelmien kehittyessä toimitusketjuissa voidaan toimia asiakaslähtöisemmin ja ketterämmin.

Yritysten tulee siis pysyä hereillä, jotta ne voivat hyvällä sopimusten hallinnalla vähintäänkin pysyä kilpailussa mukana tai jopa saavuttaa kilpailuetua. Sopimusten sisällä olevat riskit tulee olla tiedossa ja seurannan ajan tasalla, jotta yllätyksiä ei tapahdu. Tässä ennakoivalla sopimisella on tärkeä rooli. Sopimusten hallinnan työnjako ja vastuut tulee olla tiedossa, muutoin vastuussa ei ole kukaan. Kaikki vaikuttaa myös yrityksen maineeseen niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin suuntaan.

Tehokas ja hyvin johdettu sopimusten hallinta auttaa keskittymään yrityksen ydintoimintaan, palvelun tuottamiseen asiakkaalle. Tässä opinnäytetyössä esitetyt parannusehdotukset eivät ole toimialariippuvaisia vaan ovat sovellettavissa eri aloilla toimiville yrityksille.

Sopimusten hallinnan tulee pysyä mukana kehityksessä ja sen osalta tulee miettiä keinoja toimia tehokkaammin. Tehokkuuden myötä ei kuitenkaan voida ottaa riskejä vaan tulee pyrkiä entistä tarkempiin prosesseihin. Tämä tarkoittaa sitä että yritys panostaa toimivaan sopimusten hallinnan järjestelmään joka on juuri sille paras, huolehtii henkilökunnan osaamisesta, hankkii tarvittaessa lisäosaamista ja pitää huolta että ohjeistuksia noudatetaan. Tiedon saaminen tulee olla helppoa ja sitä tulee jakaa kaikille tarvitseville. Käytännössä tämä tarkoittaa mm. koulutusten järjestämistä, ohjeistusten ja erilaisten pohjien tekoa esim. Intranetiin. Olisi hyvä että järjestelmä ohjaa tekijää tekemään sopimuksen oikein ja jopa tuottaa valmiin asiakirjan.

Backcasting-työpajan visio on todennäköisesti tulevaisuutta, kun haetaan tehokkaita ja ympäri vuorokauden toimivia palvelumalleja. On jopa mahdollista että ryhmän asettama aikajänne on liian pitkä ja sopimusten hallinnan sähköistäminen ja robotisointi tapahtuu aiemmin. Jo nyt asiakkaat haluavat pystyä hoitamaan asioita vuorokauden ajasta riippumatta ja robotti on väsymätön asiakaspalvelija. Tämä on tällä hetkellä todellisuutta jo mm. pankkipalveluissa.

Uskon, että benchmarkingista voisi saada laajemmin toteutettuna hyötyä. Esimerkiksi pankeilla on jo nyt hyvin pitkälle tekoälyyn perustuvia ratkaisuja ja asiakkaille voidaan tarjota palveluja 24/7. Hakemalla parhaita käytäntöjä, voidaan saada aikaan nopeitakin muutoksia ja tyytyväisyyttä niin työntekijöissä kuin asiakkaissakin.

Asiakkaat olisi hyvä ottaa mukaan kehittämään palveluja ja vähintäänkin hakea palautetta nykyisestä sopimusten hallinnan sujuvuudesta asiakkaan näkökulmasta. Yhteiskehittäminen myös muiden toimijoiden ja sidosryhmien kanssa voi tuoda uusia ajatuksia ja ideoista.

Erityisen tärkeänä näen sen että yritys itse määritteli oman sopimuspolitiikkansa ja reunaehdot, joita se haluaa toimintaansa ohjata. Tällöin tulee ottaa huomioon myös yrityksen strategia, eettiset ohjeet ja asiakkuuden hallinnan periaatteet.

Sopimusten hallinta ei ole vaikeaa kunhan yrityksellä on sovitut periaatteet ja oikeat työvälineet sen hoitamiseen. Myös osaaminen korostuu ja useassa lähteessä viitattiin Contract Manager -rooliin. Tällä hetkellä näitä rooleja on jo suuremmissa yrityksissä. Kyseessä voi olla yksi tulevaisuuden ammateista sillä sopimusosaamista tullaan tarvitsemaan jatkossakin. Enää ei riitä yhden asian hallitseminen vaan Contract Managerilta vaaditaan sekä juridiikan että liiketoiminnan osaamista ja hyviä neuvottelu- ja organisointitaitoja. Tuloksekkaassa sopimusten hallinnassa tarvitaan yhteistyötä eri tehtävissä toimivien välillä.

Yritysten toimintaympäristö muuttuu yhä nopeammalla vauhdilla ja erilaiset tekniset ratkaisut mullistavat tapaa tehdä työtä ja tuottaa palveluita. Uskon että sopimusten hallinnan tehtäväkentässäkin tarvitaan halua työskennellä yli toimenkuvien ja oppia uutta. Päätöksen teko tulee lähemmäs asiakasta ja sen tekeminen tulee tehdä helpoksi.

4.1 Luotettavuuden arviointi

Laadulliseen tutkimukseen vaikuttaa sen tekijän omat käsitykset ja siinä korostetaan ihmistä havainnoijana, toimijana ja kokijana. Koska laadullinen tutkimus on tutkijakeskeinen, korostuu siinä tutkijan omat valinnat ja tulkinnallisuus. Tutkimuksesta saatuja tuloksia käsitellään tulkintana ja niissä tekijä tuo esiin oman ymmärryksensä mukaisia asioita. (Ronkainen 2014, 82, 83, 124, 126.)

Reliaabelius eli luotettavuus tarkoittaa sitä että samalta henkilöltä saadaan tutkittaessa kahdella eri tutkimuskerralla sama tulos. Toinen tulkinta on että kaksi eri arvioitsijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. Kolmas tulkinta reliaabeliudesta on että kahden rinnakkaisen tutkimusmenetelmän tulos on sama. Haastatteluaineisto ei ole luotettavaa, jos litterointi noudattaa eri sääntöjä lopussa kuin alussa tai jos luokittelua tehdään sattumanvaraisesti. Aineiston

laatuun vaikuttaa myös tallenteiden huono kuuluvuus tai jos vain osa haastateltavista on oikeasti haastateltu. (Hirsijärvi 2006, 185-186.)

Tämän opinnäytetyön haastattelukysymyksissä luotettavuuteen pyrittiin esittämällä samantyyppisiä kysymyksiä haastattelun edetessä sekä tekemällä suullinen yhteenveto haastattelun lopuksi. Jokaisen haastattelun litteroinnin jälkeen tehtiin myös lyhyt yhteenveto haastattelusta, jonka haastateltava sai lukea ja jota hänellä oli mahdollisuus kommentoida. Samoin toimittiin myös benchmarking haastattelun osalta. Moni vastasi kontrollikysymyksiin samalla tavoin kuin aiemmin, osa vastasi samaan kysymykseen vielä laajemmin, jolloin aineistoa saatiin lisää. Myös yhteenvetoihin saatiin haastateltavien hyväksyntä.

Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä että tutkimuksen mittausmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön asiaa, jota alun perin on tarkoitettu (www.tilastokeskus.fi). Tässä tutkimuksessa haettiin vastausta kysymykseen mitä on sopimusten hallinta kohdeyrityksessä tulevaisuudessa? Tutkimusmenetelmiksi valittiin haastattelu, benchmarking ja backcasting koska oltiin kiinnostuneita tutkimaan nykytilannetta ja haluttiin löytää parhaita käytäntöjä ja nähdä miten toimintaa voidaan kehittää tulevaisuudessa.

Tutkimuksessa löydettiin vastaus tutkimuskysymykseen ja alakysymyksiin. Haastattelut käytiin neljäntoista päivän sisällä, ja mitään suuria muutoksia ei kohdeyrityksessä tapahtunut haastatteluiden aikana, jotka olisivat voineet vaikuttaa vastauksiin.

4.2 Tulosten laajempi hyödyntäminen

Työ voi toimia johdantona sopimusten hallinnan kehittämiseksi ja eri ehdotetut toimenpiteet sopivat hyvin eri yrityksille toimialasta riippumatta. Sopimusten hallintaan liittyy oleellisesti myös tarjousprosessi, jota ei tässä opinnäytetyössä käsitellä laajemmin. Yritys sitoutuu joskus jo tarjoustaan jättäessä ostajan esittämiin ehtoihin. Näin toimitaan erityisesti julkisen puolen kilpailutuksissa. Tällöin yrityksen kannattaa hyödyntää ennakoivaa sopimista ja esittää asiakkaille vaihtoehtoja itselleen hankalien ehtojen sijaan.

Opinnäytetyössä on käsitelty sopimuksen eri osa-alueet, jotka yrityksen kannattaa huomioida sopimuspolitiikkaa tai ohjeita laadittaessa. Myös työssä esitettyjä tutkimusmenetelmiä voi hyödyntää monipuolisesti.

Kerätyt benchmarking kohteet voivat toimia hyvinä esimerkkeinä ja keskustelun herättäjinä sopimusten hallinnasta kiinnostuneille yrityksille ja asiantuntijoille. Niistä voi poimia ajatuksia ja ideoita eri toimialoille sovellettavaksi. Esimerkiksi laki-intranetia voi hyödyntää monissa eri toiminnoissa kuten yrityksen markkinointiin tai HR:ään liittyen. Benchmarkingista voidaan poimia myös uusia toimintatapoja ja sen hyödyntäminen ei tarvitse koskea vain sopimusten

hallinnan kokonaisuutta, vaan voi ulottua mille tahansa toiminnolle. Yritysten on hyödyllistä jatkuvasti seurata toimintaympäristön muutosta, jotta ne voivat poimia parhaat toimintatavat oman yrityksen käyttöön.

Backcasting-työpajan voi hyvin toteuttaa myös lyhyesti esimerkiksi tiimikokouksen yhteydessä. Sen avulla voidaan saada uusia ideoita, mutta myös testata onko yrityksen visio ja työntekijöiden visio samansuuntainen. Hyvin toteutettuna ja valmisteltuna, se on erinomainen ja helppo väline myös tiimin omien tavoitteiden määrittelyssä.

Joskus voi olla myös hyödyllistä tehdä opinnäytetyössä esitetyn teemahaastattelun mukaisia selvityksiä, jolloin saadaan kuva miten jokin yrityksessä jalkautettu asia on omaksuttu. Johto voi kuvitella että ohjeistus on ollut riittävää, mutta käytännössä ohjeistus on ollut riittämätön ja tarvitaan lisäkoulutusta. Haastattelu voi paljastaa epäkohtia, mutta myös vahvistaa sitä, että jossain asiassa prosessi toimii. Luottamuksellisessa hengessä tehdyssä haastattelussa ja backcasting-työpajassa voidaan kerätä myös hiljaista tietoa, joka muuten voisi jäädä saamatta.

Lähteet

Futuuri, tulevaisuuden tutkimuskeskuksen asiakastiedote 3/2013. Viitattu 11.3.2018.

<https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/ajankohtaista/futuuri/Documents/Futuuri-3-2013.pdf>

Dreborg, Karl H. 1996. Essence of backcasting. Futures, Vol 28, No. 9, pp 813-828.

Eriksson Päivi ja Koistinen Katri. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisu 4:2005.

Gallagher Patricia. Targeting risk with effective Contract Management. Contract Management 2017, 28-35.

Haapio Helena. Business Success and Problem Prevention through Proactive Contracting. Scandinavian Studies in Law Volume 49: A Proactive Approach. Edited by Peter Wahlgren. - Stockholm Institute for Scandinavian Law, Stockholm 1999-2010. Stockholm Institute for Scandinavian Law 1957-2010.

Haapio Helena & Järvinen Marjaana. Yritysten sopimus- ja vastuuketjut. Sopimusten hallinta käytännössä. Tietosanoma. AS Pakett. Tallinna 2014.

Halila Heikki ja Hemmo Mika. Sopimustyyppit. Talentum Media Oy. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna 2008.

Hemmo Mika. Sopimusoikeuden oppikirja. Toimittaneet Justus Könkkölä ja Olli Norros. Talentum Media Oy 2006. Gummerus Kirjapaino Oy, 2008.

Hemmo Mika. Sopimusoikeus II. Talentum Media Oy 2003. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2003.

Hemmo Mika. Sopimusoikeus III. Talentum Media Oy 2005. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2005.

Hirsijärvi, S, Remes, P, Sajavaara P. 2008. Tutki ja kirjoita. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Hirsijärvi, S ja Hurme H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki.

Hoppu Esko ja Kari. Kauppa- ja varallisuusosoikeuden pääpiirteet. WSOYpro Oy, Helsinki 2011.

Iloranta Kari ja Pajunen-Muhonen Hanna. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma Oy 2015. AS Pakett, Tallinna 2015.

Jaakkola Tapio & Sorsa Kaisa. Liiketoiminnan sopimukset. Sopimusriskien hallinta liike- ja kuluttajasopimuksissa. Edita Publishing. Edita Prima Oy. Helsinki 2005.

Karjalainen Asko. Mitä Benchmarking-arviointi on? Oulun Yliopisto, 2002.
www oulu.fi/w5w/benchmarking/bm.RTF. Luettu 1.4.2018.

Karlöf Bengt ja Östblom Svante. Benchmarking. Tuottavuudella ja laadulla mestariksi. Enskilda Holding Ltd, Östblom Invest AB ja Weiling + Göös. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1993.

Lee Nari, Lehto Jukka ja Nystén-Haarala Soili. Flexibility in contract terms and contracting processes. International Journal of Managing Projects in Business. Vol. 3 No. 3, 2010 pp Pp 462-478.

Mawji, Ashif. Contract Life-Cycle Management - Do you have a handle on yours? Contract Management; Nov 2005; 45; 11. ProQuest Central pg. 38.

Nieminen Sanna. Hyvä hankinta - parempi business. Talentum Media. BALTO print. Liettua 2016.

Patel Matt. Analytics: The (Missing) link in Contract Life Cycle Management. December 2013. 50-53.

Pohjonen Soile (toim.). Ex ante - ennakoiva oikeus. Talentum Media 2015. Gummerus Kirjapaino, Vaajakoski 2005.

Phillips James N. Jr. The Contract life cycle: Lessons learned. Contract Management / September 2016. 47-53.

Quist, J. 2016. Teoksessa van der Duin, P. (edit.) Foresight in Organizations, methods and tools. 7. Backcasting. New York: Routledge.

Rendon Rene G. Benchmarking contract management process maturity: a case study of the US Navy. Benchmarking: An International Journal. Vol. 22 No. 7. 2015. Pp 1481-1508.

Rendon Rene G. The contract management standard: Foundation for assessing process maturity. Contract Management / November 2016. 12-14.

Stevenson, T. 2005. From vision into action. Futures 38 (2006), 667-672.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voima-sanat 1.-3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Talouselämä 8.10.2010. Soile Nystén-Haarala.

<https://www.talouselama.fi/uutiset/sopimuksista-on-luotava-uusi-kilpailuetu/d54d7809-ab6b-3b01-980f-a93bfe6fdfb8>. Luettu 21.3.2018

Taylorwalton solicitors. A practical guide to successful contract management. December 2009. Technology and Outsourcing Group.

Tieva Antti and Junnonen Juha-Matti. Proactive contracting in Finnish PPP projects. International Journal of Strategic Property Management 2009 13, 219-228.

Tieva Antti. Sopimushallinta ja pitkäkestoiset liikesopimukset. Defensor Legis N:o 1/2009.

Tilastokeskus www-sivut: <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>. Viitattu 6.5.2018.

Viitala Riita ja Jylhä Eila. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy. Bokwell Oy, Porvoo 2013.

White Andrea J. Rightsizing your contract management activity. Contract Management 2014.

Wilhelmsson Thomas. Vakiosopimus ja kohtuuttomat sopimusehdot. Talentum Media 2008. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna 2008.

Yritys X:n vuosikertomus 2017.

Kuvat

Kuva 1: Nykytilan ja vision kuvaus	49
Kuva 2: PESTEY-mentelmällä tunnistetut esteet.....	49
Kuva 3: Nopeasti ja hitaasti toimeenpantavat toimenpiteet	52

Kuviot

Kuvio 1: Viitekehys	10
Kuvio 2: Sopimusprosessin vaiheet, mukailen Phillipsiä ja Haapiota	21
Kuvio 3: Sopimuksen osa-alueet, mukailen Haapiota (1999-2010)	23
Kuvio 4: Sopimusten hallinnan kehittämisen osa-alueita, mukailen Haapio & Järvinen (2014, 81)	25
Kuvio 5: Kolme tulevaisuuden tutkimuksen osa-alueita (Quist 2016, 126)	47
Kuvio 6: Backcasting: avainkonsepti ja ominaisuudet (Quist 2016, 129).....	47

Taulukot

Taulukko 1 Tutkimuskysymykset	9
Taulukko 2 Haastattelut, niiden ajankohta ja kesto	30
Taulukko 3 Yhteenveto haastattelun tuloksista taulukkomuodossa.....	39
Taulukko 4 Yhteenveto benchmarkingista.....	46

Liitteet

Liite 1: Haastatteluteemat	64
Liite 2: Haastattelukysymykset.....	65

Liite 1: Haastatteluteemat

Teema 1 Sopimusten hallinnan nykytila

Teema 2 Sopimuksista saatu palaute

Teema 3 Sopimusten hallintaan liittyvä materiaali

Teema 4 Sopimusten hallinnan prosessi

Teema 5 Yhteistyö lakimiesten kanssa

Teema 6 Sopimusten hallinnan haasteet ja vahvuudet

Teema 7 Sopimusten hallinnan kehittäminen

Liite 2: Haastattelukysymykset

Kysymys 1 Onko yrityksessä olemassa yleinen ohjeistus tai sopimuspolitiikka

Kysymys 2 Kuka vastaa kohdeyrityksen sopimusten hallinnasta kokonaisuudessa?

Kysymys 3 Miten perehdytys sopimusasioihin on hoidettu?

Kysymys 4 Kuinka moni osallistuu yrityksessä sopimusten hallintaan?

Kysymys 5 Millaisella tasolla on sopimusten hallintaan osallistuvien osaaminen sopimusasioissa?

Kysymys 6 Ovatko kohdeyrityksen sopimusohjeistuksen ajan tasalla ja olisiko niissä parantamisen varaa?

Kysymys 7 Mihin kuluu mielestäsi sopimuksen elinkaareen liittyvissä asioissa eniten aikaa?

Kysymys 8 Millaista palautetta asiakkailta on tullut sopimusten hallinnasta?

Kysymys 9 Miten yhteistyö juridisissa kysymyksissä toimii yhdessä lakiosaston kanssa?

Kysymys 10 Onko yleistä että asiakas haluaa käyttää omaa sopimus pohjaa ja -ehtoja, ja miten sitten toimitaan?

Kysymys 11 Mikä on suurin haaste ja mahdollinen kilpailuetu yrityksessä sopimusten hallinnassa?

Kysymys 12 Mitä hyvä sopimusten hallinta on mielestäsi tulevaisuudessa?