



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Sähköisen sopimustietokannan luominen ja hinnoitteluperusteiden selkeyttäminen sen avulla

Keski-Ojala, Anette

2014 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Sähköisen sopimustietokannan luominen ja hinnoittelu- perusteiden selkeyttäminen sen avulla

Anette Keski-Ojala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2014

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Sopimustenhallinta	7
2.1	Sopimusoikeuden periaatteet ja ehdot.....	8
2.1.1	Sopimusvapaus	8
2.1.2	Sopimuksen sitovuus	9
2.1.3	Sopimuksen ehdot.....	10
2.2	Sopimuksen elinkaari ja sen eri vaiheet	11
2.2.1	Tarjousmenettely	11
2.2.2	Aiesopimus ja esisopimus	12
2.2.3	Sopimuksen syntyminen	13
2.2.4	Sopimuksen täyttäminen.....	13
2.2.5	Sopimuksen päättyminen ja sen jälkeinen aika.....	15
2.3	Sopimusriskit	16
2.4	Sopimusten vaikutus kannattavuuteen ja kassavirtaan.....	18
3	Hinnoittelu	20
3.1	Hinnoittelu ja kannattavuus.....	21
3.2	Hinnoittelu palveluyrityksessä	22
3.3	Hinnoittelustrategit.....	24
3.3.1	Kustannuspohjainen hinnoittelu	24
3.3.2	Markkinaperusteinen hinnoittelu	26
3.3.3	Muita hinnoitteluperusteita	26
3.4	Hinnoitteluprosessi.....	28
4	Case-yritys X:n toimeksianto.....	30
4.1	Toiminnallinen osuus	31
4.1.1	Yritys X lyhyesti.....	31
4.1.2	Työn aloitus	32
4.1.3	Toteutus	33
4.2	Tuotos	38
4.2.1	Yritys X:n hinnoittelumallit.....	39
4.2.2	Hyödyt ja haitat	41
4.2.3	Tulevaisuuden näkymät	42
5	Yhteenveto	43
	Kuvat	46
	Liitteet.....	47
	LIITE 1 Asiantuntijahaastattelu.....	48

Anette Keski-Ojala

Sähköisen sopimustietokannan luominen ja hinnoitteluperusteiden selkeyttäminen sen avulla

Vuosi 2014 Sivumäärä 48

Opinnäytetyö oli toiminnallinen työ, jonka tarkoituksena oli luoda Yritys X:lle sähköinen sopimuskanta hinnoittelun näkökulmasta. Kehitysongelmana oli, kuinka parantaa yrityksen sopimustenhallintaa sekä selkeyttää hinnoitteluperusteita. Sopimuskanta tehtiin Yritys X:n toimitusjohtajan toiveiden pohjalta. Sähköisellä sopimuskannalla tarkoitetaan sähköistä sopimustenhallintajärjestelmää, johon on koottu tärkeitä asioita sopimusten sisältämistä hallintatiedoista. Sähköistä sopimuskantaa voidaan käyttää sopimusten arkistointiin ja muokkaamiseen.

Opinnäytetyö koostuu kolmesta luvusta. Ensimmäisessä luvussa käsiteltiin sopimustenhallintaa sekä sopimukseen liittyviä asioita. Lisäksi tutkittiin sopimusten, kannattavuuden ja kassavirtojen välillä olevaa yhteyttä. Toisessa luvussa käsiteltiin hinnoittelustrategioita, yrityksen kannattavuutta sekä keskityttiin hinnoitteluun palveluyrityksen näkökulmasta. Lopuksi selvitettiin hinnan asettamisen prosessia. Viimeisessä luvussa käsiteltiin työn toiminnallista osuutta, jossa kerrottiin tutkimuksen tuloksista.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus tehtiin keväällä 2012. Toiminnallisen osuuden jälkeen sähköinen sopimuskanta on ollut yrityksen käytössä ja syksyllä 2013 arvioitiin työn tuloksia. Teoriaosuudessa käytettiin kirjallisia ja elektronisia lähteitä. Asiantuntijahaastattelussa haastateltiin yrityksen toimitusjohtajaa sekä laskutus- ja talouspäällikköä.

Opinnäytetyön tuotoksena saatiin vastauksia sopimus- ja hinnoitteluongelmiin. Yritys X sai käyttöönsä sähköisen sopimuskannan, joka tehtiin yrityksen vaatimusten, tavoitteiden ja lähdemateriaalin pohjalta. Tuloksena saatiin hinnoitteluperusteita asiakkailta laskutuksen avuksi. Lisäksi yritys sai käyttöönsä työkaluja hinnan asettamiseen sekä tietoa sopimustenhallinnan tärkeydestä, mahdollisista riskeistä ja keinoista, joilla mahdollisilta riskeiltä voidaan välttyä.

Asiasanat: Sähköinen sopimuskanta, sopimustenhallinta, sopimukset, hinnoitteluperusteet, hinnoittelu

Anette Keski-Ojala

Creating Contract Database and Streamlining Pricing Methods Using the Outcome

Year	2014	Pages	48
------	------	-------	----

This Bachelor's thesis was a functional work for the company X with a purpose to create an electronic contract database from the point of view of pricing. The development problem was how to enhancing the companies' contract management and streamlining the pricing premise. Contract database has been done by the requirements set by the companies CEO. The electronic contract database means the electronic contract management system that includes important contract management information.

Thesis consists of from three sections. The first section deals with the contract management and introduces information of the contracts. The synergy between contracts, profitability and cash flow is being as well. The second section deals with pricing methods, company profitability and pricing from the point of view of the Service Company. Finally the process for price setting is studied and the last chapter discusses about the functional results of the study for the thesis.

The functional part of the thesis was finished during the fall of 2012. Contract database has been in use for the company after the functional part. The outcome of the thesis was evaluated during the autumn of 2013. The theoretical part was done with the help of literature and electronic sources. Consultant interviews were done from the companies CEO and billing and financial controller.

The outcomes of the thesis were answers for contract and pricing problems. Company X had its electronic contract database that has been done with the companies' requirements, goals and source material. The outcome of the thesis was pricing methods for the companies to help with the companies billing as well. Moreover the company received tools for price setting and information for the importance of contract management, risks and means for dealing with the risks.

Keywords: Electronic contract database, contract management, contracts, pricing methods, pricing

1 Johdanto

Sopimusten hallitseminen on usean syyn takia yrityksille erittäin tärkeää. Kaupassa kilpailu on kovaa ja tuotteiden ja palveluiden katteet voivat olla pieniä. Katetta ei ole varaa menettää korjaus- ja korvausvaatimuksiin. Lisäksi riitely vastuukysymyksistä vie paljon aikaa ja voimavaroja, jotka ovat pois itse kannattavasta työn teosta. Yrityksen sopimustoiminnan tulee olla kunnossa, jotta sopimukset voivat olla tukena liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisessa. Sopimusten sisällön hallinnalla voidaan myös täyttää ja pitää tehdyt sopimukset, mikä tietysti johtaa tyytyväisiin asiakkaisiin sekä pitkiin asiakassuhteisiin. Vain kun tiedetään mihin on sitouduttu, osataan hinnoitella tuotteet oikein. Kun yritys kiinnittää huomiota tekemiensä sopimuksien sisältöön, yllättävät tilanteet, riidat sekä taloudelliset menetykset voidaan välttää. Ongelmatilanteiden ilmentyessä, niitä pystytään hallitsemaan. (Haapio ym. 2005, 117.)

Sopimuksia ei tehdä ainoastaan sopimusten itsensä tai riitojen vuoksi, vaan sen takia, että voidaan saavuttaa projektien ajalliset, taloudelliset ja laadulliset tavoitteet. Sopimusten ydin ei ole siis suinkaan vain juridiikassa, vaikka niillä on aina myös oikeudellinen puoli. Sopimukset voivat olla apuvälineenä suunnittelussa, johtamisessa, tiedon välityksessä, viestinnässä ja niillä on erityinen rooli riskienhallinnassa. Tämän kaiken lisäksi sopimuksilla on keskeinen vaikutus kannattavuuteen ja kassavirtaan, tuloihin ja kustannuksiin. (Haapio ym. 2005, 351.)

Opinnäytetyö on toiminnallinen työ, joka on saatu case-yritys x:ltä. Yritys haluaa pysyä anonyymina, joten kohdeyrityksestä puhutaan Yritys X:nä. Työn on antanut Yritys X:n toimitusjohtaja ja työ on toteutettu hänen toiveidensa pohjalta. Työn toiminnallisessa osuudessa tehtiin Yritys X:lle sähköinen sopimustietokanta, heidän sopimuksien sisällön, sekä toimitusjohtajan tietojen avulla. Sopimustietokanta tehtiin hinnoittelun näkökulmasta, jotta siihen saatiin koottua sellaista tietoa, josta yritykselle voi olla hyötyä tulevaisuudessa työn tehostumisen ja tavoitteiden kannalta.

Opinnäytetyön kehitysongelmana on, miten voidaan selkeyttää yrityksen hinnoitteluperusteita ja miten heidän sopimushallintaa voitaisiin kehittää. Nämä aiheet liittyvät läheisesti toisiinsa ja niillä on selkeä yhteys, joten näihin ongelmiin on olemassa yhteinen ratkaisu. Sopimustenhallinnan parantamisella voidaan selkeyttää yrityksen hinnoitteluperusteita. Opinnäytetyön empiriaosuudessa on tehty sähköinen sopimustietokanta yrityksen tekemien sopimusten pohjalta. Sähköisen sopimustietokannan sisältö koostuu tärkeistä asioista, joista sopimuksissa on sovittu ja se on tehty pitkälti hinnoittelun näkökulmasta. Sähköisen sopimustietokannan avulla on saatu kerättyä yhteen tietoa, josta voidaan saada paljon hyötyä liittyen asiakassuhteisiin ja työn tehostamiseen.

Työn teoriaosuus alkaa sopimustenhallinnan yleisellä käsitelyllä, jotta Yritys X saa käyttöönsä tietoa sopimusten sisällöstä, sen elinkaaresta ja mahdollisista sopimusriskeistä. Näiden avulla Yritys X ymmärtää paremmin heille tehtyä sopimustietokantaa sekä sopimusten tärkeyden merkitystä. Sopimustenhallintaa käsittelevän luvun viimeisessä kappaleessa selvitetään sopimusten liittymistä kannattavuuteen ja kassavirtaan. Tämän tarkoituksena on pohjustaa seuraavaa kappaletta sekä sopimusten hinnoittelun välistä yhteyttä, sillä sopimustietokanta on tehty pitkälti hinnoittelun näkökulmasta. Yritys X perustaa toimintansa ohjelmistotuotteiden ja palveluiden myyntiin, joten toisessa luvussa käsitellään hinnoittelua yleisesti palveluyrityksien näkökulmasta. Yritys halusi saada selvyyttä käyttämistään hinnoittelumalleista, joten tämän lisäksi perehdytään kannattavuuteen ja erilaisiin hinnoittelustrategioihin. Lopuksi käsitellään koko hinnan asettamisen prosessia, jotta yritys pystyy mahdollisesti kehittämään hinnoittelupäätöksiään tulevaisuudessa. Luvut ovat pohjustamassa viimeistä lukua, mikä kertoo työn toiminnallisesta osuudesta sekä saavutetuista tuloksista. Kerrotaan sopimustietokannan toteutuksesta, sekä siitä minkälaisia tietoja sähköisen sopimustietokannan luomisen avulla saatiin. Arvioidaan työn hyötyjä ja haittoja työn valmiiksi saamisesta tähän päivään ja lisäksi otetaan katsaus mahdollisiin tulevaisuuden suunnitelmiin.

Työssä on keskitytty sopimustenhallinnassa ja hinnoittelussa pääkohtiin, joihin on ollut syytä perehtyä kehitysongelman sekä työn toiminnallisen osuuden takia. Työn teoria osuuden myötä yritys ymmärtää paremmin, mitä on hyvän sopimustenhallinnan takana ja lisäksi henkilöt, jotka ovat sähköisen sopimustietokannan kanssa tekemissä ymmärtävät sopimustietokantaa ja sen sisältämää tietoa. Työssä on perehdytty hinnoitteluun taloushallinnollisen näkemyksen kannalta ja on haluttu rajata pois hinnoittelun markkinoinnillinen merkitys. Yritys X on saanut hyvän oppaan sekä työkaluja tulevaisuuden toiminnan parantamiseen ja sitä kautta heidän tavoitteiden saavuttamiseen. Työssä ei ole perehdytty oikean sopimustenhallintajärjestelmän löytöön ja sen käytön opettelemiseen, koska se ei ollut työn tarkoituksena tai tarpeellista. Kyseessä on ohjelmistojärjestelmä yritys, joka pystyy tulevaisuudessa suunnittelemaan täysin tarpeisiinsa sopivan ohjelmiston.

2 Sopimustenhallinta

Tässä luvussa käsitellään yleisesti sopimustenhallintaa, sopimusten laatimista sekä sopimusten sisältöä. Luvussa selvitetään, mitkä ovat sopimusoikeuden periaatteita ja mitä sopimuksen ehdot ovat sekä käsitellään sopimuksen elinkaarta ja sen eri vaiheita. Määritetään sopimuksen mahdolliset riskit sekä pohditaan sopimusten vaikutusta kannattavuuteen ja kassavirtaan. Tarkoitus on luoda pohjaa sopimustietoudelle, jotta yritys X tietää, mikä merkitys sopimuksilla ja niiden hallinnalla on.

Sopimustoiminta on liiketoiminnan ydinaluetta. Kaikki yrityksiä suuntaviivat ja muodot määritellään sopimuksin, esimerkiksi yrityksiä tekemät kaupat ja hankinnat. Sopimukset syntyvät kaupankäynnissä, kun yrityksen henkilöstö, kuten myynti-, osto- ja projekti henkilöstö tekevät uusia tarjouksia ja tilauksia. Henkilöstö on sopimuksien kanssa koko ajan tekemisissä. He tulkitsevat sopimusten sisältöä, suorittavat sopimuksissa sovittuja toimintoja sekä ratkaisevat sopimukseen liittyviä ongelmia. Henkilöstö saattaa silti kokea, että sopimukset ovat vain kauppatapahtuman asiakirjoja, lomakkeita ja tarpeetonta byrokratiaa. Näihin asiakirjoihin liittyy kuitenkin paljon riskejä, jotka saattavat jäädä henkilöstöltä huomaamatta. Sopimukset ovat tehokas riskienhallinnan ja osapuolten vuorovaikutuksen väline, jonka rooliin pystytään vaikuttamaan henkilöstön sopimustaitojen kehittämällä. (Jaakkola & Sorsa 2005, 8.)

Hallitsemattomat ja tiedostamattomat riskinotot eivät ole kannattavia. Jos yritys päättyy ottamaan sopimuksella itselleen suuria vastuita, esimerkiksi vastuun tuotteen virheestä tai sitoutuu täysimääräisesti korvaamaan myydyin tuotteen aiheuttamia vahinkoja, niin sitä ei ole syytä tehdä ilman tarkkaa pohdintaa ja asiaa tiedostamatta. Tuotteen kauppahintaa määrittäessä yrityksen tulee ottaa huomioon toimituksen jälkeiset kustannukset, joita ovat esimerkiksi virhe- ja tuotevastuukustannukset. Näiden hintojen kasvaessa tulee myös kauppahinnan vastaavasti kasvaa. (Haapio ym. 2005, 117.)

2.1 Sopimusoikeuden periaatteet ja ehdot

Vuosisatojen muovaamat sopimusten periaatteet ovat vaikuttaneet paljon lakien sisältöön ja ne ovat apuna sopimusoikeudellisten kysymysten arvioinnissa nimenomaisten säännösten ohella. Tärkeimpiä periaatteita ovat sopimusvapaus ja sopimusten sitovuus. Näihin periaatteisiin on olemassa poikkeuksia, jotka tulee ottaa huomioon, kun sopimuksia tehdään. (Jaakkola & Sorsa 2005, 45.) Lisäksi sopimusoikeudellisia periaatteita ovat lojaliteettiperiaate, jota käsitellään laajemmin myöhemmin,

Sopimuksen aluksi tulee selvittää, millä tavalla kyseinen sopimustyyppi on säännelty laissa. Sen jälkeen selvitetään sopimuksen ehdot, joista halutaan ja on mahdollisuus sopia toisin kuin laissa on säännelty. (Jaakkola & Sorsa 2005, 60.)

2.1.1 Sopimusvapaus

Sopimuksen tekeminen on vapaaehtoinen toimenpide, eli jokaisella oikeussubjektilla on lähtökohtaisesti vapaus valita haluaako tehdä sopimuksen ja kenen kanssa sen haluaa tehdä. Sopimusvapauteen sisältyy myös sopimuksen sisältövapaus ja sopimuksen muotovapaus. (Jaakkola & Sorsa 2005, 46–47.) Sopimuksen sisältövapaus tarkoittaa sitä, että sopijaosapuolet voivat sopia vapaasti sopimuksen sisällöstä, ellei lailla ole säädetty sopimukselle rajoituksia. (Sopi-

musoikeus, 2013) Sopimuksen muotovapaus tarkoittaa taas sitä, että sopimus voidaan tehdä niin kirjallisesti kuin suullisesti. Sopijaosapuolet voivat vapaasti valita, kumpaa tapaa haluavat käyttää, jos laissa ei ole kyseistä sopimustyyppiä koskevaa muotomääräystä. Muotomääräyksen mukaan sopimus tehdään yleensä kirjallisesti ja joihinkin sopimukseen vaaditaan lisäksi todistajat. (Jaakkola & Sorsa 2005, 48.) Suullista sopimusta ei suositella ja sitä kannattaa välttää, koska oikeuksien ja velvoitteiden sisältöä on vaikea näyttää toteen sitä käyttäessä. Sopimusneuvotteluissa pitää olla tarkkana siitä, mitä toiselle osapuolelle kerrotaan ja tulee erityisesti korostaa sitä, että tahdonilmaisulla on aina oikeudellinen merkitys. Sopimusosapuolet on oikeutettu luottamaan siihen, mitä neuvottelujen aikana esitetään. Esimerkiksi kaupallinen kehuminen tuotteen ominaisuuksista voi tulla osaksi sopimusta, jos siitä puhutaan sopimusneuvotteluiden aikana. Jos ominaisuus sattuu osoittautumaan puutteelliseksi, niin ostaja voi väittää tuotteen olevan virheellinen. (Hietala, Järvensivu, Kaivanto & Kyläkallio 2010, 36.)

Sopimusvapauteen on kuitenkin rajoituksensa, kuten sopimuspakko, jolloin toinen osapuoli on tietyissä olosuhteissa velvollinen tekemään sopimuksen. Tämä koskee vain julkisoikeudellisessa asemassa olevia ja kyse on monopoliasemasta. Yksityisellä sektorilla sopimuspakkoa ei ole, koska sen kieltävät EY:n kilpailuoikeus että kansallinen kilpailulainsäädäntö. Tämä tarkoittaa sitä, että mikään yritys ei saa elinkeinotoiminnassa hankkia itselleen niin suurta markkinaosuutta yrityskaupoilla, joka tarvitaan kyseisen alan monopoliasemaan. Myös muulla tavalla saadun määräävän markkina-aseman väärin käyttö on kielletty. (Jaakkola & Sorsa 2005, 46–47.)

2.1.2 Sopimuksen sitovuus

Sopimuksen sitovuus on merkittävämpi sopimusoikeudellinen periaate kuin sopimusvapaus. Se on luonteva seuraus sopimusvapaudesta. Kun yksi osapuoli haluaa solmia toisen osapuolen kanssa sopimuksen ja sitoutuu sopimusehtoihin, sopimus on pidettävä. Jos sopijaosapuoli ei noudata sopimusta, kyseessä on sopimusrikkomus. Sopimusrikkomuksesta koituvat seuraamukset ovat tapauskohtaisia. (Jaakkola & Sorsa 2005, 48.) Sopimukset takaavat sen, että sopimuksen syntymisen jälkeen niistä ei voida vetäytyä tai peräytyä ja kaikki sen ehdot ovat päteviä ja sitovia. Ne antavat oikeuksia ja asettavat velvoitteita sopimuksen eri osapuolille. (Hietala, ym. 2010, 35.)

Sopimuksen sitovuuteen liittyy neljä poikkeusta: force majeure, itsestään vaikuttava pätemättömyys eli mitättömyys, väitteen- tai moitteenvaarainen pätemättömyys ja sopimuksen sovittelu (Jaakkola & Sorsa 2005, 48).

Force majeure-tilanteessa sopimusta ei tarvitse täyttää, koska ennalta arvaamaton ja ylivoimainen este tekee sopimuksen mahdottomaksi. Jotta tilanne olisi force majeureen kaltainen, molempien edellä mainittujen ehtojen tulee täytyä. Kun molemmat ehdot täyttyvät ja kyseessä on ennalta arvaamaton sekä ylivoimainen este, sopimuksen täyttö yleensä viivästyy. Tapauksia voi esimerkiksi olla luonnonmullistukset, tulipalot, työntekijöiden sairausepidemiat, muut kuin työnantajan menettelystä johtuvat lakot ja sota tilat. (Jaakkola & Sorsa 2005, 49.)

Sopimuksen mitättömyys eli itsestään vaikuttava pätemättömyys, voi olla mahdollista kolmella perusteella: Sopijaosapuoli on ollut oikeuskelvoton, jossa mitättömyys korjaantuu, kun osapuoli hyväksyy sopimuksen tultuaan oikeustoimikelpoiseksi. Sopimusta rasittaa muotovirhe, jossa muotovirhe korjaantuu, kun toinen osapuoli suorittaa oman osuutensa vetoamatta muotovirheeseen. Sopimus on lainvastainen, jolloin se on aina mitätön, esimerkiksi rikollista menettelyä koskeva sopimus. Jos kyseessä on vain sopimusoikeudellisen lainsäädännön vastainen sopimus, niin se ei ole mitätön, paitsi pakottavien lain säännösten vastaisten sopimusten osalta, jolloin mitättömien ehtojen tilalle tulee pakottavien lainsäädännön mukaiset sopimusehdot. (Jaakkola & Sorsa 2005, 50.)

Sopimuksen väitteen- tai moitteenvarainen pätemättömyys voi johtua sopimuksen syntyolosuhteesta, asiasisällöstä tai muotovirheestä (Jaakkola & Sorsa 2005, 50).

Sopimuksen sovittelu tarkoittaa sitä, että sopimusta voidaan sovittaa, jos oikeustoimen ehto on kohtuuton (Jaakkola & Sorsa 2005, 50).

Sopimuksia on kahdenlaisia ja se tulee ottaa huomioon niitä tarkasteltaessa. Tulee huomioida, onko kyseessä elinkeino harjoittaja- vai kuluttajasopimus, koska niihin soveltuvat osittain eri säännökset. Kuluttajasopimuksia ovat kuluttajan ja elinkeinoharjoittajan väliset sopimukset ja elinkeinoharjoittajien sopimuksia ovat elinkeinoharjoittajien väliset sopimukset. Sopimusten jaottelu voi usein olla hyvin epämääräinen, koska saattaa olla tilanteita, joissa on vaikea hahmottaa, onko kyse Kuluttajan ja elinkeinoharjoittajan välisestä sopimuksesta vai elinkeinoharjoittajien välisistä sopimuksista. (Hietala, ym. 2010, 35.)

2.1.3 Sopimuksen ehdot

Sopimusoikeudessa käytetyt lait ja säännökset ovat toissijaisia, eli dispositiivisia. Voidaan esimerkiksi sopia, että vahingonkorvauksissa ei korvata välillisiä vahinkoja. (Hietala, ym. 2010, 35.) Välillinen vahinko voi olla esimerkiksi saamatta jäänyt tulo keskeytyneestä toiminnasta, josta on sovittu sopimuksessa (Lukander & Ruohola Oy asianajotoimisto 2012).

Elinkeinoharjoittajien välisissä sopimuksissa lähes aina voidaan sopia toisin kuin laissa on säädetty, mutta tietyt ehdot voivat olla mitättömiä hyvän tavan vastaisina tai kohtuuttomina. Sopimuksissa ei voida sopia esimerkiksi vain toiselle osapuolelle edullisista ehdoista. Varsinkin silloin, kun toinen osapuoli elinkeinoharjoittajista on vahvemmassa asemassa kuin toinen, eli sopimusten tulee olla tasapainossa. Tällaisia ehtoja tulee usein vastaan purku- ja irtisanomisehdoissa. (Hietala, ym. 2010, 35.)

Kun laissa ei ole määritelty säännöksiä tarvittavasta sopimustyyppistä tai sopimukseen joudutaan soveltamaan usean eri lain säännöksiä, kuten IT-sopimukseen, tulee sopimus laatia niin täydelliseksi, että epäselvyyksiä tai sopimusehdoissa ennakoimattomia tilanteita ei pääse syntymään. Tilanteen sattuessa, sopimusehtoja on vaikea jälkeinpäin enää määritellä sopimatta jääneiden seikkojen osalta. IT- sopimuksissa on käytössä myös alan järjestöjen yhteistyönä laatimat yleiset sopimusehdot, joita voidaan käyttää lähtökohtaisesti ja sopia tarvittaessa ehtoja toisin. Molemmilla sopimuksen osapuolilla tulee olla mahdollisuus tutustua yleisiin sopimusehtoihin ja niiden tulee olla osa sopimusta, kun niihin viitataan sopimuksessa. Yleiset sopimusehdot on tärkeä liittää sopimukseen ja tehdä siitä vielä maininta sopimusoikeudellisen riskienhallinnan takia. (Jaakkola & Sorsa 2005, 61.)

2.2 Sopimuksen elinkaari ja sen eri vaiheet

Sopimuksen elinkaareissa voidaan erottaa eri vaiheita, joita ovat tarjousmenettelyt, neuvotteluvaihe ja aiesopimus, esisopimusvaihe, sopimuksen syntyminen, sopimuksen täsmentäminen, sopimuksen päättäminen sekä sopimuksen päättymisen jälkeinen aika. Vaiheita käsitellään osapuolten välisissä kirjallisissa sopimuksissa. Jos sopimus on tehty suullisesti ja ajaudutaan ongelmatilanteeseen, joudutaan turvautumaan sopimusta säätelevään toissijaiseen normistoon. Riitatilanteissa, joissa ei ole kyseistä normistoa, joudutaan tukeutumaan riidanalaisen kysymyksen osalta sopimusoikeuden yleisiin periaatteisiin. (Hietala, ym. 2010, 36.)

2.2.1 Tarjousmenettely

Sopimuksen ensimmäisessä vaiheessa tilaaja lähettää toimittajalle tarjouspyynnön, eli pyytää toimittajaa tekemään hänelle tarjouksen asettamallaan määrittelyillä. Tarjouspyynnöllä ei ole vielä merkittävää sitovuutta. Kun tilaaja lähettää tarjouspyynnön, sillä täytyy olla todellinen tarkoitus. Jos tilaaja on lähettänyt tarjouspyynnön vain kilpailijan hinnoittelun selvittämiseksi, hän voi joutua maksamaan korvausta tarjouksen tekijälle. Yleensä korvauksena ovat tarjouksen laatimiskulut, mutta seuraamukset voivat olla rikollisoikeudelliset. Tarjouspyyntöön voidaan merkitä, että tilaajalla on oikeus olla hyväksymättä mitään tarjousta. Tämä saattaa kuitenkin lopulta johtaa siihen, että toimittajat eivät edes vaivaudu tekemään tarjouksia tilaajille. Tarjouspyynnössä kannattaa ilmoittaa, että saaduista tarjouksista valitaan kokonais-

taloudellisesti halvin tarjous, koska silloin tarjouksien saaminen toimittajilta on paljon todennäköisempää. (Hietala, ym. 2010, 36–37.)

Tarjous sitoo tarjouksen antajaa sen sisältöisenä kuin se on tehty, eli hän on antanut sitovan tahdonilmauksen. Tarjoukseen tulee aina lisätä voimassaoloaika. Jos sitä ei ole lisätty, tarjous on voimassa vain kohtuullisen ajan, mikä vastaanottajalta menee tarjouksen vastaanottamiseen ja lukemiseen. Tilanteessa, jossa sitovan tahdonilmauksen antaja haluaa vetäytyä tekemästään tarjouksesta, johon tilauksen vastaanottaja on jo ehtinyt vastaamaan myöntävästi ja sopimus on syntynyt, vaikka mitään kirjallista tilaussopimusta ei olisi tehty, joutuu vetäytyjä korvaamaan katemenetykset tilauksen toimittajalle. Sitovasta tarjouksesta voi perääntyä ilman seuraamuksia, jos tahdonilmauksen antaja ehtii peruuttamaan tilauksen ennen kuin tilauksen vastaanottaja kerkeää perehtymään tahdonilmaisuun tai ennen kuin se määräävästi vaikuttaa hänen toimintaansa. (Hietala, ym. 2010, 37.)

Tarjoukseen vastataan hyväksyvästi tilauksella tai tilausvahvistuksella. Tilausvahvistuksessa voidaan vain hyväksyä sopimus, jolloin se on syntynyt tarjouksen ehdoilla, esimerkiksi tarjoukseen liitettyillä yleisillä toimitusehdoilla. Tilausvahvistukseen voidaan myös liittää ehtoja, mutta toisen osapuolen tulee hyväksyä ne, jotta ehdot voidaan ottaa osaksi sopimusta. Tällöin voi syntyä tilanne, jota kutsutaan "battle of forms" -tilanteeksi. Sopimus ja sen ehdot sekä etusijajärjestys, on sovittava ennen toimituksiin ryhtymistä. Toimituksessa pitää olla huolehdittu siitä, että sovellettavat yleiset toimitusehdot ovat selkeästi sopimuksen osa ja toimitettu toiselle osapuolelle. (Hietala, ym. 2010, 37.)

Jos tarjousta ei yksilöidä tarpeeksi riittävästi, vastauskaan ei voi olla tarpeeksi hyväksyvä siinä mielessä, että syntyisi sitova sopimus. Sopimusneuvotteluissa tulee olla erittäin tarkkana, koska toiselle osapuolelle voi jossain vaiheessa syntyä käsitys siitä, että sopimus on syntynyt. Tämä voidaan välttää lisäämällä tarjoukseen ehto, ettei se sido miltään osin antajaansa ennen kuin lopullinen tilaussopimus on allekirjoitettu molemmin puolin. (Hietala, ym. 2010, 38.)

2.2.2 Aiesopimus ja esisopimus

On tavallista, että monimutkaisissa tapauksissa sopimuksen ehdoista neuvotellaan kirjallisesti tai suullisesti. Tilanteessa voi syntyä sopimusvelvoitteita, joten on tärkeää todeta, ettei niitä synny ilman varsinaista molempien allekirjoittamaa sopimusta. Toisaalta sopimuksen syntymiselle on edellytyksenä aina mahdollisimman yksityiskohtainen tarjous, johon toinen osapuoli voi vastata myöntävästi. Ongelma voidaan ratkaista näissä tilanteissa siten, että allekirjoitetaan aiesopimus, jossa sovitaan neuvotteluvaiheen ehdoista. Neuvotteluvaiheessa on yleistä, että osapuolet pitävät neuvottelupöytäkirjaa tai muistiota. On syytä aina erikseen mainita

tämän dokumentin sitovuuden asteesta suhteessa lopulliseen sopimukseen. (Hietala, ym. 2010, 39.)

Esisopimus on aiesopimusta lähempänä lopullista sopimusta ja se laaditaan silloin, kun sopimuksen kaikki ehdot on lähes laadittu, mutta jotkin ehdot ovat vielä sopimatta ja ne usein riippuvat jostain ulkopuolisesta tekijästä. Esisopimus on muuten laadittu lopullisen sopimuksen muotoon. On erittäin tärkeää, että esisopimuksessa sovitaan mahdollisimman tarkkaan lopulliset sopimusehdot ja yksilöidään tarkkaan ehdolliset kohdat ja niiden sisältö. (Hietala, ym. 2010, 40.)

2.2.3 Sopimuksen syntyminen

Sopimuksen voidaan sanoa syntyneen, kun tarjoukseen on annettu hyväksyvä vastaus, sopimus on allekirjoitettu tai kun voidaan jollain muulla tavalla todeta sopimus syntyneeksi. On kuitenkin erittäin tärkeää, että osapuolet ovat yhtä mieltä sopimuksen syntymishetkestä. Tieto sopimuksen alkamishetkestä voi jäädä helposti epäselväksi, jos siitä ei ole sovittu esimerkiksi aiesopimuksessa, esisopimuksessa tai varsinaisessa sopimuksessa. Kun sopimus on syntynyt alkaa osapuolten oikeudet ja velvoitteet varsinaisesta sopimusvaiheesta. (Hietala, ym. 2010, 40.)

Sopimuksen alkamishetki voidaan myös kirjata kytkeytyväksi tiettyyn päivään, tapahtumaan tai tiedonantoon. Voidaan esimerkiksi sopia, että sopimus astuu voimaan vasta seuraavan alkavan vuoden alusta. Sopimuksissa allekirjoitushetken ja syntymishetken ei näin ollen tarvitse olla sama. Tällöin on tärkeää sopia erikseen osapuolten oikeudellisesta asemasta väliajalla, jolloin sopimusta ei ole vielä voimassa virallisesti, koska osa oikeuksista ja velvoitteista ei ole vielä voimassa ja osa taas on. Asian jäädessä epäselväksi, tämä voi aiheuttaa osapuolille erimielisyyksiä. (Hietala, ym. 2010, 40–41.)

2.2.4 Sopimuksen täyttäminen

Sopimuksen täyttäminen on sopimuksen mukaisten velvoitteiden täyttämistä, jossa kummankin osapuolen tulee ryhtyä suorittamaan sopimuksen mukaisia toimenpiteitä. Organisaatiossa tulisi määrittää yksi henkilö, joka vastaa sopimuksen täyttämisestä kokonaisuudessaan sekä jaettava tehtävät tarkoituksenmukaisella tavalla. Sopimus muuttaa aina yritystä, joten organisaation sopimushallinto edellyttää:

- sopimuksen informointia sisäisesti ja ulkoisesti
- vastuuhenkilön nimeämistä
- vastuualueiden jakamista
- sopimuksen velvoitteiden ja tehtävien selvittämistä ja jakamista
- sopimuksen vaikutusten selvittämistä, esimerkiksi lisähenkilöstön tarpeesta
- sopimuksen riskien huomioimista
- raportoinnin ja muun tiedonkulun järjestämistä
- sopimuksen täyttämisen seuraamista
- sopimuksen voimassaolon seuraamista. (Hietala, ym. 2010, 41.)

Sopimuksen osapuolten velvollisuuksiin kuuluu ehtoja, joita ei välttämättä ole koskaan kirjattu sopimusehtoihin (Hietala, Järvensivu, Kaivanto & Kyläkallio 2010, 41). Esimerkiksi lojaliteettivelvoite, jossa sopijaosapuolten tulee ottaa kaikin tavoin huomioon toisen osapuolen etu, eikä toisella tavalla toiminen ole missään tapauksessa sallittu (Jaakkola & Sorsa 2005, 8). Lojaliteettivelvoite koostuu monista eri velvoitteista, joita ovat informaatiovelvoite, reklamaatiovelvoite, myötävaikutusvelvoite ja uskollisuusvelvoite. (Hietala, ym. 2010, 41.)

Informaatiovelvoitteen tarkoituksena on, että osapuolet informoivat toisiaan kaikista sopimuksen täyttämisen kannalta tärkeistä asioista. Niitä ovat esimerkiksi ennakoitavat tuotantovaikeudet ja laadulliset eroavaisuudet. (Hietala, ym. 2010, 41.)

Reklamaatiovelvoite velvoittaa toisen osapuolen reklamaatiota sopimuksen täyttämässä havaituista virheistä, jos niihin halutaan vedota (Hietala, ym. 2010, 41).

Myötävaikutusvelvoite velvoittaa osapuolet käyttäytymään ja toimimaan niin, että sopimuksen ehdot ja tavoitteet voitaisiin saavuttaa (Hietala, ym. 2010, 41).

Uskollisuusvelvoite on velvollisuus osapuolten välillä olla loukkaamatta toisen oikeuksia, vaikka varsinaista sopimusten rikkomista ei tapahtuisikaan. Esimerkiksi toinen osapuoli voi olla velvollinen informoimaan tai reklamoimaan toista osapuolta ryhtyessään sopimussuhteeseen toisen osapuolen kilpailijan kanssa. (Hietala, ym. 2010, 41.)

Käytännössä osapuolet eivät välttämättä edes lue sopimusta ennen kuin eteen tulee erimielisyyksiä. Sitä ennen sopimuksen tavoitteisiin pyritään yleensä luovuudella ja intuitiolla. Kuitenkin ongelmia saattaa syntyä. Osapuolten käyttäytyminen sopimuksen voimassaoloaikana voi olla poikennut sopimusehdoista ja erimielisyystilanteessa toinen väittää, että sopimus-kumppani on luopunut oikeudestaan, kun ei ole vedonnut siihen ajoissa. Kun sopimuksen noudattaminen sen alkuperäisessä muodossa tulee ongelmalliseksi, voidaan joutua neuvottele-

maan muutoksista. Olisi hyvä, että sopimukseen olisi kirjattu menettelytavat, miten muutoksien suhteen toimitaan. (Hietala, ym. 2010, 42.)

On hyvä muistaa, kun sopimukseen on kirjattu, että muutoksista voidaan sopia aina vain kirjallisesti, tämä ei sido osapuolia myöhemmin. Jos muutoksista on sovittu myöhemmin suullisesti, se pätee yhtä lailla. Muutoksista voidaan olla sovittu myös tavalla, johon toinen osapuoli ei ole kiinnittänyt tarpeeksi huomiota, esimerkiksi sähköpostikirjeenvaihdossa. Tämän välttämiseksi sopimuksessa voidaan sopia, että muutokset ovat mahdollisia vain, kun siihen oikeutetut henkilöt ne hyväksyvät. (Hietala, ym. 2010, 42.)

2.2.5 Sopimuksen päättyminen ja sen jälkeinen aika

Sopimuksen päättymiseen voidaan päätyä useasta eri syystä ja sopimuksen päättymisen seuraukset voivat olla erilaisia. Usein sopimuksen päättymisestä ja seurauksista sovitaan jo sopimuksessa. Yleensä kyseessä on sopimuksen irtisanominen tai sen purkaminen. Sopimuksen irtisanominen on kyseessä, kun halutaan päättää sopimus ilman erityistä syytä. Siihen voi liittyä irtisanomisaika tai se voi päättyä ilman mitään irtisanomisaikaa. Sopimuksen purkaminen taas on kyseessä, kun toinen osapuoli on oletettavasti tehnyt sopimusrikkomuksen, jolloin sopimus päättyy ilman mitään irtisanomisaikaa. (Hietala, ym. 2010, 42–43.)

Sopimus voidaan sopia päätettäväksi esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

- määräajan päätyttyä ilman eri ilmoituksia
- määräajan jälkeen sopimus jatkuu toistaiseksi ja edellyttää irtisanomista (esimerkiksi neljän kuukauden irtisanomisaikaa)
- määräajan jälkeen sopimus jatkuu esimerkiksi vuoden kerrallaan, ellei sitä irtisanota esimerkiksi neljä kuukautta ennen uuden vuoden pituisen määräajan päättymistä
- sopimus on toistaiseksi voimassa ja päättyy kolmen kuukauden kuluttua irtisanomisesta (Hietala, ym. 2010, 35).

Kun kyseessä on tapaus, jossa ei ole sovittu mitään sopimuksen päättymisestä, sopimus päättyy ilmoitukseen sopimuksen päättämisestä. Aina edellytetään kohtuullista irtisanomisajan noudattamista esimerkiksi pitkissä sopimussuhteissa, vaikka sitä sopimuksessa ei ole sovittu. Näin turvataan toisen osapuolen oikeudet, jotka voivat vaarantua, kun sopimus päättyy liian nopeasti. On hyvä noudattaa, yhdestä kahteen kuukauteen olevaa irtisanomisaikaa, jos kyseessä on epäselvä tapaus. Pidempään jatkuneissa sopimuksissa jopa neljästä kuuteen kuukauteen varsinkin silloin, kun toinen osapuoli on joutunut tekemään suurehkoja investointeja.

Ikuisia sopimuksia on hyvin harvassa. Ikuisen sopimukseen edellytetään sitä, että sopimus voisi luonteensa puolesta toimia ikuisesti. Ikuisena sopimuksena voidaan pitää esimerkiksi lissenssiä, eli käyttöoikeutta, joka voidaan luovuttaa ikuisiksi ajoiksi. (Hietala, ym. 2010, 43.)

Jos toinen osapuoli tekee sopimussuhteessa olennaisen sopimusrikkomuksen, voidaan sopimus aina purkaa, vaikka on sovittu sopimuksen voimassaoloaika ja irtisanomisajat eri tilanteisiin. Kyseessä voi olla esimerkiksi jatkuvasti toisen osapuolen maksujen viivästyminen, jolloin toinen osapuoli voi purkaa sopimuksen. Vähäiset viivästyismaksut ja sopimusrikkomukset eivät vielä oikeuta sopimuksen purkamiseen ja purkuoikeudesta voidaan sopia, mutta sitä ei voida kuitenkaan rajoittaa liikaa. Siitä voi syntyä kohtuuton sopimusehto, jota voidaan aina sovitella. (Hietala, ym. 2010, 43.)

Sopimus voidaan purkaa tilanteessa, jossa toinen osapuoli ei ole itse aiheuttanut purkamisperustetta, eli sopimusrikkomusta. Sopimuksen purkaminen tai irtisanominen ei aina edellytä tuottamusta, eli toisen osapuolen huolimattomuutta. Tilanne voi johtua esimerkiksi alihankkijan tekemästä konkurssista, jonka seurauksena toimitus on myöhästynyt. Tuottamuksella on kuitenkin merkitystä siinä mielessä, että törkeässä huolimattomuudessa tai tahallisuudessa purkamiskynnys on matalampi. Esimerkiksi tilanteessa, jossa toinen osapuoli jättää huolehtimatta laaduntarkkailusta, vaikka sopimuksessa on tästä erikseen sovittu. Silloin osapuoli on syyllistynyt törkeään huolimattomuuteen ja näin toiselle osapuolelle syntyy sopimuksen purkamisoikeus, vaikka varsinaista vahinkoa ei ole hänelle syntynytkään. (Hietala, ym. 2010, 43.)

Sopimuksen päättymisen jälkeen voimaan jää tiettyjä sopimusehtoja. Sopimusehdoista, jotka halutaan jäävän vielä voimaan, kannattaa sopia jo sopimuksessa. Sopimusehtoja voivat olla esimerkiksi sovellettava laki, riitojen ratkaisu sekä salassapitovelvollisuus. (Hietala, ym. 2010, 44.)

2.3 Sopimusriskit

Sopimukset ovat niin sanotusti tuotteiden toimittajille liiketoiminnan ja tuottojen lähde ja tilaajille taas keino hankkia tuotteita ja palveluita. Varsinkin pitkäkestoiset sopimukset ovat projekteja, joita sekä tilaajaorganisaation että toimittajaorganisaation on hallittava. Tarjoukset ja sopimukset ovat kummallekin osapuolelle väline projektien ohjaukseen ja riskien jakamiseen. (Haapio ym. 2005, 329.)

Aina pyritään projektin onnistuneeseen läpivientiin, mikä on sopimuksen tekemisen ensisijainen tarkoitus. Sopimuksen pitäisi, kun se on hyvin laadittu, konkretisoida tavoitteet ja aikataulu, linkittää toiminnan ja laadun ohjauksen kustannusten ja riskien hallintaan sekä minimoida epävarmuustekijät ja potentiaaliset riidanaiheet. Vaikka riskien ottaminen on osa liike-

toimintaa, niiden määrällä ja hinnalla on rajansa. Saatavan hyödyn tulee olla suhteessa otettavaan riskiin. On arvioitava, tunnistettava ja otettava huomioon mahdolliset riskit. Sopimukset voivat olla odottamattomien riskien lähde, mutta myös riskien hallinnan ja torjunnan väline. Riippuu aina sopimuksesta, mitä sopimus kulloinkin on. Esimerkiksi sopimuksen vakioehdot voivat ehdoista riippumatta parantaa tai heikentää tuotteen toimittajan asemaa ratkaisevasti. (Haapio ym. 2005, 351–353.)

Sopimusriskeille ei varsinaisesti ole mitään vakiintunutta määritelmää ja projektien sopimusten riskit kietoutuvat hyvin läheisesti toisiinsa. Kun sopimuksen tilaaja- ja toimittajaosapuolilta kysytään, mitä sopimusriskit ovat, vastaukset poikkeavat paljon toisistaan. Haapio luetellee kirjassaan yritysten sopimus- ja vastuuketjut, että sopimusriskeihin voidaan toimittajapuolella tarkastelijasta riippuen lukea esimerkiksi riski siitä, että

- kauppaa ei saada aikaiseksi,
- toimintamuoto, kohdemaata tai paikalliset olosuhteet ovat vieraita tai vaativia,
- kohteen aikataulu on erityisen tiukka ja sen oikea-aikainen valmistuminen on kriittistä,
- tilaajan suorituskyky-, päästö- tai kulutusvaatimukset ovat haastavia,
- toteutus tulee kalliimmaksi kuin odotettiin ja kustannukset karkaavat käsistä, toimitus aiheuttaa odottamattomia veroseuraamuksia,
- sopimuksen edellyttämät menettelytavat ovat vaikeaselkoisia tai hankalia noudattaa,
- tilaaja edellyttää poikkeukselliseksi koettuja sopimusehtoja, kuten oikeuden purkaa sopimus ilman toimittajasta johtuvaa syytä,
- tilaaja tai alihankkija osoittautuu epäluotettavaksi: maksu tai muu suoritus jää saamatta. (Haapio ym. 2005, 353–354.)

Juridisessa mielessä riskejä ovat sopimusoikeusrikkomusten seuraamukset, kuten vahingonkorvausvastuu, sopimussakko, sopimuksen purku, hinnanalennus ja korvausvelvoitteet. Riskit eivät ole ainoastaan sopimusrikkomuksesta aiheutuneita korvausvastuita ja seuraamuksia, vaan myös sopimuksien epävarmuustekijöitä ja potentiaalisia ongelmia. Ne voivat aiheuttaa toteutuessaan uhkaa liikesuhteille ja jopa yrityksen kannattavuudella. Yksi suurimpia ja yleisimpiä riskejä on kuitenkin se, että sopimuksia ei lueta ja niiden mahdollisuuksia ei hyödynnetä, jolloin niiden mahdollisuudet menetetään jo tarjousvaiheessa. (Haapio ym. 2005, 354–355.)

Sopimusriskejä voidaan hallita vastuiden ja seuraamusten rajoituksien myötä monilla muilla tavoilla, kuten osapuolten tehtävien ja velvoitteiden, muutos- ja lisätyöprosessien ja rekla-

maatioiden sekä muiden häiriötilanteiden hallinnalla. Näiden tulee olla hallinnassa niin asiakirjoissa, että käytännössä. On hyvä jo etukäteen miettiä, mitä tulee tapahtumaan, jos tulee vakavia ongelmia esimerkiksi, jos tilaaja pidättäytyy maksamisesta tai toimittaja keskeyttää työt. Sopimusasiakirjojen turhat riskit ja riidan aiheet voivat hidastaa projektin toteutusta tai jopa lykätä sen aloittamista ja maksuja, haitata yhteistyötä niin yrityksen sisällä kuin yrityksen välillä ja pahimmassa tapauksessa johtaa oikeudellisiin ongelmiin. Nämä kaikki on vältettävissä huolellisen sopimusten suunnittelun ja hallinnan avulla. Haapion mielestä sopimukset antavat mahdollisuuden edistää hankkeen onnistumista ja minimoida ongelmia ja riskejä:

- aikatauluttamalla työt ja eräännyttämällä maksut tasapuolisella tavalla,
- sovittamalla toimitusketjun eriosapuolten tehtävät, veloitteet ja vastuut yhteen,
- vaikuttamalla tehtävien ja veloitteiden syntyyn, aikatauluun, sisältöön ja selkeyteen,
- edistämällä tehtävien ja veloitteiden toteutumista erilaisin tehostein ja kannustein,
- huolehtimalla muutos-, reklamaatio- ja muiden häiriötilanteiden hallitusta hoitamisesta,
- vaikuttamalla sopimusrikkomusten seuraamuksiin ja niiden rajoituksiin sekä vastuun keston,
- sopimalla erimielisyyksien selvittämisestä ja ratkaisemista mahdollisimman pienin häiriöin. (Haapio ym. 2005, 355—356.)

Toimittajaosapuolen tulee tunnistaa asemansa sopimusketjussa, esimerkiksi riskit ja mahdollisuudet, jotta se pystyy hallitsemaan sopimusriskinsä. Huomiota tulee aina kiinnittää sitä enemmän mahdollisuuksiin täsmentää, rajata ja ketjuttaa vastuuta ja hallita riskejä, mitä kriittisempi aikataulu, mitä vaativampi asiakas ja hanke sekä mitä suuremmat vahingot on. Totta kai maksuehdot ja mahdolliset vakuudet vaikuttavat aina asiaan. (Haapio ym. 2005, 356.)

2.4 Sopimusten vaikutus kannattavuuteen ja kassavirtaan

Sopimukset vaikuttavat keskeisesti yrityksen kannattavuuteen, kassavirtaan, tuottoihin sekä kustannuksiin. Projektin kannattavuutta voi heikentää sopimusehdot, koska ne voivat vähentää katetta menetettyjen tuottojen tai kasvaneiden kustannusten vuoksi. Lisäksi ne voivat viivästyttää rahantuloa ja maksujen kertymistä tai vaarantaa maksun saamista. Valitettavasti ongelmakohtia ei välttämättä huomata ennen kuin sopimusta täytetään, jolloin voi olla jo liian myöhäistä korjata asioita ainakaan yksipuolisesti. Niin sanottu ”hyvä diili” saattaa muuttuakin ”huonoksi diiliksi”. (Haapio ym. 2005, 356.)

Haapion mukaan kannattavuutta vähentäviä tekijöitä sopimuksissa:

- Alennukset ja hyvitykset
- Erilaiset ”kaupanpäälliset”, esimerkiksi ylimääräinen tekninen tuki, koulutus ja muut palvelut
- Kuljetuskustannukset, tullit, verot ja maksut
- Rahoituksen tai vakuutuksen järjestämistä tai maksuliikenteen hoitamisesta aiheutuvat kulut
- Pankkien kulut edellä todettujen yhteydessä, esimerkiksi remburssikulut ja takausprovisiot
- Vakuuttamisvelvoitteista aiheutuvat kustannukset
- Takuu- ja reklamaatiokustannukset ja virhevastuu
- Viivästys- ja sopimussakot
- Korjaus- ja korvausvastuut ja korvauskustannukset
- Vastuunselvittelyjen ja muiden jälkikäteisten selvitystöiden kustannukset
- Vahingonkorvaukset ja hyvitykset
- Oikeudenkäynti- tai välimiesmenettelykustannukset (Haapio ym. 2005, 329).

Jo tarjouslaskentavaiheessa tulee perehtyä sopimuksen sisältöön hyvin, koska joitain kustannuksia saattaa jäädä huomioimatta ja hinnoittelematta. Vakioehdot vaikuttavat hintaan, koska ne voivat edellyttää esimerkiksi laite- tai henkilöressurssien järjestämistä. Ei ole kuitenkaan aina helppo tietää etukäteen ehtovalintojen ja puuttuvien täsmennysten sekä rajausten taloudellisia vaikutuksia. Hinnoitteluvaiheessa toimittajaosapuolen tulee olla tietoinen, että sopimukset ja vakioehdot sisältävät hyvin usein muita suoria kustannus vaikutuksia vielä edellisten lisäksi. (Haapio ym. 2005, 357.)

Haapion luettelemia kassavirtaa heikentäviä ja maksun saannin vaarantavia tekijöitä sopimuksissa:

- Pitkä maksuaika ja laskutuksen viivästyminen
- Tilaajasta johtuvat viivytykset ja toimitusajan pidennykset
- Maksuehdot, joissa tilaaja sitoutuu maksamaan vasta saatuaan suorituksen omalta asiakkaalta
- Toimitus- ja maksuehtojen keskinäiset ristiriidat, esimerkiksi remburssin asiakirjavoimukset
- Epäselvät maksu- tai toimitusehdot; puuttuvat ”kuitenkin viimeistään” – takarajat

- Tilaajaa yksipuolisesti oikeuttavat sopimusehdot, jotka voivat liittyä esimerkiksi muutos- ja lisätöihin, projektin vastaanottoon taikka sopimuksen ennaikaiseen päättämiseen ilman että toimittaja on syyllistynyt sopimusrikkomukseen (Haapio ym. 2005, 357).

Tarvittavat resurssit pitää pystyä määrittämään mahdollisimman tarkasti ja aikaisin. Toimittajaosuuden tulee, arvioidessaan tarvitsemiaan resursseja, harkita erikseen jokaista suoritusta ja työn kohdetta. Resursseille tulee ainakin voida määrittää laatu, määrä ja kustannukset kuin myös tarvittaville materiaaleille ja tarvikkeille. Hinnoittelusta tulee hankalaa, jos työkohteelle asetettavat vaatimukset tai toimitusrajat ovat liian epäselviä. (Haapio ym. 2005, 358.)

3 Hinnoittelu

Tässä luvussa käsitellään hinnoittelun merkitystä yritykselle ja perehdytään palveluyrityksen käyttämiin hinnoittelumalleihin. Määritellään hinnoittelun periaatteita, hinnoittelun yhteyttä kannattavuuteen sekä kerrotaan muista hinnoittelumalleista. Lopuksi käsitellään koko hinnan asettamisen prosessia.

Yrityksen toiminnan perusta ja elinehto on myydä tuotteita, josta heille syntyy tuottoja. Tuottojen määrä riippuu siitä, kuinka paljon yritykset pystyvät tuotteitaan myymään ja millä hinnalla niitä myydään. Jokainen saatu lisä euro on yritykselle tärkeä ja se parantaa yritystä sekä sen kannattavuutta. Tuotteen hinnan määrittäminen on näin ollen keskeinen päätös, joka vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Toisaalta tuotteiden määrä ja hinta ovat sidoksissa toisiinsa. Kallista tuotetta myydään vähemmän kuin tuotetta, jonka hintaa on alennettu. Alentamalla tuotteen hintaa voidaan saada enemmän tuotetta myytyä. Hinta vaikuttaa kannattavuuden lisäksi myös yrityksen imagoon ja kilpailutilanteeseen. (Eklund & Kekkonen 2011,86.) Hinnoittelu on yksi tehokkain tapa yrityksen strategiassa, jolla voi vaikuttaa kannattavuuteen, mutta silti se on myös väärinymmärretyin sekä vähiten käytetty (TIEKE 2005, 3.)

Case yritys toimii tietotuotteita ja -palveluita tuottavalla toimialalla, joka on vielä suhteellisen nuori toimiala, mutta se on vahvassa kasvussa. Toimiala eroaa paljon teollisuus- ja palvelutuotannosta ja alalla on erityispiirteitä, jotka vaikuttavat käytettyihin hinnoittelumalleihin. Luvussa perehdytään hinnoitteluun pitkälti Yritys X:n toimialan näkökulmasta. (TIEKE 2005, 3).

3.1 Hinnoittelu ja kannattavuus

Hinnoittelu vaikuttaa tuotteiden asemointiin markkinoilla, eli asiakkaiden kokemukseen tuotteen laadusta ja arvosta. Kalliit tuotteet mielletään laadukkaammiksi ja muotoilultaan paremmiksi kuin halvat tuotteet. Hinnoittelulla voidaan vaikuttaa, koetaanko tuote luksus- vai perustuotteeksi. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 185). Yrityksillä on vapaus hinnoitella tuotteensa itse ja tuotteet hinnoitellaan yleensä sen mukaan, onko kyseessä vakiotuote, jonkin verran omaleimainen tuote vai täysin erikoistunut tuote. Vakiotuotteet ovat tuotteita, joita on markkinoilla paljon ja niitä on hyvin vaikea vertailla keskenään, koska niillä on niin samankaltaiset ominaisuudet. On vaikea esimerkiksi erottaa, mikä tuotteista on paras, koska tuotteet ovat niin samanlaisia. Tuotteet ovat sitä erikoisempia, mitä enemmän ne eroavat markkinoilla olevista kilpailevista tuotteista, jolloin yritys voi vapaammin määrittellä tuotteen hinnan. Jos tuotteen hinta määritellään liian korkeaksi ja kyseessä on vakiotuote, sen myynti jää todennäköisesti vähäiseksi. (Eklund & Kekkonen 2011, 86.)

Loppujen lopuksi markkinat määräävät tuotteen hinnan. Tuotteen oikea hinta on se, mitä asiakas on valmis maksamaan tuotteesta. Yrityksen tulee ottaa huomioon hinnoittelussaan tuotteen kannattavuus. Yrityksen tulee saada tuottoja niin paljon, että se kattaa kaikki kustannukset. Tuotteita voidaan myydä alhaisilla hinnoilla, mutta vain lyhyellä aikavälillä, jolloin tuotteen tulee kattaa vähintään muuttuvat kustannukset. (Eklund & Kekkonen 2011, 87)

Kaikki yrityksen kustannukset jaetaan sillä periaatteella, että ne ovat joko muuttuvia tai kiinteitä kustannuksia. Muuttuviin kustannuksiin luetaan aine- ja tavarakustannukset sekä tuotannon alihankintakustannukset ja sopimukseen perustuvat takuukorjauskustannukset. Muuttuvia kustannuksia ovat tuotannon palkkakustannukset sekä urakka- ja provisiopalkat henkilösivukuluineen. Osa tuotannon palkkakustannuksista voi olla muuttuvia kustannuksia, mutta myös osa voi olla kiinteitä kustannuksia. Muuttuvien kustannusten tarkoitus on, että ne muuttuvat toiminnan volyymin mukaan, mitä enemmän tuotetta valmistetaan tai myydään, sitä enemmän niitä aiheutuu. Kiinteät kustannukset pysyvät lähes samoina riippumatta valmistus- ja myyntimääristä. Kiinteisiin kustannuksiin luetaan yrityksen toimitilojen lämmitys ja muu ylläpito riippumatta tuotantomääristä sekä markkinoinnin, hallinnon ja toimiston aiheuttamat kustannukset, joihin luetaan mukaan niiden palkkakustannukset henkilösivukuluineen sekä rahoituksen kustannukset ja investointien poistot. Kiinteitä kustannuksia syntyy, vaikka tuotantoa ei olisikaan. (Eklund & Kekkonen 2011, 42–43.) Yrityksen tuottojen tulisi vuositasolla kattaa kaikki nämä kokonaiskustannukset, eli niin kiinteät kuin muuttuvat kustannukset, jotta yrityksen tulos ei jää tappiolliseksi (Eklund & Kekkonen 2011, 87).

Yrityksen kannattavuuteen voidaan vaikuttaa nopeimmin muuttamalla yrityksen palveluiden tai tuotteiden hinnoittelua. Tuotteiden tai palveluiden hinnoittelu vaikuttaa kysyntään paljon

nopeammin kuin markkinointitoimenpiteet. (TIEKE 2005, 7). Yrityksen kokonaistulokseen vaikuttaa suhteellisesti enemmän muutokset tuotteiden hinnoissa kuin esimerkiksi muutokset kiinteissä kustannuksissa. (Eklund & Kekkonen 2011, 87.) Hyvänä tavoitteena hinnoittelussa tulee olla katteen ja markkinaosuuden välinen suhde, jolla voidaan taata kannattavuus pitkällä aikavälillä sekä pystytään hyödyntämään markkinoiden mahdollisuuksia tuottavimmalla tavalla. (TIEKE 2005, 8).

Tietotuotteen tai -palvelun myynti eroaa varsinkin fyysisten tuotteiden myynnistä. Esimerkiksi perinteiset teollisuustuotteet ovat helpommin ymmärrettäviä, asiakassegmentit ovat helposti tunnistettavissa sekä hintataso on stabiili. Perinteisten tuotteiden elinkaari on myös paljon pidempi suhteessa ohjelmistotuotteisiin. Ohjelmistotuotteet vanhenevat nopeasti, koska ohjelmistot ja teknologia kehittyvät koko ajan. Ohjelmistotuotteiden kehittäminen on kallista, mutta niiden jakelu on erittäin halpaa. (TIEKE 2005, 16).

Tuotteille voi olla käytössä usein suositushinta tai yleisesti käytössä oleva hinta, jolloin hinnoittelu on helppoa. Yrittäjän tulee tällöin tiedostaa myynnin kannattavuus. Loppujen lopuksi kannattavuus riippuu myytävien tuotteiden määrästä ja yrityksen kiinteistä kustannuksista. Tilanteessa, jossa yrittäjä ei pysty itse vaikuttamaan tuotteen hintaan, kannattavuus riippuu yrityksen kustannustehokkuudesta. Yrityksen pitää pystyä tuottamaan vakiotuotteet mahdollisimman alhaisin kustannuksin, jotta yritystoiminta olisi kannattavaa. (Eklund & Kekkonen 2011, 88.)

3.2 Hinnoittelu palveluyrityksessä

Hinnoittelu palveluyrityksessä on erilaista kuin hinnoittelu valmistusyrityksessä. Case-yritys on palveluyritys. Heidän tuotteet syntyvät henkilöstön työstä ja ammattiosaamisesta. Henkilökustannukset nousevat yleensä palveluyrityksen merkittävimiksi kustannuksiksi, mutta monet palveluyritykset joutuvat investoimaan koneisiin ja laitteisiin. Merkittäviä kustannuseriä voivat olla kalustosta ja laitteista tehtävät poistot. (Eklund & Kekkonen 2011, 94–95.) Palveluyrityksen tyypillinen piirre on, että muuttuvat kustannukset ovat pienet tai niitä ei ole lainkaan. Kannattavuus riippuu usein siitä, kuinka suuri osa työstä voidaan laskuttaa asiakkaalta, eli yrityksen toiminta-asteesta. (Eklund & Kekkonen 2011, 95.)

Palveluyrityksen hinnoittelua voidaan lähestyä laskemalla ensin yrityksen kaikki kustannukset. Usein palveluyrityksen tapa veloittaa asiakkaita on tuntiperusteinen, jolloin seuraavaksi tulee miettiä, kuinka monta tuntia yrittäjä voi tehdä laskutettavaa työtä. Kun jaetaan kokonaiskustannukset laskutettavien tuntien määrällä, tiedetään, mitä yrittäjän tulee asiakkailta tunnissa veloittaa. Tuntimäärää laskettaessa on huomioitava tarkkaan todellinen toiminta-aste kapasiteetin sijaan. Hinnan ratkaisee todellisuudessa asiakkaalta laskutettavat tunnit eikä, kuinka

monta tuntia yrittäjä pystyi tekemään tuottavaa työtä. Todellisen toiminta-asteen määrittämiseksi kannattaa pohjaksi ottaa aikaisempien kausien toteutuneet asiakasmäärät. (Eklund & Kekkonen 2011, 95.)

Esimerkki 1

Ohjelmistoyritys X Oy:ssä työskentelee yrityksen toimitusjohtaja ja yksi harjoittelija. Kiinteitä kustannuksia toimistossa muodostuu kuukaudessa seuraavasti:

Toimitilavuokra	2500
Tietokoneiden leasingvuokrat	1000
Palkat sivukuluineen	10000
Puhelin ym. hallinnon kulut	500
Autoleasing ja muut autokulut	1500

Yrityksen kiinteät kulut ovat yhteensä 15 500 euroa kuukaudessa. Toimitusjohtaja pyrkii tekemään itse laskutettavaa työtä 10 tuntia päivässä 20 päivää kuukaudessa. Työntekijä tekee pääosin avustavaa työtä, jota ei voida laskuttaa asiakkaalta suoraan. Laskutettavia tunteja kertyy siis 200 tuntia kuukaudessa.

Yhden tunnin hinta on $15\,500 \text{ euroa} / 200 \text{ tuntia} = 77,50 \text{ euroa}$.

Toimitusjohtaja pitää tietysti kuukauden kesäloman, joten todellisuudessa laskutettavia tunteja kertyy vain yhdeltätoista kuukaudelta vuodessa. Tuntihinta pitää laskea vuosikustannusten avulla. Eli kustannukset vuodessa ovat $12 \times 15\,500 \text{ euroa} = 186\,000 \text{ euroa}$, ja laskutettavia tunteja on $11 \times 200 \text{ tuntia} = 2200 \text{ tuntia}$.

Tuntihinnaksi saadaan $186\,000 \text{ euroa} / 2200 \text{ tuntia} = 84,54 \text{ euroa}$. (Eklund & Kekkonen 2011, 95.)

Hinnoittelun palveluyrityksessä tekee ongelmalliseksi tunnit, joiden aikana ei ole asiakastyötä. Hinnoittelussa tarvitsee laskea kustannukseksi kaikki työpäivän aikana kertyneet tunnit, vaikka niitä ei voi laskuttaa asiakkaalta. Esimerkiksi aika, mikä menee asiakkaan luota toisen asiakkaan luokse siirtymiseen, on sisällytettävä kustannuksiin. Myös toiminta-asteen asettaminen voi muodostua ongelmaksi, etenkin uudella yrittäjällä, jolla ei ole vielä historiatietoja toteutuneista myynneistä. (Eklund & Kekkonen 2011, 96.)

3.3 Hinnoittelustrategit

Hinnoittelustrategia on yksi hyvin tärkeä osa tuotteiden ja palveluiden kokonaisstrategiaa sekä koko yrityksen pitkän aikavälin suunnittelua. Sopivan hinnoittelustrategian avulla yritys pääsee haluamiinsa tavoitteisiin. Kun yritys alkaa asettaa tuotteelle hintaa, tulee heidän arvioida aluksi kysyntä, ennakoida eri hintayhdistelmien vaikutukset sekä valita sopivin myyninedistämismuoto. (TIEKE 2005, 28 - 29).

Tuotteiden hinnoitteluun on olemassa monia erilaisia hinnoittelustrategioita, kuten kustannusperusteinen, markkinaperusteinen, tavoiteperusteinen, arvoperusteinen tai sopimusperusteinen hinnoittelu (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 185.) Kustannusperusteinen hinnoittelu on yksi yleisimmistä tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu tavoista ja perustuu tuotantokustannuksiin. Toiseksi käytetyin hinnoittelutapa on markkinahintaa seuraava hinnoittelutapa. (TIEKE 2005, 12).

3.3.1 Kustannuspohjainen hinnoittelu

Kustannusperusteisen hinnoittelun tarkoituksena on, että yritys pystyy luotettavasti selvittämään kaikki kustannukset. Keskeinen osa hinnoittelua on kustannuksien kohdistaminen eri tuotteille, kun kyseessä on yritys, joka myy monia eri tuotteita. Hankalaa voi olla etenkin kiinteiden kustannusten kohdistaminen eri tuotteille. Suoraviivaiset kohdistusmenetelmät voivat johtaa virheellisiin hinnoittelupäätöksiin. (Eklund & Kekkonen 2011, 89.) Kustannusperusteinen hinnoittelu voi johtaa hyvin usein heikoilla markkinoilla ylihinnoitteluun ja vahvoilla markkinoilla alihinnoitteluun, koska se ei ota huomioon markkinoiden käyttäytymistä. Voidaan joutua päinvastaiseen tilanteeseen kuin oikeasti on ollut tarkoitus. (TIEKE 2005, 12). Kustannusperusteisessa hinnoittelussa voidaan käyttää kahta perusmenetelmää, jotka ovat katetuotto- ja voittolisähinnoittelu (Järvenpää, ym. 2010, 188.)

Katetuottolaskentaa voidaan käyttää hinnoittelun apuna ja sen lähtökohtana ovat tuotteen aiheuttamat muuttuvat kustannukset, eli välittömät kustannukset (Eklund & Kekkonen 2011, 89.) Muuttuviin kustannuksiin lisätään haluttu katelisa, joka kattaa kiinteät kustannukset sekä voittotavoitteen (Järvenpää, ym. 2010, 185.)

Myyntihinta = muuttuvat kustannukset + katetuottotavoite (Eklund & Kekkonen 2011,88).

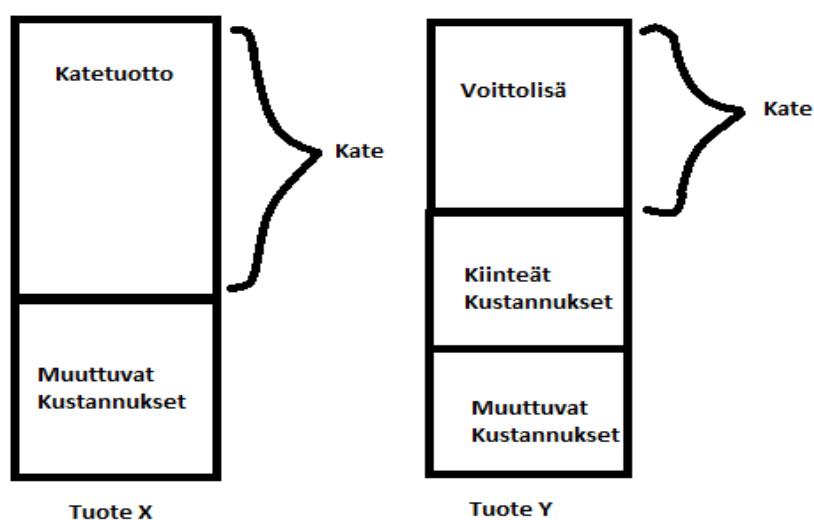
Voittolisähinnoittelussa, eli omakustannusarvoon perustuvassa hinnoittelussa tuotteelle pyritään kohdentamaan kaikki tuotteesta johtuvat kustannukset, jolloin tuotteelle saadaan laskettua omakustannusarvo. Kun siihen lisätään voittolisä, saadaan tuotteen hinta. Voittolisä määräytyy ja perustuu yrityksen asettamaan voittotavoitteeseen, mitä käytetään myös katetuottohinnoittelussa. (Eklund & Kekkonen 2011, 91.)

Tavoitemyyntihinta = omakustannusarvo + voittotavoite (Eklund & Kekkonen 2011, 91).

Usein voittotavoite määritellään euromääräisenä tavoitteena. Se voidaan määritellä myös prosenttiosuutena yrityksen kokonaiskustannuksista, jotta se voidaan kohdistaa eri tuotteille. (Eklund & Kekkonen 2011, 91.) Voittolisäprosentti saadaan kaavasta:

Voittolisäprosentti = Yrityksen voittotavoite / kokonaiskustannukset x 100 (Eklund & Kekkonen 2011, 91).

Katetuotto- ja voittolisähinnoittelu eivät erotu toisistaan juuri lainkaan, vaan ne johtavat aina periaatteessa samaan lopputulokseen. Kiinteiden kustannusten käsittely kuitenkin eroaa kyseisissä hinnoittelumenetelmissä toisistaan. Katetuottohinnoittelua käyttäessä kiinteät kustannukset sisältyvät katteeseen, kun taas voittolisähinnoittelua käyttäessä ne sisältyvät tuotteen omakustannusarvoon. Alla on selvitetty kuvan avulla katetuottohinnoittelun ja voittolisähinnoittelun eroavaisuus. (Eklund & Kekkonen 2011, 92.)



Kuva 1 Katetuottohinnoittelu ja voittolisähinnoittelu (Eklund & Kekkonen 2011, 93)

Voittolisähinnoittelu on turvallinen vaihtoehto, vaikka se ei ota huomioon kysynnän vaihteluita ja sen perusajatuksena on, että myyntihinta kattaa kaikissa tilanteissa yrityksen kaikki kustannukset. Katetuottohinnoittelussa tuotteelle saadaan hinta-alaraja, jolla tuotetta voidaan poikkeus tapauksissa myydä. Hinta-alaraja on hinta, jolla kaikki muuttuvat kustannukset saadaan katetuksi. Jos tuotetta myydään tällä hinnalla, tulee pitää huolta siitä, että kiinteät

kustannukset tulevat katetuksi joko muiden tuotteiden katetuotolla tai myöhemmin nostettavalla hinnalla. (Eklund & Kekkonen 2011, 93.)

3.3.2 Markkinaperusteinen hinnoittelu

Markkinahintaa seuraavassa hinnoittelumallissa hinta määräytyy markkinoilla olevien kilpailijoiden hintojen perusteella. Markkinahintaa käytettäessä hinta määräytyy ulkopuolelta, joka toimii hinnan ylärajana. Yrityksen täytyy sopeuttaa oma kustannusrakenne toimimaan kannattavasti. Markkinahintaa seuraava hinnoittelumalli sopii paremmin vakiotuotteille. Erikoistuotteen hinnoittelussa, markkinahinta voi olla vaikeasti määriteltävissä. (Eklund & Kekkonen 2011, 102).

Myyntihinta - voittotavoite = sallitut tuotantokustannukset (Eklund & Kekkonen 2011, 102).

Markkinahintaa seuraava hinnoittelumalli on kuitenkin yhteistyössä Helsingin kauppakorkeakoulun LTT-Tutkimus Oy:n sekä TIEKE Tietoyhteiskunnan tekemän HIMA-hinnoittelu tutkimuksen mukaan kaikkein käytetyin hinnoitteluperuste ohjelmistoyrityksissä. 55 % kyselyyn vastanneista ohjelmistoyrityksistä käyttää kyseistä hinnoittelumallia. Yritys X:n tuotteet ovat hyvin yksilöityjä tuotteita sekä asiakkaalle räätälöityjä, joten Case yrityksen tuotteiden hinnoitteluun voi hyvin käyttää markkinahinnoittelua. Markkinahinnoittelu ei ole kuitenkaan se optimaalisin vaihtoehto tällaisten tuotteiden hinnoittelussa, koska silloin asiakkaalle myydään heidän erikoistarpeisiin räätälöityä palvelua markkinahintaan. Tehokkaampaa olisi hyödyntää asiakkaan arvoon perustuvaa hinnoittelustrategiaa, mutta asiakkaan saaman arvon tunteminen ja hyödyntäminen on yksi hinnoittelun vaikeimpia tehtäviä. (TIEKE 2005, 12).

Hinta merkitsee asiakkaalle yleisesti euromäärää, jonka hän maksaa saamastaan tuotteesta tai palvelusta, mutta hinta osoittaa asiakkaalle myös tuotteen arvon sekä laadun. Hinnan avulla asiakas voi vertailla markkinoilla olevia kilpailevia tuotteita keskenään. Asiakas odottaa saavansa tuotteesta tai palvelusta hintaa vastaavan määrän hyötyä, eli hän on valmis maksamaan tuotteesta sen mukaan, minkä verran hän odottaa saavansa tuotteesta hyötyä. (TIEKE 2005, 13).

3.3.3 Muita hinnoitteluperusteita

Tavoiteperusteisessa hinnoittelussa strategiset tavoitteet ovat tarkastelun kohteena ja eri tavoitteet saattavat olla toisiinsa ristiriidassa. Tarkemmin sanottuna suuri markkinaosuus ja hyvä kannattavuus eivät aina kulje käsi kädessä. Kun halutaan tavoitella suurta markkinaosuutta, voidaan joutua tinkimään kannattavuudesta, eli joudutaan myymään tuotteita tap-

piollisella hinnalla. Kun taas halutaan tavoitella kannattavaa liiketoimintaa, osasta myyntiä voidaan joutua luopumaan, koska myyntuotot eivät välttämättä kata kaikkia kustannuksia.

Uusien tuotteiden hintojen vaikutuksesta kysyntään ei ole välttämättä heti aikaisempaa tietoa, kun hintoja asetetaan, joten niiden hinnoittelu on vaikeaa. Hintojen asettamisessa voidaan käyttää kahta menetelmää, kermankuorintahinnoittelua tai markkinoiden valtaushinnoittelua. Kermankuorintahinnoittelussa asetetaan hinnat alussa korkeiksi, koska muita samankaltaisia tuotteita ei ole saatavilla. Pyritään hyödyntämään tuotteen innovatiivisuutta, koska kilpailijoilla ei ole vastaavanlaisia tuotteita markkinoilla. Kun kilpailijat tuovat vastaavia tuotteita markkinoille, hintaa voidaan laskea. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2005, 187). Uutuus tuotteiden hinnoittelussa voidaan käyttää korkeaa aloitushintaa myös, kun tuotteelle halutaan luoda hyvä imago ja sitä tarjotaan asiakkaille, jotka haluavat olla edelläkävijöitä. Tällaiselle kohderyhmälle uutuus on usein tärkeämpi valintaperuste kuin hinta. Riskinä voi kuitenkin olla, että tuote ylihinnoitellaan, jolloin yritys voi menettää markkinaosuuksia ja myyntimäärät kasvavat hitaasti. (Eklund & Kekkonen 2011,87.)

Markkinoiden valtaushinnoittelussa tarkoituksena on asettaa hinta tasolle, jolla saavutetaan mahdollisimman suuri myyntimäärä. Kun haluttu markkinaosuus saavutetaan, niin tuotteen hintaa voidaan pyrkiä nostamaan. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2005, 187). Markkinoiden valtaushinnoittelua käytetään usein uutuus tuotteiden hinnoittelussa, eli hinnoitellaan tuotteet halvemmalla hinnalla, jotta myynti saadaan nopeasti käyntiin ja tuotteet saadaan tutuksi asiakkaille. Kun tuotetta valmistetaan suuria määriä, tuotannon yksikkökustannukset jäävät alhaisemmiksi ja yksittäisten tuotteiden katetuotto paranee. Suurilla myyntimäärillä on tarkoituksena saavuttaa suuri kokonaiskate, jolloin yksikkökohtainen kate voi jäädä pienemmäksi. Liian alhainen myyntihinta, voi johtaa huonoon kannattavuuteen. Riskinä on, että ei saavuteta tavoiteltua asiakasmäärää ja lisäksi alhainen hinta voi viestiä tuotteen huonosta laadusta. Jos tuotteelle asetetaan liian alhainen myyntihinta, sitä voi olla vaikea enää nostaa. Käytettäessä alhaisen hinnan strategiaa yritykset voivat kuitenkin korostaa tuotteen hinta-laatusuhdetta. (Eklund & Kekkonen 2011, 87.)

Arvoperusteisessa hinnoittelussa tuotteet ja palvelut hinnoitellaan sen mukaan, miten arvokkaaksi tuote tai palvelu koetaan. Arvoperusteisessa hinnoittelussa tulee miettiä asioita, jotka asiakkaan näkökulmasta tuovat tuotteelle tai palvelulle lisäarvoa. Asiakas voi arvostaa tuotteessa monia eri asioita, esimerkiksi edullista hintaa, laatua, pitkää käyttöikää, yrityksen toimitusvarmuutta, tuttua toimittajaa, hyvää huoltopalvelua sekä toimittajan paikallisuutta ja läheisyyttä. Asiakkaat antavat tuotteelle eri arvon, koska he arvostavat tuotteissa eri ominaisuuksia. Arvoon vaikuttaa myös se, kuinka hyvin asiakas voi hyödyntää tuotetta omaan käyttöön. Haasteet arvoperusteisessa hinnoittelussa on jäsentää asiakkaan arvostamat seikat ,

muuttaa ne näkyviksi tuotteen hinnassa sekä saada asiakas vakuuttuneeksi tuotteen arvosta substituutteihin nähden. (Järvenpää, ym. 2010, 196).

Sopimusperusteinen hinnoittelu on todella harvoin käytetty hinnoittelumalli. Siinä sovitaan hinta myyjän ja asiakkaan välisissä neuvotteluissa. Sopimusperusteista hinnoittelua käytetään pitkälti esimerkiksi rakennusurakoiden hintoja neuvoteltaessa ja se sopii myös siirtohinnan tason päättämiseen konserneissa, joissa tuotteen jalostusaste kasvaa valmistusprosessissa. (Järvenpää, ym. 2010, 196).

Hintaporrastus, jonka tarkoituksena on myydä samaa tuotetta eri asiakkaille eri hinnoin. Asiakkailla on tällöin erilainen ostokyky ja heidät voidaan jaotella toisistaan selvästi erottuviin ryhmiin. Hintaporrastus perustuu tuotteen hinnan alentamiseen silloin, kun on mahdollista löytää uusi aiemmasta poikkeava asiakasryhmä, joka on valmis ostamaan tuotetta uuteen alennettuun hintaan. Edellytys on, että asiakkaat eivät huomaa hinnanporrastusta tai siinä tapauksessa he hyväksyvät sen. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 202). Hintaporrastus on kannattava vain, jos saadaan uusia asiakkaita, menettämättä kuitenkaan vanhoja (TIEKE 2005, 38.)

3.4 Hinnoitteluprosessi

Hinnoitteluprosessiin kuuluu neljä vaihetta, joiden avulla tuotteelle asetetaan oikea hinta. Tuotteen hinnoittelu kannattaa aloittaa markkinatilanneanalyysillä, jossa yritys tutkii markkinoilla olevat kilpailevat tuotteet ja palvelut sekä niiden ominaisuudet ja hinnat. Yritys saa näin selville, onko heidän tuotteensa vakio- vai erikoistuotteita ja onko mahdollisuuksia poiketa markkinahinnasta. Markkina-analyysillä selvitetään tuotteen kysyntä ja kysynnän mahdollinen kehittyminen tulevaisuudessa. Yrityksen tulee tuntea asiakkaansa, eli heidän on pystyttävä nimeämään potentiaaliset asiakkaat, jotta asiakkaita ja asiakkaiden käyttäytymistä pystytään paremmin seuraamaan. (Eklund & Kekkonen 2011, 102.)

Seuraavaksi yrityksen tulee selvittää tuotteen kustannukset ja huomioitava tuotteen kehityskustannukset, investoinnit, rahoituskustannukset. Pitää tietää, kuinka pitkälle hinnan tulee nämä kustannukset kattaa. Hinta tulee asettaa tavalla, jossa kustannukset määrittää hinnan alarajan ja markkinat hinnan ylärajan. Yrityksen tulee valita itselle sopiva hinnoittelumalli, jonka avulla hinta asemoidaan oikealle tasolle. (Eklund & Kekkonen 2011, 103.) Pitkällä aikavälillä myös tuotteen tai palvelun tuottamisesta ja markkinoinnista aiheutuvat kustannukset tulee kattaa. Uusien ohjelmistotuotteiden osalta tuotekehityskustannukset ovat aina kalliimmat, kun itse tuotteiden valmistuskustannukset. Valmiin ohjelmistotuotteen monistaminen ja jakelu saattaa usein olla hyvin halpaa. (TIEKE 2005, 24).

Hinnoitteluprosessin kolmannessa vaiheessa tuote hinnoitellaan, eli tuotteelle valitaan sopiva hinnoittelustrategia. Erilaisiin strategioihin hinnoitella tuotteita on perehdytty edellisessä kappaleessa. Hinnoittelustrategian valinnan jälkeen valitaan käytännön hinnoittelumalli. Hinnoittelumalli on konkreettinen malli, josta muodostuu yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun hinta. Sen tarkoituksena on toimia asiakkaalle hinnan esityksenä ja perusteena. Hinnoittelumallin selkeys on asiakkaalle erittäin tärkeää, jotta asiakas pystyy arvioimaan tuotteen tai palvelun arvon, vertailemaan sitä kilpailijoiden tuotteisiin tai palveluihin sekä näkee siitä koituvat kokonaiskustannukset. Epäselvät ja monimutkaiset hinnoittelumallit voivat johtaa siihen, että asiakas ei osta tuotetta, vaikka tuote tai palvelu vastaakin hänen tarpeita. (TIEKE 2005, 5, 15). Usein yritykset käyttävät hinnoittelussaan apunaan useita hinnoittelumalleja, eli yhdistetään eri malleja käyttötarkoituksiin sopiviksi. Yleensä tuotteesta tai palvelusta maksetaan tietty hinta kerran, jolloin tuotteen omistusoikeus siirtyy ostajalle. Toisin on kuitenkin tietotuotteiden myynnissä, jossa myynti eroaa fyysisten tuotteiden myynnistä. Tietotuotteet eivät ole konkreettisia tuotteita, vaan sama tuote voidaan myydä useaan kertaan monille eri asiakkaille. Tietotuotteita myydessä, asiakkaalle myydään vain tuotteen lisenssi, eli tuotteen käyttöoikeus, ei tuotteen omistusoikeutta. (TIEKE 2005, 38).

Erilaisia käytännön hinnoittelumalleja on kymmeniä, mutta karkeasti lajiteltuna TIEKEN tekemän hinnoittelun abc oppaan mukaan tietotuotteiden- ja palveluiden hinnoittelussa noudatetaan seuraavia periaatteita:

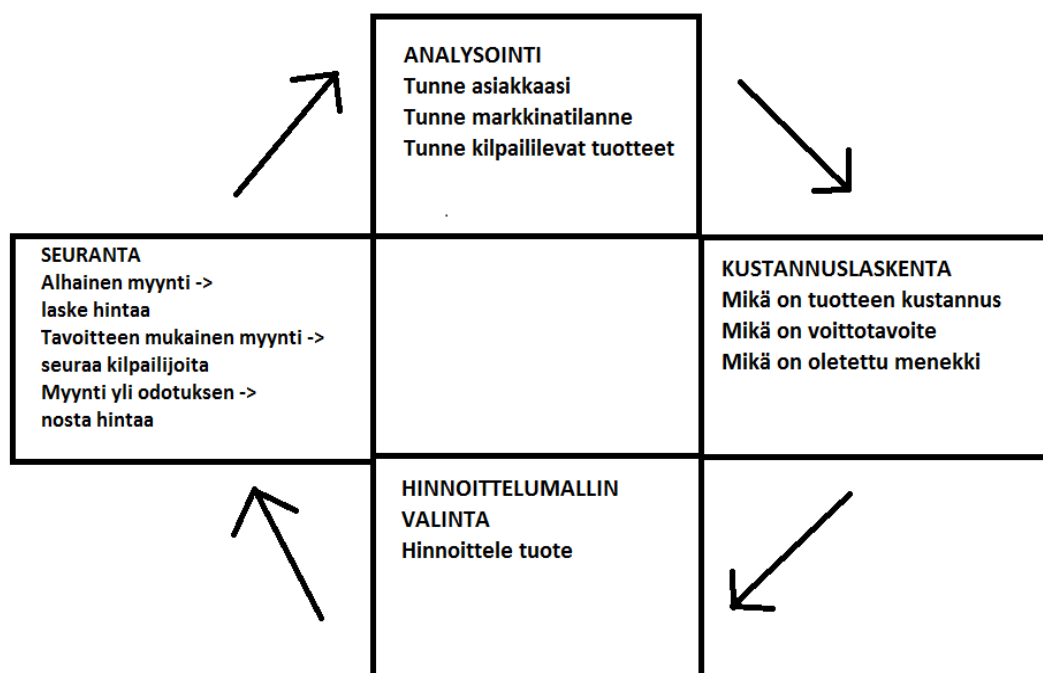
- Paketoitu standardituote tai palvelu -> Kiinteä hinta
- Osittain räätälöity ratkaisu -> Kiinteä hinta ja työkuluja
- Ohjelmistoprojekti -> Projektihinnoittelu (TIEKE 2005, 39.)

Luvussa neljä perehdytään paremmin Yritys X:n käyttämiin käytännön hinnoittelumalleihin.

Kun hinnoiteltu tuote lasketaan markkinoille, alkaa myynnin aktiivinen seuraaminen. Jotta yritys pystyy reagoimaan mahdollisiin myyntimäärien muutoksiin, on yrityksen seurattava asiakkaiden ja kilpailijoiden käyttäytymistä. Jos myyntimäärät jäävät luultua pienemmäksi, voidaan tuotteen hintaa laskea myyntimäärän lisäämiseksi. Kun saavutetaan suunniteltu myyntimäärä ja voittotavoite, voidaan hintaa mahdollisesti nostaa ja saada lisää voittoa. Yrityksen tulee aina pitää huoli siitä, että pysytään tavoitelluissa myyntimäärissä. Tavoitellun myyntimäärän ylittäminen on positiivinen asia, mutta tulee miettiä tuotantokapasiteetin riittävyyttä. Tuotetta pitää pystyä valmistamaan myyntiä vastaava määrä ja tuotteen laadun sekä valmistuskustannuksien tulee pysyä normaalina. Kun toiminta-astetta lisätään, kiinteät kustannukset voivat nousta, johon voi olla ratkaisuna myyntihinnan nostaminen. Myyntimäärien muuttumiseen ei ole aina syytä pelkkä hinta, vaan aina tulee selvittää myyntimäärien muut-

tumisen oikeat syyt, ennen kuin tuotteen hintaa lähdetään muuttamaan. (Eklund & Kekkonen 2011, 104.)

Yrityksen tulee aktiivisesti seurata myyntimäärän tarkastelun lisäksi katetuotto- ja voittotavoitteen toteutumista. Voittotavoitteeseen voi vaikuttaa muutokset niin kiinteissä kuin muuttuvissa kustannuksissa, jotka eivät aina toteudu suunnitelmien mukaan. (Eklund & Kekkonen 2011, 104.) Kappaleen lopuksi on selvitetty hinnanasetantaa kuvan avulla.



Kuva 2 Hinnanasetanta (Eklund & Kekkonen 2011, 103)

4 Case-yritys X:n toimeksianto

Työn empiriaosuudessa luodaan Yritys X:lle sähköinen sopimustietokanta, joka tehdään Microsoft Office Excelillä. Sähköinen sopimustietokanta tarkoittaa sitä, että yrityksen sopimukset arkistoidaan sähköisesti sopimustenhallinta järjestelmään, jotta sopimuksia ja niissä olevaa tietoa pystytään helpommin hallitsemaan. Sopimustenhallinta järjestelmään on kerätty tärkeitä tietoja sopimuksesta liittyen Yritys X:n hinnoitteluun.

Luvussa käsitellään työn toiminnallista osuutta ja kartoitetaan kehitysongelmaa. Luvussa Kerrotaan lyhyesti Yritys X:n toiminnasta ja käsitellään työn toiminnallisen osuuden kulkua työn aloituksesta työn toteutukseen. Kartoitetaan työn tuloksia eli, mitä hyötyjä ja haittoja työstä on saatu sekä minkälaisiin jatkotoimenpiteisiin yritys tulevaisuudessa aikoo ryhtyä.

4.1 Toiminnallinen osuus

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, eli toimeksianto Yritys X:ltä. Yritys X:n toimitusjohtaja huomasi, että heillä on kehitettävää sopimusprosessissa, eli sopimustenhallinnassa ja toiseksi hinnoittelun selkeyttämisessä. Kun kehitysongelmaa pohdittiin yhdessä Yritys X:n toimitusjohtajan kanssa, päädyttiin ratkaisuun, että kehitysongelmiin voidaan löytää yhteinen ratkaisu: sopimustenhallinnan parantamisella voidaan selkeyttää heidän hinnoitteluperusteitaan. Voidaan saada vastauksia moniin hinnoitteluun liittyviin kysymyksiin, kuten millaisia hinnoittelumalleja yritys käyttää, millä voidaan helpottaa laskutuspuolen osastoa ja miten voidaan parantaa yrityksen sopimustenhallintaa.

Toimitusjohtajan mukaan tavoitteena olisi antaa asiakkailleen parempaa ja yksilöidämpää palvelua, joka olisi mahdollista, jos sopimustenhallinta olisi paremmin kunnossa. Hän toivoisi saada tietää lisää myös heidän käyttämistään hinnoitteluperusteista, jotta yrityksen laskutukseen saataisiin selkeyttä ja asiakkaita pystyttäisiin lajittelemaan erilaisiin ryhmiin käytetyn hinnoitteluperusteen avulla. Työn empiirisessä, eli toiminnallisessa osiossa luotiin Yritys X:lle parempi sähköinen sopimustietokanta, jotta pystyttäisiin helpommin hallitsemaan asiakkaita, sopimuksia, sopimusprosessia sekä käsittelemään sopimuksista saatavaa tietoa. Koko toiminnallisen osuuden tavoitteena oli siis koota sopimustiedot yhteen paikkaan, joka helpottaa sopimusten hallintaa.

4.1.1 Yritys X lyhyesti

Yritys X on perustettu vuonna 1999 ja se työllistää noin 70 henkilöä neljässä eri toimipisteessä ympäri Suomea. Yritys X tuottaa tietoteknisiä ratkaisuja yrityksille, julkiselle sektorille sekä yhdistyksille. Yritys X myy asiakkailleen erilaisia ohjelmistojärjestelmä-palveluita, jotka ovat valmiita tuotteita tai asiakkaan tarpeisiin räätälöityjä tuotteita. Yritys X:n visiona on olla asiakkaalle enemmän pitkäaikainen kumppani kuin yksittäisen järjestelmän toimittaja. Yritys X:n erityisosaamisalueena toimii kiinteistösektori. (Yritys X).

Asiakkaita yrityksellä on monilta eri aloilta, joten asiakkaiden tarpeet ovat hyvin erilaisia. Tästä johtuen voi olla vaikea tarjota jokaiselle asiakkaalle heidän tarvitsemaa palvelua, mutta Yritys X haluaa pystyä vastaamaan jokaisen asiakkaan tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Yritys X:n kilpailuvalttina onkin asiantunteva, joustava ja nopea palvelu, joka toimii perustana pitkälle asiakassuhteelle. Yritys X on onnistunut tavoitteissaan, koska sen asiakkaat ovat tutkimuksen mukaan tyytyväisempiä sen palveluun kuin alalla keskimäärin ollaan. Yritys X haluaa myös jatkuvasti kehittää yhteisiä käytäntöjä ja toimintatapojaan, jotta asiakaspalvelun laatu on hyvää jokaisessa tilanteessa. (Yritys X).

4.1.2 Työn aloitus

Opinnäytetyön kehitysongelmana on, miten voidaan selkeyttää yrityksen hinnoitteluperusteita ja miten sen sopimustenhallintaa voitaisiin parantaa. Nämä aiheet liittyvät läheisesti toisiinsa ja niillä on selkeä yhteys, joten näihin ongelmiin on olemassa yhteinen ratkaisu. Sopimustenhallinnan parantamisella voidaan selkeyttää yrityksen hinnoitteluperusteita.

Yritys X:n kehitysongelma on syntynyt kun case-yrityksen toimitusjohtaja on aiemmin yrittänyt itse selvittää yrityksen käyttämiä hinnoittelumalleja, mutta ei ole saanut tehtyä sitä loppuun asti. Hän kuitenkin sai tietää, että hinnoittelumalleja on kymmeniä ja olisi tärkeää saada niistä lisää selville. Myös sopimuksista olevista tiedoista ei aikaisemmin ollut minkäänlaista yhteenvetoa, jossa olisi koottuna tietyt asiat sopimuksista. Tällaisen työkalun puuttuminen vaikeuttaa sopimustenhallintaa ja sopimuksista ei saada kaikkea mahdollista hyötyä irti. Yritys X:n toimitusjohtajan mukaan on erittäin hankalaa etsiä tietoja asiakkaiden kanssa sovituista asioista, kun joudutaan plaraamaan monenkin sivun mittainen, paperinen sopimus aina kokonaan läpi. Jos tärkeät tiedot, mitä sopimuksesta tarvitsee tietää, saataisiin kätevästi sopimustietokannasta, niin tietoa pystyttäisiin helpommin käyttämään hyödyksi. Lisäksi pystyttäisiin pitämään sopimuksia paremmin ajan tasalla ja antamaan asiakkaille juuri sitä palvelua, mitä he tarvitsevat.

Kun Yritys X antoi tehtävän hoidettavakseni, pidimme palaverin, jossa mietimme yhdessä Yritys X:n toimitusjohtajan ja myyntipäällikön kanssa ongelmaa syvemmin. Mitä ongelmalle voitaisiin tehdä ja miten. Päädyimme siihen, että sopimukset käydään yksi kerrallaan läpi ja etsitään niistä kaikki tärkeät tiedot, joita yritys tarvitsee palvellessaan asiakkaitaan. Tärkeät tiedot kerätään yhteen sähköiseen sopimustenhallintapohjaan, josta tieto saadaan kätevästi ja nopeasti, kun sitä tarvitaan. Nykyään on mielestäni hyvä pitää sopimukset sähköisesti ajan tasalla, jotta tiedetään paremmin, mitä asiakkaiden kanssa on sovittu. On tärkeää tietää asiat, jotka velvoittavat puolin ja toisin, jotta voidaan välttyä mahdollisilta erimielisyyksiltä ja sopimusrikkomuksilta, joihin on perehdytty toisessa luvussa. Yritys X:n toimitusjohtajakin kertoi, että suurin osa yrityksen liikevaihdosta tulee tehdyistä sopimuksista, joten olisi erittäin tärkeää, että sopimukset olisivat järjestyksessä ja niissä sovittu tieto olisi kaikkien tietoa tarvitsevien saatavilla nopeasti ja helposti. Sopimusten määrä lisääntyy koko ajan yrityksen kasvaessa, joten niiden hallitseminen ilman hyvää sähköistä sopimustenhallintaa on erittäin hankalaa.

Sopimuksen hallintapohjaksi mietittiin erilaisia vaihtoehtoja, kuten Microsoft Office SharePointia, mutta päädyttiin siihen tulokseen, että työssä käytetään Microsoft Excel-taulukkoa hallintapohjana. Excel ei ole Yritys X:n mielestä se kaikkein käytännöllisin systeemi, mutta se on hyvä pohja tietojen keräämiseen. Itse hallintapohja, eli sopimustenhallinnassa käytettävä

järjestelmä ei ole pääasemassa tässä opinnäytetyössä. Yritys X on itse ohjelmistojärjestelmiä tekevä yritys, joten se voi itse tehdä tulevaisuudessa käyttöliittymän, joka on täysin kyseiseen tarpeeseen sopiva.

4.1.3 Toteutus

Työn toiminnallinen osuus toteutettiin keväällä 2012 ja toiminnallisen osuuden teko aloitettiin tekemällä vaitiolovelvollisuus-sopimus. Vaitiolovelvollisuus-sopimus tehtiin, koska työ vaatii materiaalin käyttöä, jossa on käsitelty asiakkaan ja Yritys X:n välisiä luottamuksellisia asioita. Työn toiminnallinen osuus toteutettiin firman omissa toimitiloissa, jotta luottamuksellista materiaalia ei tarvitse viedä yrityksen ulkopuolelle. Työn saatiin valmiiksi viidessä täysmittaisessa päivässä. Aluksi Yritys X:n toimitusjohtaja oli tehnyt minulle valmiiksi Excel-taulukon sopimuskannasta, johon on listattu kaikki pääkohdat, mitä sopimuskannasta halutaan löytyvän. Sopimuskanta on tehty Yritys X:n vaatimusten ja tavoitteiden perusteella sekä hinnoittelun näkökulmasta. Sopimuskanta sisältää 44 kappaletta eri tietueita. Minun tehtäväni oli alkaa käydä järjestyksessä läpi sopimuksia ja kerätä sopimuskantaan kaikista sopimuksista nämä kyseiset tiedot, joista sopimustietokannassa oli oma tietue. Seuraavaksi esitellään tehty sopimuskanta printscreen-kuvia hyödyntäen, jotta saadaan käsitys, miltä sopimuskanta näyttää.

Yrityksen kaikki sopimukset on numeroitu ja ne löytyvät paperisina versioina mapeista, numerojärjestyksessä. Kaikista sopimuksista ei kuitenkaan löydy papereita, koska sopimukset ovat siirtyneet Yritys X:lle muualta, näin ollen kaikki sopimukset eivät tulleet työhön. Sopimuskannan ensimmäisestä palkista B löytyy sopimusnumero, jotta voidaan löytää juuri se sopimus, mitä tarvitaan. Sopimuksia yrityksellä on kaiken kaikkiaan 290 kappaletta. Palkista C löytyy sopimuksen päivämäärä, jolloin sopimus on tehty. Palkista D löytyy kuvaus asiakkaan ostamasta palvelusta. Kuvan kolme avulla on havainnollistettu sopimuskantaa.

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data:

	B	C	D	I	J
1	Yritys X:n sopimuskanta				
2					
3	Sopimusnro	Sopimuspv	kuvaus	Sopimusasiakas	lisanimi nimi_nr
4	S0001	1.1.2006	Asoportaalisopimus	Yritys 1	Toimitusjohtaja Maija Mehiläinen Yritys 1
5	S0002	1.1.2006	Laatunet ylläpito	Yritys 2	Yritys 2
6	S0003	1.1.2006	Palokuntarekisterin ho	Yritys 3	Yritys 3
7	S0004	1.1.2006	Latomo ylläpito	Yritys 4	Yritys 4

Kuva 3: Yritys X:n sopimustietokanta

Palkeista I-S löytyy tietueet, jotka kertovat asiakkaan perustietoja. Tietueet ovat sopimusasiakas, lisänimi, tunnus-maksaja, nimi-maksaja, lisänimi-maksaja, lisätiedot, y-tunnus, yhteyshenkilön etunimi, yhteyshenkilön sukunimi, yhteyshenkilön puhelin ja yhteyshenkilön sähköposti. Kuvan neljä avulla on havainnollistettu sopimuskantaa.

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data:

	I	J	L	M	N	O
1						
2						
3	Sopimusasiakas	lisanimi	nimi_maksaja	lisanimi_maksaja	lisatiedot	y-tunnus
4	Yritys 1	Toimitusjohtaja Maija	Yritys 1			4564866-9 Maij
5	Yritys 2		Yritys 2			6554684-8 Liisa
6	Yritys 3		Yritys 3	Ostolaskut 5158D		1546488-5 Taav
7	Yritys 4		Yritys 4			5545555-7 Mat

Kuva 4: Yritys X:n sopimustietokanta

Palkeissa T ja U ovat tietueet, jotka kertovat vuokrankorotuskiellosta. Mihin asti asiakkaan kanssa on sovittu, että hintoja ei saa nostaa sekä päivistä, kuinka monta päivää ennen asiasta tulee asiakkaalle ilmoittaa. V ja W tietueet kertovat onko sopimuksessa palveluhinnasto vai onko käytössä erillinen, yleinen palveluhinnasto. X ja Y tietueissa ilmoitetaan onko asiakkaalla palveluun käyttöoikeus, sen ylläpito sekä käyttöpalvelu. Tietue Z kertoo tärkeää tietoa asiakkaan saamasta palvelusta, eli minkälaisen moduulin tai sovelluksen asiakas yritykseltä ostaa. Kuvien viisi ja kuusi avulla on havainnollistettu sopimuskantaa.

	T	U	V	W
1				
2				
3	Vuokrankorotuskielto asti	Vuokrankorotus	Palveluhinnasto	Erillinen palveluhinn: Käyttö
4	31.12.2014	60	X	X
5	31.12.2013	60		
6	ys.fi	90		
7	yritys.fi	60	X	X
8				
9				
10				

Kuva 5 :Yritys X:n sopimustietokanta

	X	Y	Z	
1				
2				
3	Käyttöoikeus ja ylläpito	Käyttöpalvelu	Moduulit / sovellus	Hinnoit
4	X	X	www-sovellusten käyttöpalvelu	Kiinteä l
5			Tampuuri sovellusvuokraus	
6			Tampuuri sovellusvuokraus	
7	X	X	Latomo	Kiinteä l
8				
9				

Kuva 6: Yritys X:n sopimustietokanta

Palkit AA-AC kertovat hinnoittelusta. Tietueissa käydään läpi hinnoitteluperusteet, joista yritys X:n toimitusjohtaja oli erityisen kiinnostunut. Tietueen perusteella saatiin tuloksia yhteen tutkimusongelmaan. Lisäksi kerrotaan muuta tärkeää tietoa hinnoittelusta, joita tarvitaan asiakkaiden laskutuksessa ja ilmoitetaan palvelun vuokran laskutuksen ajankohta, jotta laskutus tietää, milloin asiakkaita laskutetaan. Kuvan seitsemän avulla on havainnollistettu sopimuskantaa.

	AA	AB	AC
1			
2			
3	Hinnoitteluperuste	muuta hinnoittelusta	Vuokrat laskutetaan vuosittain
4	Kiinteä kk-maksu	790 €/kk	3 kk:den erissä: tammi, huhti, h
5	Kohdekohtainen	145 €/kohde/a.	Projektin Puolivuosittain
6	Asuntokohtainen + Kohdekohtainen	8 €/asunto/a.	OPTIOT: ku 1. erässä, viimeistään huhtikuu:
7	Kiinteä kk-maksu	260 €/kk	Laskutetaan vuosittain
8			
9			
10			

Kuva 7: Yritys X:n sopimustietokanta

Palkista AE löytyy tietue, joka kertoo onko sopimus allekirjoitettu. AF kertoo, minkälaiset sopimusehdot sopimuksessa on käytössä. Tietueissa AG-AO käsitellään yhtiön takamaa tukipalvelua. Kun asiakkaan ostamaan palveluun tulee jotain häiriötä, Yritys X on velvollinen antamaan tukipalvelua asiakkaalle heidän sopimana kellon aikana. Tietueissa kerrotaan myös, kuinka monta päivää ennen palvelun käyttökatkosta pitää asiakkaalle ilmoittaa, minkälainen tukiluokittelu asiakkaalla on käytössä, mikä on asiakkaan oletusluokka, onko asiakkaalla oikeus itse määrätä kiireellisyysluokkansa, kuinka monta seurantakokousta asiakkaan kanssa pidetään vuodessa, mikä on käytettävyys prosentti, mikä on käytettävyysaika ja saako Yritys X laskuttaa asiakkaalta matkakustannukset. Kuvien kahdeksan ja yhdeksän avulla on havainnollistettu sopimuskantaa.

	AE	AF	AG	AH	AI
1					
2					
3	Allekirjoitettu Ehdot		Tuki klo	Käyttökätkot ilmo. (Tukiluokittelu)	
4	X	IT2000	8-16	4 A,B,C	
5					
6					
7	X	IT2000	Normaali työaika (8 h/kk)	Seuraava työpäivä	
8					
9					
10					

Kuva 8: Yritys X:n sopimustietokanta

	AJ	AK	AL	AM	AN	AO
1						
2						
3	Oletusluokka	Asiakkaalla oike Seurantakokouks	Käytettävyyys	Käytettävyyysaika	Matka-ajan	
4	C	X	1	99,5	8-17	Saa laskuttaa
5	Kriittiset tapaukset välittömäst		1	99,5	8-21	Saa laskuttaa
6	Kriittiset tapaukset välittömäst Erikseen sovittaa:			99,5	8-21	Saa laskuttaa
7						Saa laskuttaa
8						
9						
10						

Kuva 9: Yritys X:n sopimustietokanta

Kohdat AP ja AQ kertovat, kuinka monta päivää Yritys X:n tulee säilyttää varmistuksia ja, mitä varmistushuomioita asiakkaan kanssa on sovittu. Viimeisessä palkissa AR on tietue muuta. Siinä painotetaan asioita, jotka ovat tärkeää tietää, mutta sille tiedolle ei ole omaa tietuetta. Kuvan kymmenen avulla on havainnollistettu sopimuskantaa.

	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AI
1								
2								
3	Varmistukset säilytys (pv)							
4	30 Muuttuneet tiedostot 1/vrk, säilytetään 14 pv							
5	Ei sopimusta!							
6	Ei sopimusta!							
7	30							
8								
9								
10								

Kuva 10: Yritys X:n sopimustietokanta

4.2 Tuotos

Sopimustenhallinta on asiakirjahallintaa, eli asiakirjojen käsittelyä, säilyttämistä ja hakemista. Asiakirjahallintaan liittyy paljon ongelmia, kuten miten tiedot löytyvät juuri silloin, kun niitä tarvitaan, ja miten niitä voidaan käyttää hyväksi. On turhauttavaa etsiä ja pitkällä aikavälillä kallista käyttää paljon aikaa asiakirjojen etsimiseen. Yritykselle saattaa syntyä jopa kustannuksia, jos asiakirja on tallennettu väärään paikkaan tai niitä ei löydy tarvittaessa nopeasti. Nykypäivänä asiakirjamäärät kasvavat asiakkaiden myötä ja toimistoissa loppuu yksinkertaisesti tila paperisille sopimuksille. Huoli lisääntyy entisestään, kun aikaa ei ole kunnolliseen arkistointiin. Asiaan pystytään kuitenkin vaikuttamaan asiakirjajärjestelmien- ja teknikkoiden hallinnalla. (Aalto, Peltomäki & Westermarck 2007, 196.)

Työn empiriaosuudessa luotiin Yritys X:lle sopimuskanta Microsoft Excel -taulukolla. Tavoitteena oli tuoda kaikista yrityksen sopimuksista saatavat tärkeät tiedot yhteen paikkaan, josta ne saadaan yrityksen henkilöstön käyttöön paremmin ja vaivattomammin. Tuotoksen avulla Yritys X pystyy parantamaan sopimustenhallintaa, pitämään paremmin huolta asiakassuhteista ja välttymään mahdollisilta sopimusrikkomuksilta. Yritys X sai käyttöönsä paljon tietoa hinnoittelusta ja kannattavuudesta sekä yrityksen käyttämistä hinnoitteluperusteista, joiden avulla asiakkaita voidaan järjestellä ryhmiin heidän tarpeidensa mukaan. Lisäksi Yritys X sai käyttöönsä uusia työkaluja, joiden avulla he voivat kehittää niin sopimustenhallinnan kuin hinnoittelun prosessia.

4.2.1 Yritys X:n hinnoittelumallit

Tietotuotteiden hinnoittelumallien lukumäärä on viime vuosien aikana kasvanut huomattavasti, ja sen voi todeta myös Yritys X:lle tehdyn sopimuskannan avulla selvinneistä hinnoittelumalleista. Syitä erilaisien hinnoittelumallien syntyyn on monia. Esimerkiksi erilaisia asiakkaita ja heidän tarpeitaan vastaan luodaan sopivia hinnoittelumalleja. Hinnoittelumallien tulee kuitenkin olla joustavia hinnan suhteen ja asiakkaan käyttötarkoituksen mukaan, jotta tuotteen hinta ei ole liian suuri suhteutettuna asiakkaan saamaan hyötyyn. Toimintaympäristön muutokset, kuten internetin yleistymisen jakelukanavana on syynä eri hinnoittelumallien syntyyn. On syytä pitää mielessä, että liian monen hinnoittelumallin yhdistelmä voi sekoittaa niin asiakkaan kuin omaakin toimintaa. (TIEKE 2005, 39).

Tietotuotteen tai -palvelun hinnoittelussa voidaan epäonnistua hyvin helposti ja se on erittäin haasteellinen tehtävä, jonka takia hinnoittelua tulee koko ajan aktiivisesti kehittää. Paineita lisäävät nopeasti muuttuva markkinatilanne, markkinoille tulevat uudet tuotteet, teknologian kehittyminen sekä kansainvälinen kilpailu. Hinnoittelumallien luomiseen käytetään liian vähän aikaa ja resursseja. (TIEKE 2005,).

Seuraavaksi esitellään Yritys X:n sopimustietokannan avulla todetut käytössä olevat käytännön hinnoittelumallit selityksineen. Käytössä olevat hinnoittelumallit voi olla yhdistelmiä monesta esitetystä mallista:

Käyttäjämääriin perustuvat hinnoittelumallit, joita käytetään hyvin paljon.

- Käyttäjien määrästä riippuva malli, jossa kustannukset kasvavat käyttäjien määrän mukaan.
- Työntekijämäärään perustuva hinnoittelumalli, jossa kustannukset riippuvat yrityksen työntekijöiden määrästä.
- Ryhmäkohtainen malli, jossa hinta on sidottu tiettyyn organisaatio ryhmään, jolla on oikeus käyttää ohjelmistoa.
- Konsernilisenssi, jossa tuotteelle myönnetään rajaton käyttöoikeus koko konsernin sisällä. (TIEKE 2005,40 - 41.)

Käyttöasteeseen ja palvelimeen tai prosessoriin perustuvat hinnoittelumallit. Käyttöasteeseen perustuvassa mallissa tuote hinnoitellaan asiakkaalle tuotetun lisäarvon mukaan, eli mitä

enemmän tuotetta hyödynnetään asiakkaan liiketoiminnoissa, sitä enemmän asiakkaalta ve-
loitetaan. Palvelimen tai prosessorin käyttöasteeseen perustuvassa mallissa myynti kasvaa
tuotteen käyttöasteen kasvaessa.

- Koneen käyttöasteesta riippuva hinnoittelumalli, jossa asiakkaita laskutetaan heidän
käyttämänsä konekapasiteetinpohjalta.
- Tietokantakohtainen hinnoittelumalli, jossa voidaan käyttää hinnoitteluperusteena
ohjelmiston käyttämien tietokantojen lukumäärää tai erilaisten ohjelmiston käyttä-
mien tietokantataulujen lukumäärää.
- CPU-locked- malli, jossa ohjelma on sidottu tiettyyn tietokoneeseen, eikä siinä oteta
kantaan siihen kuka konetta käyttää. Jos ohjelmistoa halutaan käyttää toisessa tieto-
koneessa, tulee se poistaa edellisestä ja asentaa uudelleen toiseen.
- Asiakas pohjainen nippuhinnoittelu, jossa palvelinohjelmiston hinta on upotettu asia-
kaslisenssien hintaan. Hinnoittelu tapahtuu asiakkaiden lukumäärän pohjalta ja se
sopii asiakas-palvelin-ympäristöön.
- Palvelin pohjainen nippuhinnoittelu, joka on vastakohta edelliselle asiakas pohjaiselle
nippuhinnoittelulle. Palvelin hinnoitellaan korkeaksi, mutta asiakaskohtaiset oikeudet
annetaan ilmaiseksi ja alhaisella hinnalla. (TIEKE 2005, 42 - 44.)

Ostojen määrään tai käyttötarkoitukseen perustuvat hinnoittelumallit, jossa ve-
loitetaan ostojen määrään tai käyttötarkoituksen mukaan.

- Tuotepakettikohtainen malli, jossa hankitaan käyttöoikeus tuotepakettiin ja se sisäl-
tää esimerkiksi viisi tuotetta tiettyyn hintaan. Tuotepaketti mahdollistaa halvemman
hinnan, kuin tuotteet erikseen ostettaessa. Tuotepaketit voivat olla käyttäjä- ja ko-
nekohtaisia.
- Volyyymiin perustuvat malli, jossa tuotteiden yksikköhinnat laskevat sitä mukaan, mitä
useimpia käyttöoikeuksia asiakas ostaa.
(TIEKE 2005, 44 - 45.)

Palveluiden hinnoittelumallit, jotka mahdollistavat palvelun hinnoittelun silloin, kun asiak-
kaalle toimitetaan ohjelmistotoimituksia. Ohjelmistotalalla liiketoiminta muodostuu ohjelmis-
toprojekteista ja ratkaisutoimituksista, joiden mukana annetaan asiantuntijapalvelua, mutta

palvelut voivat olla myös itsenäisesti tarjottuja. Asiantuntijapalvelulla voidaan räätälöidä ohjelmistokokonaisuudet asiakaskohtaisiksi ja palvelu toimii lisäksi hyvänä kilpailuetuna ja myynninedistäjänä.

- Aikaperusteinen veloitus, on perinteinen malli kun hinnoitellaan asiantuntijapalveluita. Tehdyt työpäivät tai tunnit kerrotaan kiinteästä määrättyllä hinnalla.
- Kapasiteettipohjainen veloitus, jossa asiakas maksaa sovittun summan omaan käyttöönsä haluamistaan resursseista, vaikka loppujen lopuksi ei niitä käyttäisikään. Asiakas voi maksaa esimerkiksi tietyn kiinteän summan ja saa palvelun käyttöönsä määräajaksi tai maksaa tietyn perusmaksun, joka oikeuttaa tiettyyn määrään tunteja ja lisätunneista veloitetaan erikseen.
- Nippuhinnoittelu, jossa asiakkaalle myydään tuotteita erikseen hinnoiteltuna tai kahden tai useamman tuotteen nipussa erikoishintaan. Erikseen myytävistä tuotteista tai palveluista voi hyötyä, koska niiltä asiakkailta, jotka eivät halua muita tuotteita tai palveluita voidaan saada korkeampi hinta. Tätä tapaa käytetään monesti nostamaan palveluiden kysyntää ja se sopii erityisesti ratkaisujen myyntiin.
- Räätälöity tarjous, jossa asiakkaalle laaditaan palvelutarjous käytyjen keskustelujen pohjalta, eikä etukäteen tarjottavien palvelukokonaisuuksien pohjalta. Se on perinteinen monimutkaisten asiantuntijaprojektien hinnoittelumalli, jossa annetaan kiinteä hinta halutulle kokonaisuudelle sekä veloitusperusteet lisätöille ja -osille.
- Kiinteä palveluveloitus, jossa asiakasta veloitetaan hintaluettelossa määritetyin palveluhinnoin. Sovittu hinta on kiinteä ja sitä voi muokata asiakaskohtaisesti. (TIEKE 2005, 46 - 48.)

4.2.2 Hyödyt ja haitat

Työn toiminnallisen osuuden valmistumisen jälkeen sopimustietokanta on ollut yrityksen käytössä reilun vuoden, jonka jälkeen työn tuloksia arvioitiin Yritys X:n toimitusjohtajalle sekä talous- ja laskutuspäällikölle tehdyn asiantuntijahaastattelun perusteella. Haastattelussa selvitettiin, onko työstä ollut hyötyä, mitä olisi voitu tehdä toisin sekä onko työ ollut kaikkien sitä tarvitsevien saatavilla, jotta voidaan päästä parhaisiin tuloksiin.

Asiantuntijahaastattelussa kävi ilmi, että sopimuskantaa on käytetty toistaiseksi vain satunnaisesti. Sopimuskanta on kuitenkin ajettu osaksi tietovarastoa ja se tullaan ottamaan jatkossa entistä tehokkaampaan käyttöön. Työn toiminnallinen osuus on hoidettu hienosti, mutta työn jälkeinen yrityksen oma tarvittava perehtyminen ja työn jatkaminen on jäänyt puolitiehen. Yritys X ei ole jatkanut sopimustietokannan täyttämistä uusilla sopimuksilla, eli kaikki uudet sopimukset puuttuvat sopimustietokannasta. Sopimustietokannan on tarkoitus tulla tulevaisuudessa ainoastaan tiettyjen henkilöiden käyttöön, koska sitä tarvitsevat vain tietyt henkilöt. Vielä kuitenkaan sitä ei ole jaettu muiden käyttöön.

Voidaan siis todeta, että työn toiminnallisen osuuden teosta, eli tehdystä sopimustietokannasta ei ole vielä saatu kaikkea mahdollista hyötyä irti. Sopimuskantaa ei ole vielä alettu käyttää täydellä teholla, eli siihen ei ole arkistoitu kaikkea mahdollista tietoa, johon sopimuskannassa on mahdollisuudet. Siitä voidaan kuitenkin tulevaisuudessa saada paljon hyötyä irti, kun Yritys X rupeaa itse tuumasta toimeen ja alkaa kehittää sopimustenhallinta prosessia sekä sopimustietokantaa. Aika on ollut myös nykyään hyvin tiukalla, koska Yritys X elää tällä hetkellä kovaa kasvun aikaa. Tästä johtuen heidän kuitenkin kannattaisi ryhtyä kehittämään kyseistä prosessia, koska sillä voidaan loppujen lopuksi helpottaa ja nopeuttaa heidän työtään sekä parantaa työn loppu tuloksia. Tämän opinnäytetyön valmistuttua yrityksellä on käytössään lisäksi paljon tietoa ja työkaluja niin sopimustenhallinnasta, sopimusten sisällöstä, hinnoittelusta ja käyttämistään hinnoittelumalleista, joita se voi käyttää hyväkseen, kun haluaa alkaa kehittää toimintaa sekä päästä tulevaisuuden tavoitteisiin.

4.2.3 Tulevaisuuden näkymät

Asiantuntijahaastattelussa kartoitettiin tulevaisuuden jatkotoimenpiteitä. Onko Yritys X:llä aikeena tulevaisuudessa työstää työtä pidemmälle, minkälaisilla toimenpiteillä sekä miten yritys pitää huolta sopimusten laadunhallinnasta. Toimitusjohtaja on sitä mieltä, että Excel ei ollut paras mahdollinen väline työn tekemiseen, mutta sillä saavutettiin työn tavoitteet ja saatiin kerättyä sopimuksista tärkeä sisältö yhteen pohjaan, josta tarvittava tieto saadaan kätevästi ja nopeasti. Tiedot löytyvät tietovarastosta, mutta tulevaisuudessa tarvitaan käyttöliittymä, eli tietojärjestelmä, jonka avulla tietoja pystytään paremmin hyödyntämään. Vielä tietojen hyödyntäminen ei ole siis päässyt täydellä teholla vauhtiin, mutta tämä on uusi tavoite tulevaisuudessa, jolloin varmasti hyödytkin realisoituvat. Yritys tekee itse käyttöliittymiä, joten se pystyy itse tekemään tähän tarpeeseen täysin sopivan käyttöliittymän. Yritys X:n asiakasmäärät ovat nousseet viime vuosina paljon ja edelleen sopimustenhallinta on pitkälti myyntipäällikön ja -johtajan hoidossa heidän omilla työkaluillaan. Tulevaisuudessa Yritys X voisi parantaa myös sopimusten laadunhallintaa ja mittareita, joilla laadunhallintaa mitataan.

Tämä opinnäytetyö toimii mielestäni hyvänä oppaana ja työkaluna Yritys X:lle tulevaisuudessa, kun Yritys X haluaa kehittää lisää sopimustenhallintaansa ja hinnoittelua. Yritykselle tulee

asiakkaita koko ajan lisää ja yritystoiminta laajenee, joten yrityksen on syytä perehtyä paremmin sopimukseen, niiden hallintaan sekä tuotteiden ja palveluiden oikeaan hinnoitteluun. Tulevaisuudessa paperiset versiot sopimuksista tulee täyttämään yrityksen tilat, tärkeän tiedon löytyminen vie aina vaan enemmän aikaa sekä sopimuksien ja sopimusriskien hallitseminen on mahdotonta, jolloin hyvät ja pitkät asiakassuhteet voivat kärsiä, jos sopimustenhallinnan kehitystä ei viedä pidemmälle. Onneksi Yritys X:llä on kuitenkin tulevaisuuden tavoitteena kehittää jo aloittamaani työtä pidemmälle. Jatko toimenpiteitä ajatellen tästä opinnäyte-työstä on varmasti suunnaton hyöty Yritys X:lle. He tarvitsivat jonkun aloittamaan tämän momentti aliarvioitun toimenpiteen, jotta voivat edetä tavoitteessaan kohti parempaa sopimustenhallintaa. Mielestäni yritys voisi kehittää tulevaisuudessa myös heidän sopimusten laadunhallintaa, johon selvästi ei ole asiantuntijahaastattelun perusteella tarpeeksi perehdytty.

5 Yhteenveto

Opinnäyteyön toiminnallisessa osuudessa case-yritys X:lle luotiin sopimustietokanta heidän tavoitteiden pohjalta. Sopimustietokannan tarkoituksena on auttaa yritystä sopimustenhallinnassa. Sopimustietokannan avulla päästiin käsiksi sopimusten sisältämään tietoon, koskien yrityksen hinnoittelua ja heidän käyttämiä hinnoittelumalleja. Sopimustietokannan avulla saatu tieto on yritykselle hyvin arvokasta, koska he voivat käyttää sitä hyväkseen halutessaan tarjota asiakkailleen kaikin puolin parempaa palvelua sekä saavuttaa asettamansa kehitystavoitteet. Hinnoittelussa voidaan epäonnistua hyvin helposti, joten työ antoi yritykselle työkaluja hinnoittelun kehittämiseen.

Sopimustenhallinta on yrityksissä erittäin tärkeää, jotta voidaan saavuttaa liiketoiminnalle asetetut tavoitteet. Sopimustenhallinta, eli tärkeiden asioiden arkistointi ja hallinnoiminen voi johtaa tyytyväisempiin asiakkaisiin ja pitkiin asiakassuhteisiin sekä tuoda huomattavasti strategisia hyötyjä. Hyvällä sopimustenhallinnalla voidaan välttää mahdollisia ongelmatilanteita sekä saada yrityksen hinnoittelu kannattavaksi.

Toiminnallisen osuuden tavoitteena oli koota sopimustiedot yhteen paikkaan, jotta sopimuksia on keskitetyksi helpompi hallita. Tiedot koottiin sopimustietokantaan, joka on tehty Microsoft Excelillä. Tiedettiin, että Excel ei ole kaikkein käytännöllisin ohjelma, jolla sopimustietokanta kannattaa tehdä, mutta se oli hyvä pohja tietojen keräämiseen sekä kehitystyön aloittamiseen. Nyt tiedot on ajettu osaksi Yritys X:n tietovarastoa, joten työssä on päästy tavoitteeseen. Kaikkea hyötyä yritys ei ole vielä pystynyt työstä saamaan, koska sopimustenhallinta tarvitsee Exceliä paremman käyttöliittymän, jotta tietoja pystytään paremmin hyödyntämään käytännössä.

Opinnäytetyön johdosta Yritys X on löytänyt uuden tulevaisuuden kehitystavoitteen, johon heillä on nyt helpompi ryhtyä. Yritys X on ohjelmistojärjestelmä yritys, jolloin he voivat luoda tarpeisiinsa täysin sopivan käyttöliittymän. Näin kaikki mahdolliset hyödyt varmasti realisoituvat. Jatko toimenpiteenä yritys voi kehittää hinnoittelumallejansa, koska ohjelmistotuotteiden hinnoittelumallien määrä on kasvanut paljon viime vuosien aikana. Niitä tulisi koko ajan aktiivisesti kehittää, jotta hinnoittelu pysyy mahdollisimman kannattavana ja aina ajan tasalla.

Tulevaisuudessa varmasti muutkin yritykset huomaavat, että sopimusten hallinta on tärkeää ja sillä voidaan luoda kilpailu-etua tarjoamalla asiakkaille parempaa palvelua. Yritys X on hyvissä ajoin huomannut muutoksen tarpeet ja alkanut kehittää toimintaansa, joten Yritys X pystyy varmasti vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ja toimii hyvänä esimerkkinä ja edelläkävijänä.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Aalto, L., Peltomäki & S., Westermarck, I. 2007. Tehokkaasti toimistossa. Helsinki: WSOY Opimateriaalit Oy.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYpro OY.

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

Hietala, H., Järvensivu, P., Kaivanto, K. & Kyläkallio, K. 2010. Yrityksen asiakirja- ja sopimusopas. 3. uud. p. Helsinki: Talentum.

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

Järvenpää, M. Länsiluoto, A. Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 1.p. Helsinki: WSOYpro Oy.

Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderstöm, T. 2003. Kannattavuuden avaimet. Vantaa: Dark Oy.

Sähköiset lähteet

Lukander & Ruohola Oy asianajotoimisto. 2012. Vastuunrajoituslausekkeet sopimusriskien hallinnassa. Viitattu 30.7.2013.

<http://www.llr.fi/artikkelit/yrityksen-sopimukset/vastuunrajoituslausekkeet-sopimusriskien-hallinnassa/>

Nettilaki. 2013. Sopimuksen sisältövapaus on sopimusoikeuden lähtökohta. Viitattu 12.12.2013.

<http://www.nettilaki.com/a/sopimuksen-sis%C3%A4lt%C3%B6vapaus-on-sopimusoikeuden-%C3%A4ht%C3%B6kohta>

TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus Ry. 2005. Hinnoittelun ABC: Opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun. Viitattu 26.11.2013.

<http://www.tieke.fi/download/attachments/3441972/HinnoittelunABC-opas.pdf>

Yritys X:n Nettisivut. 2013. Viitattu 26.11.2013.

<http://www.agenteq.fi>

Muut lähteet

Borenus, J. & Arminen, H. 2013. Yritys X:n Toimitusjohtajan ja Talous- ja Laskutuspäällikön asiantuntijahaastattelu. Haastateltu 24.10.

Keski-Ojala, A. & Borenus, J. 2012. Yritys X:lle tehty sopimustietokanta.

Kuvat

Kuva 1 Katetuottohinnoittelu ja voittolisähinnoittelu (Eklund & Kekkonen 2011, 93).....	25
Kuva 2 Hinnanasetanta (Eklund & Kekkonen 2011, 103)	30
Kuva 3 Yritys X:n sopimustietokanta	34
Kuva 4 Yritys X:n sopimustietokanta	34
Kuva 5 Yritys X:n sopimustietokanta	35
Kuva 6 Yritys X:n sopimustietokanta	35
Kuva 7 Yritys X:n sopimustietokanta	36
Kuva 8 Yritys X:n sopimustietokanta	37
Kuva 9 Yritys X:n sopimustietokanta	37
Kuva 10 Yritys X:n sopimustietokanta	38

Liitteet

LIITE 1 Asiantuntijahaastattelu..... 48

LIITE 1 Asiantuntijahaastattelu

1. Miksi työ oli tarpeellista tehdä?

Sopimuksissa olevista tiedoista ei ole aikaisemmin ollut minkäänlaista yhteenvetoa, jossa olisi koottuna tietyt asiat sopimuksista. Tällaisen työkalun puuttuminen vaikeuttaa sopimusten hallintaa.

2. Mitkä olivat työn tavoitteet ja toteutuivatko ne?

Tavoitteena oli koota sopimustiedot yhteen paikkaan, joka helpottaa sopimusten hallintaa. Työntekemishetken sopimukset tuli suurimmaksi osaksi käytyä läpi. Kaikista sopimuksista ei löydy papereita (sopimukset siirtyneet meille muualta), joten siksi kaikki sopimukset eivät tulleet työhön.

3. Onko työstä ollut hyötyä?

Taulukkoa on käytetty toistaiseksi vain satunnaisesti, mutta se on nyt ajettu osaksi tietovarastoamme ja tulee jatkossa entistä tehokkaampaan käyttöön.

4. Mitä olisi voitu tehdä toisin, jotta oltaisi saatu enemmän hyötyä työstä?

Aneten saatua työnsä tehtyä, olisi meidän pitänyt jatkaa taulukon täyttämistä. Nyt kaikki Aneten lähdön jälkeen tulleet sopimukset puuttuvat taulukosta.

5. Onko tehty sopimuskanta kaikkien saataville?

Listaa tuskin laitetaankaan kaikkien saataville, mutta vielä sitä ei ole jaettu kenellekään. Koko henkilöstö ei kyllä tarvitse listaa, ainoastaan tietyt henkilöt.

6. Jatkotoimenpiteet? Voisiko työtä tulevaisuudessa työstää pidemmälle?

Excel ei ehkä ole kaikkein käytännöllisin systeemi, mutta se oli hyvä pohja tietojen keräämiseen. Nyt tiedot on tosiaan ajettu tietovarastoomme, mutta siihen ei ole vielä kunnollista käyttöliittymää joten tietojen hyödyntäminen ei pääse vielä täysillä vauhtiin. Se on kuitenkin tulossa ja silloin varmasti hyödytkin realisoituvat.

7. Miten yrityksessä toteutetaan sopimusten laadunhallintaa?

Asiakasmäärä on noussut viime vuosina paljon ja edelleenkin sopimushallinta on pitkälti myyntipäällikön ja -johtajan hoidossa heidän omissa työkaluissaan.