



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ANSSI JUNTUNEN
SOPIMUSTENHALLINNAN OHJELMISTOTUOTTEEN
ASIAKASARVO

Diplomityö

Tarkastajat: professori Olavi Uusitalo
ja lehtori Tommi Mahlamäki
Tarkastajat ja aihe hyväksytyt
Teknisten tieteiden
tiedekuntaneuvostossa
14. elokuuta 2013

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Automaatiotekniikan koulutusohjelma

JUNTUNEN, ANSSI: Sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteen asiakasarvo

Diplomityö, 73 sivua, 3 liitesivua.

Lokakuu 2013

Pääaine: Teollisuustalous

Tarkastajat: professori Olavi Uusitalo, lehtori Tommi Mahlamäki

Avainsanat: sopimustenhallinta, CLM-tuote, asiakasarvo, liiketoiminta, M-Files

Sopimustenhallinta on olennainen osa yritysten liiketoimintaa. Yritykset menettävät kuitenkin keskimäärin 9,2 % vuotuisesta mahdollisesta liikevaihdostaan huonosti hoidetun ja tehottoman sopimustenhallintaprosessin takia. Sopimustenhallintaprosessia voidaan parantaa ja tehostaa hyödyntämällä sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteita.

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteen asiakasarvo ja se, millaisia ominaisuuksia suomalaiset yritykset toivovat tältä tuotteelta. Asiakasarvoon liittyen oli tarkoitus selvittää, millaisia hyötyjä ja kustannuksia suomalaiset yritykset kokevat tai arvioivat saavansa sopimustenhallinnan ohjelmistotuotetta käyttämällä. Tutkimuksessa haastateltiin näitä tuotteita käyttäviä yrityksiä ja potentiaalisia tulevia käyttäjäyrityksiä, jotta saataisiin selville, eroaako koettu ja arvioitu asiakasarvo keskenään. Tutkimukseen haettiin lisää perspektiiviä haastatteleamalla muutamaa aihealueen erityistä asiantuntijaa. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla.

Tutkimuksen tulokset auttavat yrityksiä hahmottamaan, millaisia hyötyjä ja kustannuksia sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteen hankinta aikaansaa yrityksessä todellisuudessa. Tutkimuksessa esitetään ominaisuudet, joita yritykset toivovat sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteelta. Yritykset, jotka harkitsevat järjestelmän hankintaa, voivat verrata tutkimuksen tuloksia yrityksensä tarpeisiin ja tehdä oikeita päätöksiä tämän perusteella.

Tutkimustulosten mukaan yritysten mielestä tärkeimmät sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteen hyödyt ovat työajan säästyminen ja tuottavuuden parantuminen, tiedon löytymisen ja saatavuuden parantuminen, kulujen pienentyminen, sopimustenhallintaprosessin parantuminen, riskien pienentyminen ja liiketoiminnan sisäisen valvonnan helpottuminen. Yritysten kokemat kustannukset ovat järjestelmän käyttöön tarvittavat lisenssit, järjestelmän toteutuskulut asiakkaan tarpeeseen sopivaksi, yrityksen henkilökunnan kouluttaminen ja koko prosessin kehittämiseen kulutettu aika. Tulosten mukaan asiakasarvo eroaa vain hieman riippuen siitä, käyttääkö yritys sopimustenhallinnan ohjelmistotuotetta vai ei. Järjestelmän koettu ja arvioitu asiakasarvo on likimain sama.

Tulosten mukaan yritykset toivovat sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteelta varsin monenlaisia ominaisuuksia ja toiminnallisuuksia. Kolme tärkeintä ominaisuutta ovat järjestelmän hyvät hakuominaisuudet, helppokäyttöisyys sekä järjestelmän keskitetty ja monipuolinen sopimusvarasto.

ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Master's Degree Programme in Automation Technology

JUNTUNEN, ANSSI: Customer value of contract lifecycle management software

Master of Science Thesis, 73 pages, 3 Appendix pages

October 2013

Major: Industrial Management

Examiners: Professor Olavi Uusitalo, Lecturer Tommi Mahlamäki

Keywords: Contract management, CLM-product, customer value, business, M-Files

Contract management is an important part of companies' business. Companies lose an average of 9.2% of their annual revenue because contracts are managed poorly and inefficiently. The contract management process can be developed by contract lifecycle management software.

The purpose of this study was to examine the customer value of contract lifecycle management software and identify the features, benefits, and costs Finnish companies expect from this software. Companies that already use contract lifecycle management software and companies that don't use it were interviewed, using semi-structured interviews, to identify the differences in the perceived and estimated customer values. A few special experts were interviewed to gain perspective about the subject.

The results of this study will help companies identify the benefits and costs of acquiring contract lifecycle management software. In this study, the features companies expect from contract lifecycle management software were identified.

According to the results of this study, the most important benefits of contract lifecycle management software are low costs, reduced risks, improved productivity, improved information acquisition and accessibility, contract management process improvement, easier compliance, and a reduction in work time. The most important costs are the software licenses, building the system, training the employees, and the time consumed during the development process. There is only a small difference in customer value depending on whether the company already utilizes contract management software. Perceived and estimated customer value are not significantly different.

The results reveal that companies expect many features from contract lifecycle management software. The three most important features are good searching capability, diverse contract storage, and the software must be easy-to-use. Companies that considered acquiring this software can compare the results of this study to their company's needs, so they are able to make the right software purchasing decisions.

ALKUSANAT

Diplomityöni aihe valittiin työnantajani M-Files Oy:n kanssa yhteistyössä. Kuuluin sopimustenhallinta-tiimiin ja sopimustenhallintaan liittyviä asioita oli tarkoitus kehittää yrityksessämme eteenpäin. Olin itse kiinnostunut aiheesta ja tiesin, että pääsen hyödyntämään tutkimuksessa saatua tietoa myös käytännössä työn jälkeen.

Tein tutkimuksen pääasiassa vapaa-ajallani viikonloppuisin vuoden 2013 aikana normaalin päivätyön ohessa, mikä vaikeutti ja hidasti kirjoitusprosessia katkonaisuutensa sekä ajan puutteen takia. Kiinnostava aihe motivoi kuitenkin jatkuvasti kirjoittamaan lisää ja sain työn tehtyä oman henkilökohtaisen aikatauluni mukaisesti. Diplomityön kirjoitusprosessin aikana opin lisää myös omasta suorituskyvystäni ja henkisestä kapasiteetistani.

Haluan kiittää Tampereen teknillisen yliopiston professori Olavi Uusitaloa ja lehtori Tommi Mahlamäkeä, jotka toimivat työni tarkastajina ja avustivat minua pitkin prosessia. Kiitän myös erityisesti ohjaajaani, M-Files Oy:n toimitusjohtajaa tohtori Miika Mäkitaloa, joka jakoi liiketoiminnan johtamiseen liittyvien kiireiden ohella neuvoa minua työn toteuttamisessa. Suurimmat kiitokset haluan osoittaa avopuolisolleni Henriikka Honkaselle, joka jakoi kannustaa minua jatkuvasti siitä huolimatta, että käytin lähes kaikki irrotettavissa olevat viikonloppuni työni tekemiseen.

SISÄLLYS

Tiivistelmä.....	I
Abstract	II
Alkusanat.....	III
Kuva- ja taulukkoluetelo.....	VI
Termit ja niiden määritelmät	VII
1 Johdanto.....	1
1.1 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoite	2
1.2 Tutkimuksen rajaukset.....	2
1.3 Tutkimusraportin rakenne	2
2 Sopimustenhallinnan asiakasarvo	3
2.1 Asiakasarvo	3
2.1.1 Asiakasarvo käsitteenä.....	3
2.1.2 Asiakasarvon muodostuminen	4
2.2 Sopimukset ja sopimusoikeus	7
2.2.1 Sopimuksen tehtävä	7
2.2.2 Erilaisia sopimuksia.....	8
2.2.3 Sopimusoikeus	9
2.3 Sopimustenhallinta liiketoiminnassa	14
2.3.1 Sopimustenhallinta osa strategiaa ja riskienhallintaa	20
2.3.2 Sopimustenhallinta suomalaisissa yrityksissä.....	23
2.4 Sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteet ja asiakasarvo	30
2.4.1 CLM-tuotteen ominaisuudet	33
2.4.2 CLM-tuotteen hyödyt	37
2.4.3 Sopimustenhallinta pilvipalvelussa	39
2.4.4 Viitekehyksen johtaminen.....	40
3 Tutkimusmenetelmät ja toteutus	43
3.1 Tutkimusote	43
3.2 Tutkimusmenetelmät	44
3.3 Tutkimuksen toteutus	45
4 Tulokset	48
4.1 Sopimustenhallinta yleisesti.....	48
4.2 Sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteelta toivotut ominaisuudet	50
4.3 Sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteen asiakasarvo	57
4.4 Tulosten tarkastelu	59

5	Johtopäätökset ja pohdintaa.....	61
5.1	Tulosten yhteenveto ja diskussio.....	61
5.1.1	Sopimustenhallinta yleisesti.....	61
5.1.2	Sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteelta toivotut ominaisuudet	62
5.1.3	Sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteen asiakasarvo	65
5.2	Tutkimuksen arviointi ja kontribuutio.....	67
5.3	Jatkotutkimuksen aiheet.....	70
	Lähteet.....	71
	Liitteet.....	74

KUVA- JATAULUKKOLUETTELO

Kuva 1. Sopimuslukutaito.....	12
Kuva 2. Sopimusten elinkaari.....	15
Kuva 3. Pre-signing ja post-signing.....	16
Kuva 4. Tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät sopimustenhallinnassa.....	17
Kuva 5. Menetetty liikevaihto toimialoittain.....	19
Kuva 6. Sopimustenhallintaan liittyvät haasteet ja kehityskohteet.....	24
Kuva 7. Sopimusvastuiden jakautuminen yrityksissä.....	25
Kuva 8. Sopimusten säilytystavat.....	26
Kuva 9. Sopimustiedon saatavuus yrityksissä.....	26
Kuva 10. Sopimusten aiheuttamat turhat kustannukset.....	27
Kuva 11. Odotukset sopimustenhallintapalveluun liittyen.....	27
Kuva 12. Käytössä oleva järjestelmä sopimustenhallintaan liittyen.....	28
Kuva 13. Kehityssuunnitelmat sopimustenhallintaan liittyen.....	29
Kuva 14. Käytössä oleva tai käyttöön tuleva järjestelmä.....	30
Kuva 15. Sopimustenhallinnan eri vaiheet yrityksissä.....	32
Kuva 16. Sopimukseen liittyvän ohjelmiston tärkeimmät ominaisuudet ja hyödyt.....	36
Kuva 17. Liiketalouden tutkimusotteet.....	44
Kuva 18. CLM-tuotteen kolme tärkeintä ominaisuutta.....	51
Kuva 19. CLM-tuotteen hankintamuoto.....	53
Kuva 20. CLM-tuotteelta toivotut ominaisuudet tärkeysjärjestyksessä.....	54
Kuva 21. CLM-tuotteelta toivotut ominaisuudet vastaajaryhmittäin.....	56
Kuva 22. Yritysten kokemat hyödyt CLM-tuotteeseen liittyen.....	57
Kuva 23. Yritysten kokemat hyödyt vastaajaryhmittäin.....	58
Taulukko 1. Tuotteen hyötyihin liittyvät kokonaisuudet ja tekijät.....	4
Taulukko 2. Palvelun hyötyihin liittyvät kokonaisuudet ja tekijät.....	5
Taulukko 3. Asiakassuhteen hyötyihin liittyvät kokonaisuudet ja tekijät.....	5
Taulukko 4. Tuotteen ja palvelun kustannuksiin liittyvät kokonaisuudet ja tekijät.....	6
Taulukko 5. Asiakassuhteen laadun kustannuksiin liittyvät kokonaisuudet ja tekijät.....	6
Taulukko 6. Saavutettavissa olevat hyödyt CLM-tuotteella.....	38
Taulukko 7. Saavutettavissa olevat hyödyt CLM-tuotteen käyttöönotolla.....	39

TERMIT JA NIIDEN MÄÄRITELMÄT

B2C	Yritysten ja kuluttajien välistä kaupankäyntiä. Business-to-Consumer.
CLM-tuote	Sopimustenhallinnan ohjelmistotuote. Contract Lifecycle Management –tuote
ERP-järjestelmä	Toiminnanohjausjärjestelmä (Enterprise Resource Planning System).
IACCM	Kansainvälinen sopimustenhallintajärjestö. The International Association for Contract and Commercial Management.
ICE	Tietotekniikka, viestintä ja viihde. Information, communication and entertainment.
Megatrendi	Yhteiskuntien rakenteita syvällisesti muuttava, usein globaali ilmiö.
Pilvipalvelu	Ohjelmisto, jota tarjotaan palveluna. Cloud service.

1 JOHDANTO

Valtaosa yritysten liiketoiminnasta perustuu sopimukseen ja sopimukset luovat pohjan kaikelle liiketoiminnalle. Silti yritysten sopimustenhallintakäytännöt ovat usein sekavat ja ne ovat huonosti toteutettu. Sopimusten huono hallinnointi altistaa yritykset monelle riskille ja aiheuttaa yrityksille turhia kustannuksia, jotka voitaisiin välttää panostamalla sopimustenhallintaprosessiin ajoissa (PricewaterhouseCoopers LLP 2003). Yritykset menettävät keskimäärin jopa 9,2 % vuotuisesta liikevaihdostaan huonosti hoidetun ja tehottoman sopimustenhallinnan takia (IACCM 2012).

Sopimustenhallinnan kehittäminen on suhteellisen uusi ilmiö, mutta silti kansainvälisen sopimustenhallintajärjestön (IACCM) tutkimuksen mukaan valtaosa menestyvistä yrityksistä sijoittaa jo aktiivisesti sopimustenhallinnan kehittämiseen. Nykypäivän haastavilla maailmanlaajuisilla markkinoilla sopimustenhallinta nähdään kasvavana kilpailukyvyyn tehostamiskeinona. (IACCM 2013a) Yritysten kannattaa selvittää sopimustenhallintaprosessinsa nykytila ajoissa ja tehdä tarvittavia päätöksiä sen kehittämiseksi.

Yritysten sopimustenhallintaa voidaan kehittää hyödyntämällä tähän tarkoitettuja ohjelmistotuotteita. Sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteiden avulla voidaan esimerkiksi tehostaa ja automatisoida sopimuksen elinkaaren vaiheita ja siten pienentää yrityksen kuluja (Jones & Connaughton 2011). Tämän tutkimuksen tavoitteena on ottaa selvää, millaisia hyötyjä ja kustannuksia sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteet suomalaisten yritysten mielestä tarjoavat. Tutkimuksessa haastatellaan sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteita käyttäviä yrityksiä ja yrityksiä, jotka eivät niitä käytä. Tutkimuksessa selvitetään siis myös se, eroaako arvioitu ja koettu asiakasarvo toisistaan. Tutkimukseen haetaan myös lisää perspektiiviä haastatteleamalla muutamaa aihealueen erityistä asiantuntijaa.

Markkinoilla on paljon erilaisia sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteita ja niiden ominaisuudet ja toiminnallisuudet vaihtelevat. Yritysten on hyvä olla tietoisia sopimustenhallintatuotteiden ominaisuuksista järjestelmän hankintaa tehdessään. (SciQuest 2012, s. 4) Tässä tutkimuksessa selvitetään, millaisia ominaisuuksia suomalaiset yritykset toivovat sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteelta.

1.1 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteen asiakasarvo, ja mitä yritykset toivovat tältä tuotteelta. Tutkimustulosten myötä työn tilaavaan yritykseen on tarkoitus saada lisää tietotaitoa sopimustenhallintaan ja sopimusoikeuteen liittyen. Tutkimuksen jälkeen tilaavan yrityksen on tarkoitus voida verrata omaa tuotettaan saatuihin tuloksiin ja kehittää tuotetta eteenpäin, jos tulokset sitä edellyttävät. Tutkimuksen tavoite voidaan kiteyttää seuraavan kaltaisella tutkimuskysymyksellä: Millaisia toiminnallisuuksia ja ominaisuuksia yritykset toivovat sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteelta ja mikä on sen asiakasarvo?

1.2 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen teoriaosassa käsitellään sopimusoikeutta yleisellä tasolla ja laista tarkastellaan vain aihealueen kannalta olennaisimpia osia. Tutkimuksessa ei perehdytä ohjelmistoihin, vaan keskitytään hyötyihin, ominaisuuksiin ja toiminnallisuuksiin, joita sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteelta toivotaan. Asiakasarvon osalta keskitytään sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteen asiakasarvoon eikä pohdita laajemmin palvelun ja asiakassuhteen merkitystä asiakasarvoon. Tutkimuksessa ei myöskään oteta kantaa siihen, miten muutos yrityksen sopimustenhallinnan toimintatavoissa saadaan aikaiseksi. Tutkimus keskittyy suomalaisten yritysten toiveisiin ja näkemyksiin sopimustenhallintaan liittyen.

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti rakentuu niin, että luvussa yksi tutustutaan aiheeseen, esitetään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys sekä tehdään työtä koskevat rajaukset. Luvussa kaksi käsitellään työhön liittyvää teoriaa eli asiakasarvoa, sopimuksia ja niihin liittyvää sopimusoikeutta sekä sopimustenhallintaa liiketoiminnassa. Luvussa kolme esitetään empiirisen tutkimuksen aineistoon ja analysointiin käytetyt menetelmät eli tutkimusmenetelmät. Luvussa neljä esitetään tulokset eli empiirisessä tutkimuksessa esille tulleet havainnot. Luvussa viisi esitetään työn johtopäätökset, pohditaan tuloksien luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimuksen aiheita.

2 SOPIMUSTENHALLINNAN ASIAKASARVO

Tässä luvussa käsitellään asiakasarvoa, sopimuksia ja niihin liittyvää oikeutta sekä sopimustenhallintaa liiketoiminnassa. Ensin käsitellään asiakasarvoa, jonka jälkeen käydään läpi sopimukseen ja sopimusoikeuteen liittyvät asiat. Lopuksi perehdytään sopimustenhallintaan liiketoiminnassa.

2.1 Asiakasarvo

Asiakasarvosta ja sen välittämisestä asiakkaille puhutaan paljon, mutta yllättävän harva yritys kykenee määrittämään asiakasarvoa, jota he todellisuudessa asiakkailleensa tarjoavat (Anderson & Narus 1999, Lapierrin 2000 mukaan). Asiakasarvon ymmärtäminen on varsin tärkeää liiketoiminnassa ja yritysten tulee hahmottaa omien tuotteidensa ja palveluidensa asiakasarvo (Lapierre 2000, s. 122). Täytyy myös ymmärtää, miten asiakasarvoa voidaan parantaa, ja mitkä tekijät vaikuttavat koettuun asiakasarvoon. Ymmärtämällä nämä asiat voidaan luoda merkittävää kilpailuetua kilpailijoihin. (Lichtenthal et al. 1997, Lapierrin 2000 mukaan).

2.1.1 Asiakasarvo käsitteenä

Asiakasarvo on erotus asiakkaan kokemasta hyödystä ja kustannuksesta. Se on siis erotus siitä, mitä asiakas saa ja mitä asiakas menettää tehdessään kauppaa tietyn toimijan kanssa. Hyötyihin sisältyvät esimerkiksi hankitun tuotteen laatu, palvelujen laatu, asiakassuhteen laatu ja asiakasyrityksen imago. Kustannuksia ovat esimerkiksi rahallinen kustannus ja kulutettu aika sekä energia. (Kotler & Keller 2009, s. 161)

Pääosin asiakkaat tekevät ostopäätöksensä koettuun asiakasarvoon perustuen, mutta on myös tilanteita, joissa asiakkaat tuntuvat toimivan järjenvastaisesti. Asiakas saattaa olla pakotettu toimimaan tietyllä tavalla, esimerkiksi ostaja voi olla pakotettu ostamaan halvin vaihtoehto riippumatta todellisuudessa koetusta asiakasarvosta. Ostaja saattaa myös pyrkiä maksimoimaan oman henkilökohtaisen hyötynsä eikä välttämättä valitse yritykselle parasta vaihtoehtoa. On myös mahdollista, että henkilökohtaiset suhteet tiettyyn yritykseen vaikuttavat ostajan ostokäyttäytymiseen enemmän kuin todellisuudessa koettu asiakasarvo. (Kotler & Keller 2009, s. 163)

2.1.2 Asiakasarvon muodostuminen

Lapierre (2000, ss. 125-138) on määrittänyt tutkimuksessaan 13 tärkeintä asiakasarvoon vaikuttavaa tekijää ja selvittänyt, kuinka suuri vaikutus milläkin tekijällä oli tietyllä toimialalla. Toimialoiksi tutkimuksessa valittiin ICE (tietotekniikka, viestintä ja viihde), jakelu ja rahoitus, koska ne kaikki ovat riippuvaisia tietotekniikasta. Tietotekniikka-alalla kasvu on valtavaa ja siksi asiakasarvon ymmärtäminen on olennaista varsinkin tällä toimialalla. Lapierre (2000) on määrittänyt asiakasarvotekijät ja ne esitetään seuraavissa kappaleissa.

Hyödyt

Asiakasarvon hyödyt ja kustannukset koostuvat Lapierrin (2000) mukaan tuotteen, palvelun ja asiakassuhteen eri tekijöistä. Asiakasarvon tuotteeseen liittyvät hyödyt koostuvat toimittajan vaihtoehtoisista ratkaisuista, tuotteiden laadusta ja tuotteiden räätälöintimahdollisuuksista. Näihin kolmeen kokonaisuuteen liittyviä tekijöitä on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Tuotteen hyötyihin liittyvät kokonaisuudet ja tekijät (Lapierre 2000)

Kokonaisuus	Tekijä
Vaihtoehtoiset ratkaisut	Tarjolla olevien vaihtoehtoisien ratkaisujen määrä. Kyky räätälöidä tarjottavat tuotteet asiakkaan tarpeiden mukaisiksi.
Tuotteiden laatu	Tuotteiden kestävyys ja käyttöikä. Tuotteiden luotettavuus. Tuotteiden suorituskyky. Jatkuva tuotteiden laadunparannus.
Tuotteiden räätälöinti- mahdollisuus	Kyky täyttää sellaiset asiakkaan vaatimukset räätälöintiin liittyen, joita kilpailijat eivät kykene täyttämään. Kyky tarjota erilaisia ratkaisuja eri asiakkaille.

Asiakasarvon palveluun liittyvät hyödyt koostuvat toimittajan reagoitakyvystä, joustavuudesta, luotettavuudesta ja teknisestä osaamisesta. Nämä kokonaisuudet ja tekijät on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Palvelun hyötyihin liittyvät kokonaisuudet ja tekijät (Lapierre 2000)

Kokonaisuus	Tekijä
Reagointikyky	Kyky tarjota nopeita vastauksia ja ratkaisuja asiakkaan ongelmiin. Kyky kuunnella asiakkaan ongelmia. Vierailut asiakkaan yrityksessä, jotta ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta kasvaa.
Joustavuus	Kyky joustaa asiakkaan pyyntöjen mukaan. Kyky toimia tilanteen muuttuessa. Kyky toimittaa hätätilanteessa nopeita ratkaisuja. Kyky mukauttaa tuotteet ja palvelut vastaamaan asiakkaan tulevia tarpeita.
Luotettavuus	Laskujen tarkkuus ja selvyys. Kyky tehdä asiat oikein ensimmäisellä kerralla. Asiakaspalvelijoiden pätevyys. Kyky pitää lupaukset. Liiketoimien tarkkuus.
Tekninen osaaminen	Luovuus. Ymmärrys asiakkaan toimialasta. Kyky hyödyntää uutta teknologiaa ratkaisuja tuotettaessa. Kyky tarjota järjestelmäratkaisuja asiakkaan ongelmiin.

Asiakasarvon asiakassuhteen hyötyihin liittyvät tekijät koostuvat toimittajan imagosta, luottamuksesta toimittajaan ja toimittajan solidaarisuudesta. Asiakassuhteeseen liittyviä kokonaisuuksia ja tekijöitä on kuvattu taulukossa 3.

Taulukko 3. Asiakassuhteen hyötyihin liittyvät kokonaisuudet ja tekijät (Lapierre 2000)

Kokonaisuus	Tekijä
Toimittajan imago	Maine. Uskottavuus.
Luottamus	Asiakas voi luottaa toimittajan sanaan, vaikka keskusteltava asia olisi asiakkaalle epäsuotuisa. Vilpittömyys.
Toimittajan solidaarisuus	Tarjottu apu asiakkaan joutuessa ongelmiin. Pyrkimys parantaa asiakassuhdetta jatkuvasti. Halu täyttää asiakkaan tarpeet huolimatta sopimusehtojen rajoitteista.

Kustannukset

Asiakasarvon tuotteeseen ja palveluun liittyvät kustannukset koostuvat niiden hinnasta. Hintaan liittyviä tekijöitä on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Tuotteen ja palvelun kustannuksiin liittyvät kokonaisuudet ja tekijät (Lapierre 2000)

Kokonaisuus	Tekijä
Hinta	Yleiset toimittajan tuotteiden ja palvelujen hinnat. Hinnat verrattuna toimittajan liikevoittoon ja kannattavuuteen. Kilpailun vaikutus hintoihin. Hintojen kohtuullisuus.

Asiakasarvon asiakassuhteen laatuun liittyvät kustannukset koostuvat menetetyistä ajasta, energiasta ja konflikteista. Asiakassuhteen laatuun liittyviä kokonaisuuksia ja tekijöitä on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Asiakassuhteen laadun kustannuksiin liittyvät kokonaisuudet ja tekijät (Lapierre 2000)

Kokonaisuus	Tekijä
Aika ja energia	Aika ja energia, jotka kuluvat tapaamisissa ja puheluissa. Aika ja energia, jotka kuluvat asiakkaan vaatiessa alennusta. Aika ja energia, jotka asiakkaan henkilöstöltä kuluvat toimittajaan liittyviin koulutuksiin.
Konfliktit	Toistuvat väittelyt toimittajan kanssa. Riitatilanteet toimittajan kanssa.

Lapierren (2000) tutkimuksessa havaittiin toimittajan tuotteiden laadulla olevan melko pieni vaikutus asiakasarvon muodostumiseen kaikilla tutkituilla toimialoilla. Tuotteiden hinnan havaittiin olevan tärkeä tekijä, mutta hinta ei kuitenkaan ollut tärkein asia asiakasarvon muodostumisessa kaikilla toimialoilla. Vain rahoitustoimialalla nähtiin tuotteen hinnalla olevan eniten merkitystä. Toimittajan reagointikyky havaittiin tärkeimmäksi tekijäksi tietotekniikka-, viestintä- ja viihdetoimialoilla, kun taas joustavuus oli tärkeintä jakelutoimialalla. Kun kaikki tutkimuksessa mukana olleet toimialat yhdistettiin ja niitä tutkittiin yhdessä, tärkeimmäksi tekijäksi havaittiin joustavuus. (Lapierre 2000)

Lapierren (2000) tutkimuksessa tuodaan esille se, että asiakasarvo ei riipu yksin tuotteesta, palvelusta tai asiakassuhteenhoidosta, vaan se on summa näistä kaikista yhdessä. Tutkimuksessa myös painotetaan sitä, että asiakasarvo ei muodostu vain hyvästä tuotteesta, vaan työntekijöillä ja asiakaspalvelun laadulla on suuri merkitys asiakasarvoon ja näillä tekijöillä voikin hyvin erottua kilpailijoista ja luoda kilpailuetua. Työntekijöiden reagointikyvyllä, joustavuudella, luotettavuudella ja osaamistasolla sekä asiakassuhteenhoitotaidoilla on suuri merkitys asiakasarvon muodostumiseen. (Lapierre 2000)

Asiakasarvotekijöiden painotus riippuu ostotilanteesta ja ostettavasta tuotteesta. Usein toistuvien rutiiniososten yhteydessä painotetaan monesti toimituksen luotettavuutta, hintaa ja toimittajan mainetta. Esimerkiksi kopiokonetta yritykseen hankittaessa painotetaan monesti teknisentuen laatua, toimittajan joustavuutta ja tuotteen luotettavuutta. IT-järjestelmää hankittaessa tärkeimpiä tekijöitä ovat hinta, toimittajan maine, tuotteen luotettavuus, palvelun luotettavuus ja toimittajan joustavuus. (Kotler & Keller 2009, s. 235)

2.2 Sopimukset ja sopimusoikeus

Ihmiset ovat erilaisten sopimusten kanssa tekemisissä jatkuvasti elämänsä aikana. Ihmiset tekevät päivittäisiä ostoksia, ja kauppa on yksi sopimuslaji. Työtä tehdään työsopimuksin, ja asunnot hankitaan sopimuksilla, joko vuokraamalla tai ostamalla. (Saarnilehto 2009, s. 1) Sopimuksia tehdään niin suullisesti kuin kirjallisestikin.

Usein sopimukset tehdään kahden kesken, mutta siihen voi osallistua useampikin henkilö. Yleensä sopimuksen vaikutukset kohdistuvat sopimuksen osapuoliin. Jossain tapauksissa sopimuksen vaikutus voi kohdistua ulkopuoliseenkin henkilöön esimerkiksi, kun henkivakuutuksen edunsaaja on muu kuin sopimuksen osapuoli. (Saarnilehto 2009, s. 2)

Liiketoiminnassa sopimustoiminta on yksi toiminnan ydinalueista. Sopimuksia syntyy varsinkin kaupankäynnissä, kun tehdään tarjouksia, tilauksia ja sopimuksia. Aina työntekijät eivät ajattele kaupankäyntiin liittyviä asiakirjoja sopimuksen osana, ja siksi ei osata huomioida myöskään asiakirjoihin liittyviä riskejä. Sopimus on tehokas riskienhallinnan ja osapuolten vuorovaikutuksen väline, ja siihen liittyvää osaamista voidaan kehittää henkilöstöä kouluttamalla. (Jaakkola & Sorsa 2005, s. 8)

2.2.1 Sopimuksen tehtävä

Sopimuksen päätehtävä on sitoa osapuolet. Sopimus sitoo osapuolet oikeudelliseen suhteeseen, oikeussuhteeseen, jota kutsutaan eri nimillä riippuen sopimustyyppistä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi vuokrasuhde, työsuhde ja oppisopimussuhde. Sopimus on monesti oikeussuhteen tärkein perusta. Sopimus sitoo osapuolia ja sitä rikkovaa osapuolta uhkaavat haitalliset oikeudelliset sanktiot. Jossain tapauksessa sopijapuoli voi kuitenkin pitää sanktioita edullisempänä kuin sopimuksen täyttämistä. (Saarnilehto 2009, s. 5)

Saarnilehdon (2009) mukaan sopimuksen sitovuudella tarkoitetaan sitä, että rikkojaosapuolta voidaan ryhtyä taivuttelemaan tai pakottamaan toimimaan sopimuksen mukaisesti. Mikäli vastapuoli ei täytä sopimustaan, ovat oikeuslaitos, tuomioistuimet ja täytäntöönpanoviranomaiset sopijapuolen käytettävissä. Viranomainen ei yleensä puutu

yksityisten välisiin asioihin omasta aloitteestaan, vaan tähän tarvitaan asianomaisen pyyntöä. Viranomaisen mukaan ottaminen ei ole erityisen nopea keino vaadittaessa sopimusta täytettäväksi ja se on monesti myös epäkäytännöllistä. Monesti onkin järkevämpää neuvotella uudestaan vastapuolen kanssa järkevän ratkaisun löytämiseksi, koska riitelemine tuomioistuimessa ei edistä sovintoa eikä ainakaan paranna yhteistyötä jatkoa ajatellen. (Saarnilehto 2009, s. 5)

2.2.2 Erilaisia sopimuksia

Sopimuksia on monenlaisia ja niitä on pyritty jakamaan erilaisiin sopimuksiin. Jaottelun tuloksena on esimerkiksi seuraavan kaltainen jako, jonka mukaan erilaisia sopimuksia ovat *yksipuolisesti velvoittava sopimus*, *kaksipuolisesti velvoittava sopimus*, *sopimus kolmannen hyväksi ja ohje- eli normisopimus*. *Yksipuolisesti velvoittava sopimus* synnyttää velvoitteen vain toiselle osapuolelle. Esimerkiksi esinelaina ja takaus ovat tämälntyyppisiä sopimuksia. *Kaksipuolisesti velvoittava sopimus* synnyttää velvoitteen molemmille sopijapuolille, josta perinteisin esimerkki on kauppa, jossa vastakkaisina suorituksina ovat kauppahinnan maksu ja kaupan kohteen luovutus. *Sopimus kolmannen hyväksi* synnyttää velvollisuuksia ja oikeuksia yleensä vain sopimuksen osapuolille ja muut jäävät ulkopuoliseksi. Henkivakuutus on esimerkki tällaisesta sopimuksesta, kun edunsaaja määritetään. *Ohje- eli normisopimus* on sopimus, jolla sovitaan etukäteen vastaisuudessa ehkä sovittavien sopimusten sisältö. Tästä esimerkkinä on työehtosopimus ja näitä on alkanut kehittymään monille eri aloille. Edeltävien sopimusten lisäksi mainitaan monesti runkosopimukset ja puitesopimukset, joilla sovitaan vastaisuudessa käytettävät periaatteet ja joiden puitteissa voidaan sopia uusia kertasopimuksia. (Saarnilehto 2009, ss. 8-12)

Sopimusneuvottelujen aikana voidaan tehdä aiesopimus, jolla vahvistetaan aikomus tehdä sopimus (Saarnilehto 2009, s.70), mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että sovitaan neuvottelujen jatkamisesta ja sopimusehtojen tarkentamisesta. Oikeusvaikutukseltaan aiesopimus on epäselvä, mutta jos se sisältää riittävän yksityiskohtaiset ehdot, se voi kuitenkin luoda vastuuvaikutuksia, vaikka se ei lopulta velvoittakaan tekemään sopimusta. (Jaakkola & Sorsa 2005, s. 44) Kansainvälisessä ympäristössä on myös huomattava, että aiesopimuksen ja muiden puolisuovien dokumenttien sitovuusaste vaihtelee riippuen maasta (Haapio et al. 2005, s. 314).

Sopimusneuvotteluissa voidaan tehdä myös esisopimus, joka on oikeusvaikutuksiltaan kiistaton, toisin kuin aiesopimus. Jos varsinainen sopimus on määrämuotoinen, on myös esisopimus tehtävä vastaavassa muodossa. Esisopimuksia käytetään yleensä tilanteissa, joissa jokin ehto on edellytyksenä varsinaisen sopimuksen syntymiselle. Esisopimuksen sitovuutta voidaan rajoittaa sitä tehtäessä (Saarnilehto 2009, s.71). Mikäli esisopimus on sitova, sen rikkomisesta seuraa vahingonkorvausvastuu kuten varsinaisenkin sopimuksen tapauksessa. (Jaakkola & Sorsa 2005, s. 45)

2.2.3 Sopimusoikeus

Sopimusoikeus ja sopimuksen merkitys korostuvat silloin, kun kaikki ei mene suunnitelmien mukaan tai sopijapuolet ovat erimielisiä siitä, mitä on sovittu (Salmi 2009) Oikeustoimi, sopimusvapaus ja sopimusrikkomukset ovat olennaisia asioita sopimusoikeuteen liittyen.

Oikeustoimi ja sopimusvapaus

”Oikeustoimi on yksityinen tahdonilmaus, jolla on tarkoituksena perustaa, muuttaa tai kumota oikeus”. Sopimus on oikeustoimi ja se on kaksipuolinen. Sopimukseen tarvitaan toisen osapuolen myötävaikutusta jossain muodossa. Tarjous ja tarjoukseen annettu vastaus ovat molemmat oikeustoimia. Sopimus, tarjous ja vastaus eivät ole ainoita oikeustoimia. Oikeustoimeen liittyy yleensä ainakin *tahto*, *tahdonilmaus* ja *tarkoitus tulla toisen tietoon*. (Saarnilehto 2009, ss. 13-14)

Oikeustoimeen sisältyy *tahto* tulla muodossa tai toisessa sidotuksi. Esimerkiksi viranomaisen päätös ei ole yksityisoikeudellinen oikeustoimi. Oikeustoimi ei ole kyseessä, jos henkilö on pakotettu tahdonilmaisuun esimerkiksi fyysisesti. *Tahdonilmaus* on myös vaatimuksena oikeustoimelle. Tahdonilmaisun on kohdistuttava toiseen henkilöön tai henkilöihin, mutta se voi olla epämääräisestikin ilmoitettu henkilö. *Tahdonilmaus* on oikeustoimen tärkein tunnusmerkki. Oikeustoimelle on myös vaatimuksena, että *tahto on tarkoitus tulla toisen tietoon*. (Saarnilehto 2009, s. 14).

Oikeustoimen oikeusvaikutuksen syntymiseen ja laajuuteen vaikuttaa vilpittömän mielen merkitys, eli onko toinen osapuoli ollut vilpittömässä vai vilpillisessä mielessä. Vilpittömää mieltä suojataan oikeudessa ja yleisimmin se tarkoittaa sitä, että henkilö ei tiennyt eikä hänen olisikaan pitänyt tietää jostain seikasta. Tällöin kiinnitetään huomiota siihen, mitä henkilön olisi pitänyt tietää tilannetta huolellisesti harkiten. Osapuolen, joka väittää toisen olleen vilpillisessä mielessä, on osoitettava väitteensä toteen eli lähtökohtaisesti oletetaan vilpittömän mieli. (Saarnilehto 2009, ss. 20-23)

Jaakkolan ja Sorsan (2005, s. 46) mukaan sopimus on vapaaehtoinen toimenpide ja sopimusvapaus tarkoittaa sitä, että osapuoli saa lähtökohtaisesti valita, tekeekö sopimuksen vai ei. Saarnilehdon (2009, ss. 37-38) mukaan sopimusvapaus tarkoittaa valinnan vapautta ja kykyä oman oikeudellisen tahdon muodostamiseen sekä sen käyttämiseen. Saarnilehdon mukaan sopimusvapauteen kuuluu päätäntävapaus, valintavapaus, sisältövapaus, muotovapaus, tyyppivapaus, purkamisvapaus ja vapaus sopia noudatettavasta laista ja riitojen ratkaisemisesta. Päätäntävapaus tarkoittaa sitä, että on vapaus tehdä tai olla tekemättä sopimuksia. Valintavapaus tarkoittaa sitä, että on vapaus valita sopimuskumppaninsa. Sisältövapaus taas tarkoittaa sitä, että on vapaus valita itse, millaisin ehdoin sopimus tehdään. Muotovapaus tarkoittaa sitä, että on

vapaus valita itse, missä muodossa ja järjestyksessä sopimus tehdään. Tyyppivapaus tarkoittaa sitä, että on vapaus valita sopimuksen tyyppi ja purkamisvapaus sitä, että on vapaus vetäytyä sopimussuhteesta laillisin keinoin ja olla jatkamatta sitä.

Sopimusvapauteen on kuitenkin joitain rajoituksia. Joissakin olosuhteissa osapuoli voi sopimusvapaudesta huolimatta olla pakotettu tekemään sopimus ja tällöin puhutaan sopimuspakosta. (Jaakkola & Sorsa 2005, s. 46)

Sopimusrikkomus ja seuraukset

Sopimusrikkomus on tilanne, jossa sopimuksen tarkoittama suoritus ei toteudu sopimuksessa sovitulla tavalla. Tavallisia sopimusrikkomuksia ovat virhe ja viivästys. Kyseessä voi olla myös laaturvirhe, jolloin tavara tai palvelu ei ole sopimusten mukainen. Mikäli kolmannella taholla on jokin oikeus, kuten omistus- tai panttausoikeus sopimuksen kohteen ostajan tietämättä, kyseessä on oikeudellinen virhe. (Jaakkola & Sorsa 2005, ss. 63-64)

Sopimusrikkomuksen ensisijaisena seurauksena on aina sopimuksen täyttäminen, johon viimeisenä vaihtoehtona käytetään pakkotäytäntöönpanoa. Mikäli kyseessä on laaturvirhe, seuraamuksena on ensisijaisesti velvollisuus korjata virhe. Sopimusrikkomuksen seuraamuksia ovat myös vahingonkorvaus, vastikkeen alennus tai jopa sopimuksen purkaminen. Myyjällä on seuraamusjärjestelmän mukaan oikeus korjata myyty hyödyke. Vastikkeen alennus toteutetaan ensisijaisena vaihtoehtona, eikä sopimusta heti ryhdytä purkamaan. Vastikkeen alennuksen arvo lasketaan niin, että se vastaa sopimuksen mukaisen suorituksen arvon suhdetta virheellisen suorituksen arvoon. Sopimus voidaan myös purkaa, mikäli on tapahtunut olennainen sopimusrikkomus. Monesti sopimusrikkomuksista seuraa kuitenkin vain vahingonkorvausvastuu. Täytyy muistaa, että sopimusrikkomuksia koskevaa yleislakia ei ole ja sopimusrikkomuksen seuraamukset riippuvat sopimustyyppistä, rikkomuksen laadusta ja sopijapuolen vaatimuksista. Vastapuolella on sopimusrikkomuksesta huolimatta oikeus vaatia sopimuksen mukaista suoritusta. (Jaakkola & Sorsa 2005, ss. 64-65; Saarnilehto 2009, s. 188)

Toinen sopijapuoli voi myös menettää oikeutensa vaatia sopimuksen mukaista suoritusta, mikäli tämä hyväksyy virheellisen suorituksen. Yritysten välisessä kaupassa ostajalla on tarkastusvelvollisuus, eikä ostaja saa vedota virheeseen, joka olisi pitänyt huomata kauppaa tehdessä. Ostajan on myös reklamoitava kaupanteon jälkeen ilmaantuneesta virheestä kohtuullisessa ajassa. (Jaakkola & Sorsa 2005, s. 66)

Kaikkia sanktiot sopimuksen täyttämättäjäättämisestä eivät ole oikeudellisia tai rahalla korvattavia. Sopimuksen rikkojaa paheksutaan ja sopimuksen rikkomisen voi aiheuttaa liikesuhteen päättymisen. Sopimuksen rikkomisen julkistamista voidaan käyttää

painostuskeinona, ja tällainen negatiivinen julkisuus voi vaikuttaa kohtalokkaasti sopimuksen rikkojan liiketoimintaan. (Saarnilehto 2009, s. 6)

Hietalan et al. (2005) mukaan sopimusrikkomuksen seurauksesta voi välttyä, mikäli sopimusrikkomukseen on johtanut ylivoimainen este. Tätä kutsutaan nimellä *force majeure*. ”Vahingonkorvausvastuusta vapauttamisperusteeksi (*force majeure*) katsotaan sellainen sopimuksen täyttämisen estävä ja sopimuksen syntymisen jälkeen sattunut epätavallinen ja asiaan vaikuttava tapahtuma, jota sopijapuolten ei ole syytä ottaa huomioon sopimusta tehtäessä, ja joka on sopijapuolista riippumaton eikä sitä voida ennalta estää ilman kohtuuttomia lisäkustannuksia tai kohtuutonta ajanhukkaa. Tällainen tapahtuma voi olla sota, kapina, pakko-otto tai takavarikko julkiseen tarpeeseen, tuonti- tai vientikielto, luonnonmullistus, yleisen liikenteen tai energijakelun keskeytys, työselkkaus tai tulipalo tai muu vaikutuksiltaan yhtä merkittävä ja epätavallinen sopijapuolista riippumaton syy.” Sopijapuolen on viipymättä ilmoitettava ylivoimaisesta esteestä kirjallisesti toiselle sopijapuolelle ja arvioitava sen kesto. (Hietala et al. 2005, s. 44-45)

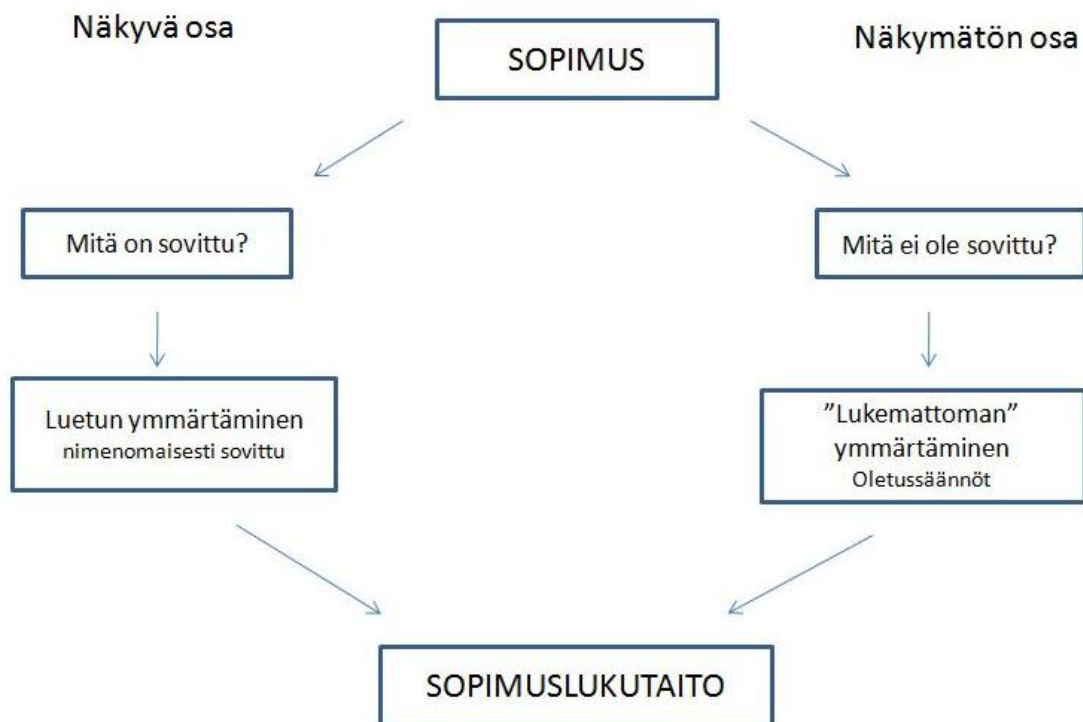
Sopimusosapuolet voivat sopimuksin poiketa kauppalaan seuraamusjärjestelmästä. Osapuolet voivat esimerkiksi sopia seuraamuksia, joita ei ole kauppalaissa esitetty. On hyvin yleistä määrittää myyjälle ennalta määrätyn suuruinen maksu toimituksen viivästymisestä. Tätä kutsutaan sopimussakoksi. Sopimussakon suuruus on yleensä tietty osuus hyödykkeen kauppahinnasta eli esimerkiksi 1 % kauppahinnasta kultakin viikolta, jonka viivästys kestää. Monesti sopimussakolle myös määritetään enimmäismäärä. Sopimussakon etuna on se, että ostajan ei tarvitse todistaa kärsimäänsä vahinkoa, ja myyjän vahingonkorvauskuluille voi olla asetettu enimmäismäärä. Sopimussakon suhde vahingonkorvaukseen ei ole täysin yksiselitteinen, ja järkevää on täsmentää sopimusehdoissa, ettei ostaja ole sopimussakon lisäksi oikeudetettu muuhun vahingonkorvaukseen. (Wilhelmsson et al. 2006, ss. 96-97)

Sopimuskutaito

Sopimuksissa näkyvä osa tarkoittaa sopimukseen kirjattuja asioita, ja näkymätön osa taas niitä asioita, joita ei sopimuksessa ole eli niihin ei ole otettu kantaa. Mikäli osapuolilla tulee sopimukseen liittyen erimielisyyksiä ja sopimus tulee esille oikeudenkäynnissä tai välimiesmenettelyssä, sopimusta tarkastellaan korostuneen juridisesta näkökulmasta. Jos sopimuksessa on aukkoja eli asioita, joista ei ole sovittu tai on sovittu epäselvästi, oikeudellisessa tarkastelussa tällaiset aukot täytetään sopimusta tulkitsemalla ja täydentämällä. Tulkinalla tarkoitetaan sitä, että pyritään ottamaan selvää, mitä sopijapuolet ovat tarkoittaneet sisällöksi. Tällöin sopimusasiakirja liitteineen kuten mahdollinen puitesopimuskin ovat keskeisiä, mutta huomioon otetaan myös muu markkina-informaatio, yritysten välinen kirjeenvaihto, keskustelut ja muu saatavilla oleva informaatio. Täydentämisen lähtökohta on sopimustyyppissä eli

sopimustyyppi ratkaisee, minkä oikeuslähteiden perusteella sopimussisältö täydennetään siltä osin kuin sopijapuolet eivät ole asiasta sopineet. Esimerkiksi kauppa- ja palvelusopimuksia käsitellään eri tavoin, koska palvelusopimuksia koskevaa yleislakia ei ole. (Hemmo 2003, ss. 657-664, Haapio et al. 2005 mukaan; Mononen 2004, ss. 66-78)

Monesti on vaikeampaa huomata, mitä sopimuksesta puuttuu kuin se, mitä siinä on. Sopimuksen tarkempi arviointi vaatiikin sopimuslukutaitoa. Sopimuslukutaidolla tarkoitetaan kykyä lukea ja ymmärtää, mitä sopimuksessa on (näkyvä osa), mitä siinä ei ole (näkymätön osa), ja miten siitä puuttuvat asiat kuitenkin vaikuttavat sopimukseen. (Haapio et al. 2005, s. 55-56) Sopimuslukutaitoa on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Sopimuslukutaito (Haapio et al. 2005, s. 56)

Haapion et al. (2005) mukaan sopimusten näkymätön osa muuttuu näkyväksi riitatilanteissa, mutta se kannattaa ottaa huomioon jo hyvissä ajoin sopimusta suunniteltaessa, jotta vahinkoja voidaan ehkäistä. Vaikka henkilöstö on suomalaisissa yrityksissä hyvin luku- ja kirjoitustaitoista, kapasiteettia ei aina käytetä riittävästi sopimusten kanssa tekemisissä oltaessa. Vakioehtoja ei välttämättä lueta ollenkaan ennen kuin on liian myöhäistä. Samankin alan vakioehdot voivat poiketa paljon toisistaan ja ne on syytä tuntea. Ilman tätä sopimukseen liittyviä riskejä ei voida kunnolla hallita. Kansainvälisessä kaupassa riskit kasvavat, kun saatetaan kohdata vieraan maan oikeus oletussääntöineen. (Haapio et al. 2005, s. 57)

Haapion (2005) mukaan sopimukseen liittyviä riitoja selvitetessä oikeudessa ensijalla on pakottava lainsäädäntö. Edes sopimuksella ei voi pakottavaa lainsäädäntöä ohittaa vaikka sopimusvapaus onkin voimassa sopimuksia tehdessä. Soveltamisjärjestyksessä toisena ovat sopimusehdot, eli mitä osapuolet ovat nimenomaisesti kirjallisesti sopineet. Kolmantena sovelletaan kauppatajaa ja vakiintuneita käytäntöjä. Kauppatapaan vetoavan tulee voida osoittaa sen olemassaolo ja sisältö, mikä voi olla käytännössä vaikeaa. Neljäntenä sovelletaan toissijaista lainsäädäntöä, esimerkiksi kauppalakia tai kansainvälistä kauppalakia, ja oikeusperiaatteita. Sovellettavuusjärjestys voidaan esittää siis seuraavassa järjestyksessä: (Haapio et al. 2005)

- Pakottava lainsäädäntö (näkyvätön)
- Sopimusehdot (näkyvä osa)
- Kauppatavat ja vakiintuneet keskinäiset käytännöt (näkyvätömiä)
- Toissijainen lainsäädäntö ja oikeusperiaatteet (näkyvätötöt oletussäännöt)

Toissijainen lainsäädäntö tarkoittaa esimerkiksi kauppalakia tai kansainvälistä kauppalakia. Sopimuksen ja siihen mahdollisesti liitettyjen yleisien sopimusehtojen ollessa hyvin laadittu, ei niitä tarvitse tulkita riitatilanteissa oikeudessa eikä toissijaista lainsäädäntöä juuri tarvita. Toissijainen lainsäädäntö eli oletussäännöt onkin tarkoitettu paikkaamaan sopimuksien aukkoja. Oletussäännöt ovat voimassa automaattisesti, jollei osapuolten kesken ole muuta sovittu. Oletussäännöt ovat vasta neljännellä sijalla ratkaistaessa sopimusongelmia oikeudessa. (Haapio et al. 2005, ss. 197-202)

Vakioehdot

Vakioehdoilla eli yleisillä sopimusehdoilla tarkoitetaan sopimusehtokokoelmaa, jota on tarkoitus käyttää monessa sopimussuhteessa ja monen eri sopimuskumppanin kanssa. Sopimusta, joka tehdään käyttämällä pääosin vakioehtoja, kutsutaan vakiosopimukseksi. Vakioehtojen käyttäminen on tärkeää liike-elämässä. Ne pienentävät sopimusten laadintaan käytettäviä kuluja ja aikaa, mikä taas mahdollistaa tuotteiden myynnin edullisempaan hintaan. Liike-elämän sopimuksissa ennalta-arvattavuutta pyritään monesti lisäämään juuri hyödyntämällä vakioehtoja. Esimerkiksi IT-alalla sopimusoikeutta kehitetäänkin juuri vakioehtojen avulla, koska ala muuttuu niin nopeasti, ettei lainsäädäntökoneisto pysty tuottamaan uutta materiaalia riittävän nopeasti. (Jaakkola & Sorsa 2005, ss. 168-170)

Vakioehtojen käyttöön liittyy myös haittoja. Väärien vakioehtojen käyttäminen väärässä paikassa lisää riskejä huomattavasti. Vakioehtojen käyttämisestä voi myös tulla tapa, vaikka henkilö ei edes tunne niiden sisältöä. Oman alansa ehtovalikoima ja yrityksen suosimat vakioehdot onkin syytä tuntea. (Jaakkola & Sorsa 2005, ss. 168-169) Yleiset sopimusehdot eli vakioehdot saadaan sopimuksen osaksi viittaamalla niihin sopimuksessa ja toimittamalla sopimusehdot sopimusosapuolelle. Mikäli molempia näistä toimenpiteistä ei tehdä, voidaan joutua epäselvien oletussääntöjen armoille.

Pelkkä viittaus ehtoihin saattaa riittää, jos vakioehdot ovat saatavilla ja alalla yleisesti tunnetut, mutta tästä voi tulla erimielisyyksiä oikeudessa. Varminta onkin viitata ehtoihin ja toimittaa ne vastapuolelle. (Haapio et al. 2005, s. 200; Jaakkola & Sorsa 2005, s. 172)

Joskus osapuolet voivat viitata eri vakioehtoihin, ja eri valtioissa tilannetta käsitellään eri tavoin. Joissain valtioissa sovelletaan vakioehtoja, joihin ollaan viitattu ensin (esim. tarjous). Joissain taas sovelletaan niitä vakioehtoja, joihin ollaan viitattu myöhäisemmässä vaiheessa. Suomen oikeudessa sovelletaan yleensä niitä vakioehtoja, joihin ollaan viitattu myöhäisemmässä vaiheessa. (Haapio et al. 2005, ss. 200-201)

2.3 Sopimustenhallinta liiketoiminnassa

Sopimukset ja asiakkuudet ovat elintärkeä osa nykypäivän nopeaa ja moninaista yrityskulttuuria, niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla (Jaakkola 2004). Tämän takia yritysten tulisi panostaa sopimussuunnitteluprosessiin, panostusten laatuun ja tehtävän edellyttämään ajatustyöhön sekä liiketoiminnan tulosten arviointiin (Cummins 2005, Tievan 2009 mukaan). Myös sopimusriskien tunnistaminen ja hallinta korostuvat, kun pitkäkestoisten liikesopimusten määrä kasvaa (Tieva 2009, s. 112).

Sopimustenhallinnalla tarkoitetaan yrityskohtaista toimintamallia sopimustoiminnan kokonaisvaltaiseen järjestämiseen liittyen. Sopimustenhallinnalla voidaan tarkoittaa projektitason sopimuksenteon jälkeisiä vaiheita kuten maksujen hallintaa, dokumenttien ylläpitoa ja projektin toteutumisen valvontaa. Nykyään on kuitenkin alettu ymmärtää sopimustenhallinnan koskevan koko sopimuksen elinkaarta eli nykyään siihen ymmärretään kuuluvan myös sopimuksen allekirjoitusta edeltävä aika. Mukaan ymmärretään siis esimerkiksi sopimuksen suunnittelu, sisältö, toteutuksen menettelyt ja asiakirjat. (Tieva 2009, ss. 112-113)

Haapion et al. (2005) mukaan käsitteenä sopimustenhallinta ei ole täysin vakiintunut ja siitä käytetään eri nimitystä eri teoksissa. Yleisimpiä nimityksiä tälle ovat: sopimustenhallinta, sopimushallinta ja sopimusten hallinta. Käsite ei ole täysin yksiselitteinen, koska toisinaan sen ymmärretään tarkoittavan toimitus- tai hankintaprosessin automatisointia ja toisinaan asiakirjahallintaa esimerkiksi keskitettyä sopimusrekisteriä. (Haapio et al. 2005, s. 330) Englanninkielisessä kirjallisuudessa sopimustenhallinnasta käytetään nimityksiä contract management, contract administration ja enterprise contract management.

Sopimustenhallinta ei ole vain yrityksen työkalu säännösten noudattamisen varmistamiseksi, vaan se on enemmänkin työkalu, jolla yritys voi saavuttaa tavoitteensa. Sopimustenhallinta on pohja kaikille yrityksen liiketoiminta-aktiviteeteille ja on ihme, että monessa yrityksessä ei silti ymmärretä sopimustenhallinnan tärkeyttä.

Sopimustenhallinta ei ainoastaan helpota sopimusneuvotteluja, sopimusten luomista, ongelmatilanteiden ratkaisemista ja auditointeihin valmistautumista, vaan se on olennainen osa yrityksen riskienhallintaa. (Bearing Point 2010, ss. 4-5)

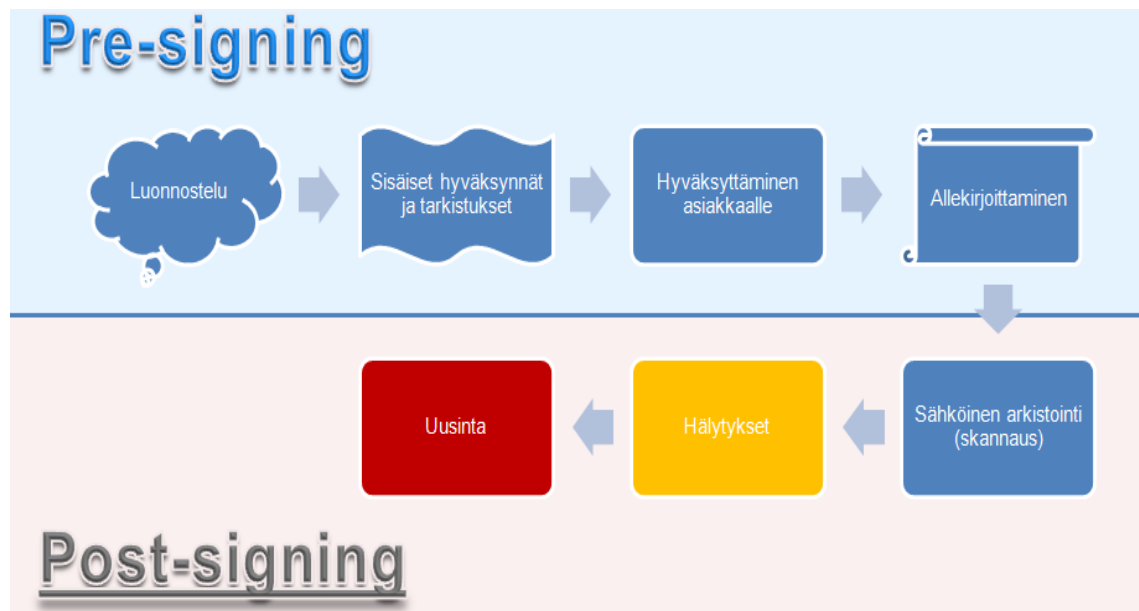
Sopimustenhallinnan tärkeimmät tavoitteet ovat vähentää kuluja, yhtenäistää toimintatapoja, parantaa toiminnan läpinäkyvyyttä ja minimoida riskejä. Kuluja voidaan vähentää valvomalla sopimusehtoja, hyödyntämällä automaattimuistutuksia tärkeisiin päivämääriin liittyen ja parantamalla työn tehokkuutta hyödyntämällä sopimus pohjia sekä standardiprosesseja. Toimintatapoja voidaan yhtenäistää luomalla yhteisiä sääntöjä, ja toimintoja voidaan keskittää luomalla yhteinen tietovarasto sopimuksille ja määrittää yrityksen sopimustenhallintaosasto. Läpinäkyvyyttä voidaan parantaa tarjoamalla työntekijöille tietovarasto, jossa säilytetään sopimukset ja niihin liittyvät ehdot ja muut dokumentit. Läpinäkyvyys parantuu myös hyödyntämällä sopimustenhallintajärjestelmiä versiohistorioineen, josta on nähtävissä sopimukseen liittyvät hyväksynyt ja aiemmat sopimusversiot. Riskejä voidaan pienentää valvomalla sopimuksia ja määrittelemällä riskejä ennen sopimusten luomista. (Bearing Point 2010, s. 12)

Sopimusten elinkaari tarkoittaa sopimusprosessin eri vaiheita sopimuksen luomisesta sopimuksen vanhentumiseen. Sopimusten elinkaarta on esitetty kuvassa 2. Sopimusten elinkaari alkaa, kun sopimus luodaan sopimusneuvottelujen jälkeen. Sopimuksen ollessa valmiina siihen monesti hankitaan yrityksen sisäinen hyväksyntä tietyltä henkilöltä tai henkilöltä, ja lopullinen sopimus hyväksytään sitten asiakkaalla mahdollisten jatkoneuvottelujen jälkeen. Kun sopimus on allekirjoitettu kaikkien osapuolten toimesta, se arkistoidaan. Arkistoitua sopimustietoa hallitaan ja hyödynnetään esimerkiksi erilaisissa raporteissa, ja lopulta sopimus joko päättyy tai uusitaan sen voimassaolo. (M-Files Oy 2012a)



Kuva 2. Sopimusten elinkaari (M-Files Oy 2012a)

Sopimustenhallintaprosessi voidaan myös jakaa kahteen vaiheeseen riippuen allekirjoituksesta. Vaiheeseen ennen asiakkaan allekirjoitusta ja vaiheeseen allekirjoituksen jälkeen. Vaihetta ennen allekirjoitusta kutsutaan nimellä pre-signing ja vaihetta allekirjoituksen jälkeen nimellä post-signing. Pre-signing-vaiheesta käytetään joskus myös nimitystä pre-award contract management ja post-signing-vaiheesta nimitystä post-award contract management (Contract Management.info 2013; Avedas 2013). Yritykset, jotka hyödyntävät sopimustenhallinnan ohjelmistotuotetta eli CLM-tuotetta sopimustenhallintaansa, hyödyntävät CLM-tuotetta yleensä vain joko post-signing-vaiheessa tai molemmissa vaiheissa eli sekä post-signing-vaiheessa, että pre-signing-vaiheessa. Mikäli yritys hyödyntää CLM-tuotetta vain post-signing-vaiheessa, CLM-tuote toimii sopimusarkistona eli sopimukset säilytetään ja hallitaan järjestelmässä, mutta ne luodaan jotenkin muuten (esim. paperisena) kuin CLM-tuotetta hyödyntämällä. Eri vaiheita, kun CLM-tuotetta hyödynnetään molempiin vaiheisiin, on havainnollistettu kuvassa 3. (M-Files Oy 2012b)



Kuva 3. Pre-signing ja post-signing (M-Files Oy 2012b)

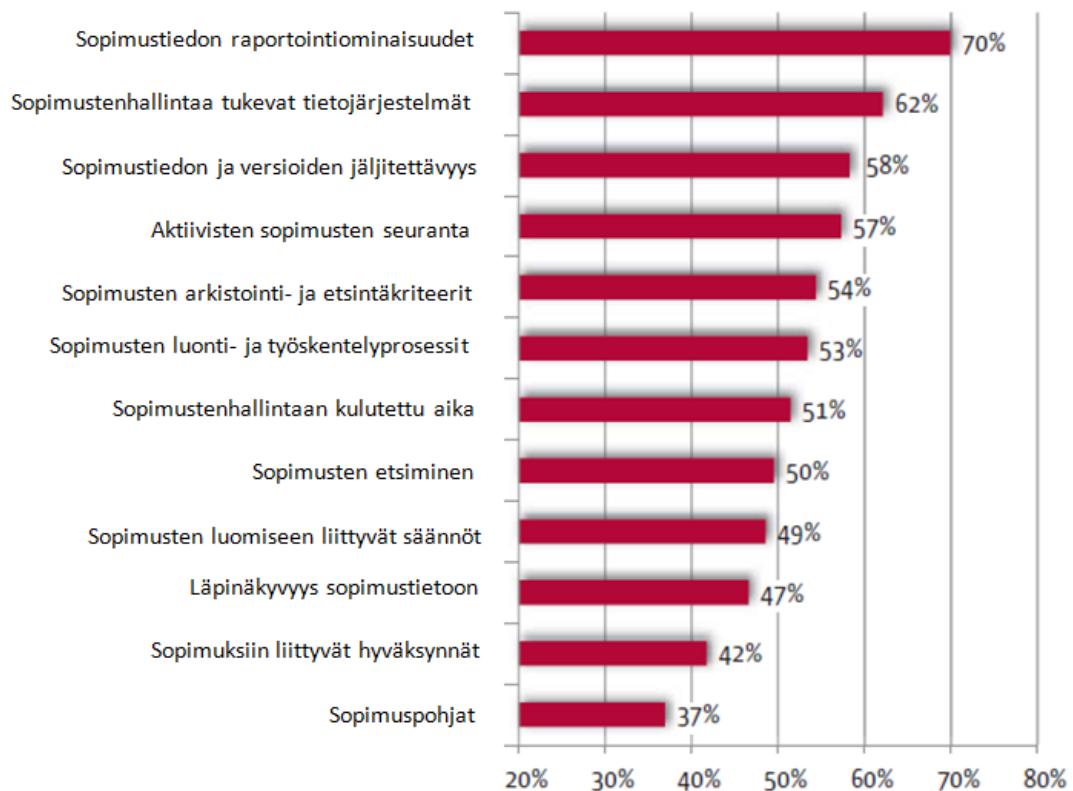
Yrityksillä on monenlaisia ongelmia ja haasteita sopimustenhallintaan liittyen. Mawjin (2005) mukaan, yrityksillä on haasteita sopimustenhallintaan liittyen esimerkiksi seuraavien asioiden kanssa:

- Sopimukseen liittyvät aikataulut
- Työntekijöiden työkuorma sopimukseen liittyen
- Sopimusten hyväksyntään liittyvien tietojen jäljitys valvontaa ja auditointia varten
- Sopimukseen liittyvien sääntöjen ja prosessien hallinnointi
- Toimituksien ja sopimusprosessin tehokkuuden ja laadun mittaaminen
- Sopimusvaraston rakentaminen kaikille yrityksen sopimuksille
- Ennakkoon saadut ilmoitukset tulevista sopimusten uusinnoinnista, sitoumuksista ja valvontaan liittyvistä päivämääristä.

Sopimustenhallinnan konsultti Willman (2011) esittää ongelmakohtiksi esimerkiksi seuraavia:

- Sopimusprosessin pirstaleisuus tai niiden puute
- Hallinnoinnin hitaus
- Huono läpinäkyvyys sopimustietoon
- Avaintiedon puute
- Sopimusten puutteellinen seuranta

Tutkimuksen (Bearing Point 2010) mukaan monet yritykset ovat haasteiden johdosta tyytymättömiä nykyiseen sopimustenhallintaprosessiinsa. Tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät sopimustenhallintaan liittyen ovat esitetty kuvassa 4.

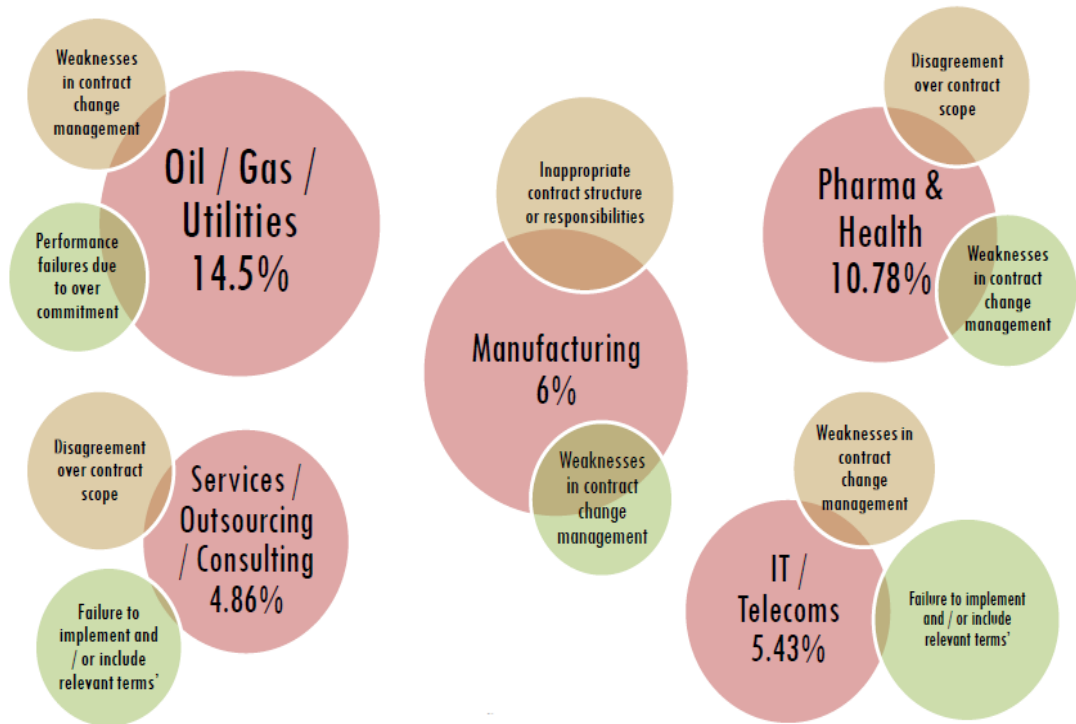


Kuva 4. Tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät sopimustenhallinnassa (Bearing Point 2010, s. 51)

Kuvasta 4 nähdään, että eniten tyytymättömyyttä sopimustenhallinnan nykytilaan aiheuttaa sopimustiedon raportointiominaisuudet. Paljon tyytymättömyyttä aiheuttaa myös sopimustenhallintaa tukevat tietojärjestelmät tai niiden puuttuminen ja sopimusversioiden jäljitysketju sekä aktiivisten sopimusten seuranta. Myös sopimusten arkistointi- ja hakukriteerit, sopimukseen liittyvät toimintaprosessit ja sopimusten kanssa kulutettu työaika sekä sopimuksien etsintä aiheuttavat tyytymättömyyttä. Jonkun verran tyytymättömyyttä aiheuttaa myös sopimusten luomiseen liittyvät säännöt, läpinäkyvyys sopimustietoon ja sopimukseen liittyvät hyväksynnät sekä sopimusohjelmat. Pieni osa vastanneista (8 %) oli tyytyväisiä sopimustenhallintaprosessiinsa kaikilta osa-alueilta.

Sopimustenhallinta vaikuttaa olennaisesti yrityksen tulokseen, mutta silti jopa taantuma aikoina sitä laiminlyödään yrityksissä ja tärkeimmät tehtävät tähän liittyen jätetään yksittäisten ihmisten hoidettavaksi, eikä olemassa oleviin sopimukseen ole tarjolla minkäänlaista läpinäkyvyyttä tai sääntöjä. Harvoin sopimukset ovat edes keskitetysti varastoitu tai sovitun ryhmän vastuulla. Jotta yritykset pärjäisivät liiketoiminnassaan, niiden täytyy hallita sopimuksiaan tehokkaasti. Hankintaosaston täytyy tuntea olemassa olevien sopimusten sisältö ja muut kuviot tavarantoimittajiin liittyen voidakseen minimoida kuluja ja riskejä. Myyntiosaston täytyy taas tuntea sopimusten sisältö saavuttakseen asiakkaiden tyytyväisyys ja uskollisuus. (Bearing Point 2010)

IACCM:n (2012) mukaan yritykset menettävät keskimäärin 9,2 % vuotuisesta liikevaihdostaan huonosti hoidetun ja tehottoman sopimustenhallinnan takia. Eri toimialoilla menetetty prosentti vaihtelee jonkun verran ja muutamia esimerkkejä on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5. Menetetty liikevaihto toimialoittain (IACCM 2013b)

Kuvasta 5 nähdään, että esimerkiksi öljy- ja kaasuteollisuudessa huonosti hoidettu sopimustenhallinta aiheuttaa vuosittain jopa 14,5 % menetykset liikevaihdossa. Myös lääke- ja hyvinvointiteollisuudessa menetykset ovat suuret (10,78 %). Palvelualoilla (4,86 %), tietotekniikassa (5,43 %) ja valmistavilla teollisuusaloilla (6 %) keskimääräinen menetys on jonkun verran alle yleisen keskiarvon (9,2 %). Joka tapauksessa vuosittain menetetään iso määrä rahaa huonosti hoidetun sopimustenhallinnan takia.

Sopimustoiminnan järjestämiseen on alettu kuitenkin kiinnittää yrityksissä enemmän huomiota samalla, kun liiketoiminnan läpinäkyvyydestä ja pitkäkestoisista asiakassuhteista on tullut entistä tärkeämpiä yritysten kannalta (Tieva 2009, s. 112). Viime vuosina yritykset ovat alkaneet ymmärtää sopimuksiin liittyviä riskejä, ja että niitä on tarpeen hallita aiempaa paremmin. On mahdollista, että sopimustenhallinta asiana kiinnostaa entistä enemmän, mutta samaan aikaan finanssikriisi on vaatinut kustannustason leikkauksia, joka on johtanut keskittymään muihin toimenpiteisiin kuin sopimustenhallinnan kehittämiseen viime vuosina. Näyttää siltä, että tietoisuus huonosti hoidetun sopimustenhallinnan haitoista on lisääntynyt ja sitä kautta yritysten tyytymättömyys nykyisiin prosesseihin on kasvanut. (Bearing Point 2010)

Kansainvälisen sopimustenhallintajärjestön tutkimuksen (IACCM 2013a) mukaan valtaosa menestyvistä yrityksistä sijoittaa aktiivisesti sopimustenhallinnan kehittämiseen. Nykypäivän haastavilla globaaleilla markkinoilla sopimustenhallinta

nähdään kasvavana kilpailukyvyn kehittämisen keinona. Yritykset pyrkivät myös tehokkuuden parantamiseen sopimustietoa paremmin analysoimalla. Kyseinen tutkimus ei ehdota välttämättä työntekijöiden lisäämistä sopimustenhallinnan pariin työskentelemään, vaan suosittelee yrityksiä selvittämään sopimustenhallintansa nykytilan yrityksessä, jotta voidaan tehdä oikeita päätöksiä. Tulevaisuus tarjoaa osaaville sopimusammattilaisille ja heidän yrityksilleen mahdollisuuksia ja tekee heistä korvaamattomia liiketoiminnalle. (IACCM 2013a)

IACCM:n toimitusjohtajan Tim Cumminsin (2013) mukaan yritysten tulisi tehdä muutamia asioita sopimustenhallintansa kehittämiseksi. Yritysten tulisi Cumminsin mielestä määritellä ne asiakassuhteet, jotka ovat todella merkityksellisiä yrityksen kannalta. Yrityksen tulisi luoda kattava sopimus pohjakokoelma ja luoda sopimukseen hyväksyntäprosessit, jotka perustuvat hyväksyvien ihmisten osaamistasoon. Yritysten tuli myös luoda sopimustenhallintaprosessi, jossa oikeasti hallitaan sopimusriskejä. Sopimustenhallintaprosessi tulisi myös automatisoida, jotta saavutettaisiin tehokkuus, kontrollointi ja jatkuva parantaminen prosessissa.

Tutkimuksen (Bearing Point 2010) mukaan sopimustenhallinta ei kehity yrityksessä ilman johdon tukea. Muutokset voidaan saada aikaan vain johdon niitä vaatiessa. Sopimustenhallinta on yrityskohtainen projekti eikä sama ratkaisu toimi kaikille yrityksille sellaisenaan. Sopimustenhallinnan kehittämiseen tarvitaan aikaa, rahaa, nykytila- ja tavoitetila-analyysit, muutosjohtamista ja lähes aina ohjelmistotuote tukemaan sopimusprosesseja. Täytyy ymmärtää, ettei sopimustenhallintaohjelmisto kuitenkaan yksinään ratkaise yrityksen ongelmia. (Bearing Point 2010)

2.3.1 Sopimustenhallinta osa strategiaa ja riskienhallintaa

Sopimukset ovat yritysten aineetonta pääomaa ja ne mahdollistavat aineellisen pääoman tuottamisen. Parhaimmillaan sopimukset ovat yrityksen strateginen voimavara, joka auttaa menestymään markkinoilla kilpailijoita paremmin. Sopimukseen liittyy kuitenkin paljon riskejä, jotka pitää suhteuttaa yrityksen strategiaan ja sietokykyyn. Liiketoimintaan liittyy olennaisesti riskien ottaminen, mutta harkittu riski on eri asia kuin tiedostamaton riski. Sopimukseen liittyvät riskit on tiedostettava, analysoitava ja minimoitava oikeilla toimenpiteillä. (Haapio et al. 2005, s. 305) Sopimukset ovat työkaluja riskienhallintaan. Hyvin laadituilla sopimuksilla minimoidaan riskejä, kun taas huonosti laadituilla sopimuksilla lisätään riskejä. (Keskitalo 2006, s. 3) Koska sopimukset ovat isossa roolissa yritysten liiketoiminnassa, päätös panostaa sopimustenhallintaan nähdään monesti strategisena osana koko yrityksen liiketoimintaa (Cummins 2005, Tievan 2009 mukaan).

Sopimusriskien hallinta edellyttää sitä, että yritys tunnistaa sopimusprosessiin liittyvät riskitekijät. Laadukkaasta ja yrityksen strategiaa tukevasta sopimusriskien hallinnasta voidaan puhua, jos sopimusprosessi on toimiva ja toimintaa tuetaan

dokumentointijärjestelmällä, jolla voidaan seurata prosessiin liittyviä tapahtumia. (Lintumaa 2002, Haapio et al. 2005 mukaan) Työntekijät ovat merkittävässä asemassa riskien hallinnassa, koska he toteuttavat yrityksen strategiaa ja ovat sopimusten kanssa tekemisissä. Siksi työntekijät täytyykin sitouttaa yrityksen strategiaan, riskeihin ja sopimustenhallintaan. (Haapio et al. 2005, s. 305)

Sopimukseen liittyy paljon erilaisia riskejä kuten tulkintariski, sitovuusriski, sopimusvastuuriski ja sopimuskumppanin luotettavuus- sekä maksukykyriski. Tulkintariski tarkoittaa sitä, että sopimusehdot ovat olleet epätasälliset, monitulkintaiset tai ristiriidassa keskenään. Mikäli tulkintariski realisoituu, päädytään eri lopputulokseen kuin osapuoli on odottanut. Tämän takia sopimuksen kieleen ja käytettyihin ilmauksiin on kiinnitettävä huomiota, jotta kaikki sopimusosapuolet ymmärtävät sopimuksen samalla tavalla. Sitovuusriski tarkoittaa sitä, että sopimus on esimerkiksi ollut pakottavan lainsäädännön vastainen, tai että sopimusosapuoli ei ole ollut oikeutettu solmimaan sopimusta esimerkiksi tarvittavan edustusvallan puuttumisen vuoksi. Sopimusvastuuriski tarkoittaa vahingonkorvausvastuuta, joka voi realisoitua sopimuksen voimassaolo aikana tai sen päättymisen jälkeen. Sopimuskumppanin luotettavuus- ja maksukykyriski voi realisoitua, jos kumppanin valmiudet täyttää sopimuksen ehdot eivät olekaan sitä, mitä on odotettu. Tämä asettaa monesti suuria vaatimuksia sopimuskumppanin valinnalle, jotta luotettavuudesta ja maksukykyvistä voitaisiin olla varmoja. (Haapio et al. 2005, s. 306; Jaakkola & Sorsa 2005, s. 11)

Nykypäivän globaaleilla markkinoilla yrityksen hyvä maine on ensiarvoisen tärkeä asia ja mainetta täytyy pitää yllä kaikin keinoin. Hyvä maine saavutetaan pitämällä asiakkaille annetut lupaukset ja toimimalla sopimusten mukaisesti. Annetut lupaukset löytyvät pääosin sopimuksista ja siksi sopimuksia tulee hallita järkevästi. Huonosti toteutettu sopimustenhallinta altistaa esimerkiksi seuraaville riskeille: (PricewaterhouseCoopers LLP 2003)

- Kriittisten sopimusehtojen puuttuminen sopimuksista
- Sopimusten ja dokumenttien häviäminen
- Epätietoisuus sopimukseen liittyvistä aikamääreistä ja sitoumuksista
- Asiakkaiden laskutus väärillä hinnoilla
- Ostetuista palveluista maksaminen liian korkeilla hinnoilla
- Tuottavuuden heikkeneminen
- Kilpailukykyyn heikkeneminen
- Asiakasuskollisuuden vaarantuminen
- Avaintiedon häviäminen yrityksestä henkilöstövaihdoksien yhteydessä.

Sopimusta tehtäessä on tiedettävä myös vakioehtojen käyttämiseen liittyvät riskit. On hyvä tietää perussäännöt vakioehtojen liittämisestä sopimuksen osaksi ja oman toimialan vakioehdot on tunnettava. On myös osattava arvioida sopimuskumppanin käyttämien vakioehtojen edut ja haitat. Yleensä riippuu yritysten neuvotteluvoimasta,

kumman sopimusosapuolen vakioehdot tulevat sopimuksen osaksi. (Jaakkola & Sorsa 2005, s. 11)

Suullinen sopiminen ja sopimusehtojen muuttaminen aiheuttaa myös riskejä, koska suullisesti sovittuja asioita on vaikea todistaa, vaikka suullinen sopimus sitoo yhtäläillä kuin kirjallinenkin sopimus. Tämän takia on järkevää tehdä sopimus aina kirjallisesti. Sopimukset voivat myös kadota, mikä on selvä merkki huonosti hoidetusta liiketoiminnasta. Hukkuneen sopimuksen jälkeen on mahdotonta osoittaa, mitä on sovittu. Sopimukset on hyvä arkistoida järjestelmällisesti joko perinteisesti paperiarkistoon tai hyödyntää sähköisiä dokumentinhallintajärjestelmiä. (Haapio et al. 2005, s. 307)

Sopimusriskejä voidaan vähentää ja yrityksessä onkin järkevää sopia yhteiset pelisäännöt sopimustenhallintaan liittyen ja määrittää henkilöt, jotka valvovat sopimusprosessin toimintaa. Yrityksen työntekijät tarvitsevat koulutusta sopimustenhallintaan liittyen, jotta tiedon puute ja huoleton asenne sopimuksia kohtaan eivät johda taloudellisiin vahinkoihin. (Haapio et al. 2005, s. 310)

Yrityksen sopimusstrategian lähtökohtana on Haapion et al. (2005) mukaan tukea yrityksen strategiaa ja sitä kautta yrityksen menestymistä pitkällä aikavälillä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että luodaan pelisäännöt koko yrityksen sopimusprosessille, jotta saavutetaan parhaat mahdolliset käytännöt ja sisällöltään tarkoituksenmukaiset sopimukset, jotka tukevat yrityksen toimintaa. Jotta voidaan puhua sopimusstrategiasta, täytyy sopimusprosessin toimintatavoista, vastuuhenkilöistä ja säännöllisin väliajoin tehtävistä sopimusriskikatselmuksista olla sovittu. Sopimusstrategian paras lähtökohta on proaktiivinen eli ennakoiva toiminta, koska riitojen ennaltaehkäisy on yleensä edullisempaa kuin riitojen selvittely jälkikäteen. Riitojen selvittelyyn kuluu aikaa ja rahaa sekä monesti siihen liittyy yrityksen maineen kärsiminen ja mahdollisesti jopa sopimussuhteiden päättymisen. (Haapio et al. 2005, ss. 315-316)

Innovatiivisuus on yksi menestyksen kulmakivi ja se on hyvä muistaa myös sopimusprosessia kehitettäessä. Innovatiivinen asenne sopimusstrategiaan liittyen tarkoittaa sitä, että etsitään jatkuvasti tapoja kehittää ja tehostaa sopimusprosessia. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että luodaan omat yleiset sopimusehdot, jolla saavutetaan kilpailuetua kilpailijoihin nähden tehostamalla sopimusten luontia tai käyttöön voidaan ottaa sähköisiä dokumentinhallintajärjestelmiä, joiden avulla saadaan parannettua sopimusprosessia. Tietotekniset järjestelmät tarjoavatkin paljon parannusmahdollisuuksia sopimustenhallintaan liittyen. (Haapio et al. 2005, s. 317)

On hämmäntävää, että yritysjohto on monesti tietoinen riskeistä huonosti hoidettuun sopimustenhallintaan liittyen, mutta silti harvat ovat tehneet mitään parantaakseen

tilannetta. On totta, että liiketoiminta kykenee toimimaan kuten ennenkin ilman sopimustenhallinnan kehittämistä, mutta heti ongelmien ilmetessä yritysten täytyy toimia ja löytää tarpeellinen tieto nopeasti. Yritysten olisikin järkevämpää toimia proaktiivisesti ja välttää potentiaaliset riskit kehittämällä sopimustenhallintaa ajoissa. (Bearing Point 2010, s. 74)

2.3.2 Sopimustenhallinta suomalaisissa yrityksissä

Sopima Oy on tehnyt suomalaisten yritysten sopimustenhallinnasta kartoituksen (Sopima Oy 2011). Kartoitus kohdistettiin organisaatioiden ylimpään johtoon ja operatiiviseen johtoon, kuten talous- ja hallintojohtoon. Tavoitteena oli saada tietoa sopimusten hoidon ja hallinnan tilasta suomalaisissa organisaatioissa sekä selvittää haasteita ja kehitysalueita tähän liittyen. (Sopima Oy 2011) Sopima Oy on luonut CLM-tuotteen ja myynyt sitä suomalaisille yrityksille, joten kartoituksen tuloksia on kuitenkin syytä tarkastella hieman kriittisesti mahdollisena markkinointimateriaalina.

Kartoituksessa selvisi, että sopimusasioiden tärkeys ymmärretään, mutta aihe on monelle melko uusi. Kiinnostus sopimustenhallintaa kohtaa oli erityisen positiivista ja Sopima Oy sai paljon enemmän vastauksia kartoitukseensa kuin he olivat odottaneet saavansa. He tavoittelivat vastauksia noin 100 kappaletta ja saivat lopulta vastauksia 258 kappaletta. Sopima Oy:n mielestä sopimustenhallinnassa on potentiaalia tulla asiaksi, jolla suomalaisten yritysten kasvua ja kilpailukykyä voidaan parantaa pienellä vaivalla. (Sopima Oy 2011)

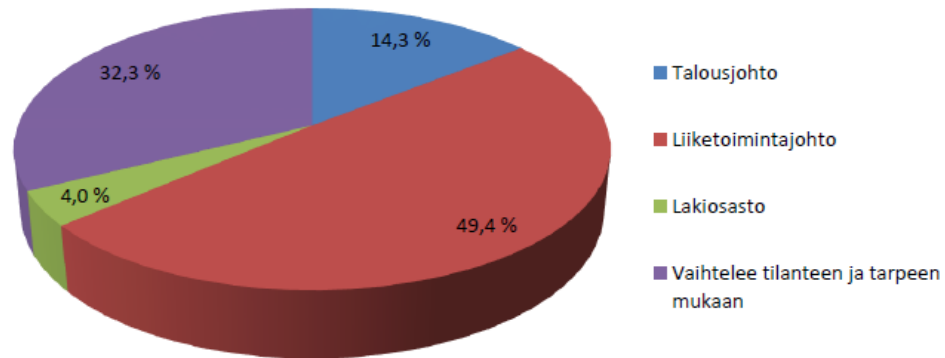
Sopima Oy selvitti kartoituksessaan sopimustenhallintaan liittyviä haasteita ja kehitysalueita ja näihin liittyviä tuloksia on esitetty kuvassa 6.



Kuva 6. Sopimustenhallintaan liittyvät haasteet ja kehityskohteet (Sopima Oy 2011)

Kuvasta 6 on nähtävissä, että suurimmaksi haasteeksi osoittautui sopimusriskien hallinnan kehittäminen. Haasteita tuottivat myös keskitetyn sopimustietokannan luominen, tuen rakentaminen sopimusten luomiseen liittyen, turvallisen sopimusten arkistointitavan kehittäminen ja sopimukseen liittyvän tiedon saatavuuden parantaminen. Myös laadun ja asiakastyytyväisyyden varmistaminen nähtiin haasteeksi joissain yrityksissä. Riskienhallintaan kehittämiseen kohdistuvan kiinnostuksen Sopima Oy uskoo johtuvan siitä, että pääosa vastaajista oli toimitusjohtajia tai muuta liiketoimintajohtoa ja heillä on laajat sopimusvastuut ja sitä kautta luontainen kiinnostus riskien minimointiin.

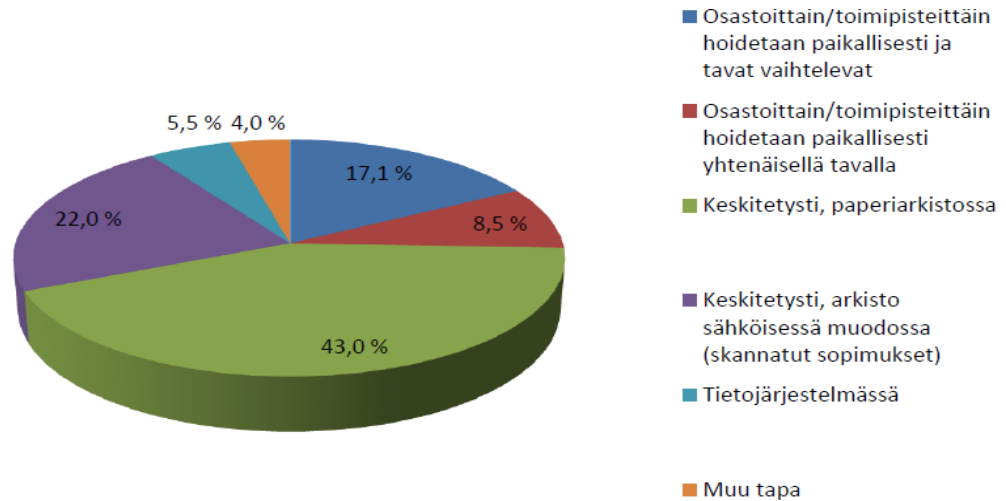
Sopimukset ovat kartoituksen (Sopima Oy 2011) mukaan yleisimmin liiketoimintajohtoon vastuulla (49,4 %). Usein sopimusvastuut vaihtelevat myös tilanteen ja tarpeen mukaan (32,3 %). Talousjohtolla vastuu on 14,3 % ja lakiosastolla 4 % yrityksistä. Sopimusvastuiden jakautumista on esitetty kuvassa 7.



Kuva 7. Sopimusvastuiden jakautuminen yrityksissä (Sopima Oy 2011)

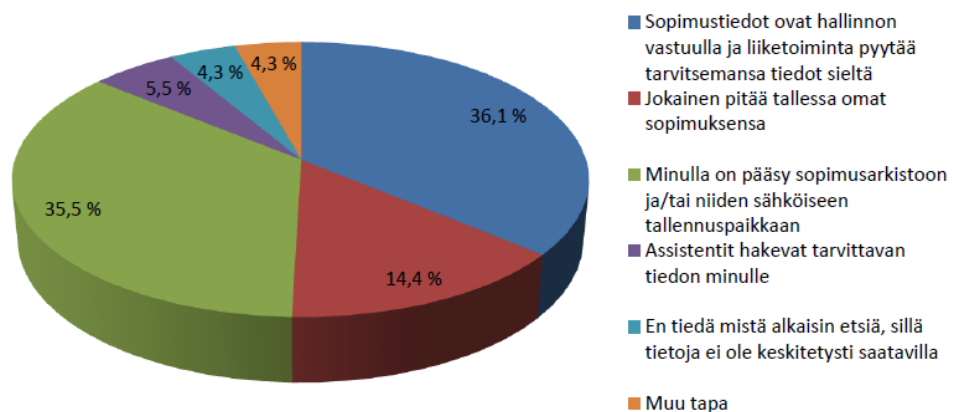
Sopimukseen liittyvät vastuun siirrot olivat tuloksien (Sopima Oy 2011) mukaan monessa yrityksessä melko epäselvät ja sopimusvastuunsiirtoa ihmiseltä toiselle ei ollut määritelty jopa 63,1 % yrityksistä. Sopima Oy:n mielestä tämän seurauksena yrityksen sopimusriskit kasvavat kohtuuttomasti. Heidän mielestään avainhenkilöiden vaihtuessa riskit kasvavat ja voivat johtaa siihen, että yritys menettää etuja ja alennuksia sekä joutuu maksamaan muita sopimusrikkomuksista aiheutuvia maksuja esimerkiksi ennalta sovittuja sopimussakkoja.

Kartoituksessa selvitettiin myös sopimusten säilytystapoja ja niitä esitetään kuvassa 8. Vuonna 2011 hallitseva sopimusten säilytystapa oli perinteinen keskitetty paperiarkisto ja näin sopimuksia säilytettiin 43 % yrityksistä. 22 % yrityksistä käytössä oli keskitetty sähköinen arkisto, johon sopimukset olivat skannattu. 17,1 % yrityksistä sopimusten säilytystavat vaihtelivat riippuen osastosta tai toimipisteestä ja 8,5 % sopimukset säilytettiin toimipisteittäin tai osastoittain paikallisesti, mutta yhtenevällä tavalla. Vain 5,5 % yrityksistä sopimukset säilyttiin jossain tietojärjestelmässä. (Sopima Oy 2011)



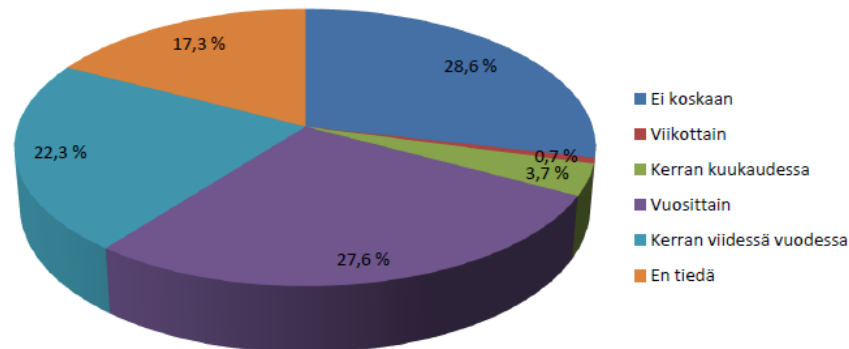
Kuva 8. Sopimusten säilytystavat (Sopima Oy 2011)

Kartoituksessa (Sopima Oy 2011) selvitettiin myös sopimustietojen saatavuutta yrityksissä. Yleisimmin hallinto säilyttää sopimukset ja liiketoiminta pyytää tarvitsemiaan tietoja sieltä (36,1 %) tai asianomaisella on pääsy sopimusarkistoon ja tai niiden sähköiseen tallennuspaikkaan (35,5 %). Jokainen pitää tallessa omat sopimuksensa 14,4 % yrityksistä, mikä on riskialtis tapa hallita sopimuksia, koska koko yritystä koskettavaa tietoa voi sijaita vaikka ainoastaan yksilön sähköpostissa ja ongelmat tulevat esiin henkilöstövaihdoksien yhteydessä. 5,5 % tapauksista assistentit noutavat tarvittavat sopimukset. Huolestuttavaa on se, että 4,3 % yrityksistä vastaaja ei ole tietoinen, mistä alkaisi sopimustietoja etsiä, koska niitä ei ole keskitetysti saatavilla. Lopuissa 4,3 % on joku muu tapa sopimustiedon saatamiseksi. Sopimustiedon saatavuutta on esitetty kuvassa 9.



Kuva 9. Sopimustiedon saatavuus yrityksissä (Sopima Oy 2011)

Kartoituksessa selvisi myös, että 27,6 % yrityksistä sopimukset aiheuttavat vuosittain tarpeettomia kustannuksia esimerkiksi unohtuneiden päivämäärien tai kateissa olevien sopimusten takia. 3,7 % yrityksistä ylimääräisiä kuluja aiheutuu kuukausittain ja 0,7 % jopa viikoittain. 22,3 % yrityksistä ylimääräisiä kuluja aiheutuu kerran viidessä vuodessa, 28,6 % ei koskaan ja loput eivät ole tietoisia asiasta (17,3 %). Asiaa on havainnollistettu kuvassa 10.



Kuva 10. Sopimusten aiheuttamat turhat kustannukset (Sopima Oy 2011)

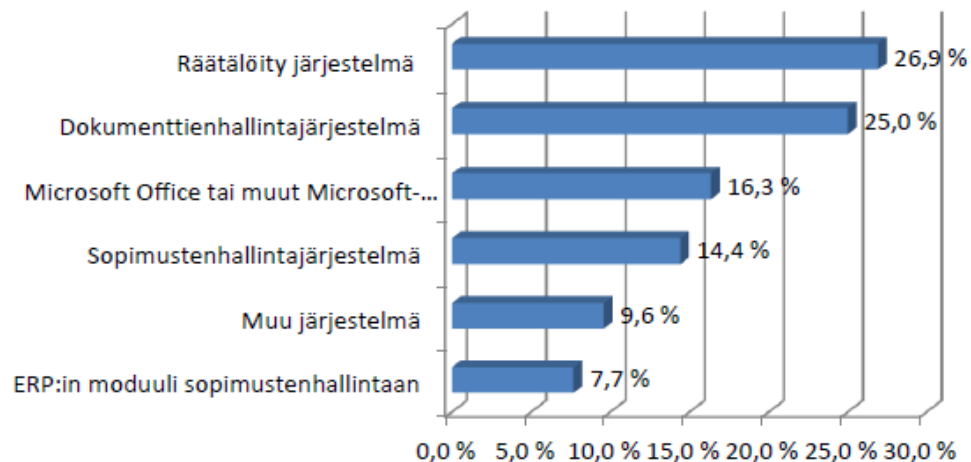
Kartoituksessa (Sopima Oy 2011) selvitettiin myös, mitä yritykset odottavat sähköiseltä sopimustenhallintapalvelulta ja näitä tuloksia esitetään kuvassa 11.



Kuva 11. Odotukset sopimustenhallintapalveluun liittyen (Sopima Oy 2011)

Kuvasta 11 on havaittavissa se, että helppokäyttöisyys on ehdottomasti tärkein ominaisuus sopimustenhallintapalvelulle. Tärkeänä pidetään myös hyviä ominaisuuksia sopimusten arkistointiin liittyen, edullista hintaa ja sitä, että palvelu on nopeasti käyttöön otettavissa. Myös sopimusten laadintaan liittyvät hyvät ominaisuudet, selainpohjaisuus ja sopimustiedon raportointiominaisuudet ovat jonkun verran tärkeitä ominaisuuksia.

Kartoituksen (Sopima Oy 2011) mukaan 62,2 % yrityksistä ei ollut käytössä varsinaista tietoteknistä ratkaisua sopimustenhallintaan liittyen ja lopuissa 37,8 % sellainen oli käytössä. Käytössä olevia järjestelmiä esitetään kuvassa 12.

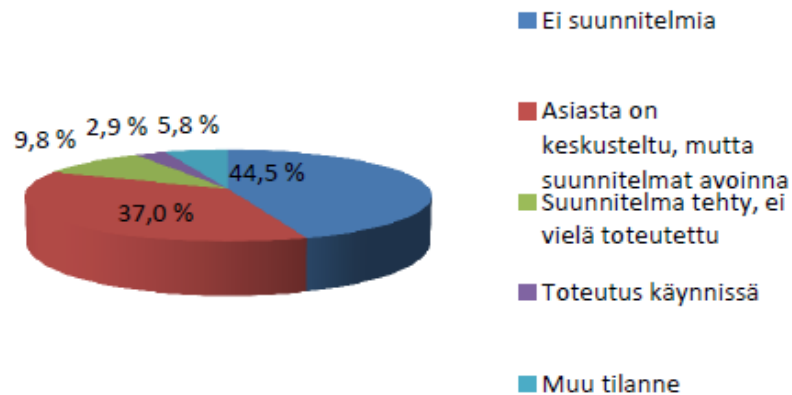


Kuva 12. Käytössä oleva järjestelmä sopimustenhallintaan liittyen (Sopima Oy 2011)

Kuvasta 12 havaitaan, että yleisin järjestelmä sopimustenhallintaan liittyen vuonna 2011 oli jokin räätälöity järjestelmä eli jotain järjestelmää on räätälöity eli mukautettu palvelemaan myös sopimustenhallinnan tarpeita yrityksessä. Yleinen järjestelmä sopimustenhallintaan oli myös dokumentinhallintajärjestelmä. Jotkut yritykset käyttivät Microsoft Officen tarjoamia mahdollisuuksia tai varsinaista sopimustenhallintajärjestelmää. Osa käytti sopimustenhallintaan jotain muuta järjestelmää tai toiminnanohjausjärjestelmän (ERP) lisämoduulia.

Sopima Oy (2011) kertoo, että he ovat tavanneet yli 500 suomalaisen organisaation johtoa ja näissä keskusteluissa esille on tullut, että sopimustenhallintaa on yritetty hoitaa ERP:n lisäksi asiakkuudenhallintajärjestelmillä, mutta nämä järjestelmät eivät tarkoitukseen kovinkaan hyvin kykene. Dokumentinhallintajärjestelmien puutteena on nähty se, että ne eivät mahdollista riittävästi sopimuksiin liittyvien sitoumuksien hallintaa, vaan keskittyvät enemmän asiakirjoihin sähköistäminen prioriteettinä.

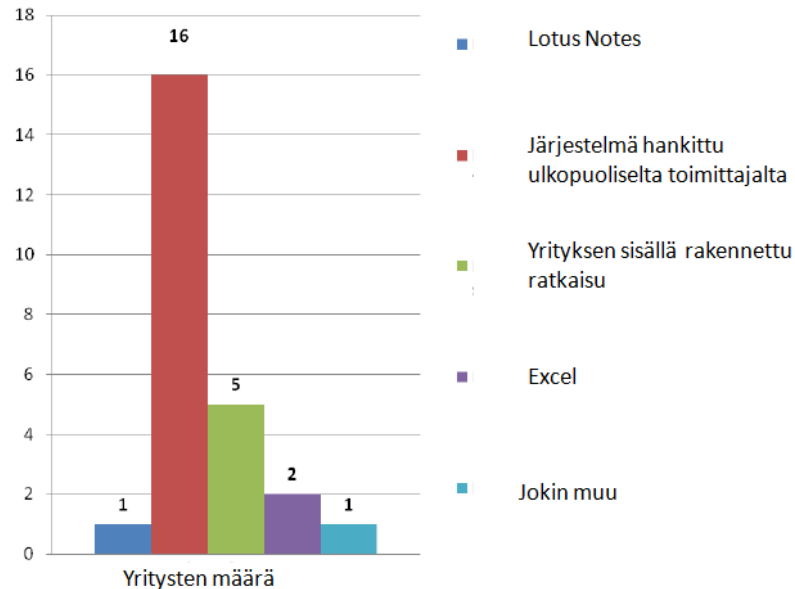
Niiltä yrityksiltä, joilla ei ollut sopimustenhallintaan mitään järjestelmää käytössä kysyttiin tulevaisuuden suunnitelmia sopimustenhallintaan liittyen. Näitä vastauksia on esitetty kuvassa 13.



Kuva 13. Kehityssuunnitelmat sopimustenhallintaan liittyen (Sopima Oy 2011)

Kuvan 13 mukaan, valtaosalla yrityksistä ei ollut mitään suunnitelmia sopimustenhallintaan liittyen (44,5 %). 37 % yrityksistä sopimustenhallinnan kehittämistä on keskusteltu, mutta suunnitelmat olivat vielä avoinna. 9,8 % suunnitelmat oli tehty, mutta niitä ei oltu vielä toteutettu. 2,9 % toteutus parhaillaan käynnissä ja muissa 5,8 % tilanne oli joku muu kuin kysytty. Ne jotka vastasivat ”muu tilanne”, kertoivat esimerkiksi, että sopimusmäärä on niin pieni, että toistaiseksi pärjäävät sähköisillä kopioilla ja niiden arkistoinnilla. Tämä on Sopima Oy:n mukaan melko tavanomainen tilanne asiakaskentässä.

Sopimustenhallintaa suomalaisissa yrityksissä on tutkinut myös Grönlund (2010) lopputyössään. Grönlund lähetti kyselylomakkeen 120 suomalaiselle osto- ja myyntipäällikölle yhteensä 84 yritykseen. Vastauksia hän sai 35 kappaletta. Tutkimukseen vastanneista 35 yrityksestä, 26 yrityksessä oli sopimustenhallintajärjestelmä, seitsemässä yrityksessä ei ollut järjestelmää ja kaksi yritystä aikoi hankkia järjestelmän. Niistä, joilla järjestelmä oli käytössä tai sellainen aiottiin hankkia, 16 yrityksessä järjestelmä oli hankittu yrityksen ulkopuoliselta toimittajalta, viisi yritystä käytti yrityksen sisällä rakennettua ratkaisua, kaksi hyödynsi Exceliä, yksi Lotus Notesia ja yksi jotain muuta ratkaisua. Käytössä olevia tai käyttöön tulevia järjestelmiä on esitetty kuvassa 14.



Kuva 14. Käytössä oleva tai käyttöön tuleva järjestelmä (Grönlund 2010)

Grönlund havaitsi tutkimuksessaan, että suomalaisissa yrityksissä sopimustenhallintajärjestelmä on harvoin integroitu talousjärjestelmiin, ja siksi muutoksia hinnoissa tai ehdoissa ei havaita talousosastolla. Myöskään sopimustenhallintajärjestelmät eivät monestikaan muistuta vastuuhenkilöä tärkeisiin sopimuksien päivämääriin liittyen, ja siksi yrityksille aiheutuu turhia kuluja. Grönlund muistuttaa, että kun sopimuksia yritetään hallita manuaalisesti käsityönä, on kaikkien sopimusten voimassaolot ja ehdot vaikeaa tai jopa mahdotonta muistaa. Mikäli sopimustenhallintajärjestelmää ei ole kuitenkaan asetettu muistuttamaan tärkeitä päivämääristä ja ehdoista, ei tilanne ole sen parempi kuin ilman järjestelmääkään. (Grönlund 2010)

2.4 Sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteet ja asiakasarvo

Sopimustenhallintaa voidaan tehostaa hyödyntäen ohjelmistoratkaisuja. Sopimusten koko elinkaaren hallintaan luotujen ohjelmistojen eli CLM-tuotteiden (contract life-cycle management) myynnin kasvu on ollut kovaa viime vuosina. Kasvu johtuu siitä, että sopimustenhallintaratkaisut eivät ole vain sopimusarkistoja, vaan ne tehostavat ja automatisoivat jokaista sopimuksen elinkaaren vaihetta. Myös hallinnolliset kulut pienentyvät ratkaisuja hyödyntämällä. (Jones & Connaughton 2011, s. 2)

Jonesin ja Connaughtonin tutkimuksessa (2011) on kerätty yhteen muutamia CLM-tuotteen hankkineiden yritysten edustajien mielipiteitä ja syitä ohjelmistojen kovaan kasvuun. Eräs lähde kertoo heidän kasvattaneen sopimusmääriä valtavasti (86 %) ilman henkilömäärien lisäämistä CLM-tuotetta hyödyntämällä. Toinen lähde kertoo

sopimusten kiertoajan pienentyneen tuntuvasti (20 %). Esille tulee myös, että CLM-tuotteen integrointi muihin liiketoiminnallisiin järjestelmiin varmistaa sen, että tilauksissa ovat oikeat hinnat ja alennukset. Myös kulut pienentyvät muistutuksien ansiosta, kun tärkeistä sopimukseen liittyvistä päivämääräistä saa ilmoituksen ajoissa. (Jones & Connaughton 2011, s. 2)

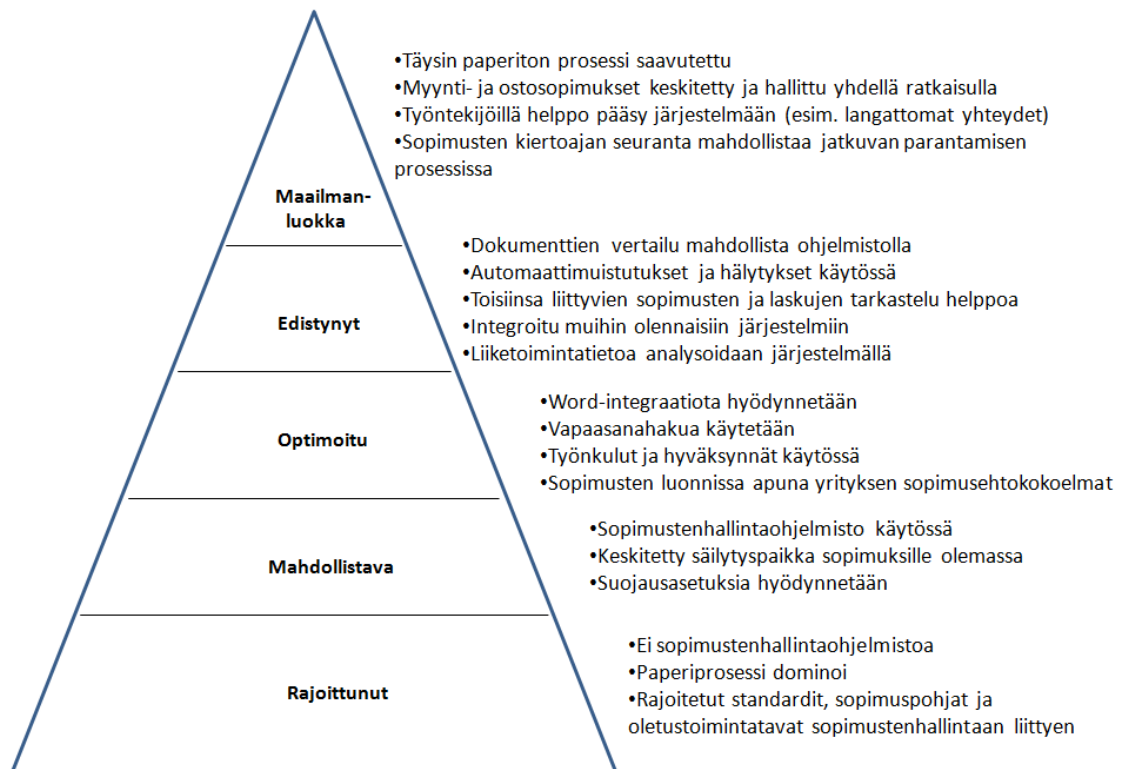
Sopimustenhallintatuotteita on markkinoilla monenlaisia, ja jotkut yritykset ovat yrittäneet sisäisesti rakentaa sopimustenhallintaa yritykseen hyödyntäen taulukkolaskentaohjelmia ja tietokantoja, joissa säilytetään sopimustietoja. Yrityksen itse rakentamat ratkaisut ovat halpoja, mutta ne ovat useasti kömpelöjä käyttää, vaikeita mukauttaa oikeaan tarpeeseen ja niillä on rajalliset käyttömahdollisuudet sekä heikot toiminnallisuudet. Monet yritykset ovat kertoneet, että heidän itse rakentamissa ratkaisuisa on isoja puutteita. (PricewaterhouseCoopers LLP 2003)

Isot toiminnanohjausjärjestelmien toimittajat, kuten SAP ja Oracle, lähestyvät sopimustenhallintaa eri näkökulmasta ja tarjoavat sopimustenhallinta-moduuleita, jotka voidaan liittää toiminnanohjausjärjestelmään eli ERP-järjestelmään. Toiminnanohjausjärjestelmien tarjoamissa sopimustenhallinta-moduuleissa on kuitenkin puutteita ja näitä ratkaisuja pidetään liian joustamattomina eikä niiden uskota pärjäävän liike-elämän vaatimissa tilanteissa. (PricewaterhouseCoopers LLP 2003)

PricewaterhouseCoopers on julkaisussaan (2003) laatinut kymmenen kohtaa kysymyksiä, joihin vastaamalla yritys voi määrittää omaa tarvettaan hankkia sopimustenhallintatuote tukemaan sopimustenhallintaprosessiaan. Mikäli johonkin alla esitettyyn kysymykseen ei kykene heti vastaamaan tai vastaus ei ole myönteinen, tulisi julkaisun mukaan hankkia sopimustenhallintatuote:

- 1) Tiedättekö kuinka monta sopimusta yrityksellänne on?
- 2) Onko joku vastuussa sopimustenhallintaprosessista yrityksessänne?
- 3) Tiedättekö kuinka moni sopimuksistanne on aiheuttanut turhia kustannuksia tai on altistanut teidät lailliseen vastuuseen, ja mikä on näiden vastuiden kokonaissumma?
- 4) Oletteko varmoja, että kaikki sopimuksenne neuvotellaan uudelleen ennen niiden automaattista uusintaa? Oletteko varmoja, että maksatte vain lisensseistä ja ylläpidosta, jotka todella tarvitsette?
- 5) Oletteko varmoja, että laskutatte oikein kaikkia asiakkaitanne?
- 6) Kykenettekö varmistamaan, että yrityksenne sopimusehtoja noudatetaan? Onko lakiosastollanne nähtävissä kaikki sopimuksenne, ja tiedättekö kaikki riskit joille altistutte?
- 7) Mikäli avaintyöntekijä lähtee yrityksestänne, voitteko taata ettei sopimukseen liittyvää tietoa häviä mukana? Pysyykö tilanteessa tiedon jäljitysketju ehjänä?
- 8) Voitteko tutkia sopimustietoa tietynlaisina kokonaisuuksina esimerkiksi tietyn maan mukaan? Voitteko ennustaa tietyn kuukauden sopimukseen liittyvän liikevaihdon?
- 9) Tiedättekö kuinka paljon aikaa työntekijänne käyttävät sopimusten etsintään ja sopimusten lähettelyyn eri toimipisteiden välillä? Onko tämä hyväksyttävää?
- 10) Onko sopimustenhallinta yrityksessänne yhtä tehokasta kuin muut päätoimintonne?

Monet yritykset parantavat sopimustenhallintaa asteittain eivätkä välttämättä kerralla automatisoi koko sopimustenhallintaprosessia. Kuvassa 15 on esitetty viisi eri vaihetta yrityksen sopimustenhallinnalle. (Jones & Connaughton 2011, s. 4)



Kuva 15. Sopimustenhallinnan eri vaiheet yrityksissä (Jones & Connaughton 2011, s. 4)

Ennen kuin sopimustenhallintaan panostetaan, sopimustenhallinta on aluksi yrityksessä *rajoittunutta* eikä käytössä ole minkäänlaista sopimustenhallintatyökalua. Ollaan siis kuvassa 15 pyramidin pohjalla. Sopimuksia hallitaan paperiversiona, ja yrityksellä saattaa olla joitain toimintatapaohjeita sopimustoimintaan liittyen. Yritys saattaa tiedostaa sopimustenhallintaan liittyvien puutteiden ja ongelmien olemassaolon, mutta asialle ei olla tehty mitään. (emt.)

Kun yritys päättää parantaa sopimustenhallintaa ja ottaa sopimustenhallintaohjelmiston käyttöön, päästään tasolle *mahdollistava* sopimustenhallinta. Sopimukset keskitetään samaan varastoon sopimustenhallintaohjelmistossa. Sopimuksia pääsee lukemaan vain ne, joilla on oikeudet kyseiseen sopimukseen eli hyödynnetään CLM-tuotteen suojausasetuksia. (emt.)

Optimoitu sopimustenhallinta vaiheessa hyödynnetään CLM-tuotteen työnkulku- ja hyväksyntätoiminnallisuuksia. Työnkuluilla voidaan tehostaa ja automatisoida sopimustenhallintaprosesseja. Halutuilta henkilöiltä voidaan pyytää esimerkiksi

hyväksyntä tarjoukseen liittyen, ennenkuin se lähetetään asiakkaalle. Myös integraatiota Microsoft Wordiin ja vapaasanahakuja hyödynnetään. (emt.)

Edistynyt sopimustenhallinta vaiheessa hyödynnetään automaattimuistutuksia tärkeisiin sopimuspäivämääriin liittyen ja sopimuksia voidaan vertailla keskenään. Toisiinsa liittyvien sopimusten ja laskujen tarkastelu on helppoa ja sopimustenhallintajärjestelmä ollaan integroitu muihin tärkeisiin järjestelmiin esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmään tai asiakkuudenhallintajärjestelmään. Liiketoimintatietoa myös analysoidaan järjestelmällä. (emt.)

Maailmanluokan sopimustenhallinta tarkoittaa parasta tilannetta, jossa paperiprosessista on luovuttu kokonaan ja sopimukset ovat yhdessä paikassa sekä niiden hallinnointi tapahtuu yhdellä CLM-ratkaisulla. Työntekijöillä on tässä vaiheessa vaivatonta päästä käsiksi sopimustietoon riippumatta sijainnista. Sopimusten kiertonaijoja voidaan seurata ja näin tehostaa prosessia jatkuvasti. (emt.)

Keskitalon (2006) mukaan sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteet voivat parantaa merkittävästi yrityksen sopimustenhallintaa, mutta yksistään tuotteen hankkiminen ei ratkaise haasteita, vaan myös sopimusten kanssa työskentelevät työntekijät täytyy kouluttaa sopimustenhallintaan liittyen. Työntekijöillä tulee olla riittävä tietotaito ja käsitys sopimukseen liittyvistä asioista ja riskeistä. Vaikka sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteiden käyttäminen olisi helppoa, on yrityksen silti kehitettävä sopimustenhallintaprosessejaan ja strategiaan jatkuvasti. (Keskitalo 2006, s. 24)

2.4.1 CLM-tuotteen ominaisuudet

Markkinoilla on monta CLM-tuotetta ja niiden ominaisuudet ja toiminnallisuudet vaihtelevat. Asiakkaiden on hyvä tietää, mitä ominaisuuksia he tarvitsevat hankkiessaan CLM-tuotetta. (SciQuest 2012, s. 4) Vaikka yritys hankkisi CLM-tuotteen vain tietyn haasteen ratkaisemiseksi, on hyvä pitää mielessä myöhempi tavoitetilä ja varmistua siitä, että hankittu ratkaisu soveltuu myös mahdollisiin tuleviin tarpeisiin. Hankitun CLM-tuotteen on siis hyvä olla riittävän joustava eli helposti mukautettavissa asiakkaan muuttuviin tarpeisiin. (PricewaterhouseCoopers LLP 2003, s. 14)

Seuraavissa kappaleissa esitellään laajasti CLM-tuotteen ominaisuuksia pääosin SciQuestin julkaisuun (2012) perustuen. Yrityksenä SciQuest tarjoaa CLM-tuotetta, ja siksi SciQuestin aineistoon, joka todennäköisesti on luotu markkinointitarkoitukseen, tulee suhtautua hieman lähdekriittisesti. Tutkija kuitenkin tuntee etukäteen erilaisten CLM-tuotteiden ominaisuuksia ja toiminnallisuuksia niin hyvin, että voi olla SciQuestin esittämien ominaisuuksien kanssa samaa mieltä. Tämä nostaa paljon kyseisen markkinointimateriaalin luotettavuutta. Myös Bearing Point (2010) ja PricewaterhouseCoopers LLP (2003) ovat julkaisuissaan esittäneet ominaisuuksia, joita tulevissa kappaleissa esitetään. Näiden kahden yrityksen julkaisut eivät ole tehty

markkinointimielessä vaan pyrkivät olemaan riippumattomia yrityksiä ja ovat siten lähtökohdiltaan SciQuestin julkaisua luotettavampia, vaikka eivät tieteellisiä julkaisuja olekaan.

Laadukkaan CLM-tuotteen tulee tukea kaikkia sopimustyyppisiä (esimerkiksi erilaisia osto- ja myyntisopimuksia, salassapitosopimuksia, kilpailukieltosopimuksia). CLM-tuotteen täytyy tarjota keskitetty sopimusvarasto hyvillä hallintaominaisuuksilla ja mahdollistaa yrityksen sisäinen valvonta. CLM-tuotteen täytyy tarjota reaaliaikaiset hälytykset, edistyneet suojausasetukset ja sen täytyy olla helposti integroitavissa asiakkaan muihin järjestelmiin. (SciQuest 2012, s. 4)

Automatisoimalla sopimusten luontiprosessi ja hyödyntämällä joustavia sekä selkeitä työnkuluja sopimuksen elinkaaren eri vaiheissa saadaan sopimusprosessia parannettua. Luottamalla yrityksen sisällä kehitettyihin järjestelmiin tai ulkoistamalla oikeudellinen osaaminen sopimuksen luontiin ja hallinnointiin liittyen on monesti paljon huonompi tai kalliimpi ratkaisu kuin hyödyntää CLM-tuotteen tarjoamia ominaisuuksia. Jotkut järjestelmät hyödyntävät kyselypohjaista ohjattua luontia ja sopimusehtokirjastoja tekstin tuottamisessa sopimusten luonnin yhteydessä. Jotkut ratkaisut sisältävät myös sopimusehtojen analysointitoimintoja, jotka kertovat eniten käytetyt pohjat ja sopimusehdot. Sähköiset työnkulut helpottavat yhteistyötä, nopeuttavat sopimusten luontia, parantavat sopimusten laatua ja varmistavat vaaditut hyväksynät. Laadukkaimmissa CLM-tuotteissa työnkulku osaa ohjata sopimuksen automaattisesti oikealle henkilölle hyväksyttäväksi. Parhaimmillaan myös yhteistyö yrityksen ulkopuolisten henkilöiden kanssa on mahdollistettu, joka voi johtaa entistä parempiin sopimuksiin ja sitoutuneempaan yhteistyöhön. (SciQuest 2012, ss. 4-5)

Suojatut käyttöoikeudet, versioiden hallinta, käytön jäljitettävyys ja hakuominaisuudet ovat tärkeitä ominaisuuksia CLM-tuotteelle. Käyttöoikeuksien hallinta tyyppillisesti mahdollistaa tiedon hakemisen, lukemisen, muokkaamisen ja hyväksyntien tekemisen suojatusti tiettyjen ihmisten toimesta. Käyttöoikeuksien hallinta varmistaa sen, että ihmiset, joilla on oikeudet tietoon pääsevät siihen käsiksi, ja ne joilla ei ole oikeuksia tietoon eivät pääse siihen käsiksi. Käyttöoikeudet voivat pohjautua käyttäjän yksikköön, työnkuvaan tai yksilötasolle. Versioiden hallinta vähentää ongelmatilanteita, kun monet eri osapuolet muokkaavat sopimusta. Versioiden hallinta varmistaa sen, että muokataan oikeaa versiota sopimuksesta. Käytön jäljitettävyys liittyy myös version hallintaan, koska joka kerta, kun sopimusta muokataan tai hyväksytään, jää sopimuksen käyttäjästä tieto talteen. Tärkeintä CLM-tuotteessa on kuitenkin hyvät hakuominaisuudet. Sanotaankin, että CLM-tuote on vain niin tehokas, kuin sen arkistointi ja hakuominaisuudet ovat. Näihin on siis syytä kiinnittää erityistä huomiota. Parhaat sovellukset tarjoavat myös langattoman yhteyden erilaisille laitteille, kuten älypuhelimille ja tableteille. (SciQuest 2012, ss. 5-8)

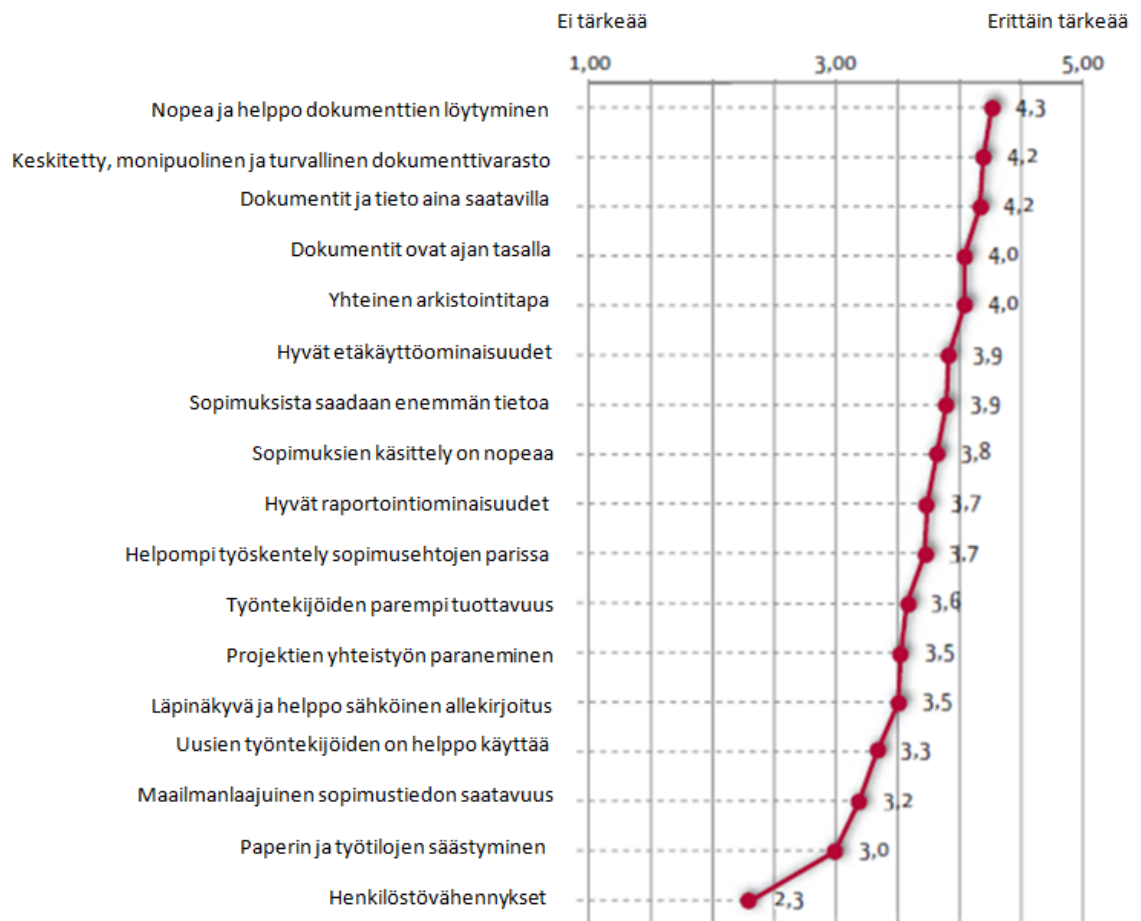
Hälytystoiminnallisuudet ovat myös yksi tärkeä osa CLM-tuotetta. Parhaat CLM-tuotteet sisältävät joustavat työpöydät, joista käyttäjä voi kutsua etukäteen määriteltyjä raportteja ja luoda kustomoituja hälytyksiä haluamistaan asioista. Esimerkiksi voidaan luoda hälytyksiä projektiin liittyvistä välietapeista, vaadituista raportointipäivistä, suorituskykyyn liittyvistä poikkeamista tai vääristä hinnoista. Parhaat ratkaisut pystyvät toimimaan näihin liittyen luotettavasti ja reaaliaikaisesti. (SciQuest 2012, s. 7)

CLM-tuotteen täytyy olla riittävän joustava eli helposti mukautettavissa ja integroitavissa muihin asiakkaan järjestelmiin, kuten Microsoft Wordiin ja tuotteen toimintojen on hyvä olla saatavissa eri kielille, sekä eri rahayksikköjen käyttö on hyvä olla tuettuna. CLM-tuotteeseen täytyy voida yksinkertaisesti tallentaa sopimukseen liittyvät sähköpostit ja muut tärkeät kommentit. CLM-tuotteen täytyy olla yksinkertainen käyttää, koska kaikki käyttäjät eivät ole tietotekniikan ammattilaisia. (PricewaterhouseCoopers LLP 2003, s. 14) Päätöksentekijöiden on päästävä itsenäisesti käsiksi raportteihin ja heidän on kyettävä analysoimaan tietoa ilman turvautumista tietoteknisiin ammattilaisiin (SciQuest 2012, s. 8). Parhaat ratkaisut mahdollistavat sen, että tiettyyn sopimukseen liittyvät toteutuneet maksusuoritukset ovat helposti nähtävissä sopimuksen yhteydessä ja tulevia kassavirtoja sopimukseen liittyen voidaan ennustaa ja valvoa järjestelmän avulla (Krappe 2002, s. 32).

On hyvä myös varmistaa, että CLM-tuotteen tarjoajan liiketoiminta on kestäväällä pohjalla, että toimittaja on ylipäättänsä olemassa myöhemmin ja siltä saa tukea tarpeen vaatiessa. Järjestelmän toimittajasta ei kannata jäädä täysin riippuvaiseksi, vaan on hyvä olla myös omaa osaamista tuotteeseen liittyen. (Krappe 2004) Toimittajalla on myös hyvä olla laajasti referenssejä onnistuneista toteutuksista (PricewaterhouseCoopers LLP 2003, s. 14).

Yritykset, jotka hyödyntävät CLM-tuotteiden tarjoamia ominaisuuksia saavat merkittävää kilpailuetua yrityksiin nähden, jotka vielä yrittävät hallita ja analysoida sopimuksia paperilla. Tällaisilla nykyaikaisilla yrityksillä, jotka hyödyntävät CLM-tuotteita, on paremmat mahdollisuudet reagoida muuttuviin olosuhteisiin, löytää uusia mahdollisuuksia ja havaita riskejä, joiden ansiosta yritykset voivat pysyä jatkuvasti muita yrityksiä askeleen edellä. (SciQuest 2012, s. 7)

Eräässä tutkimuksessa (Bearing Point 2010) on selvitetty CLM-tuotteen eri ominaisuuksien tärkeyttä. Tulokset on esitetty kuvassa 16.



Kuva 16. Sopimukseen liittyvän ohjelmiston tärkeimmät ominaisuudet ja hyödyt (Bearing Point 2010, s. 55)

Kuvasta 16 nähdään, että tärkeintä CLM-tuotteelle havaittiin olevan helppo ja nopea dokumenttien löytyminen. Varsin tärkeänä pidetään myös keskittettyä sopimusvarastoa, joka on monipuolinen ja turvallinen sekä sitä, että dokumentit ja tieto ovat aina saatavilla. Melko tärkeää on, että tieto on aina ajan tasalla (viimeisin versio käytössä), dokumentit arkistoidaan yhteisellä tavalla, dokumentteihin pääsee käsiksi mistä tahansa, dokumenteista saadaan enemmän informaatiota, ja että työskentely sopimusten kanssa nopeutuu. Muuta suhteellisen tärkeää ovat hyvät raportointiominaisuudet, helpompi työskentely sopimusehtojen kanssa, parempi työntekijöiden tuottavuus, projektien yhteistyön paraneminen, läpinäkyvä ja nopea sähköisen allekirjoituksen prosessi sekä maailmanlaajuinen sopimustiedon saatavuus. Henkilöstövähennyksiä eikä paperin ja työtilojen säästöjä pidetty kovin tärkeänä sopimustenhallintaan liittyen.

2.4.2 CLM-tuotteen hyödyt

CLM-tuotteen käyttö aikaansaa yrityksessä paljon erilaisia hyötyjä. Hyötyjä on esitetty seuraavassa luettelossa. Muutama IBM:n esittämä asia on heidän markkinointimateriaalistaan (IBM Global Business Services 2008), ja näihin tulee siksi suhtautua hieman lähdekriittisesti. Kuitenkin tutkijalla on vahva ymmärrys näihin hyötyihin liittyen ja on samaa mieltä IBM:n esittämien asioiden kanssa.

- Suuri sijoitetun pääoman tuotto
 - Sopimustenhallintatuote on tuottava sijoitus ja sillä on nopea takaisinmaksuaika (Krappe 2002, s. 32).
- Liikevaihdon kasvu
 - Sopimustenhallintatuotteella voidaan varmistaa, että asiakkaita laskutetaan oikeilla hinnoilla eikä yritykselle kuuluvia tuloja jää saamatta (Krappe 2002, s. 32).
- Tuottavuuden kasvu ja ajan säästyminen
 - Työntekijät löytävät sopimukset nopeasti ja työaika säästyy (IBM Global Business Services 2008). Sopimustenhallintatuote helpottaa ja nopeuttaa eri osastojen välistä yhteistyötä sopimusten elinkaaren eri vaiheissa, kun sopimukset ovat nopeasti kaikkien saatavilla. Työnkuluja hyödyntämällä hyväksynyt sopimuksille saadaan nopeasti ja hallitusti. (Krappe 2002, s. 32) Manuaalisen työn tarve vähentyy, joka mahdollistaa saman toiminnan pienemmällä henkilöstöpanostuksella ja vapauttaa aikaa muille tärkeille tehtäville (Vernon & Mawji 2002, s. 24). Valmiiden sopimus pohjien hyödyntäminen nopeuttaa sopimusten luomista ja yhtenäistää yrityksen sopimusten ulko-osun samankaltaiseksi (M-Files Oy 2012b).
- Kulujen pieneneminen
 - Sopimustenhallintatuotteella voidaan varmistaa, että yritys ei maksa palveluistaan ja tuotteistaan liikaa, vaan sopimuksien mukaisesti. Muistutuksien ansiosta sopimusten eräpäivät eivät jää huomaamatta eikä näin tarvitse maksaa sakkoja myöhästymisestä tai maksaa turhaan palvelusta, joka olisi pitänyt katkaista eräpäivään mennessä. Myös auditointikulut ja yleiset hallinnointikulut pienenevät. (Krappe 2002, s. 32)
- Riskienhallinnan parantuminen
 - Sopimustenhallintatuote mahdollistaa riskienhallinnan parantamisen monella tapaa. Voidaan esimerkiksi varmistaa, että sovittuja käytäntöjä noudatetaan ja sopimuksissa käytetään oikeita ehtoja hyödyntämällä valmiita pohjia. Sovittuja käytäntöjä noudattamalla ja oikeita ehtoja hyödyntämällä yrityksen riskit pienentyvät. (Krappe 2002) Käyttöoikeuksien hallinta pitää huolen siitä, että sopimustietoon pääsee käsiksi vain ihmiset, joilla on oikeus tietoon (IBM Global Business Services 2008).
- Auditoinnin ja sisäisen valvonnan helpottuminen
 - Yritystoiminnan sisäinen valvonta ja auditoinnit helpottuvat, koska kaikesta toiminnasta jää tieto tekijästä ja ajankohdasta. Sopimuksien muutokset ja hyväksynyt on helppo osoittaa tarvittaessa. (Vernon & Mawji 2002, s. 17)
- Sopimustenhallintaprosessin parantuminen
 - Koko yrityksen sopimustenhallintaprosessi muuttuu järkevämmäksi ja helpommin hallittavaksi kokonaisuudeksi (Vernon & Mawji 2002, s. 24).

- Asiakaspalvelun parantuminen
 - Nopeammin laaditut sopimukset mahdollistavat nopeamman asiakaspalvelun, ja asiakkaiden kysymyksiin voidaan vastata nopeammin, kun sopimustieto on heti saatavilla (PricewaterhouseCoopers LLP 2003, s. 17).
- Liiketoiminnan johtaminen helpottuu
 - Raporttien avulla voidaan helpommin analysoida yrityksen tilannetta ja ennustaa tulevaa kehitystä (M-Files 2012b). Raportointityökalujen avulla voidaan varmistaa, että sopimukseen liittyviin aikamääreisiin on päästy ja sopimusten uusiminen on hoidettu järkevästi (SciQuest 2012, s. 9). Myös sopimusprosessin tehokkuutta eli sopimuksien kiertoaikoja voidaan tarkkailla helpommin (Vernon & Mawji 2002, s. 24). Sopimuksia voidaan lisäksi analysoida asiakkaittain, myyjittäin tai tuotekohtaisesti (Krappe & Kallayil 2003).
- Liiketoiminnan läpinäkyvyyden lisääntyminen
 - Kaiken sopimustiedon ollessa saatavilla koko liiketoiminnan läpinäkyvyys lisääntyy (Bearing Point 2010).

CLM-tuotteen käyttönotolla saavutettavissa olevia hyötyjä on määritetty tarkemmin ja alla olevissa taulukoissa (taulukot 6 ja 7) on esitetty julkaistut tulokset eri aineistoista. Taulukoiden 6 ja 7 tulokset eroavat hieman toisistaan, mutta antavat kuitenkin samansuuntaisia tuloksia.

Taulukko 6. Saavutettavissa olevat hyödyt CLM-tuotteella (Goldman Sachs 2001, PricewaterhouseCoopers LLP 2003 mukaan)

Vaikutusalue	Saavutettava hyöty
Sisäinen valvonta	90-100 %
Virheellisten maksujen vähentyminen	75-90 %
Sopimusten neuvotteluaikojen lyhentyminen	50 %
Sopimusten uusintamäärien kasvu (liikevaihto)	30 %
Sopimusten nopeampi kiertoaika (aika tarjouksesta rahaksi)	10-30 %
Sopimustoimintaan liittyvien kulujen pieneminen	10-30 %
Työntekijämäärien pieneminen	10-20 %
Muu sopimukseen liittyvä liikevaihdon kasvu (parantunut raportointi, priorisointi and suorituskyky)	2 %

Taulukko 7. Saavutettavissa olevat hyödyt CLM-tuotteen käyttöönotolla (Mawji 2005, s. 42)

Vaikutusalue	Saavutettava hyöty
Sisäinen valvonta	55 %
Hyvitysten/alennusten hallinta	25-30 %
Sopimusten uusintamäärien kasvu	25 %
Hallinnolliset kulut	20-30 %
Sopimusten nopeampi kiertoaika	50 %
Standardien prosessien ja ehtojen hyödyntäminen	Vähentää riskejä, varmistaa oikeat hyväksynnät, yhtenäistää toimintatavat
Sopimusten analysointi	Mahdollistaa sopimusten analysoinnin ja tuottavuuden maksimoinnin

Sopimustenhallintatuotteiden käyttöönotto kestää yleensä kaksi tai kolme kuukautta ja sillä saavuttaa 150–200 % takaisinmaksun vuoden sisällä (AMR Research 2003, Saxena 2008 mukaan). Myös The Burlington Northern and Santa Fe Railway Company saavutti säästöjä ottaessaan sopimustenhallintaratkaisun käyttöönsä. Ratkaisun hyödyntäminen vähensi manuaalisen sopimusten hallinnointityön tarvetta 72 prosenttia ja vähensi keskimääräistä sopimusten laadinta-aikaa 30 päivästä 11 päivään. Sopimustenhallintatuote maksoi itsensä takaisin 62 päivän aikana. (Microsoft Corporation 2002) Microsoft Corporationin (2002) esittämiin lukuihin täytyy suhtautua hieman kriittisesti, koska ne ovat osittain markkinointimateriaalia. Kuitenkin luvut voivat hyvin pitää paikkaansa, mutta yksittäisen yrityksen tapauksesta ei voi vielä olettaa, että kaikkien yritysten kohdalla tapahtuisi vastaava kehitys.

2.4.3 Sopimustenhallinta pilvipalvelussa

Pilvipalvelu tarkoittaa tässä tapauksessa ohjelmistoa, jota tarjotaan palveluna (SaaS eli Software as a Service) ja ohjelmiston omistaa, tarjoaa ja sitä hallinnoi yksi tai isompi joukko tarjoajia. Tarjoaja myy palvelua, jota käytetään massiivisesti sen asiakkaiden toimesta ajasta ja paikasta riippumatta kulutuksen mukaan laskuttaen. (Bochicchio et al. 2011, s. 145)

CLM-tuote voi tulla pienille ja keskisuurillekin yrityksille kalliiksi, kun järjestelmä täytyy rakentaa ja sitä täytyy ylläpitää. Viime aikoina yleistyneet pilvipalvelut (SaaS) kuitenkin helpottavat varsinkin pienempiä yrityksiä tässä asiassa. Pilvipalvelu voi olla edullisempi vaihtoehto CLM-tuotteen hankinnalle sen takia, että järjestelmän ylläpitokulut pienenevät, ratkaisu on skaalautuva eli siihen on helppo lisätä käyttäjiä ja järjestelmän käyttöönotto on nopeaa. Rahaa ja aikaa säästyy myös, kun uudet tekniset

innovaatiot saadaan välittömästi käyttöön. Pilvipalvelusta maksetaan yleensä käyttäjämäärän ja käyttöajan mukaan. (Kwok et al. 2008)

Pilvipalvelut eivät kuitenkaan ole täysin ongelmattomia. Kun sopimustenhallintaa hoitaa pilvipalveluna, on hyvä ymmärtää laajemmin lainsäädännöllisiä asioita, kuten missä palveluiden tarjoaja operoi, ja mitä pilvipalvelun sopimusehdoissa sanotaan asiakkaan tietojen omistussuhteesta ja kontrolloimisesta. Pilvipalveluiden tarjoaja voi siirtää ja varastoida asiakkaansa tietoa tietyssä maassa tai sen kautta, joka altistaa asiakkaan vieraiden maiden laeille, joista asiakas harvemmin tietää mitään. Usein pilvipalvelusopimuksista puuttuu myös lausunto tiedon omistussuhteesta ja tietojen käyttöoikeuksista jättäen harmaan alueen sille, mitä palveluiden tarjoaja saa, ja mitä se ei saa tehdä asiakkaan tiedoilla. Avoimeksi jää myös usein se, mitä tapahtuu tiedoille, jos palveluita tarjoava yritys myydään toiselle yritykselle tai se menee konkurssiin. Mainitut ongelmat ovat isompia pienille ja keskisuurille yrityksille, koska heillä ei useinkaan ole tarvittavia resursseja tai työkaluja asiaan perehtyäkseen. (Bochicchio et al. 2011, s. 145)

2.4.4 Viitekehyksen johtaminen

Empiirisen vaiheen teemahaastattelurunko (LIITE 1) saatiin luotua tutkimuksen teorian pohjalta. Tässä alaluvussa esitetään, kuinka teemahaastattelurungon kysymykset muodostettiin.

Sopiman (2011) mukaan sopimukset ovat monesti liiketoimintajohdon vastuulla. Tästä haluttiin vahvistusta ja näin muodostettiin teemahaastattelurungon kysymykset:

Kuinka sopimuksia hallitaan yrityksessänne ja ketkä niitä hallitsevat?

Minkälaiset vastuut teillä on sopimusten säilyttämiseen liittyen?

Sopiman (2011) mukaan hallitseva sopimusten säilytystapa on keskistetty paperiarkisto ja tähän kysymykseen haluttiin pureutua syvemmin. Näin muodostettiin teemahaastattelurungon kysymys:

Missä paikassa ja muodossa sopimukset säilytetään?

PricewaterhouseCoopers LLP:n (2003) mukaan huono sopimustenhallinta voi johtaa sopimusten häviämiseen ja aiheuttaa tuottavuuden heikkenemistä. Haluttiin selvittää, onko sopimuksia hävinnyt ja onko niiden etsiminen työlästä:

Oletteko varmoja, että kaikki sopimukset ovat varmasti tallessa ja helposti löydettävissä?

Sopimusrikkomuksista aiheutuu Jaakkolan ja Sorsan (2005) mukaan vahingonkorvausvastuu ja pahimmassa tapauksessa tilannetta joudutaan selvittämään oikeudessa, mikä ei ole Saarnilehdon (2009) mukaan toivottu tilanne. Haluttiin selvittää, onko tällaisiin tilanteisiin jouduttu tai onko tilanteita jouduttu selvittämään oikeudessa asti.

Oletteko joutuneet sopimusoikeudellisiin ongelmatilanteisiin huonosti laadittujen tai hallittujen sopimusten takia?

Grönlundin tutkimuksessa (2010) 36 yrityksestä 26 yrityksellä oli CLM-tuote käytössä ja Jonesin ja Connaughtonin (2011) mukaan sopimustenhallintaprosessia voidaan tehostaa CLM-tuotetta hyödyntämällä. Haluttiin selvittää, käyttävätkö yritykset CLM-tuotteita, ja miksi ne on alun perin hankittu. Tästä muodostettiin kysymys:

Onko sopimustenhallintanne tukena jokin ohjelmistotuote/tuotteita, kauan se on ollut käytössä ja miksi se hankittiin?

SciQuest (2012) ja Bearing Point (2010) ovat esitelleet CLM-tuotteelta toivottuja ominaisuuksia ja Bearing Point on selvittänyt myös näiden tärkeyttä toisiinsa nähden. Seuraavilla tutkimuskysymyksillä haluttiin näihin teorioihin vahvistusta ja selvittää myös, onko olemassa jotain ominaisuuksia, joita ei tällä hetkellä ole tarjolla. Ominaisuuksia haluttiin selvittää kahdella eri tapaa kysyen. Näin muodostettiin seuraavat kysymykset:

Mitkä ovat sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteen kolme tärkeintä ominaisuutta?

Onko ominaisuuksia tai toiminnallisuuksia, joita sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteessanne ei nyt ole, mutta jotka voisivat kiinnostaa tulevaisuudessa?

Mitä ominaisuuksia ja toiminnallisuuksia sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteelta mielestänne vaaditaan? Arvioi seuraavia asteikolla 1-5.

Pilvipalvelu on viime vuosina yleistynyt myös CLM-tuotteiden hankintamuotona (Kwok et al. 2008). Yrityksiltä haluttiin saada selville nykyinen tilanne tähän liittyen.

Jos nyt hankkisitte sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteen, hankkisitteko sen pilvipalveluna vai paikallisesti omille palvelimille asennettuna?

Useat lähteet (Krappe 2002; IBM Global Business Services 2008; Vernon & Mawji 2002; M-Files Oy 2012b; PricewaterhouseCoopers LLP 2003) kertovat CLM-tuotteen hyödyistä. Tutkimuksessa haluttiin saada selville yritysten näkemys CLM-tuotteella saavutettavista hyödyistä ja kustannuksista.

Mitä hyötyjä tuote on aikaansaanut / voisi aikaansaada yrityksessänne?

Mitä kustannuksia tuote on aikaansaanut yrityksessänne ja millaisia mahdollisia haittoja järjestelmä on tuonut mukanaan?

Muutamat lähteet (Goldman Sachs 2001, PricewaterhouseCoopers LLP 2003 mukaan; Mawji 2005) kertovat heidän määrittäneen melko tarkasti saavutettavissa olevia hyötyjä CLM-tuotteeseen liittyen. Tutkimuksissa haluttiin saada selville, pystyvätkö yritykset määrittämään tai mittamaan saavutettavissa olevia hyötyjä.

Onko hyötyjä ja kustannuksia arvioitu tai mitattu?

Lopuksi haluttiin haastatelluilta kommentteja haastattelusta ja pyydettiin kertomaan, mikäli heillä tuli jotain mieleen, mitä haastattelija ei osannut kysyä.

Tuleeko mieleenne jotain muuta haastattelun teemaan liittyvää?

Onko teillä kommentteja itse haastattelusta?

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkimusote, valitut tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus. Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu.

3.1 Tutkimusote

Tutkimusote valitaan aina tutkimustehtävän edellyttämällä tavalla ottaen huomioon aineiston antamat mahdollisuudet (Olkkonen 1994, s. 91). Tutkimusotteen valinta riippuu siitä, millaisiin tuloksiin tutkimuksessa pyritään, millaista aineistoa on saatavissa, ja millainen on alkutilanteessa tiedon taso (Hannula et al. 2002, s. 7).

Tutkimusotteiden vakiintuneen ryhmittelyn ovat esittäneet Neilimo ja Näsi (1980). He jakoivat tutkimusotteet käsiteanalyttiseen, nomoteettiseen, päätöksentekometodologiseen ja toiminta-analyttiseen tutkimusotteeseen. Kasanen et al. (1993) on esittänyt tuohon edeltävään jaotteluun lisättäväksi vielä konstruktiivisen tutkimusotteen, joka sijoittuu lähelle päätöksentekometodologista ja toiminta-analyttistä tutkimusotetta riippuen käytetyistä metodeista.

Hannulan et al. (2002) mukaan tiedon käyttötarkoituksen mukaan tutkimusotteet jaotellaan tyypiltään joko deskriptiivisiin tai normatiivisiin ja tiedon hankintatavan mukaan joko teoreettisiin tai empiirisiin tutkimusotteisiin. Normatiiviset tutkimukset pyrkivät löytämään tuloksia, joiden avulla toimintaa voidaan kehittää tai kehittää jotain uutta. Deskriptiiviset tutkimukset kuvailevat ja selittävät jotain ilmiötä. Teoreettisissa tutkimuksissa pyritään kehittämään uusia teorioita olemassa olevia teorioita jalostamalla. Empiiriset tutkimukset pyrkivät puolestaan etsimään yksittäistapausten joukosta havaintoja, joista voidaan päätellä isompaa joukkoa koskevia asioita ja lainalaisuuksia. Liiketalouden tutkimusotteita on esitetty kuvassa 17.

	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	Käsiteanalyttinen tutkimusote	Nomoteettinen tutkimusote Toiminta-analyttinen tutkimusote
Normatiivinen	Päätöksentekometodologinen tutkimusote	Konstrukttiivinen tutkimusote

Kuva 17. Liiketalouden tutkimusotteet (Kasanen et al. 1993, s. 257)

Tässä tutkimuksessa pyritään selittämään sopimustenhallintaa ilmiönä, ja tarkoitus on saada aikaan tuloksia, joiden pohjalta yritys voi myöhemmin kehittää toimintaansa sekä nykyistä tuotetta. Tutkimusote on siis osittain deskriptiivinen ja osittain normatiivinen. Tämän työn tiedon hankintatapa on empiirinen. Näiden pohjalta tämä tutkimus on tutkimusotteeltaan toiminta-analyttinen.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska se arvioitiin parhaaksi mahdolliseksi tavaksi toteuttaa tämäntyyppinen tutkimus. Teemahaastattelu valittiin, koska se on Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan joustava menetelmä ja soveltuu moneen erilaiseen tutkimustarkoitukseen ja se mahdollistaa sen, että tiedonhankintaa voi suunnata haastattelun aikana. Teemahaastatteluissa voidaan myös pureutua syvemmälle vastauksiin ja selvittää vastausten taustalla vaikuttavia motiiveja. (Hirsjärvi & Hurme 2011, ss. 34-35)

Koskisen et al. (2005) mukaan teemahaastattelu on selkeästi käytetyin kvalitatiivinen menetelmä liiketaloustieteissä. Oikein hyödynnettynä teemahaastattelu on erinomainen ja tehokas tutkimusmenetelmä. Tutkija voi ohjata haastattelua, kuitenkin kontrolloimatta sitä täysin eli kyseessä on *puolistrukturoitu haastattelu*. Teemahaastattelu on tällä hetkellä erittäin suosittu haastattelumuoto ja se on monesti hyvin toteutettuna myös antoisa kokemus haastateltavalle. Haastateltavalle aiheutuu myös varsin vähän vaivaa verrattuna vaikka havainnointitutkimukseen. (Koskinen et al. 2005, s. 104) Teemahaastattelun sopiminen, haastateltavien etsiminen, haastattelun toteutus ja haastattelutulosten purkaminen vievät kuitenkin paljon aikaa, joten tätä eikä

muitakaan tutkimusmetodeja pidä valita pohtimatta niiden soveltuvuutta ongelman ratkaisuun (Hirsjärvi & Hurme 2011, ss. 34-35).

Haastattelutyypit jaotellaan yleensä kolmeen erilaiseen niiden ohjailevuuden mukaan. *Strukturoidussa haastattelussa* tutkija määrää kysymykset ja niiden esittämisjärjestyksen sekä yleensä antaa myös vastausvaihtoehdot. *Puolistrukturoitu haastattelu*, jota yleensä kutsutaan Suomessa teemahaastatteluksi, on hieman joustavampi ja antaa tilanteeseen tiettyjä vapauksia. Haastateltava voi tässä tapauksessa vastata kysymyksiin omin sanoin, vaikka tutkija esittääkin yleensä kysymykset. Kysymysten järjestyksestä voidaan myös tarvittaessa poiketa. *Strukturoimaton haastattelu* on vapain haastattelutyyppi ja pyrkii minimoimaan tutkijan merkityksen. (Hirsjärvi & Hurme 2011; Koskinen et al. 2005)

3.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin teemahaastatteluna toukokuun ja kesäkuun 2013 aikana. Tutkimuksen päätarkoitus oli selvittää sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteelta toivotut ominaisuudet ja asiakkaiden kokemaa asiakasarvoa. Tutkimuksessa kartoitettiin myös yritysten sopimustenhallinnan nykytilaa. Lisäksi selvitettiin, vaikuttaako vastaajaryhmä tuloksiin eli vertailtiin jo nykyisiä CLM-tuotteen käyttäjäyrityksiä potentiaalsiin uusiin CLM-tuotteen käyttäjäyrityksiin. Teemahaastattelu valittiin toteutustavaksi, koska se mahdollistaa tutkijalle vapauksia toteuttaa haastattelu parhaiten tilanteeseen sopivalla tavalla ja teemahaastattelussa voi nousta esille asioita, joita ei kysymysrungossa ole valmiiksi. Tutkimuksessa selvitettiin myös osin sellaisia asioita, jotka vaativat haastattelumuotoista tutkimusta, jotta voidaan olla varmoja, että haastateltava ja haastattelija ymmärtävät asian samalla tavalla. Järjestelmän toimintaominaisuudet saatettaisiin muuten ymmärtää väärin ilman niiden selvennystä ja keskustelua haastateltavan kanssa.

Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilla on laaja ymmärrys sopimustenhallinnasta. Kohdeyrityksistä valittiin henkilö, jolla on paras ymmärrys aihealueesta ja näin ollen kykenee vastaamaan kysymyksiin laajasti ja tuomaan tutkimukseen tarvittua sisältöä. Haastatteluun valittiin pääosin yrityksiä, joilla on jo sopimustenhallinnan ohjelmistotuote käytössä tai ovat juuri sitä hankkimassa. Tutkimuksessa ei haastateltu ketään M-Files Oy:n henkilökunnasta, koska tulokset haluttiin yrityksen ulkopuolelta puolueettomien tulosten saamiseksi. Erilaisen näkökulman saamiseksi haastateltiin myös kahta erityistä sopimustenhallinnan ammattilaisia, joiden yrityksillä ei ole sopimustenhallinnan ohjelmistotuotetta, mutta henkilöillä on erityisen vahva ymmärrys sopimustenhallinnasta ja sen tulevaisuudesta yleisesti. Näitä kahta henkilöä lähestyttiin haastattelurungon puolesta soveltuvien osien eli kysyttiin vain heille sopivat kysymykset ja lisäksi heiltä kysyttiin sopimustenhallinnan nykytilasta ja tulevaisuudesta mielipiteitä,

koska heillä on näkemystä sopimustenhallista laajemminkin kuin yksittäisen yrityksen tasolla.

Haastatteluja oli yhteensä 11 kappaletta ja ne toteutettiin puhelinhaastatteluna yhtä henkilökohtaista haastattelua lukuunottamatta. Henkilökohtainen haastattelu toteutettiin Helsingissä Projektiyhdistyksen järjestämän tilaisuuden yhteydessä. Henkilökohtainen haastattelu oli ainutlaatuinen, koska haastateltava (Tim Cummins) on tämän diplomityön aihealueen todennäköisesti kansainvälisesti tunnetuin henkilö tällä hetkellä. Cumminsin haastattelua varten häntä lähestyttiin etukäteen sähköpostilla ja hän lupautui haastatteluun Suomen vierailunsa yhteydessä. Cummins tuli Suomeen kertomaan sopimustenhallinnasta, ja järjestettyyn tilaisuuteen osallistui paljon aiheesta kiinnostuneita tämän työn tutkija mukaan lukien.

Kaikkien 11 haastattelun alussa käytiin läpi haastattelun tuleva kulku ja se, että haastateltavan tiedot julkaistaan lähteinä, mutta tuloksista ei käy ilmi, kuka on ollut mitään mieltä, ellei toisin ole sovittu. Haastateltavilta pyydettiin lupa nauhoittaa puhelu ja julkaista tiedot työn lähteenä. Kaikki eivät halunneet vastauksensa edustavan yrityksensä mielipidettä tai muun syyn takia eivät halunneet kaikkia tietojaan julkaistavan. Heidän kanssaan sovittiin, että tiettyjä tietoja ei julkaista. Haastatellut ihmiset yrityksineen on esitetty liitteessä (LIITE 2).

Haastatteluissa kysytyt kysymykset muodostettiin teoriakirjallisuuden pohjalta. Haastattelun kysymykset jaoteltiin kolmeen kokonaisuuteen ja haastattelurunko on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä (LIITE 1). Tutkimuksessa päätettiin jakaa ohjelmistoon liittyvät ominaisuudet ja toiminnallisuudet omaan kokonaisuuteensa ja asiakkaan kokemat hyödyt (asiakasarvo) omaansa. Hyödyt ovat tässä tutkimuksessa laajempia kokonaisuuksia, jotka saadaan aikaan ohjelmiston ominaisuuksien ja toiminnallisuuksien avulla. Kokonaisuudet jaoteltiin seuraavasti:

- Sopimustenhallinta yleisesti
- Sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteelta toivotut ominaisuudet ja toiminnallisuudet
- Sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteen asiakasarvo

Ensimmäisessä osiossa selvitettiin yrityksen sopimustenhallintakäytäntöjä ja pyrittiin luomaan käsitys yrityksen prosesseista ja sopimustenhallinnan tasosta. Tarkoituksena oli, että haastateltava sai kertoa mahdollisimman vapaasti, kuinka sopimuksia yrityksessä hallitaan, ja millaiset ovat sopimukseen liittyvät vastuut yrityksessä. Osiossa selvitettiin myös, onko yritys joutunut sopimusoikeudellisiin ongelmatilanteisiin huonosti laadittujen tai hallittujen sopimusten takia.

Toisessa osiossa selvitettiin, hyödyntääkö yritys sopimustenhallintaansa jotain ohjelmistotuotetta, ja mitä ominaisuuksia tällaiselta tuotteelta heidän mielestään vaaditaan. Teorian pohjalta määritettyjä ominaisuuksia pyydettiin myös arvioimaan

niiden tärkeyden mukaan, jotta saataisiin selville, mitkä ominaisuudet ovat CLM-tuotteen kannalta tärkeimmät. Kolme tärkeintä ominaisuutta pyydettiin ensin nimeämään ja vasta sen jälkeen pyydettiin arvioimaan kaikkia CLM-tuotteiden ominaisuuksia niiden tärkeyden mukaan. Tällä tavoin saatiin kaikkein luotettavimmat tulokset ja pystyttiin analysoimaan vastauksia paremmin. Tässä osiossa selvitettiin myös, onko yrityksellä toiveita tulevaisuuden ominaisuuksiksi eli puuttuuko nykyisestä CLM-tuotteesta jokin ominaisuus, joka heitä voisi kiinnostaa tulevaisuudessa. Lisäksi osiossa selvitettiin, hankkisiko yritys tällä hetkellä CLM-tuotteen paikallisesti palvelimelle asennettuna vai pilvipalveluna.

Kolmannessa osiossa keskityttiin CLM-tuotteen asiakasarvoon eli yritysten kokemiin hyötyihin ja kustannuksiin. Yrityksiltä, joilla CLM-tuote oli käytössä, kysyttiin mitä hyötyjä ja kustannuksia CLM-tuote on aikaansaanut. Yrityksiltä, joille CLM-tuote oli vasta tulossa käyttöön, kysyttiin mitä he odottavat sen aikaansaavan käyttöönoton jälkeen. Tässä osiossa kysyttiin myös, onko hyötyjä ja kustannuksia pystytty mittaamaan vai perustuvatko vastaukset arvioon. Lopuksi kysyttiin myös, tuleeko haastateltavalle mieleen muuta haastattelun teemaan liittyvää ja pyydettiin palautetta haastattelusta.

4 TULOKSET

Tässä luvussa esitetään teemahaastattelujen pohjalta saadut tulokset. Tuloksia käsitellään samassa järjestyksessä kuin teemahaastattelukin suoritettiin. Ensin käsitellään yritysten sopimustenhallintaan liittyviä asioita yleisesti, sitten CLM-tuotteelta toivottuja ominaisuuksia ja lopuksi asiakkaiden kokemaa asiakasarvoa.

4.1 Sopimustenhallinta yleisesti

Haastatteluihin etsittiin yrityksistä henkilö, joka parhaiten pystyi vastaamaan sopimustenhallintaan liittyen ja pääosassa yrityksistä tämä henkilö oli talousjohtaja tai yrityksen lakimies. Sopimuksia hallitaan eri yrityksissä eri tavoin ja isoimman eron hallintaprosesseissa määrittää se, käyttääkö yritys CLM-tuotetta sopimustenhallintaan vai ei. Mikäli yrityksessä on CLM-tuote käytössä, sopimukset hallitaan sähköisesti, muussa tapauksessa prosessi hoituu paperiprosessina. Joissain yrityksissä sopimuksia hallitaan CLM-tuotteella, mutta tietyn säännöksen takia he vielä säilyttävät alkuperäiset kappaleet myös paperisena. Yleensä sopimuksia hallitaan keskitetysti samassa varastossa.

Osto- ja myyntisopimuksia hallitaan monesti hieman eri tavoin. Ostosopimuksista vastaa monesti talousjohtaja ja ehkä pari assistenttia, kun taas myyntisopimuksista on monesti vastuussa tietty liiketoimintoyksikkö. Sopimusten luomiseen saatetaan hyödyntää lakimiehiä, jotka hoitavat pykälät kuntoon. Vaikka tietty liiketoimintayksikkö laatisikin sopimuksen ja olisi vastuussa sen sisällöstä, saattaa silti talousjohtaja olla vastuussa sopimuksen säilyttämisestä.

Kysyttäessä yrityksiltä sitä, että ovatko he varmoja, että kaikki sopimukset ovat tallessa ja helposti löydettävissä, esille tuli paljon mielenkiintoisia vastauksia. Yrityksillä, joilla ei ollut CLM-tuotetta apunaan, vaikutti olevan eniten ongelmia tähän liittyen. Monesti yritykset, joissa sopimuksia hallittiin paperilla, eivät olleet varmoja, ovatko kaikki sopimukset tallessa, eivätkä ne olleet helposti löydettävissä. Tätä kuvaa hyvin erään haastatellun kommentti:

"Emme ole varmoja, että kaikki on tallessa. Sopimuksien löytyminen ei ole ainakaan helppoa. Vastuuhenkilöille sopimuksen löytyminen voi olla helppoa, mutta ei kenellekään muulle tietoa tarvitsevalle."

Toinen haastateltava kertoi:

"Paperiset sopimukset eivät ole aina helposti löydettävissä, koska ne ovat eri paikoissa. Nyt pyrimme eroon paperisopimuksista."

Kolmas haastateltava kommentoi:

"Sopimusten arkistoinnissa oli haasteita, kun ei aina tiedetty missä sopimus on. Tämä oli yksi syy M-Filesin (CLM-tuote) hankintaan."

Yksi huolestuttavimmista kommenteista kysymykseen liittyen oli:

"Olemme varmoja, että kaikki on tallessa ja olemme varmoja myös siitä, ettei kukaan löydä mitään ilman kohtuutonta vaivaa".

Esiin tuli myös positiivisia kommentteja yrityksiltä, joilla oli CLM-tuote käytössä. Eräs kommentoi seuraavaa:

"Nykyään löydettävyys on aivan eri tasolla kuin silloin, kun sopimukset olivat vielä paperilla. Ennen sopimuksia lainailtiin ja sitten osa puuttui paikaltaan mapeista tai oli jonkun pöydällä. Prosessi on kehittynyt rajusti."

Toinen kommentoi:

"Olemme varmoja, että kaikki ovat tallessa ja löytyvät nopeasti."

Muut CLM-tuotetta hyödyntävien yritysten kommentit, joita oli viisi kappaletta, olivat samankaltaisia. Yhdessä yrityksessä sanottiin, että sopimukset löytyvät suhteellisen nopeasti vaikka sopimukset olivat vielä paperilla.

Yritykset joutuvat harvoin sopimusoikeudellisiin ongelmatilanteisiin huonosti hallittujen tai laadittujen sopimusten takia. Pääosa yrityksistä vastasi, ettei oikeudellisiin tilanteisiin ole jouduttu. Mikäli kuitenkin tällaisiin tilanteisiin on jouduttu, syynä on ollut huonosti laadittu sopimus eli esimerkiksi kaikkea ei ole osattu ottaa huomioon sopimusta tehdessä.

Suomessa sopimustenhallinta aihealueena ymmärretään erään haastatellun asiantuntijan mukaan eri tavoin. Toiset ymmärtävät sopimustenhallinnan tärkeyden ja toiset taas eivät. Tilanne on sama monesti samankin yrityksen sisällä. Suomessa tietty porukka, joka toimii sopimusten parissa, ymmärtää asian tärkeyden, mutta asian ”myynti” yrityksen sisällä muille henkilöille ei ole kovin helppoa, koska muilta puuttuu ymmärrys aiheesta. Monesti ymmärrystä puuttuu myös johtoportaasta, mikä vaikeuttaa sopimustenhallinnan edistämistä yrityksessä. Myös toisen asiantuntijan mielestä

yritykset eivät vielä kunnolla ymmärrä sopimustenhallinnan tärkeyttä, mutta kiinnostus asiaa kohtaan kasvaa koko ajan. Yritykselle sopivan CLM-tuotteen löytäminen on vaikeaa ja järjestelmiä vaihdellaan, kun etsitään sopivaa ratkaisua.

Erään asiantuntijan mukaan sopimustenhallinta on perinteisesti keskittynyt riskienhallintaan, toiminnan valvontaan ja tehokkuuden parantamiseen. Jatkossa yritysten tulisi analysoida sopimuksia ja muuta sopimustietoa laajemmin sekä hyödyntää CLM-tuotteiden tarjoamia mahdollisuuksia tähän liittyen. Tällä hetkellä yritykset eivät vielä tajua, että he tarvitsisivat enemmän sopimustietoa. Haastattelussa selvisi myös, että kyseisen asiantuntijan edustama arvostettu yritys on arvioinut CLM-tuotteiden markkinat tällä hetkellä 1,2 miljardin dollarin kokoiseksi, ja kasvun odotetaan jatkuvan. Tämä markkina-arvio on maailmanlaajuinen ja siinä ei ole mukana yritysten omaan käyttöönsä rakentamat järjestelmät, vaan yleisesti myynnissä olevat järjestelmät.

Erään haastatellun mukaan sopimustenhallinnan tulevaisuus näyttää valoisalta tiettyjen megatrendien ansiosta:

- 30–40-vuotiaat yritysten johtoportaat, joten tietojärjestelmiä ymmärretään paremmin
- Tukitoimintoja yritetään minimoida eli assistentteja vähennetään
- Liiketoiminta on entistä globaalimpaa
- Tehokkuusvaatimukset ajavat etsimään parannuksia toimintatapoihin
- 80-luvun tietojärjestelmillä edetty riittävän pitkään ja nyt uudet tietojärjestelmät ovat vahvistamassa asemiaan ja kiinnostavat entistä enemmän

Haastateltu kertoi, että edeltävien kohtien takia sopimustenhallintaan liittyvät asiat kiinnostavat yrityksiä väistämättä entistä enemmän koko ajan. Jotta sopimustenhallintaa saataisiin kehitettyä, yrityksessä tulee olla muutosjohtaja, joka ajaa näitä asioita voimakkaasti eteenpäin yrityksissä sisäisesti. Muuten on hänen mukaansa vaikea onnistua.

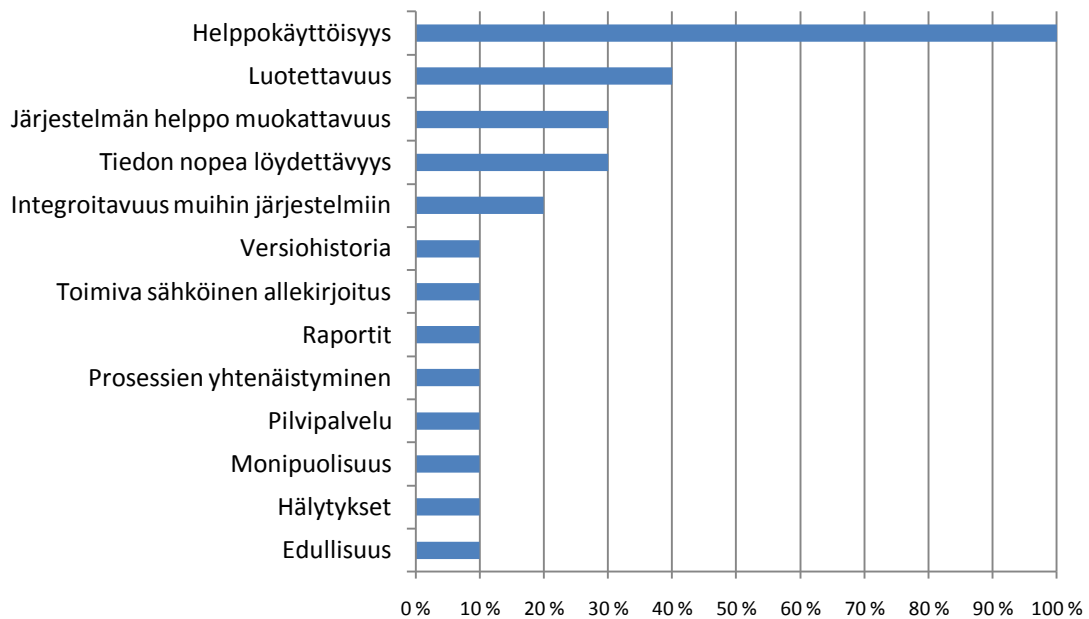
4.2 Sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteelta toivotut ominaisuudet

Haastatelluilta yrityksiltä kysyttiin, hyödyntävätkö he jotain CLM-tuotetta sopimustensa hallintaan, ja kuinka kauan järjestelmä on ollut käytössä. Puolella yrityksistä oli jo käytössään CLM-tuote, muutama oli juuri ottamassa sellaista käyttöön ja muutamalla ei ollut CLM-tuotetta käytössä. Pisimpään CLM-tuotetta hyödyntänyt yritys oli käyttänyt sitä 3 vuotta ja muut hieman vähemmän aikaa. Yrityksiltä kysyttiin, miksi he alun perin hankkivat CLM-tuotteen. Pääosalla yrityksistä syy CLM-tuotteen hankintaan oli se, että sopimukset löytyisivät helposti yhdestä paikasta. Joillakin yrityksillä sopimustietoon käsiksi pääseminen oli ongelma, jonka CLM-tuotteen hankinta ratkaisi. Eräs haastateltu kommentoi:

"Meillä oli ongelma. Tiedot olivat vain sopimushallinnon verkkolevyllä eivätkä muut päässeet tietoon käsiksi. Toimintaa piti saada parannettua ja M-Files (CLM-tuote) valittiin, koska esimerkiksi tiedon jakaminen muille ihmisille oli helppoa."

CLM-tuotteen hankinnalla sopimusten arkistointitapa saatiin jossain yrityksessä yhtenäistettyä, kun ennen hankintaa arkistointitapa saattoi vaihdella yrityksessä henkilöstä riippuen. Pörssiyrityksille tärkeää havaittiin myös olevan sopimustentiedon raportointi, koska heillä on raportointivastuu ja CLM-tuotteella saadaan tehtyä raportteja vaivattomasti. Myös se nähtiin tärkeäksi, ettei CLM-tuotteen hankinnan jälkeen tarvinnut enää skannata ja lähettellä kopiota sähköpostilla.

Haastatelluilta kysyttiin, mitkä ovat sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteen kolme tärkeintä ominaisuutta? Haastatellut saivat vapasti vastata heille kolme tärkeintä ominaisuutta. Tulokset on esitetty kuvassa 18.



Kuva 18. CLM-tuotteen kolme tärkeintä ominaisuutta (N=10)

Tulokset eivät jätä epäselväksi sitä, mikä haastatelluille on tärkein CLM-tuotteen ominaisuus. Jokainen (100 %) sanoi tärkeimmän ominaisuuden olevan järjestelmän helppokäyttöisyys. Toiseksi tärkein ominaisuus (40 %) oli luotettavuus eli järjestelmässä olevien tietojen tulee olla turvassa ja järjestelmän tulee olla aina toimintakunnossa. Noin kolmasosa vastanneista piti tärkeänä sitä, että järjestelmää on helppo muokata (esimerkiksi pääkäyttäjän toimesta), ja että haluttu tieto löytyy nopeasti. Muutama piti tärkeänä sitä, että järjestelmä on helppo integroida muihin

järjestelmiin, eli vaikka ERP-järjestelmä on helppo liittää toimimaan CLM-tuotteen kanssa yhteistyössä. Yksittäisiä mainintoja saivat myös versiohistoria, toimiva sähköinen allekirjoitus, raportit, prosessien yhtenäistyminen, pilvipalvelu, monipuolisuus, hälytykset ja edullisuus.

Vertailtaessa CLM-tuotteen hankkineiden ja potentiaalisten uusien asiakkaiden vastauksia keskenään, havaitaan muutamia asioita. Potentiaaliset uudet asiakkaat arvostavat hieman muita enemmän luotettavuutta, eivätkä osaa ajatella, että järjestelmän helppo muokattavuus pääkäyttäjälle olisi olennainen ominaisuus. Helppokäyttöisyys on kaikille tärkeää riippumatta vastaajaryhmästä.

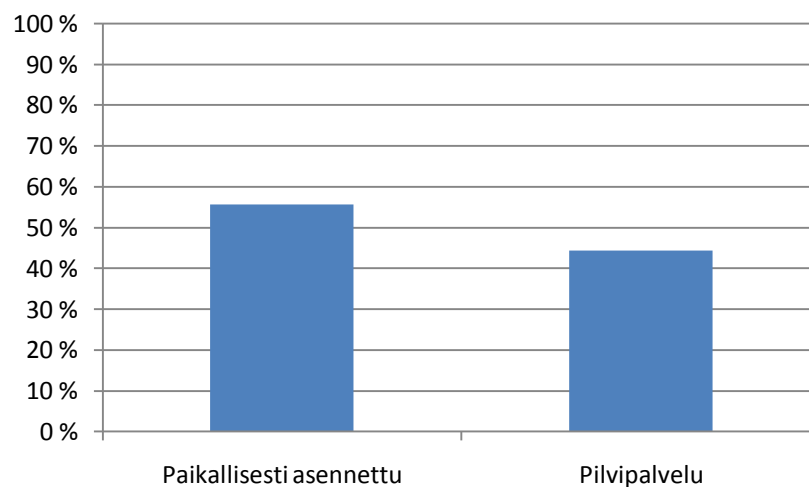
Versiohistoria tarkoittaa sitä, että järjestelmässä on versiohistoriatoiminnallisuus. Toimiva sähköinen allekirjoitus tarkoittaa sitä, että järjestelmässä on saatavilla hyvin toimiva sähköinen allekirjoitus, joka perustuu verkkopankkitunnistautumiseen ja siellä tehtävään allekirjoitusprosessiin. Raportit tarkoittavat sitä, että järjestelmän tiedoista saadaan laadukkaita raportteja vaivattomasti. Prosessien yhtenäistyminen tarkoittaa sitä, että CLM-tuote mahdollistaa asiakkaan omien prosessien yhtenäistymisen, koska kaikki tekevät CLM-tuotteen avulla työnsä samalla lailla. Pilvipalvelu tarkoittaa sitä, että CLM-tuote on hankittavissa ja käytettävissä pilvipalveluna. Monipuolisuus tarkoittaa sitä, että järjestelmä on toimintaominaisuuksiltaan monipuolinen, ja hälytykset taas tarkoittavat sitä, että tärkeistä päivämääristä saa automaattihälytyksiä.

Haastatelluilta kysyttiin, tuleeko heille mieleen ominaisuuksia, jotka voisivat kiinnostaa heitä tulevaisuudessa. Esille nousi ominaisuuksia, joita vastanneiden käytössä olevat CLM-tuotteet mahdollistaisivat, mutta vastaajat eivät olleet vielä näitä hyödyntäneet tai ymmärtäneet näiden olevan ylipäätänsä mahdollista. Näitä ominaisuuksia olivat esimerkiksi hälytykset päivämääristä ja viivakoodiominaisuus (sopimustietoa voidaan lukea suoraan viivakoodista ilman manuaalista käsityötä). Yksi vastannut toivoi myös avustettua sopimusten arkistointia (pop-up-avustus) eli järjestelmä antaisi ohjeita tarvittaessa sopimusten syöttämisen yhteydessä. Eräs vastannut piti sopimusehtokirjastoa kiinnostavana, jos he tulevaisuudessa laatisivat sopimukset suoraan järjestelmästä.

Esille tuli myös mielenkiintoinen kommentti CLM-tuotteita yleisesti tutkineelta vastaajalta. Hänen mielestään nykyiset CLM-tuotteet ovat vanhanaikaisia ja niiden käyttöliittymiä pitäisi kehittää ajan tasalle. Hänen mukaan käyttöliittymän pitää mahdollistaa samat asiat kuin mihin on totuttu muidenkin nykyaikaisten sovellusten kanssa. Hän painottaa vielä, että CLM-tuotteiden valmistajien pitäisi seurata käyttöliittymämuotia, koska käyttäjälle tulee heti alkuun joko hyvä tai huono ”fiilis” tuotteesta. Hän mainitsee myös, että usein myytävät CLM-tuotteet eivät ole soveltu täysin sopimustenhallintaan, koska järjestelmä on alunperin kehitetty muuta tarkoitusta varten ja kehitetty sitten myöhemmin palvelemaan myös sopimustenhallinnan tarpeita.

Eräs asiantuntija myös kertoi, että ”redlining” ns. punakynätoiminnallisuus tulee jatkossa olemaan tärkeä ominaisuus, ja monessa CLM-tuotteessa tämä ominaisuus on jo olemassa. Tämä punakynätoiminnallisuus ilmeisesti vähintäänkin osoittaa lukijalle, mikä tekstin osa sopimuksessa on muuttunut uuden sopimusversion myötä ja uusi teksti osoitetaan punaisella värillä. Näin lukijan on helpompi löytää ja lukea tarvittaessa vain muutokset eikä sopimusta tarvitse lukea kokonaan uudelleen.

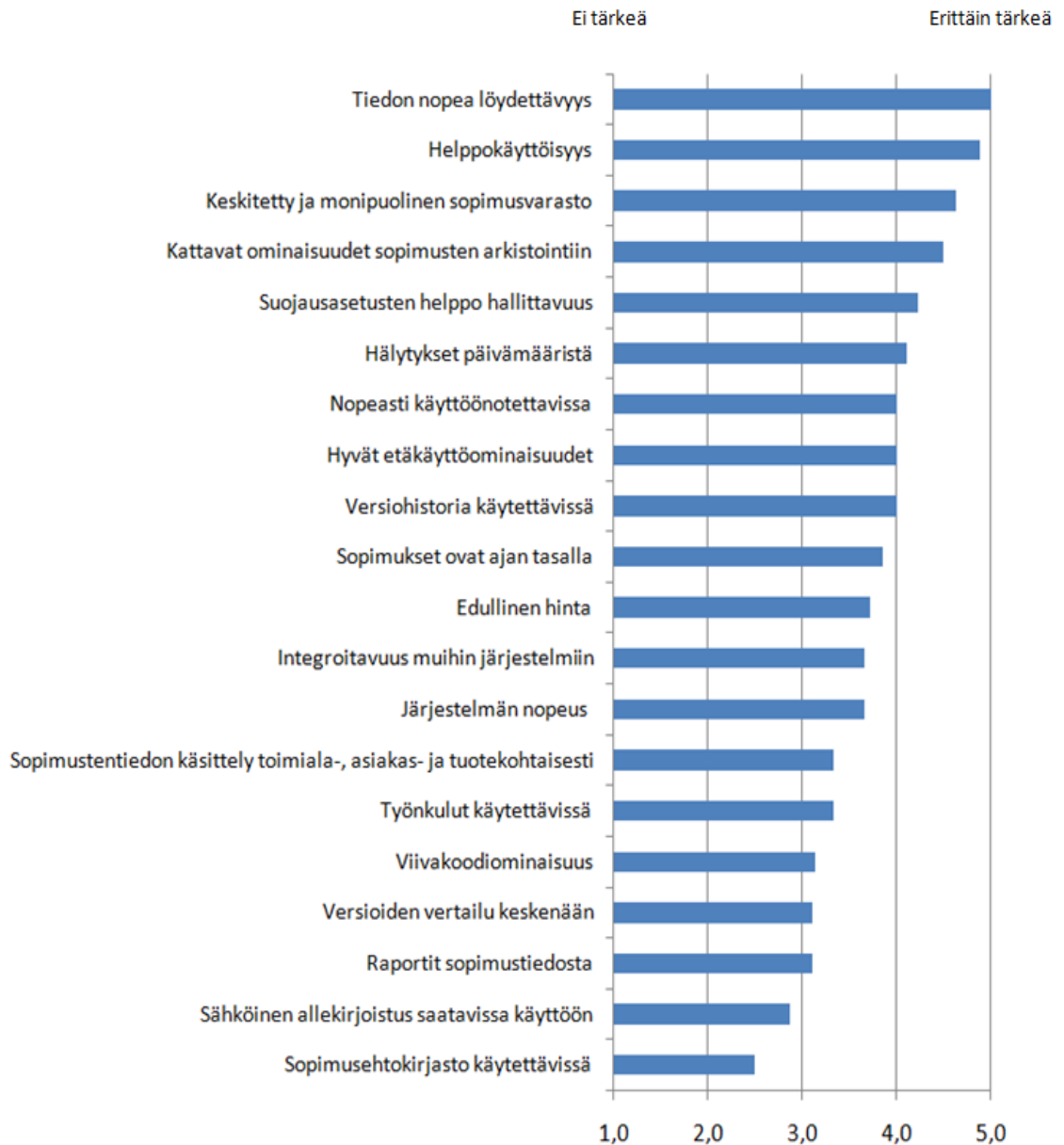
Haastatelluilta selvitettiin myös se, että jos he nyt hankkisivat CLM-tuotteen, niin hankkisivatko he sen paikallisesti palvelimelle asennettuna vai pilvipalveluna. Tulokset on esitetty kuvassa 19.



Kuva 19. CLM-tuotteen hankintamuoto (N=10)

Kuvasta 19 nähdään, että ei ole kovin suurta eroa sen välillä, hankitaanko jatkossa CLM-tuotteet paikallisesti asennettuna vai pilvipalveluna. Toistaiseksi tässä haastattelujoukossa paikallisesti asennettu ratkaisu oli hieman suosittu (56 %) kuin pilvipalvelu (44 %). Vastaavat tulokset saatiin myös verrattaessa jo CLM-tuotetta hyödyntäviä yrityksiä ja potentiaalisia uusia asiakkaita keskenään. Erään haastatellun mukaan isot yritykset etenevät toistaiseksi pääosin paikallisesti asennetuilla ratkaisuilla. Hänen mukaan integraatioiden toiminta on isoille yrityksille tärkeää eikä kaikki toimi vielä pilvipalveluissa. Sopimustenhallinta ei myöskään ole hänen mukaansa ensimmäinen kokonaisuus, jonka isot yritykset vievät pilvipalveluun.

Haastatelluilta selvitettiin tärkeimpiä CLM-tuotteen ominaisuuksia myös niin, että heidän kanssaan käytiin läpi ominaisuuslista, joka oli etukäteen kasattu tutkimuksen teorian ja tutkijan analyysin pohjalta, ja haastateltavan tuli arvioida esitettyjen ominaisuuksien tärkeyttä asteikolla 1-5. Tulokset on esitetty kuvassa 20.

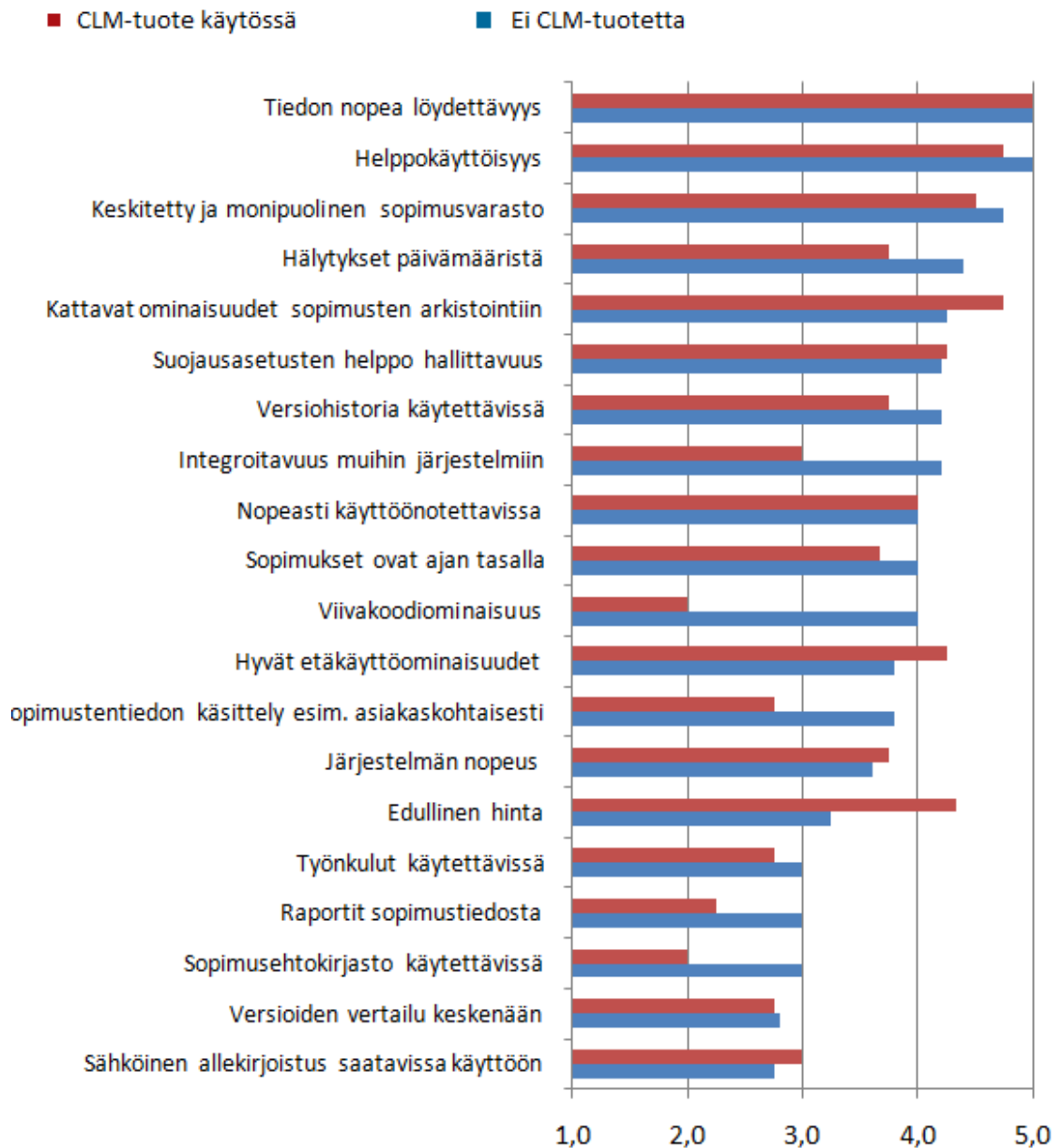


Kuva 20. CLM-tuotteelta toivotut ominaisuudet tärkeysjärjestyksessä (N=9)

Viisi pistettä (5,0) oli osion täydet pisteet eli erittäin tärkeä ominaisuus, ja tiedon nopea löydettävyys sai täydet pisteet eli jokainen vastannut pitää tätä ominaisuutta erittäin tärkeänä kuten kuvasta 20 nähdään. Järjestelmästä tulee siis löytää oikea tieto nopeasti, joten tiedonhakuominaisuuksien täytyy olla hyvät. Lähes täydet pisteet sai myös järjestelmän helppokäyttöisyys (4,9). Varsin tärkeänä (4,6) pidetään myös sitä, että järjestelmässä on keskitetty ja monipuolinen sopimusvarasto, sekä että järjestelmässä on kattavat ominaisuudet sopimusten arkistointiin (4,5). Järjestelmässä on siis hyvä olla yksi keskitetty sopimusten säilytysvarasto, joka on monipuolinen ominaisuuksiltaan ja järjestelmän tulee tarjota kattavat mahdollisuudet käsitellä sopimustietoa eri tavoin arkistoinnin yhteydessä, eli kun sopimukset syötetään järjestelmään. Tärkeänä pidetään myös sitä, että sopimustiedon suojausasetukset ovat helppo hallita (4,2), sopimuksiin

liittyvistä tärkeistä päivämääristä saa automaattisesti hälytyksiä (4,1), järjestelmä on nopeasti käyttöönotettavissa (4,0), järjestelmässä on hyvät etäkäyttöominaisuudet (4,0) ja järjestelmässä on versiohistoriatoiminnallisuus (4,0) sekä sopimukset ovat ajan tasalla eli uusin versio on aina näkyvissä (3,9). Tämän jälkeen loput ominaisuudet tärkeysjärjestyksessä ovat: järjestelmä on edullinen (3,7), järjestelmä on helppo integroida muihin järjestelmiin (3,7), järjestelmä on nopea (3,7), on mahdollista käsitellä sopimustietoa toimiala-, asiakas- ja tuotekohtaisesti (3,3), työnkulut ovat käytettävissä (3,3), viivakoodiominaisuus on hyödynnettävissä (3,1), eri sopimusversioiden vertailu on mahdollista (3,1), raportteja on saatavissa sopimustiedosta (3,1), sähköinen allekirjoitus on saatavissa käyttöön (2,9) ja sopimusehtokirjasto on hyödynnettävissä (2,5). Työnkulut tarkoittavat sitä, että toistuvia prosesseja voidaan automatisoida työnkulkujen avulla ja viivakoodiominaisuus mahdollistaa sopimustietojen lukemisen suoraan viivakoodista. Sopimusehtokirjasto mahdollistaa ennalta laadittujen sopimusehtojen liittämisen sopimukseen luomisvaiheen yhteydessä.

CLM-tuotteelta toivottuja ominaisuuksia tarkasteltiin myös vastaajaryhmittäin eli CLM-tuotetta jo käyttävien ja uusien potentiaalisten asiakkaiden välillä. Tuloksia esitetään kuvassa 21.



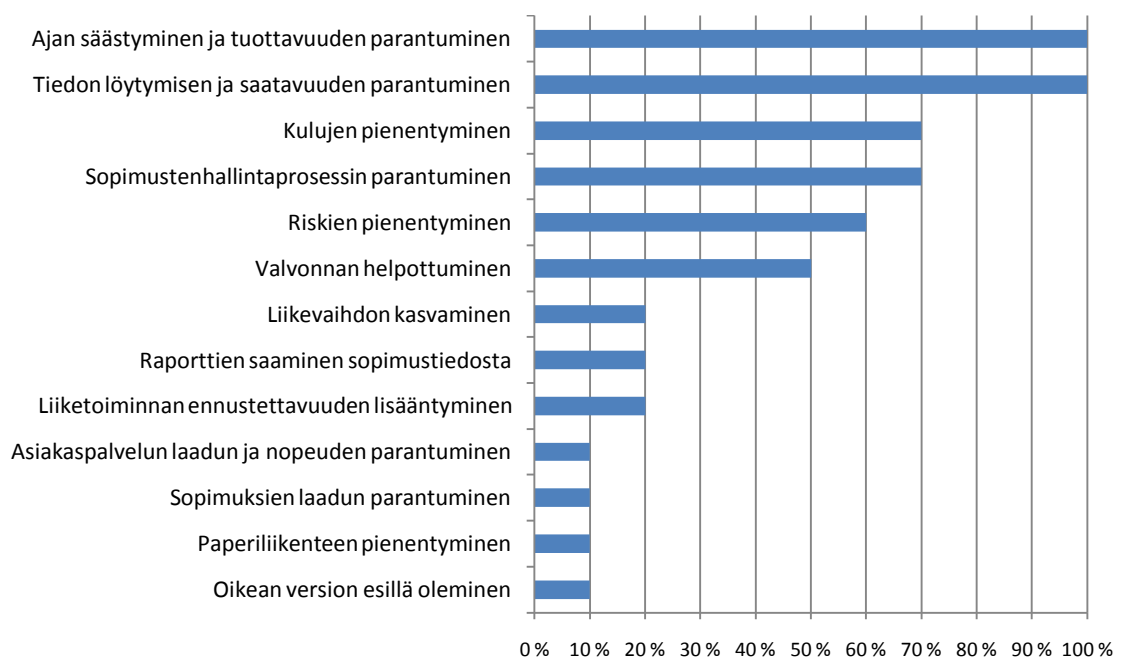
Kuva 21. CLM-tuotteelta toivotut ominaisuudet vastaajaryhmittäin (N=9)

Kuvassa 21 punaisella värillä on esitetty yritykset, joilla on jo CLM-tuote käytössä ja sinisellä yritykset, jotka ovat potentiaalisia uusia CLM-tuotteen käyttäjäyrityksiä. Tulokset olivat pääosin samansuuntaisia, mutta muutamien ominaisuuksien kohdalla eroa tuli selvästi. Eniten eroavaisuutta oli suhtautumisessa viivakoodiominaisuuden tärkeyteen. Potentiaaliset uudet asiakkaat pitivät viivakoodiominaisuutta melko tärkeänä ominaisuutena, mutta nykyiset asiakkaat eivät juuri arvostaneet tätä ominaisuutta. Potentiaaliset uudet asiakkaat myös arvostivat selvästi nykyisiä käyttäjiä enemmän integroituvuutta muihin järjestelmiin, sopimustiedon käsittelyä asiakaskohtaisesti ja sopimusehtokirjastoa sekä raportteja. Nykyiset asiakkaat taas arvostavat järjestelmän edullista hintaa potentiaalisia uusia käyttäjiä enemmän.

4.3 Sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteen asiakasarvo

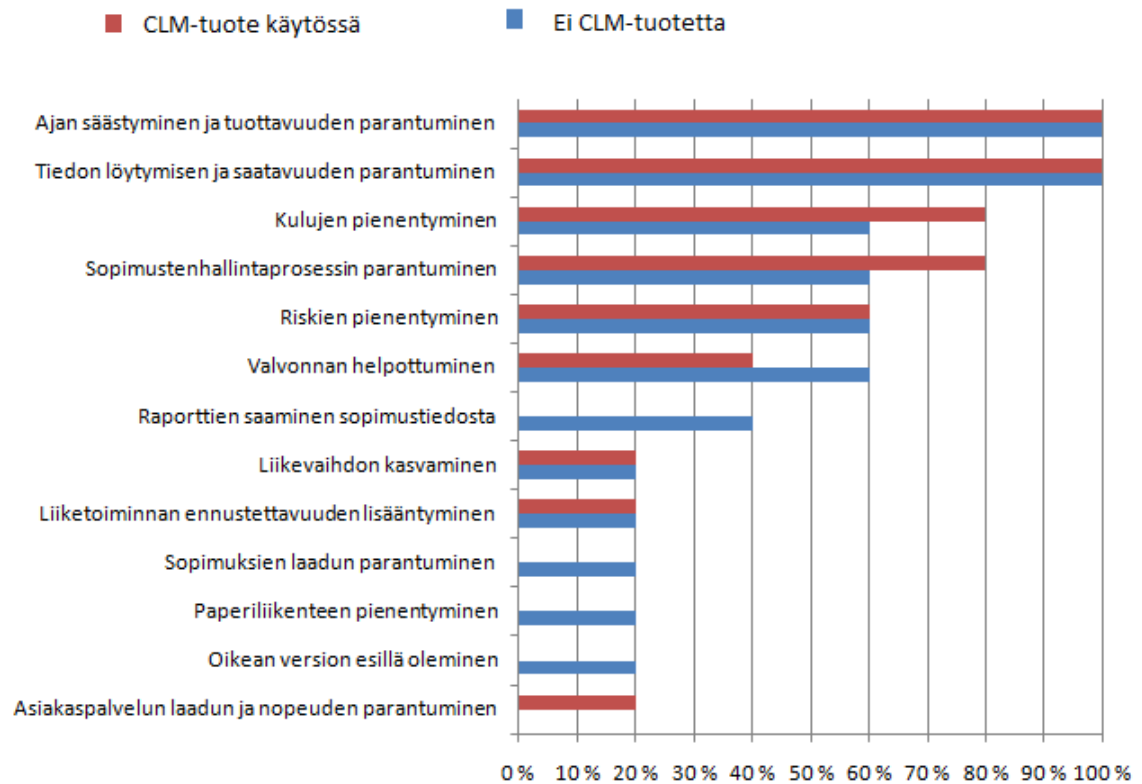
CLM-tuotteen asiakasarvoa kartoitettaessa selvitettiin ensin asiakkaan kokemat hyödyt ja sitten kustannukset. Lisäksi selvitettiin, oliko yritys pystynyt mittaamaan hyödyt ja kustannukset. Lopuksi kysyttiin, tuliko haastateltavalla mieleen muuta teeman kannalta olennaista, jota tutkija ei osannut kysyä ja pyydettiin palautetta haastattelun onnistumisesta. Mikäli yrityksellä oli käytössään CLM-tuote kysyttiin, mitä hyötyjä ja kustannuksia he ovat sen avulla aikaansaaneet. Mikäli yrityksellä ei vielä ollut CLM-tuotetta käytössä kysyttiin, mitä hyötyjä ja kustannuksia he olettavat CLM-tuotteen aikaansaavan heidän yrityksessään.

Yritysten kokemia hyötyjä on esitetty kuvassa 22. Siitä nähdään, että ehdottomasti tärkeimmäksi hyödyksi yritykset kokevat tiedon löytymisen ja saatavuuden parantumisen sekä ajan säästön ja tuottavuuden parantumisen. Jokainen (100 %) vastannut oli sitä mieltä, että kyseiset hyödyt on saatavilla CLM-tuotetta hyödyntämällä. Suuri osa vastaajista (70 %) oli sitä mieltä, että kulut pienentyvät ja yhtä iso määrä vastanneista (70 %) oli sitä mieltä, että koko sopimustenhallintaprosessi parantuu ja muuttuu järkevämmän hallittavaksi kokonaisuudeksi CLM-tuotteen avulla. Yli puolen vastanneen (60 %) mielestä sopimusriskit pienentyvät ja joka toisen (50 %) mielestä liiketoiminnan valvonta helpottuu tuotteen avulla. Muutaman mielestä (20 %) liikevaihto kasvaa, raporttien saaminen hyödyttää liiketoimintaa ja liiketoiminnan ennustettavuus lisääntyy. Mainintoja (10 %) saivat myös asiakaspalvelun laadun ja nopeuden parantuminen, sopimuksien laadun parantuminen ja paperiliikenteen pieneminen sekä se, että oikea sopimusversio on aina esillä.



Kuva 22. Yritysten kokemat hyödyt CLM-tuotteeseen liittyen (N=10)

CLM-tuotteen tarjoamia hyötyjä tarkasteltiin myös vastaajaryhmittäin ja saatuja tuloksia esiteltään kuvassa 23.



Kuva 23. Yritysten kokemat hyödyt vastaajaryhmittäin (N=10)

Kuvassa 23 punaisella on esitetty yritykset, joilla on jo CLM-tuote käytössä ja sinisellä yritykset, jotka ovat potentiaalisia uusia CLM-tuotteen käyttäjäyrityksiä. Kuvasta nähdään, että vastaukset ovat pääosin samansuuntaisia, kuten havaittiin toivottuja ominaisuuksia tarkasteltaessakin. Nykyiset CLM-tuotteen käyttäjät kokevat kuitenkin kulujen pienentyvän ja sopimustenhallintaprosessin parantuvan jonkin verran enemmän kuin potentiaaliset uudet asiakkaat arvioivat tapahtuvan. Jotkut potentiaaliset uudet asiakkaat arvioivat saavansa hyötyä raporteista, mutta nykyiset asiakkaat eivät näitä mainitse saavutetuiksi hyödyiksi. Potentiaaliset uudet asiakkaat uskovat valvonnan helpottuvan hieman enemmän kuin nykyiset käyttäjät kokevat. Molemmista käyttäjäryhmistä tuli esille myös yksittäisiä hyötyjä, joita muut eivät maininneet.

Yritysten kokemia tai arvioimia kustannuksia selvitettiin ja näitä olivat:

- Järjestelmän hankintakulut (lisenssit)
- Järjestelmän toteutuskulut asiakkaan tarpeeseen sopivaksi (konsultointi)
- Yrityksen henkilökunnan kouluttaminen (raha ja aika)
- Koko operaatioon kulutettu aika

Kustannuksia arvioitaessa vastaajaryhmittäin saatiin samat vastaukset kaikilta vastanneilta, jotka kykenivät kustannuksia erittelemään. Yksi potentiaalinen uusi CLM-tuotteen käyttäjäyritys ei kyennyt arvioimaan tulevia kustannuksia ollenkaan etukäteen.

Eräs aiheeseen perehtynyt henkilö lähti purkamaan kustannuksia laajemminkin ja luetteli seuraavia asioita: Lisenssien hankinta, lisenssien ylläpitomaksut, sopimustenhallintatoteutuksen suunnittelu, toteutuksen rakentaminen ja testaus, henkilökunnan koulutus järjestelmän käyttöön alkuvaiheessa, jatkuva henkilökunnan koulutus tulevaisuudessa, viestintäkulut ja muutokset järjestelmään myöhemmin, tukimateriaalin päivitys ja ylläpito sekä jossain tapauksissa pitää hankkia lisälaitteita esimerkiksi skannereita. Saman henkilön mielestä on turha ajatella, että työmäärä pienentyisi heti, kun CLM-tuote on hankittu, vaan ensin täytyy tehdä paljon työtä sopimusten saamiseksi järjestelmään ja opetella uudet toimintatavat. Tämän jälkeen järjestelmästä alkaa saamaan hyötyjä. Todelliset hyödyt hänen mukaansa saadaan, kun tehdään järkeviä liiketoimintapäätöksiä järjestelmän tarjoaman informaation avulla. Yrityksien saamat hyödyt vaihtelevat hänen mukaansa paljon riippuen siitä, kuinka yritys CLM-tuotetta lopulta osaa hyödyntää. Taitavalle yritysjohdolle CLM-tuote tarjoaa liiketoiminnan kehittämiseen paljon mahdollisuuksia.

Pääosassa haastatelluista yrityksistä koetut hyödyt ja kustannukset perustuivat haastateltavan arvioon eikä näitä kyetty mittaamaan tarkasti. Usein mittaamista ei nähty edes tarpeelliseksi. Kuitenkin muutama vastaaja, jotka seuraavat pääosin varsin isojen yritysten toimintaa sanoivat, että yritykset yleisesti mittaavat aikaansaatuja hyötyjä tarkemminkin. Tulokset ovat tämän suhteen hieman ristiriitaiset.

Tutkimuksessa aihealue saatiin käytyä monipuolisesti läpi, koska harvalla vastanneella oli mitään lisää kerrottavaa aihealueeseen liittyen ja he kommentoivat haastattelun olleen varsin kattava, hyvin toteutettu ja loogisesti laadittu. Eräs aihealueen asiantuntija halusi kuitenkin antaa vinkin varsinkin suomalaisille CLM-tuotteita myyville yrityksille. Hänen mielestään näiden yritysten tulisi keskittyä brändin kehittämiseen, jotta päästäisiin potentiaalisten asiakasyritysten tietoisuuteen. Kyseinen vastaaja monesti suosittelee sopivia ulkopuolisia CLM-tuotteita omille asiakkailleen, ja vain harvoin nämä yritykset ovat kuulleet CLM-tuotteen valmistajayrityksestä tai itse tuotteesta mitään aikaisemmin. Hänen mielestään suomalaisilla yrityksillä on tässä vielä paljon kehitettävää.

4.4 Tulosten tarkastelu

Verrattaessa saatuja tuloksia teoriaosassa esitettyyn informaatioon, havaitaan saatujen tuloksien tukevan teoriaa monin paikoin. Saadut tulokset tukevat sitä (Bearing Point 2010; Sopima Oy 2011), että erittäin tärkeitä ominaisuuksia CLM-tuotteelle ovat järjestelmän helppokäyttöisyys, tiedon nopea löytyminen, ja että järjestelmässä on

keskitetty sopimusvarasto sekä kattavat ominaisuudet sopimusten arkistointiin. Tulokset tukevat myös teoriaa (Bearing Point 2010, s. 55) siinä, että melko tärkeää on se, että sopimustieto on ajan tasalla eli uusien version näkyvissä, ja että järjestelmässä on hyvät etäkäyttöominaisuudet. Myös muut ominaisuudet saivat samansuuntaista tuloksia kuin teoriassa oletettiin. Järjestelmän luotettavuus nousi kuitenkin nyt saaduissa tuloksissa vahvemmin esille ja myös järjestelmän helppoa muokattavuutta arvostettiin enemmän kuin teorian pohjalta odotettiin.

CLM-tuotteen asiakasarvoa eli asiakkaan kokemia hyötyjä ja kustannuksia ei teoriaosan kirjallisuudessa ole juurikaan selvitetty. Hyötyjä on eri kirjallisuuksissa mainittu, mutta missään ei ole selvitetty, mikä on asiakkaan kokema hyöty ja kustannus (asiakasarvo) CLM-tuotteesta todellisuudessa. Tämän työn tulokset vahvistavat melkein kaikki teoriaosassa mainitut hyödyt, mutta lisäksi tuloksissa saatiin selville todellinen CLM-tuotteen asiakasarvo. Teorian (Krappe 2002) mukaan CLM-tuotteen hankinnalla on nopea takaisinmaksuaika ja sen hankinta parantaa liiketoiminnan läpinäkyvyyttä (Contact management 2010), mutta näihin väittämiin ei työn tuloksista löydy vahvistusta, muttei myöskään vastaväitteitä. Yritykset eivät selvästikään osaa määrittää näitä saataviksi hyödyiksi CLM-tuotteen hyötyjä arvioitaessa. Tutkimusten (Goldman Sachs 2001, PricewaterhouseCoopers LLP 2003 mukaan; Mawji 2005) mukaan saavutettavia hyötyjä on pystytty myös mittaamaan, mutta tämän tutkimuksen yritykset eivät ole tähän kyenneet. Pääosin muut teoriaosassa mainitut hyödyt saavat tuloksista vahvistusta tuekseen.

CLM-tuotteen kustannuksista ei ole myöskään kirjallisuudessa puhuttu. Tässä työssä yrityksiltä selvitettiin myös kustannukset, jotka he kokevat aiheutuneen CLM-tuotteen hankinnasta. Kustannukset selvittämällä ymmärretään CLM-tuotteen asiakasarvo paremmin.

Viime vuosina tehtyjä CLM-tuotteiden markkina-arvioita ei kirjallisuudesta löytynyt. Löytyneet arviot olivat niin vanhoja ja ympäröityjä, ettei niitä voinut esittää. Tämän työn haastatteluissa saatiin kuitenkin selville ajankohtainen markkina-arvio CLM-tuotteiden myyntiin liittyen. Tätä tietoa tutkija yritti etsiä monien kuukausien aikana ja sai sen lopulta selville haastatteluissa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja sen kontribuutiota sekä esitetään jatkotutkimuksen aiheita.

5.1 Tulosten yhteenveto ja diskussio

Tässä alaluvussa esitetään johtopäätökset tuloksien pohjalta ja kerrotaan, mitä tulee ottaa huomioon tuloksia hyödynnettäessä.

5.1.1 Sopimustenhallinta yleisesti

Yrityksen johdolla, ja monesti nimenomaan talousjohtajalla, on paras ymmärrys yrityksen sopimusasioista. Mikäli yrityksellä on lakimies, hän monesti myös ymmärtää paljon sopimusasioista. Sopimuksia hallitaan eri yrityksissä eri tavoin ja suurimman eron hallintatavoissa määrää se, käyttääkö yritys sopimustensa hallintaan CLM-tuotetta vai ei. Mikäli CLM-tuote on käytössä, sopimukset hallitaan pääasiassa sähköisesti ja muussa tapauksessa niitä hallitaan paperisena manuaalisena käsityönä. Ostosopimukset ovat yleensä talousjohdon vastuulla, kun taas myyntisopimukset ovat monesti liiketoimintayksikön vastuulla.

Vaikeuksia on lähes kaikilla yrityksillä, jotka eivät hyödynnä CLM-tuotetta sopimustensa hallintaan. Ilman CLM-tuotetta sopimusten löytäminen ja niiden kanssa työskenteleminen on hidasta ja vaikeaa. Sopimusten löytäminen ja kopiaiden lähettely niitä tarvitseville on varsin hidasta. Mikäli yrityksellä on eri toimipisteitä, aikaa kuluu entistä enemmän. Eräs kommentti: *"Emme ole varmoja, että kaikki sopimukset ovat tallessa. Sopimusten löytyminen ei ole ainakaan helppoa. Vastuuhenkilöille sopimuksen löytyminen voi olla helppoa, mutta ei kenellekään muulle tietoa tarvitsevalle"*, osoittaa sen, että sopimustenhallintaprosessissa on monella yrityksellä valtavasti kehitettävää. Eihän sopimustenhallinta yksinkertaisesti voi olla näin hoidettu vastuullisessa yrityksessä. Vaikka sopimuksia hoidetaan osassa yrityksistä näin vastuuttomasti, harvemmin tutkimuksen yritykset ovat joutuneet sopimusoikeudellisiin ongelmatilanteisiin ainakaan toistaiseksi. Sopimusoikeuteenhan päädytään toisaalta melko harvoin ja yleensä yritykset pääsevät ongelmatilanteissa sopuun sopimusrikkomuksen korvaussummasta, jotta kalliilta oikeusprosessilta välttyään. Järkevämpää olisi kuitenkin panostaa sopimustenhallintaan ennen ongelmatilanteita, mahdollisesti suuria rahan menetyksiä ja maineen menetyksiä.

Yritykset, jotka ottavat CLM-tuotteen käyttöön, pääsevät yleensä eroon manuaalisen käsityön ongelmista ja sopimusten löydettävyys sekä työskentelyn tehokkuus nousevat useimmiten aivan uudelle tasolle. CLM-tuotteen käyttöönotto myös ”pakottaa” yrityksen miettimään sopimustenhallintaprosessiaan ja kehittämään siitä järkevämmän hallittavan kokonaisuuden. CLM-tuotetta hyödyntävien yritysten sopimukset löytyvät vaivattomasti, kun taas muilla tilanne tuntuu olevan melko kaoottinen.

Sopimustenhallinnan tärkeys ymmärretään suomalaisissa yrityksissä vaihtelevasti, jopa samankin yrityksen sisällä. Sopimusasioiden kanssa työskentelevät ymmärtävät aiheen tärkeyden varsin hyvin, mutta yrityksen sisällä tietotaso vaihtelee, mikä vaikeuttaa sopimusasioiden kehittämistä. Keskimäärin yritykset eivät vielä oikein ymmärrä sopimustenhallinnan kehittämisen tarvetta, mutta kiinnostus aiheetta kohtaan kasvaa jatkuvasti ja yhä useampi yritys pohtii sekä toteuttaa ratkaisuja sopimustenhallinnan kehittämiseksi. Sopimustenhallinnan tulevaisuus on valoisa ja tällä hetkellä CLM-tuotteiden markkivat ovat maailmanlaajuisesti n. 1,2 miljardin dollarin kokoiset ja vahva kasvu jatkuu kokoajan. Jotta sopimustenhallintaprosessia saadaan yrityksissä kehitettyä, tulisi niissä olla sisäinen muutosjohtaja, joka ajaa näitä asioita eteenpäin. Lisäksi prosessin kehittämiseksi tarvitaan yritysjohdon tuki.

5.1.2 Sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteelta toivotut ominaisuudet

CLM-tuote hankitaan usein sen takia, että sopimukset löytyisivät helposti yhdestä paikasta ja sopimustietoon pääsisi helposti käsiksi. CLM-tuote hankitaan joko paikallisesti palvelimelle asennettuna tai pilvipalveluna. Pilvipalvelu on kasvattanut paljon suosiotaan viime aikoina, mutta vielä paikallisesti asennettu ratkaisu on hieman suositumpi vaihtoehto. Sopimustenhallinta ei välttämättä ole ensimmäinen asia, joka siirretään pilvipalveluun, vaan monesti kokeillaan ensin muiden toimintojen siirtämistä pilveen.

Yritysten mielestä erittäin tärkeät ja melko tärkeät ominaisuudet CLM-tuotteeseen liittyen on lueteltu alla olevassa luettelossa. Ominaisuudet on esitetty tärkeysjärjestyksessä ylhäältä alaspäin:

- Hyvät hakuominaisuudet (tiedon nopea löytyminen)
- Helppokäyttöisyys
- Keskitetty ja monipuolinen sopimusvarasto
- Kattavat ominaisuudet sopimusten arkistointiin
- Suojausasetusten helppo hallittavuus
- Hälytykset tärkeistä päivämääristä
- Nopeasti käyttöön otettavissa
- Hyvät etäkäyttöominaisuudet
- Versiohistoria käytettävissä
- Järjestelmän luotettavuus
- Uusin sopimusversio aina näkyvässä (sopimukset ajan tasalla)
- Edullinen hinta
- Integroitavuus muihin järjestelmiin
- Järjestelmän toimintanopeus

Yritysten mielestä melko tärkeät ja jonkin verran tärkeät ominaisuudet on lueteltu seuraavassa luettelossa. Ominaisuudet on lueteltu tärkeysjärjestyksessä ylhäältä alaspäin:

- Sopimustiedon käsittely toimiala-, asiakas- ja tuotekohtaisesti
- Työnkulut käytettävissä
- Viivakoodiominaisuus
- Sopimusversioiden vertailu keskenään
- Raportit sopimustiedosta
- Sähköinen allekirjoitus saatavissa käyttöön
- Sopimusehtokirjasto käytettävissä
- Järjestelmän helppo muokattavuus pääkäyttäjälle
- Punakynäominaisuus
- Avustettu sopimusten arkistointi (pop-up-avustus)

Jotkut ominaisuudet, jotka ovat toiselle yritykselle tarpeettomia, ovat toiselle yritykselle varsin tarpeellisia. Esimerkiksi isoille pörssiyrityksille raportit sopimustiedosta ovat varsin olennainen ominaisuus ja sijoittuisi korkeammalle, jos luettelo tehtäisiin vain tälle tietylle pörssiyritykselle. Edeltävät luettelot kuvastavat siis keskimääräistä mielipidettä CLM-tuotteen ominaisuuksien tärkeydestä. Mikäli pohditaan näiden ominaisuuksien tärkeyttä tietylle yritykselle, tulee ottaa kohdeyritys ja sen toimintaympäristö huomioon.

Tietylle yritykselle tarpeellisia ominaisuuksia pohdittaessa tulee ottaa huomioon se, toteuttaako yritys CLM-tuotteella molempia sopimustenhallinnan vaiheita (pre-signing ja post-signing) vai ainoastaan post-signing-vaihetta. Mikäli yritys toteuttaa vain post-signing-vaihetta, eli CLM-tuote on vain sopimusarkistona eikä sopimuksia luoda järjestelmässä, ei esimerkiksi sähköinen allekirjoitus, sopimusehtokirjasto, sopimusversioiden vertailu keskenään, työnkulut ja viivakoodiominaisuus ole niin tärkeitä ominaisuuksia. Kyseiset ominaisuudet ovat hyödyllisempiä silloin, kun sopimukset luodaan CLM-tuotetta hyödyntäen (pre-signing). Kyseiset ominaisuudet (sopimusten luomista tukevat ominaisuudet) pärjäisivät siksi myös huonommin tässä

tutkimuksessa, että osa yrityksistä käytti CLM-tuotetta vain post-signing-vaiheeseen ja vastasivat näiden luomista tukevien ominaisuuksien olevan tarpeettomia niin kauan, kun he eivät luo sopimuksia CLM-tuotetta hyödyntäen.

Järjestelmän luotettavuus, järjestelmän helppo muokattavuus pääkäyttäjälle, punakynäominaisuus ja avustettu sopimusten syöttäminen (pop-up-avustus) otettiin mukaan ominaisuuslistauksiin tutkijan lopullisen analysoinnin pohjalta, vaikka ne eivät olekaan mukana kuvassa 20 (s. 54). Nämä ovat ominaisuuksia, jotka nousivat esille teemahaastattelun yhteydessä, eikä niitä osattu ottaa etukäteen huomioon. Järjestelmän luotettavuus ja järjestelmän helppo muokattavuus pääkäyttäjälle nousivat esille, kun tärkeitä ominaisuuksia kysyttiin niin, että haastateltu sai itse luetella kolme tärkeintä ominaisuutta. Tutkijan analysoinnin pohjalta järjestelmän luotettavuuden katsottiin olevan tärkeä ominaisuus ja järjestelmän helpon muokattavuuden olevan suhteellisen tärkeä ominaisuus. Punakynäominaisuus tuli taas esille erään ammattilaisen haastattelussa ja siksi se otettiin listalle luettelon loppupäähän. Tutkija on kuullut tästä ominaisuudesta aiemminkin ja tällä hetkellä sen merkitys suomalaisille yrityksille on melko vähäinen, mutta sen tärkeys tulee varsin todennäköisesti vahvistumaan tulevina vuosina. Amerikassa yritykset toivovat tätä ominaisuutta jo ja pian näin käynee myös Suomessa. Avustettu sopimusten arkistointi tuli esille kysyttäessä haastatelluilta, puuttuuko CLM-tuotteesta jotain, mikä voisi kiinnostaa tulevaisuudessa. Järjestelmä voisi siis avustaa käyttäjää paremmin sopimusten arkistoinnin yhteydessä, mikäli käyttäjä ei tiedä mitä tehdä.

Kovin paljoa ei vaikuta CLM-tuotteelta toivottuihin ominaisuuksiin liittyen se, onko yrityksellä jo CLM-tuote käytössä vai ei. Kuitenkin potentiaaliset uudet asiakkaat arvostavat hieman enemmän järjestelmän luotettavuutta. Järjestelmän helppoa muokattavuutta pääkäyttäjälle potentiaaliset uudet käyttäjät eivät osaa määritellä tärkeäksi ominaisuudeksi. Tämä johtunee siitä, että vasta järjestelmiä käytettäessä osa yrityksistä päättää kouluttaa jostain henkilöstä pääkäyttäjän, joka tekee itse muutoksia järjestelmään ja tällöin järjestelmän helposta muokattavuudesta on apua. Tätä ei monesti osata ajatella tärkeäksi ennen hankintaa. Toinen syy voi olla myös se, että monet yritykset ovat tottuneet käyttämään varsin jäykkiä järjestelmiä, joihin on erittäin vaikea tehdä itse mitään muutoksia. Nykyään tarjolla on kuitenkin myös joustavia järjestelmiä ja tästä ominaisuudesta voi tulla uusi kilpailutekijä järjestelmätoimittajien keskuudessa, jos ei se ole sitä jo nyt.

Tulosten mukaan potentiaaliset uudet asiakkaat pitävät viivakoodiominaisuutta tärkeämpänä kuin nykyiset asiakkaat. Nykyisten asiakkaiden joukossa oli kuitenkin monta yritystä, jotka eivät luo sopimuksia järjestelmästä (käyttävät vain post-signing-vaiheeseen), jolloin tämä ominaisuus ei luonnollisesti olekaan heille kovin merkittävä, joten tämän pohjalta ei voi tehdä luotettavaa johtopäätöstä ilman jatkotutkimusta. Potentiaaliset uudet asiakkaat arvostavat selvästi nykyisiä asiakkaita enemmän myös

järjestelmän integroituvuutta muihin järjestelmiin, sopimustiedon käsittelyä asiakaskohtaisesti ja sopimusehtokirjastoa sekä raportteja. Nykyiset asiakkaat taas arvostavat selvästi uusia asiakkaita enemmän järjestelmän edullista hintaa. Potentiaaliset uudet asiakkaat tuntuvat haluavan laadukkaan ja luotettavan järjestelmän ja painottavat näitä ominaisuuksia enemmän kuin hintaa. Nykyiset käyttäjät taas ovat mahdollisesti jo saaneet luotettavan ja laadukkaan järjestelmän, jolloin toiveet painottuvat tuleviin kustannuksiin ja sitä kautta hintaan. On toki myös mahdollista, että hankittu järjestelmä on osoittautunut kalliimmaksi hankinnaksi kuin alun perin arvioitiin ja sen takia hinta nousee esiin. Tätä ei kuitenkaan yksikään asiakas maininnut tapahtuneen.

Edellä kuvatuissa luetteloissa on esitetty kaikki ominaisuudet, joita yritykset tällä hetkellä CLM-tuotteelta toivovat. CLM-tuotteet kehittyvät jatkuvasti eteenpäin palvelemaan paremmin asiakkaitaan ja siksi kaikkia edellä kuvattuja ominaisuuksia tulee pohtia CLM-tuotteita eteenpäin kehitettäessä ja järjestelmiä käyttöön hankittaessa. Harvassa CLM-tuotteessa on vielä aivan kaikkia edellä kuvattuja ominaisuuksia. Vaikka jossain CLM-tuotteessa olisikin kaikki edellä kuvatut ominaisuudet, niiden toiminnassa on varmasti vielä kehittämisen varaa. Yrityksen, joka hankkii CLM-tuotteen, on hyvä selvittää, että ostettavasta tuotteesta löytyy kaikki heidän tarvitsemansa ominaisuudet ja toiminnallisuudet. Lisäksi olisi hyvä nähdä, että toiminnallisuudet ovat myös toteutettu järkevästi eli paikan päällä tehtävä järjestelmän esittely CLM-tuotteen tarjoajalta on suositeltavaa.

5.1.3 Sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteen asiakasarvo

Yritysten mielestä tärkeimmät CLM-tuotteen hyödyt on esitetty seuraavassa luettelossa. Hyödyt on esitetty tärkeysjärjestyksessä ylhäältä alaspäin:

- Työajan säästyminen ja tuottavuuden parantuminen
- Tiedon löytymisen ja saatavuuden parantuminen
- Kulujen pienentyminen
- Sopimustenhallintaprosessin parantuminen
- Riskien pienentyminen
- Liiketoiminnan sisäisen valvonnan helpottuminen

Jokainen tutkimuksessa haastateltu yritys on sitä mieltä, että CLM-tuotteen hankinta saa aikaan työajan säästymistä ja sitä kautta työn tuottavuuden paranemista. Jokainen on myös sitä mieltä, että tiedon löytyminen ja saatavuus paranevat CLM-tuotteen myötä. Tiedon löytymisen ja saatavuuden paraneminenhan johtaa työajan säästymiseen, kun tiedon etsintään kulutettu aika pienentyy, mikä taas johtaa työn tuottavuuden paranemiseen. Työajan säästyminen ja työn tuottavuuden paraneminen taas johtavat monesti kulujen pienentymiseen, jollei järjestelmän hankinta ja ylläpito ole erityisen kallista. Mikäli yksittäinen työntekijä säästää päivittäisessä työssään muutaman

minuutin työaikaa sen takia, että tieto löytyy nopeammin, säästää esimerkiksi 50 työntekijän yritys suuret määrät rahaa vuosittaisissa kustannuksissa jo pelkästään tämän hyödyn johdosta. Yritykset näkevät myös, että CLM-tuotteen avulla sopimustenhallintaprosessi muuttuu järkevämmiin hallittavaksi kokonaisuudeksi toimintapojen yhtenäistyessä, sopimukseen liittyvät riskit pienenevät ja liiketoiminnan sisäinen valvonta helpottuu.

Muita mahdollisesti saavutettavissa olevia hyötyjä on esitetty seuraavassa luettelossa. Hyödyt ovat tärkeysjärjestyksessä ylhäältä alaspäin:

- Liikevaihdon kasvaminen
- Raporttien saaminen sopimustiedosta
- Liiketoiminnan ennustettavuuden lisääntyminen
- Asiakaspalvelun laadun ja nopeuden parantuminen
- Sopimuksien laadun parantuminen
- Paperiliikenteen pienentyminen
- Oikean version esillä oleminen

Riippuen yrityksen toiminnasta ja CLM-tuotteen hyödyntämisestä yrityksessä, voi joku myös mahdollisesti saavutettavissa olevista hyödyistä olla tietyille yritykselle tärkeäkin hyöty. Mikäli tuloksista siis halutaan tehdä päätelmiä yksittäiseen yritykseen liittyen, on otettava kohdeyritys ja sen toimintaympäristö huomioon, kuten CLM-tuotteen ominaisuuksien tärkeyttä tulkittaessakin. Mikäli yrityksellä esimerkiksi on paljon sopimuksia ja se tekee sopimuksia kuluttajien kanssa eli B2C-rajapinnassa (Business-to-Consumer), voi sähköinen allekirjoitus ja sen mahdollistama suuri allekirjoitusprosessin nopeutuminen tuoda suuren liikevaihdon kasvun yritykselle. Näin on muutamalla haastatelluista yrityksistä käynytkin. Keskimäärin yrityksiä tarkasteltaessa, ei liikevaihdon kasvamista nähdä kuitenkaan CLM-tuotteen tärkeimmiksi ominaisuuksiksi.

Vastaajaryhmittäin tarkasteltuna hyödyt koettiin ja arvioitiin pääosin samansuuntaisesti kuin kokonaisuutena tarkasteltuna. Koettu ja arvioitu asiakasarvo on siis likimain sama. Pieniä eroja on kuitenkin havaittavissa. Osa potentiaalisista uusista asiakkaista arvioi saavansa hyötyä raporteista, kun taas nykyiset asiakkaat eivät tästä maininneet. Mikäli yritys ei tarvitse raporteja, ei se silloin tästä saakaan asiakasarvoa, joten tämä riippuu täysin CLM-tuotteen hyödyntämistavasta ja yrityksestä. Voi kuitenkin myös olla, että potentiaalisten uusien asiakkaiden keskuudessa raporteja arvostetaan enemmän. Nykyiset asiakkaat kokevat kulujen pienentyneen ja sopimustenhallintaprosessin parantuneen hieman enemmän kuin uudet potentiaaliset arvioivat. Uudet potentiaaliset asiakkaat taas uskovat valvonnan helpottuvan hieman nykyisiä asiakkaita enemmän. Jokainen vastaaja riippumatta vastaajaryhmästä kokee tai arvioi työajan säästyvän, tuottavuuden parantuvan ja tiedon löytyvän nopeammin sekä tiedon saatavuuden parantuvan CLM-tuotteen avulla.

Yritysten kokemat ja arvioimat kustannukset CLM-tuotteen käyttämiseen liittyen keskittyvät neljään kokonaisuuteen. Näitä kokonaisuuksia ovat:

- Järjestelmän hankintakulut (lisenssit)
- Järjestelmän toteutuskulut asiakkaan tarpeeseen sopivaksi (konsultointi)
- Yrityksen henkilökunnan kouluttaminen (raha ja aika)
- Koko prosessin kehittämiseen kulutettu aika

Tärkeimpiä CLM-tuotteen kustannuksia ovat aika ja raha. Järjestelmään täytyy hankkia lisenssit, rakentaa järjestelmä yrityksen tarpeeseen sopivaksi ja kouluttaa henkilökunta. Koko prosessiin kuluu aikaa ja rahaa, jotka riippuvat hankittavasta CLM-tuotteesta ja ratkaisun toteuttavasta yrityksestä. Vaihtelua toteutusprojektin kestossa ja kuluissa voi olla paljonkin toteuttavien yritysten välillä. Ratkaisun räätälöinti asiakkaan tarpeeseen sopivaksi voidaan nähdä Lapierrin (2000) mukaan hyödyksikin asiakasarvoa pohdittaessa. Kuitenkin nykyaikaisien tietojärjestelmien yhteydessä tämä räätälöinti nähdään oletusarvona ja räätälöinnistä aiheutuvat kulut nähdään enemmän kustannuksina asiakasarvoon liittyen. Kustannuksien kannalta ei ole väliä, onko yritys nykyinen asiakas vai potentiaalinen uusia asiakas. Kustannukset koettiin ja arvioitiin siis samalla tavalla riippumatta vastaajaryhmästä.

Tutkimuksessa nousi esille, että CLM-tuotteiden käyttöliittymät ovat monesti vanhanaikaisia ja niitä pitäisi kehittää ajan tasalle. CLM-tuotteita kehittävien yritysten tulisi seurata käyttöliittymämuotia, koska käyttäjälle tulee heti tuotteesta joko hyvä tai huono vaikutelma. Suomalaisen CLM-tuotteita myyvien yritysten tulisi myös keskittyä brändin kehittämiseen ja pyrkiä asiakkaiden tietoisuuteen. Tällä hetkellä suomalaiset CLM-tuotteita tarjoavat yritykset ovat potentiaalisille suomalaisillekin yrityksille monesti tuntemattomia.

CLM-tuotteen ominaisuudet, hyödyt ja kustannukset koetaan ja arvioidaan varsin samankaltaisesti riippumatta vastaajaryhmästä. Voidaan siis todeta, että CLM-tuote monesti lunastaa uusien käyttäjien odotukset saatavista ominaisuuksista, hyödyistä ja kustannuksista. Kuitenkin täytyy ottaa huomioon, että CLM-tuotteen hankkivat yritykset ovat erilaisia ja niillä on hieman erityyppiset tarpeet riippuen niiden toimintaympäristöstä ja yrityksen kokoluokasta. Tällöin yksi yritys voi saada hieman erilaisia hyötyjä CLM-tuotteen hankinnalla kuin toinen yritys. Myös se tulee ottaa huomioon, että CLM-tuotteita on tarjolla eri toimittajien toimesta ja näin saavutettavissa olevat hyödyt riippuvat toki myös valitun ratkaisun laadukkuudesta ja toimittavasta yrityksestä.

5.2 Tutkimuksen arviointi ja kontribuutio

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää CLM-tuotteen asiakasarvo ja se, millaisia ominaisuuksia ja toiminallisuuksia yritykset toivovat CLM-tuotteelta. Tutkimuksen

myötä työn tilaavaan yritykseen oli tarkoitus myös saada lisää tietotaitoa sopimustenhallintaan ja sopimusoikeuteen liittyen sekä tilaavan yrityksen tuli voida jälkepäin verrata omaa CLM-tuotettaan saatuihin tuloksiin ja kehittää sitä tarvittaessa eteenpäin. Tutkimuksessa saatiin selville CLM-tuotteen asiakasarvo ja ominaisuudet sekä toiminnallisuudet, joita yritykset CLM-tuotteelta toivovat. Tutkimuksen myötä tilaava yritys saa lisää tietotaitoa aiheeseen liittyen, koska tutkija jatkaa yrityksessä työskentelyä ja yritykselle jää hyödynnettäväksi tämä tutkimus. Määritettyjen ominaisuuksien pohjalta tilaava yritys voi myös jälkepäin verrata oman tuotensa ominaisuuksia tuloksissa esitettyihin tuloksiin ja kehittää omaa tuotettaan tarvittaessa eteenpäin. Tutkimuksen tavoitteet tulivat siis työssä täytettyä varsin hyvin. CLM-tuotteen ominaisuuksia pystyttiin jopa järjestelemään tärkeysjärjestykseen työn tulosten pohjalta, josta saadaan enemmän tietoa tiettyjen ominaisuuksien olennaisuudesta asiakkaan kannalta. Tutkija päätti myös tulosten pohjalta tarkastella asiakasarvoa ja ominaisuuksia vastaajaryhmittäin ja selvittää, eroaako koettu ja arvioitu asiakasarvo keskenään, vaikkei tätä tarkastelua työtä aloitettaessa toivottukaan tilaavan yrityksen toimesta. Edeltävät asiat tuovat tilaavalle yritykselle enemmän arvoa kuin alun perin oli tavoitteena.

Teemahaastattelu, jossa haastateltiin 11 henkilöä, oli laajuudeltaan sopivan kokoinen ja tulokset alkoivat jo lopussa toistaa toisiaan, joten aineiston saturaatio saatiin aikaiseksi. Kuitenkin jos haluttaisiin analysoida eri vastaajaryhmiä tarkemmin, voisi haastateltavien määrää kasvattaa. Se olisi kuitenkin tämän tutkimuksen resursseilla ollut mahdotonta toteuttaa. Eräissä aiemmassa Suomen sopimustenhallintaa koskevassa tutkimuksessa (Grönlund 2010), tutkija ei saanut ainuttakaan haastattelua aikaiseksi, koska henkilöt eivät suostuneet haastatteluihin. Tämä huomioon ottaen 11 haastattelua voidaan katsoa hyvin onnistuneeksi haastattelumääräksi. Teemahaastatteluiden yhteydessä havaittiin, että tämä aineiston keräämistapa oli ainut järkevä tapa toimia, koska haastateltaville oli välillä tarpeen selittää, mitä kysytyt ominaisuudet todellisuudessa tarkoittaa. Henkilökohtainen haastattelu olisi toki ollut vielä parempi vaihtoehto, mutta olisi vaatinut suhteettomasti resursseja tutkijalta ja tilaavalta yritykseltä. Näin ainoaksi realistiseksi vaihtoehdoksi jäi teemahaastattelu ja se onnistui erittäin hyvin.

CLM-tuotteen ominaisuuksia määritettäessä oli järkevää kysyä ominaisuuksia kahdella eri tavalla. Kun annettiin haastatellun itse määrittää tärkeimmät ominaisuudet ja sitten kysyttiin etukäteen laaditulla listalla ominaisuuksia, saatiin selville asioita, joita ei olisi saatu selville vain yhdellä tavalla kysyttäessä. Teemahaastatteluiden yhteydessä nousi esille muutenkin varsin mielenkiintoisia ja hyödyllisiä asioita, kun haastateltava innostui kertomaan oman mielipiteensä asioihin. Teemahaastattelu oli siis ehdottomasti oikein valittu aineiston keräämistapa.

Kirjallisuutta on sopimustenhallintaan liittyen saatavilla kohtuullisen niukasti, varsinkin suomalaisiin yrityksiin liittyvää aineistoa, joka teki tutkimuksen tekemisestä paikoittain hankalaa. Myöskin moni löydetty kirjallisuuslähde oli maksullinen, joka vaikeutti työn kirjallisuuden etsintäprosessia. Osa saatavilla olevista aineistoista on CLM-tuotteita itse myyvien yritysten luomia, minkä takia niihin täytyy suhtautua hieman lähdekriittisesti. Tutkijan työelämästä hankkima vahva osaaminen aihealueeseen liittyen kuitenkin vahvistaa aineistojen luotettavuutta, koska työssä ei ole esitetty tutkijan mielestä harhaanjohtavaa sisältöä. Tieteellisiä tutkimuksia aiheeseen liittyen on saatavilla vain muutama. Laadukkaan tutkimuksen kannalta oli olennaista, että tutkija pääsi lopulta käsiksi kansainvälisen sopimustenhallintajärjestön (IACCM:n) maksulliseen materiaaliin ja osallistumaan järjestön pitämään tapahtumaan Suomessa. IACCM:n materiaaliin tutkija pääsi käsiksi liittymällä suomalaisen yhdistyksen jäseneksi (Projektiyhdistys ry), joka liittymismaksun suoritettua mahdollisesti pääsyn IACCM:n materiaaleihin. Projektiyhdistys järjesti myös sopimustenhallintaan liittyvän tilaisuuden, johon IACCM:n toimitusjohtaja (Tim Cummins) tuli puhumaan Yhdysvalloista asti, ja tapahtuman jälkeen tutkijalle avautui mahdollisuus haastatella Cumminsia pikaisesti, koska tutkija oli lähestynyt Cumminsia etukäteen sähköpostilla asiaan liittyen. Lisäksi tutkija pääsi myös käsiksi erääseen mielenkiintoiseen vahvasti suojattuun sopimustenhallintaan liittyvään suomalaiseen tieteelliseen tutkimukseen hakemalla tutkimuksen fyysisesti Helsingistä. Tämän vahvasti suojatun tutkimuksen hankkiminen edellytti melkoisesti tutkimustyötä tutkijalta. Edellä mainittujen asioiden johdosta tutkimuksesta saatiin aikaiseksi varsin laadukas, toisin kuin olisi voinut käydä ilman tutkijan ponnisteluja edellä kuvattujen aineistojen hankkimiseksi.

Tieteellisiä tutkimuksia sopimustenhallintaan ja CLM-tuotteiden ominaisuuksiin sekä asiakasarvoon liittyen on saatavilla varsin huonosti ja osa tutkimuksista on osittain yritysten markkinointimateriaaleja. Tutkija ei löytänyt yhtään aineistoa, jossa olisi selvitetty CLM-tuotteen asiakasarvoa yhtä laajasti kuin tässä tutkimuksessa. CLM-tuotteen hyötyjä esitellään yritysten markkinointimateriaaleissa, mutta juuri kukaan ei ole selvittänyt sitä, miten yritykset kokevat CLM-tuotteen hyödyt ja kustannukset eli asiakasarvon. Todennäköisesti kukaan muu ei ole tarkastellut asiakasarvoa näkökulmasta, jossa haastateltavat jaetaan eri ryhmiin riippuen siitä, käyttäkö yritys jo CLM-tuotetta vai ei. Näin saadaan selville se, mitä uudet potentiaaliset asiakkaat arvioivat saavansa, ja mitä nykyiset käyttäjät kokevat saaneensa. CLM-tuotteen asiakasarvoon liittyen tämä tutkimus tarjoaa siis paljon uutta informaatiota.

Tutkimuksesta tuli väistämättä laadukkaampi, kuin siitä olisi tullut suoraan yliopiston jälkeen tehtynä ilman työkokemusta alalta. Koska tutkijalla on puolentoista vuoden työkokemus tiedonhallinnan parista ja vahva tuntemusta M-Filesin CLM-tuotteesta, haastateltujen kanssa oli helppo jutella ja asiat pystyi selventämään haastatelluille. Ominaisuuksien määrittäminen olisi ollut varsin haastavaa, ellei mahdotonta ilman

aiempaa tuntemusta näistä ominaisuuksista. Aiheen tuntemus mahdollisti myös muiden materiaalien tulosten kyseenalaistamisen.

5.3 Jatkotutkimuksen aiheet

Toteutettu tutkimus on varsin kattava kokonaisuus, mutta muutama näkökulma tarjoaa vielä mielenkiintoisia jatkotutkimuksen aiheita. Teemahaastattelujen yhteydessä kävi ilmi, että osa yrityksistä hyödyntää CLM-tuotetta vain sopimusarkistona eli post-signing-vaiheeseen sopimustenhallinnassa. Toisaalta osa yrityksistä hyödynsi CLM-tuotetta koko sopimuksen elinkaaren hallintaan eli sekä pre-signing-vaiheeseen, että post-signing-vaiheeseen. Mikäli yritys hyödynsi CLM-tuotetta vain post-signing-vaiheeseen, ei sopimuksen luomiseen liittyvät ominaisuudet olleet yritykselle kovin tärkeitä. Tästä johtuen tulevissa tutkimuksissa voisi selvittää, miten sopimuksen luomiseen tarkoitetut ominaisuudet pärjäisivät, kun eri vaiheisiin CLM-tuotetta hyödyntäviä yrityksiä käsiteltäisiin omina kokonaisuuksinaan.

LÄHTEET

- AMR Research. 2003. The Compelling ROI of Contract Management. Boston.
- Anderson, J. C. & Narus, J.A. 1999. Business Market Management. Prentice-Hall, NJ.
- Avedas. 2013. Pre- & Post-Award Contracts Management. [WWW]. Saatavissa: <http://www.avedas.com/en/contracts-grants.html>. [viitattu 14.8.2013].
- Bearing Point. Contract Management 2010 – How Excellent Contract Management Can Improve Your Business Success. 2010. [WWW]. Saatavissa: http://www.bearingpoint.com/en-uk/download/0553_WP_EN_Vertragsmgt_final_web.pdf. [viitattu 25.01.2013].
- Bharadwaj, S. & Patel, V. 2006. The On Demand Supply Management Benchmark Report. Aberdeen Group.
- Bochicchio, M. A., Longo, A. & Mansueto, C. 2011. Cloud Services for SMEs: Contract Management's requirements specification. [WWW]. Saatavissa: <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5990685>. [viitattu 5.1.2013].
- Contract Management.info. 2013. Contract Management In Business. [WWW]. Saatavissa: http://contractmanagement.info/contract-management/contract_management_pre. [viitattu 23.7.2013].
- Cummins, T. 2005. Sopiminen strategisena osaamisena. Yritystalous 2/2005. Suomi. 20 s.
- Cummins, T. 2013. 5 Steps to Contract Management Success. IACCM. Generating Value From Trading Relationships –Tilaisuus. Helsinki.
- Goldman Sachs. 2001. Technology: B2B Software, United States, Time to Manage Those Contracts!.
- Grönlund, H. 2010. Contract Management – What is it and how it is managed in Finnish companies. Thesis. Helsinki, Hanken School of Economics, Department of Accounting. 68 p.
- 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. 429 s.
- Hannula, M., Korsman, U., Pajarre, E. & Seppänen, M. 2002. Tampere. Tampereen teknillinen korkeakoulu. 36 s.
- Hemmo, M. 2003. Sopimusoikeus I. Toinen, uudistettu painos. Helsinki. Talentum.
- Hietala, H., Järvensivu, P., Kaivanto, K. & Kyläkallio, K. 2006. Yrityksen asiakirja- ja sopimusopas. Helsinki. Gummeruksen kirjapaino Oy. 956 s.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press. 213 s.
- IACCM. 2012. The Future of Contracting.
- IACCM. 2013a. Contract and Commercial Management Today - A Call To Action.
- IACCM. 2013b. Driving Contract Performance Through The Fear Of Failure Just Doesn't Work.
- IBM Global Business Services. 2008. Enterprise Contract Management Solutions Addressing the Challenges in Contract Lifecycle.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. The Constructive Approach in Management Accounting. Journal of Management Accounting Research. Vol. 5. pp. 243-264.

- Keskitalo, P. 2006. Contracts + Risks + Management = Contractual Risk Management?. *Nordic Journal of Commercial Law*. Issue 2006 # 2.
- Krappe, K. 2002. Enterprise contract and commitment management. *Contract management*. pp. 30-34. Saatavissa: http://www.ncmahq.org/files/Articles/6BE3C_03_03_p30.pdf. [viitattu 23.03.2013].
- Krappe, K. 2004. CM Software: The Myths, Pitfalls, and Realities. *Contract Management*. [WWW]. Saatavissa: http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-5373674_ITM. [viitattu 07.04.2013].
- Krappe, K. & Kallayil, G. 2003. Contract Management Is More out of Control Than You Think. *Journal of Contract Management*. pp. 3-8. [WWW]. Saatavissa: http://www.ncmahq.org/files/Articles/35597_Krappe.pdf. [viitattu 2.3.2013].
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere. Vastapaino. 350 s.
- Kotler, P. & Keller, K.L. 2009. *Marketing Management*. 13. painos. Upper Saddle River (N.J.). Pearson Prentice Hall. 816 p.
- Kwok, T., Nguyen, T. & Lam, L. 2008. A Software as a Service with Multi-tenancy Support for an Electronic Contract Management Application. [WWW]. Saatavissa: http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs_all.jsp?arnumber=4578523&tag=1. [viitattu 23.3.2013].
- Jaakkola, K. 2004. A Way to Successful and Strategic Contract Management. [WWW]. Saatavilla: <http://www.icoste.org/NORDNET2004%20Papers/Jaakkola.pdf>. [viitattu 15.6.2013].
- Jaakkola, T. & Sorsa, K. 2005. *Liiketoiminnan sopimukset – Sopimusriskien hallinta liike- ja kuluttajasopimuksissa*. Helsinki. Edita Prima Oy. 240 s.
- Jones, D. & Connaughton, P. 29.06.2011. The Forrester Wave™: Contract Life-Cycle Management, Q2 2011. [WWW]. Saatavissa: <http://www.oracle.com/us/corporate/analystreports/services/forrester-wave-lifecycle-q2-2011-432562.pdf>. [viitattu 12.01.2013].
- Lapierre, J. 2000. Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*. MCB University Press. Vol. 15. pp. 122-140.
- Lichtenthal, J., Wilson, D. & Long, M. 1997. “Scientific contributions to the field from the *Journal of Business-to-Business Marketing*”, *Journal of Business Research*. Vol. 38, pp. 211-33.
- Mawji, A. 2005. Contract Life-Cycle Management – Do You Have a Handle on Yours? *Contract Management*. 45, 11, pp. 38-43.
- Microsoft Corporation. 2002. BNSF Reduces Contract Management Effort by 72 Percent with Solution Based on SQL Server 2000, Achieves Full ROI in 62 Days. [WWW]. Saatavissa: <http://upsidesoft.com/UpSideSoftware/pdf/MSCaseStudy-BNSF-UpsideContract-ROI-in-62-days.pdf>. [viitattu 3.5.2013].
- Mononen, M. 2004. *Yritysten välinen tuotevastuu*. Helsinki. Talentum.
- M-Files Oy. 2012a. *M-Files ja sopimustenhallinta*.
- M-Files Oy. 2012b. *M-Files CLM, Contract Lifecycle Management - Ratkaisu sopimusten hallintaan*.
- Neilimo, K. & Näsi, J. 1980. *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalaisen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Tampere. Tampereen yliopisto. 82 s.

- Olkkonen, T. 1994. Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. Toinen painos. Espoo. Teknillinen korkeakoulu. 143 s.
- PricewaterhouseCoopers LLP. 2003. Contract management: control value and minimise risks. [WWW]. Saatavissa: <http://www.idii.com/wp/MembaPwContractMgmt.pdf>. [viitattu 23.03.2013].
- Saarnilehto, A. 2009. Sopimusoikeuden perusteet. Seitsemäs painos. Helsinki. Gummeruksen kirjapaino Oy. 209 s.
- Salmi, M. 2009. Sopimusoikeus. [WWW]. Saatavissa: http://www.asianajajaliitto.fi/asianajotoiminta/tarvitsetko_asianajajan/varallisuus/sopimusoikeus. [viitattu 1.8.2013].
- Saxena, A. 2008. Enterprise Contract Management – A Practical Guide to Successfully Implementing an ECM Solution. Florida, J. Ross Publishing. 308 p.
- SciQuest. 2012. Evaluating Contract Lifecycle Management Solutions. [WWW]. Saatavissa: <http://sciquest.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2013/01/White-Paper-Evaluating-Contract-Lifecycle-Management-Solutions.pdf>. [viitattu 12.02.2013].
- Sopima Oy. 2011. Sopimusbarometri 2011 – Kartoitus sopimusten hoidosta ja hallinnasta suomalaisissa organisaatioissa. [WWW]. Saatavissa: <http://www.sopima.fi/sopimusbarometri2011>. [viitattu 01.02.2013].
- Tieva, A. 2009. Sopimushallinta ja pitkäkestoiset liikesopimukset. Defensor Legis. [WWW]. Saatavissa: http://www.edilex.fi/lakikirjasto/defensor_legis/5938?archive=1. [viitattu 13.1.2013].
- Vernon, L.A. & Mawji, A. 2002. DELIVERABLES: On-Track, On-Budget, and As-Promised. Contract Management. pp. 16-24. [WWW]. Saatavissa: <http://www.upsidesoft.com/UpsideSoftware/PDF/Article-Deliverables-CMmag-Dec2002.pdf>. [viitattu 03.05.2013].
- Wilhelmsson, T., Sevón, L. & Koskelo, P. Kauppalaian pääkohdat. Viides, uudistettu painos. Helsinki. Talentum. 216 s.
- Willman, M. Tehokas sopimustenhallinta osana yrityksen strategiaa. 2011. M-Files tiedonhallintaseminaari. Helsinki.

LIITE 1. TEEMAHAASTATTELUIDEN HAASTATTELURUNKO

SOPIMUSTENHALLINTA YLEISESTI

- Kuinka sopimuksia hallitaan yrityksessänne ja ketkä niitä hallitsevat?
- Missä paikassa ja muodossa sopimukset säilytetään?
- Minkälaiset vastuut teillä on sopimusten säilyttämiseen liittyen?
- Oletteko varmoja, että kaikki sopimukset ovat varmasti tallessa ja helposti löydettävissä?
- Oletteko joutuneet sopimusoikeudellisiin ongelmatilanteisiin huonosti laadittujen tai hallittujen sopimusten takia?

SOPIMUSTENHALLINNAN OHJELMISTOTUOTTEELTA TOIVOTUT OMINAISUUDET JA TOIMINNALLISUUDET

- Onko sopimustenhallintanne tukena jokin ohjelmistotuote/tuotteita, kauan se on ollut käytössä ja miksi se hankittiin?
- Mitkä ovat sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteen kolme tärkeintä ominaisuutta?
- Onko ominaisuuksia tai toiminnallisuuksia, joita sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteessanne ei nyt ole, mutta jotka voisivat kiinnostaa tulevaisuudessa?
- Jos nyt hankkisitte sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteen, hankkisitteko sen pilvipalveluna vai paikallisesti omille palvelimille asennettuna?

- Mitä ominaisuuksia ja toiminnallisuuksia sopimustenhallinnan ohjelmistotuotteelta mielestänne vaaditaan? Arvioi seuraavia asteikolla 1-5. (1 = ei kovin tärkeä, 5 = erittäin tärkeä)

Helppokäyttöisyys
 Järjestelmän nopeus
 Integroitavuus muihin järjestelmiin
 Oikean tiedon nopea ja helppo löytäminen eli hyvät hakuominaisuudet
 Työnkulut käytettävissä
 Suojausasetusten helppo hallittavuus
 Raportointiominaisuudet sopimustiedosta
 Hälytykset päivämääristä
 Versiohistoria käytettävissä
 Versioiden vertailu keskenään
 Hyvät etäkäyttöominaisuudet
 Keskitetty ja monipuolinen sopimusvarasto
 Sopimustietoa voidaan analysoida/käsitellä toimiala, asiakas- ja tuotekohtaisesti
 Sopimukset ovat ajan tasalla järjestelmän toimesta eli sopimuksen uusin versio aina näkyvissä
 Kattavat ominaisuudet sopimusten arkistointiin
 Järjestelmä on nopeasti käyttöönotettavissa
 Edullinen hinta
 Sopimusehtokirjasto käytettävissä
 Sopimusten sähköinen allekirjoitus saatavissa
 Viivakoodiominaisuus

SOPIMUSTENHALLINNAN OHJELMISTOTUOTTEEN ASIAKASARVO

- Mitä hyötyjä tuote on aikaansaanut / voisi aikaansaada yrityksessänne?
- Mitä kustannuksia tuote on aikaansaanut yrityksessänne ja millaisia mahdollisia haittoja järjestelmä on tuonut mukanaan?
- Onko hyötyjä ja kustannuksia arvioitu tai mitattu?
- Tuleeko mieleenne jotain muuta haastattelun teemaan liittyvää?
- Onko teillä kommentteja itse haastattelusta?

LIITE 2. HAASTATELLUT HENKILÖT

	Haastateltava	Toimenkuva	Yritys	Yrityksen koko (työntekijämäärä noin)	Päivämäärä
1	Marja Ojanen	Talousjohtaja	KSS Energia Oy	50	10.5.2013
2	Juvonen Petri	Controller	Lahden Talot Oy	30	14.5.2013
3	Raili Siiskonen	Hallintojohtaja	YH Kodit Oy	100	17.5.2013
4	Juho Kaitamaa	Lakimies	Teosto	90	20.5.2013
5	Tuula Paulin	Talousjohtaja	TAKK	340	22.5.2013
6	Miikka Autio	Pankkilakimies	-	-	22.5.2013
7	Kirsi Vainio	Legal specialist	Sanoma Oy	12000	30.5.2013
8	Mirkka Ilonen	Johdon assistentti	-	-	30.5.2013
9	Pasi Helenius	Junior Licensing Analyst	SAS Institute Oy	90	7.6.2013
10	Marita Willman	Sopimustenhallinnan konsultti / Toimitusjohtaja	Contractia Oy	-	17.6.2013
11	Tim Cummins	Toimitusjohtaja	IACCM	-	27.6.2013