

Jonna Tolvanen

Sopimushallinta - yrityksen strateginen
voimavara

Hankintatoimen sopimushallinnan kehittäminen

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Jonna Tolvanen Sopimushallinta - yrityksen strateginen voimavara Hankintatoimen sopimushallinnan kehittäminen 65 sivua + 11 liitettä 8.5.2012
Tutkinto	Ylempi ammattikorkeakoulu
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Hankintatoimi
Ohjaaja(t)	Koulutuspäällikkö Siv Relander
<p>Tutkimuksen tavoitteet, toteutustapa ja tulokset</p> <p>Tutkimuksen tehtävänä oli kehittää ja ottaa käyttöön hankintatoimen sopimushallinnan toimintamalli, periaatteet ja luoda yhteinen tapa toimia. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa ja toimintamalli, jotta toiminnot ja organisaatiot voivat muuttua ja kehittyä. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa jatkokehitystarpeet toteutettavaksi myöhemmässä vaiheessa. Tutkimus on osa laajempaa hankintatoimen sopimushallinnan kehitysprojektia. Tutkimuksen toimeksiantaja on Itella Oyj:n Konsernihankinta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa hyödynnettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimusaineisto kerättiin tutkimalla ja havainnoimalla, haastattelemassa avainsidosryhmiä, osallistumalla seminaareihin sekä hyödyntämällä kohdeyrityksen aineistoja sekä aihealueen keskeisiä tutkimuksia. Tärkeä osa tutkimusaineistoa ja kehitystyötä oli erilaiset työpajat. Tutkimuksen keskeisin ajatus on tunnistaa liiketoimintaongelma, tutkia ja pysyvästi muuttaa olemassa olevaa toimintamallia sekä lisätä ymmärrystä ja tietoa muutoksesta. Teoreettinen viitekehys rakentuu sopimushallinnan ja sopimuksen elinkaaren hallinnan painottuen sopimushallinnan merkitykseen liiketoiminnan strategiassa, johtamisessa ja toiminnan kehittämisessä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena syntyi hankintatoimen sopimushallinnan viitekehys – sopimushallinnan ydin, sitä tukevat toiminnot sekä sopimushallintaan liittyvät toiminnot. Uusi hankintatoimen sopimushallinnan toimintamalli otettiin käyttöön kohdeyrityksen Suomen toiminnoissa tavoitteiden mukaisesti. Tutkimus parantaa hankintatoimen sopimushallinnan läpinäkyvyyttä, vähentää sopimusriskejä ja päällekkäisiä toimintoja sekä tehostaa hankinta-ammattilaisten toimintaa ja ajankäyttöä. Tutkimuksen tuloksia ja parhaita käytäntöjä hyödynnetään kohdeyrityksen sopimushallinta hankkeen muissa projekteissa.</p>	
Avainsanat	sopimushallinta, hankinta, toiminnan kehittäminen, muutosjohtaminen

Author(s) Title Number of Pages Date	Jonna Tolvanen Contract management – a strategic resource of the company Development of sourcing contract management 65 pages + 11 appendices 8th May 2012
Degree	Master Degree
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Procurement
Instructor(s)	Siv Relander, Lecturer
<p>Research objectives, methodology and results</p> <p>Research objective of the study was to create and implement a common operational model for sourcing contract management, guiding principles and common way of working. The purpose of this research was to produce information and operational model which enables operations and organisations to change and develop. Addition to that the aim of this research was to identify further development areas to be executed later. This research is a part of broader sourcing contract management project. The research was assigned by Itella Corporate Sourcing.</p> <p>This research was an action research in which qualitative methods were utilized. Research material was collected by analyzing and observing, interviewing key stakeholders, participating to seminars and utilizing the company's materials and fundamental research and studies of the topic. Brainstorming and work shop sessions played a key role in research material and development solutions. The essential idea was to recognize the business case, analyze and improve the current way of working as well as increase acumen and knowledge of the change. The theoretical framework for the research was built on contract management and contract lifecycle management focusing on the impact of contract management in business strategy, management and development.</p> <p>The research result was a concept of sourcing contract management – the core function of contract management, the supporting operations and related areas to sourcing contract management. The new sourcing contract management operational model was implemented and deployed according to the set targets. This research increases sourcing contract transparency, mitigates risks, decreases overlapping functions as well as improves sourcing professional operative tasks and effectiveness. The results and best practices of this research are utilized in contract management program in the company.</p>	
Keywords	contract management, sourcing, development, change management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeyritys	2
1.2	Kohdeyrittäjien hankintatoimi	4
2	Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet	5
2.1	Tutkimuksen lähtökohdat	6
2.2	Tutkimuksen tavoitteet ja mittarit	7
2.2.1	Liiketoimintaongelma	8
2.2.2	Tutkimuksen rajaus	8
3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	9
3.1	Sopimushallinta	9
3.1.1	Sopimushallinta osa yrityksen strategiaa ja riskienhallintaa	9
3.1.2	Sopimushallinnan merkitys arvoketjussa	10
3.1.3	Sopimuksen elinkaaren hallinta	13
3.1.4	Sopimushallinnan luokittelumallit	15
3.2	Sopimushallinnan käyttöönotto ja kehittäminen	19
3.2.1	Yhteiset toimintamallit ja periaatteet	20
3.2.2	Sopimushallinnan roolit	21
3.2.3	Sopimusperusteet, -ehdot ja muut asiakirjamallit	25
3.2.4	Fyysinen ja sähköinen arkistointi	26
3.2.5	Sopimushallintajärjestelmä	27
3.3	Muutoksen johtaminen	27
4	Tutkimuksen toteutus	32
4.1	Tutkimusmenetelmä	32
4.2	Tutkimusaineisto	34
4.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	34
4.4	Tutkimuksen johtaminen, tutkimussuunnitelma ja aikataulu	35

5	Nykytila-analyysi	37
5.1	Nykytila-analyysin toteuttaminen ja hyödyntäminen	37
5.2	Nykytila-analyysin tulokset	38
6	Tutkimuksen tuotokset	39
6.1	Sopimushallinnan visio, strategia ja tavoitteet	41
6.2	Toimintamalli ja prosessit sekä sopimushallinnan periaatteet ja vaatimukset	42
6.3	Sopimusasiakirjat ja ohjeistus asiakirjojen käytöstä	45
6.4	Arkistointi ja arkistointiohje	46
6.5	Seuranta ja raportointi sekä mittarit ja KPI	47
6.6	Sopimushallintajärjestelmä	47
6.7	Roolit, organisaatio ja johtaminen	48
6.8	Muutosjohtaminen	49
6.9	Toimittajahallinta	50
7	Tuotosten käyttöönotto ja seuranta	50
7.1	Hankintatoimen sopimushallinnan pilotointi	51
7.2	Hankintatoimen sopimushallinnan käyttöönotto	55
7.3	Hankintatoimen sopimushallinnan mitä tästä opimme	58
7.4	Kysely avainhenkilöille	58
8	Johtopäätökset ja sopimushallinnan kehittäminen	59
8.1	Saavutetut tulokset ja arviointi	59
8.2	Tutkimukset validiteetti ja reliabiliteetti	63
8.3	Sopimushallinnan kehittäminen	63
9	Yhteenveto	64
	Lähteet	65

LIITTEET

- Liite 1. Compliance-toimintoihin perustuva sopimushallinnan kypsyysluokittelu (luottamuksellinen)
- Liite 2. Hankintatoimen sopimushallinnan projektisuunnitelma (luottamuksellinen)
- Liite 3. Hankintatoimen sopimushallinnan nykytila-analyysi (luottamuksellinen)
- Liite 4. Hankintatoimen sopimushallinnan viitekehys (luottamuksellinen)
- Liite 5. Sopimuksen valmistelun ja hallinnan tehtävät sekä vastuut (luottamuksellinen)
- Liite 6. Sopimuksen valmistelun ja hallinnan prosessikuvaus (luottamuksellinen)
- Liite 7. Hankintatoimen sopimushallinnan periaatteet (luottamuksellinen)
- Liite 8. Sopimuksen perustiedot (luottamuksellinen)
- Liite 9. Sopimushallinnan muutosjohtamisen suunnitelma (luottamuksellinen)
- Liite 10. Sopimushallinta on osa toimittajahallintaa (luottamuksellinen)
- Liite 11. Hankintatoimen sopimushallinnan mitä tästä opimme (luottamuksellinen)

KUVIOT

- Kuvio 1. Itellan arvoketju
- Kuvio 2. Kohdeyrityksen sopimushallinnan hankekuvaus
- Kuvio 3. Porterin arvoketju
- Kuvio 4. Hankintaprosessi
- Kuvio 5. Hankintaprosessi
- Kuvio 6. Toimenpiteet sopimuksen jälkeen
- Kuvio 7. Sopimuksen elinkaaren hallinta
- Kuvio 8. Sopimushallinnan eri kypsyystasot
- Kuvio 9. Sopimushallinnan suurimmat kehitysalueet ja haasteet
- Kuvio 10. Esimerkki dokumenttien hierarkiarakenteesta
- Kuvio 11. Sopimuksen operatiivinen vastuu
- Kuvio 12. Sopimuksen vastuut – tiedostaminen ja toiminta
- Kuvio 13. Sopimustietojen ja vastuun siirtäminen
- Kuvio 14. Sopimusten säilytys
- Kuvio 15. Sopimushallintajärjestelmät
- Kuvio 16. Muutoksen aikaamisen kahdeksanvaiheinen muutosprosessi
- Kuvio 17. Toimintatutkimuksen spiraali

- Kuvio 18. Hankintatoimen sopimushallinta projektin aikataulu
- Kuvio 19. Kohdeyrityksen johtamisjärjestelmän dokumenttien hierarakenne hankintatoimen näkökulmasta
- Kuvio 20. Hankintaprosessi
- Kuvio 21. Hankintaprosessi – strateginen, taktinen ja operatiivinen taso
- Kuvio 22. Sopimuksen elinkaaren hallinta
- Kuvio 23. Hankintatoimen sopimushallinnan pilotin ja käyttöönoton aikataulu
- Kuvio 24. Hankintatoimen sopimushallinnan pilotin edistyminen
- Kuvio 25. Hankintatoimen sopimushallinnan pilottiin osallistuminen
- Kuvio 26. Hankintatoimen sopimustietojen tallennuksen eteneminen
- Kuvio 27. Merkittävien sopimuksien saatavuus sopimushallintajärjestelmässä

TAULUKOT

Taulukko 1. Hankintatoimen sopimushallinnan keskeisimmät muutokset

Taulukko 2. Hankintatoimen sopimushallinnan yhteyshenkilöt liiketoiminnoittain

1 Johdanto

Vallitseva epävarma taloustilanne aiheuttaa markkinoiden heilahteluja ja vaatii yrityksiltä nopeutta ja luovuutta mukautua markkinoiden muutoksiin. Säilyttääkseen kannattavuuden ja kilpailukyvyn epävakailta markkinoilla yritysten on alennettava sisäisiä kustannuksia, parantaa tuotteiden ja palveluiden laatua sekä hallita riskejä (Kotter 1996, 3). Hyppösen ja Pajunen-Muhosen tutkimuksen mukaan suomalaisten eri toimialojen yritysten hankintojen keskimääräinen osuus kustannusrakenteesta on 80 % (Hyppönen & Pajunen-Muhonen 2007). Parhaimmillaan hankintasopimukset toimivat yrityksen strategisena voimavarana ja mahdollistavat yrityksen menestymisen markkinoilla. Sopimuksien kautta on mahdollista ennustaa ja hallita tulevaa toimintaa sekä riskejä. Niin hankinnan keinoilla kuin hankintaprosessien kehittämällä on mahdollista parantaa yritysten kannattavuutta, tuottavuutta ja kasvumahdollisuuksia.

Yritystoiminnan riskien hallinta, kustannusten läpinäkyvyys ja tavoite luoda pitkän aikavälin yhteistyösuhteita ovat olleet esillä Suomen yritysmaailmassa ja keskusteluissa on pohdittu yritysten sopimustoiminnan haltuunottamisesta ja johtamisesta (Tieva 2009, 111). Hankintatoimen sopimushallinnan merkitys ymmärretään suomalaisissa organisaatioissa ja sen on todettu olevan yksi tulevaisuuden tekijöistä, joilla kasvua, kilpailukykyä sekä kannattavuutta voidaan varmistaa. Sopimushallinnan tärkeys siis ymmärretään, mutta sopimushallinnan haltuunotto on haastavaa. Sopimushallinnan keskeisiksi kehitysaluiksi ovat tunnistettu organisaation riskienhallinta, keskitetty sopimuskanta sekä tuen tarjoaminen sopimuksen laatimisessa. Edellä mainittujen asioiden lisäksi tietoturva, sopimustiedon saatavuus, sopimuksen vastuisiin ja velvoitteisiin liittyvät asiat sekä laatu ovat tärkeitä elementtejä rakennettaessa toimivaa sopimushallintaa. (Sopimusbarometri 2011, 1.)

Tämä toimintatutkimus perustuu kohdeyrityksen hankintatoimen sopimushallinnan toimintamallin muutokseen ja kehittämiseen. Tutkimuksen toisessa kappaleessa käsitellään tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä näkökulmia mm. tutkimuksen lähtökohtia, tavoitteita ja mittareita, liiketoimintaongelmaa ja tutkimuksen rajausta.

Tutkimuksen kolmas kappale määrittelee tutkimuksen teoreettisen viitekehysten. Keskeistä kirjallisuutta ovat sopimushallintaan ja sen kehittämiseen liittyvä lähdeaineisto. Edellä mainitun teoreettisen viitekehysten tueksi tutkija on hyödyntänyt ajankohtaisia tutkimuksia ja selvityksiä sopimushallinnasta. Tutkimus tavoittelee muutosta olemassa olevaan toimintamalliin, joten muutosjohtamisen kirjallisuus ja artikkelit ovat luonnollisesti yksi keskeinen osa viitekehystä.

Tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena. Kappaleessa neljä tutkija kertoo tutkimusmenetelmistä, tutkimuksen toteuttamisesta, tieteellisen aineiston keräämisestä ja hyödyntämisestä. Tutkija kertoo tutkimuksen ja tutkimustuloksien merkityksestä kohdeyritykselle sekä kuvaa tutkimuksen pätevyyttä, toistettavuutta sekä toimintamallin toimivuutta. Lisäksi tutkija havainnollistaa näkökulmia tutkimuksen johtamisesta ja projektin etenemistä.

Kohdeyrityksen hankintatoimen sopimushallinnan nykytila kuvataan ja analysoidaan luvussa viisi. Tutkija kuvaa tutkimuksen tavoitteiden, rajauksen sekä liiketoimintaongelman kannalta nykytoimintamallin kokonaisuuden. Nykytila-analyysin tulokset toimivat ohjaavina tekijöinä uuden toimintamallin suunnittelussa. Luvussa kuusi tutkija esittelee kohdeyrityksen hankintatoimen sopimushallinnan viitekehysten. Viitekehyksellä tarkoitetaan sopimushallinnan kokonaisuutta ja keskeisiä osa-alueita, sopimushallintaa tukevia muita hankintatoimen prosesseja sekä sopimushallintaan liittyvä hankinnan osa-alueita.

Tutkija kuvaa tulosten käyttöönoton toimenpiteet ja seurannan luvussa seitsemän. Hankintatoimen sopimushallinnan konsepti testattiin, analysoitiin ja viimeisteltiin ennen varsinaista käyttöönottoa. Uusi toimintamalli otettiin käyttöön vaiheittain syksyllä 2011. Luvussa kahdeksan tutkija esittää tutkimuksen johtopäätökset sekä jatkokehitysehdotukset hankintatoimen sopimushallintaan kohdeyrityksessä.

1.1 Kohdeyritys

Itella on kansainvälinen palveluyritys, jonka huolehtii asiakkaittensa tieto- ja tuotevirroista Euroopassa ja Venäjällä. Tärkeimmät asiakastoimialat ovat kauppa, media, rahoitus, telekommunikaatio ja julkinen sektori. Suomessa tärkeä perustehtävä

on tarjota päivittäiset postipalvelut kaikille koko maassa. Itella on partneri, joka auttaa yrityksiä ja organisaatioita myymään, toimittamaan perille ja hoitamaan taloushallintoaan. Kuluttajia Itellaa auttaa ostamaan, maksamaan, asioimaan, hankkimaan lukemista sekä hoitamaan postiasioita. Itellan toiminta perustuu kestäväan kehitykseen.



Kuvio 1. Itellan arvoketju (Itella 2010).

Itellan liikevaihto vuonna 2010 oli 1 842 miljoonaa euroa, liikevoitto 38 miljoonaa euroa. Liikevaihdosta 96 % tulee yrityksiltä ja yhteisöiltä, neljä prosenttia kuluttajilta. Henkilöstöä Itellassa vuonna 2010 oli noin 29 000. (Itella 2011.)

Itella-konserni jakaantuu kolmeen liiketoiminta-alueeseen

1. Itella Viestinvälitys tarjoaa kirje-, paketti- ja muut postipalvelut kaikkialla Suomessa.
2. Itella Informaatio kehittää taloushallinnon prosesseja palveluna. Palvelu kattaa kaikki taloushallinnon osa-alueet ostotilauksesta maksamiseen, myyntitilauksesta saapuvan rahavirran hallintaan sekä laajimmillaan koko laskentatoimen ja palkkahallinnon.
3. Itella Logistiikka tukee ja kehittää asiakasyritysten liiketoimintaa tarjoamalla palvelulogistiikan ratkaisuja auto-, meri- ja lentorahtiin, varastointiin ja muuhun sopimuslogistiikkaan.

Itella on jo toiminut jo lähes 400 vuotta perinteisen viestinvälityksen ainoana tuottajana Suomessa. Monopoliaseman Itellalle on asettanut postilaki. Postilaki velvoittaa Itellaa jakamaan kirjepostia viitenä päivänä viikossa kaikkialle Suomeen. Laki edellyttää Itellalta myös, että jokaisessa kunnassa täytyy olla vähintään yksi postin yleispalvelua tarjoava toimipiste.

Uusi postilaki hyväksyttiin eduskunnassa maaliskuussa 2011 ja laki astui voimaan 1.6.2011. Tämä vapauttaa kilpailun perinteisen kirjeen viestinvälityspalveluissa Suomessa. Itellalla säilyy edelleen aiemmin mainitut veloitteet. Markkinoille tulijoilta ei kyseisiä veloitteita vaadita. Tämä lakipäätös pakottaa Itellaan miettimään kilpailustrategioita ja eri skenaarioita hyvinkin tarkkaan. (Itella Oyj 2011, 46.)

Logistiikka liiketoiminta on erittäin kilpailtu toimiala ympäri maailmaa. Kilpailu tarkoittaa oikean hintatason ja kustannuksien hallintaa, jotta tilanne markkinoilla jatkuu suotuisena. Itella Informaatio kehittää toimintaansa kohti sähköisiä palveluita. Sähköinen laskutus, sähköiset palvelut sekä taloushallinnon ulkoistukset vahvistavat Informaation asemaa markkinoilla. (Itella Oyj 2011, 46.)

1.2 Kohdeyrityksen hankintatoimi

Hankinnoilla tarkoitetaan ulkoisten resurssien hallintaa ja toimittajamarkkinoiden hyödyntämistä. Yrityksen toimiessa tehokkaasti hankintanäkökulma otetaan huomioon tuotteiden ja palveluiden elinkaaren eri vaiheissa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että Itellan asiakkaan tarpeet tulevat tyydytyiksi halutulla, yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla.

Itellan hankintatoimi tähtää kannattavuuden ja tuottavuuden parantamiseen. Menestystekijöitä ovat kustannusten hallinta, toimittajahallinta, toiminnallinen tehokkuus ja hankinta-ammattilaisten yhteisö. Edellä mainitut luovat pohjan hankintatavoitteille, joita Itellan liiketoiminnot ja tukiyksiköt keskenään jakavat.

Yhtenäinen hankintojen johtamismalli toimii perustana hankintojen kehittämiseksi Itellassa. Johtamismalli mukautuu liiketoimintojen ja tukiyksiköiden tarpeisiin ja keskittyy strategisen, taktisen ja operatiivisen hankinnan osa-alueille. Hankintojen johtaminen on integroitu Itellan johtamismalliin – jokaiselle liiketoiminnalle ja tukiyksikölle on määritetty hankintarooli riippuen hankinta-alueen tyypistä. Itella hankkii hyvin erilaisia tuotteita ja palveluita, jotka jakaantuvat hankinta-alueissa tuote-

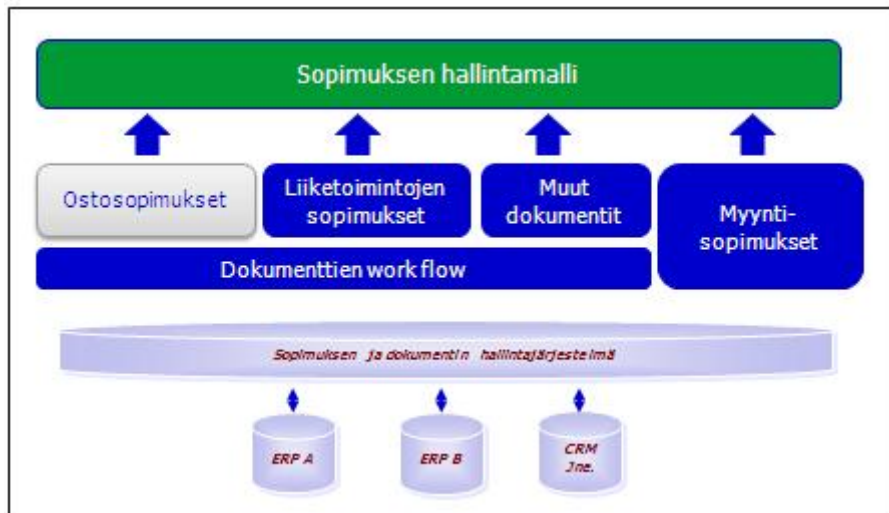
tai palvelukokonaisuuksiksi samanlaisen hankintadynamiikan mukaisesti (synergia). On tärkeää, että hankintojen periaatteet ja johtamisen operatiiviset mallit ovat selkeät ja helposti ymmärrettävissä.

Itellan hankintoja johdetaan hankintakategorioiden avulla. Kategorioita johdetaan liiketoiminnoissa tai keskitetysti Itella-tasolla. Itella-tasolla hallitaan kategorioita, joilla on saavutettavissa merkittäviä synergiaetuja yli liiketoimintarajojen. Liiketoiminnoissa johdetaan niitä kategorioita, jotka saavuttavat synergiaetuja liiketoimintatasolla, ei Itella-tasolla. Itellan hankinnat jaetaan kuuteen pääkategoriaan ja jokainen pääkategoria jaetaan useaan alakategoriaan. Jokaisella kategorialla on omat toimittajamarkkinoiden erityispiirteet, liiketoimintavaatimukset, tavoitteet, toimittajat ja hankintastrategiat.

Itellassa hankintatoimen toimintamallilla tarkoitetaan yhteisten toimintamallien luomista, käyttöönottoa ja jalkauttamista. Toimintamallit muodostuvat yhteisestä rakenteesta ja johtamisjärjestelmästä sekä yhteisistä prosesseista ja työkaluista. Hankintaprosessien tarkoitus on antaa ymmärrys työkaluista ja materiaaleista, joita kategoriatiimit hankintaprosessissa käyttävät. Yhteiset hankintaprosessit koskevat kaikkia hankintakategorioita. Tehokas ja nykyaikainen hankintatoimi edellyttää läpinäkyvyyttä ja faktapohjaista johtamista läpi koko hankinnan arvoketjun. Hankintatoimen sopimushallinta on yksi selkeä johdettava kokonaisuus.

2 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet

Ulkoisen palvelutuottajan toimesta tehdyn Compliance-toimintoihin perustuvan analyysin tuloksien pohjalta kohdeyrityksen hallitus päätti konsernitasoisen hankkeen käynnistämiseksi sopimushallinnan kehittämiseksi. Compliance-toiminnolla tarkoitetaan niin ulkoisten kuin sisäisten ohjeistuksien ja periaatteiden noudattamista. Hanke jakaantuu neljään projektiin: hankintasopimukset, myyntisopimukset, liiketoimintojen sopimukset sekä muut asiakirjat. Tämä tutkimus keskittyy hankintatoimen sopimushallinnan kehittämiseen.



Kuvio 2. Kohdeyrityksen sopimushallinnan hankekuvaus.

2.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Kohdeyrityksessä ei ole koko konsernin kattavaa sopimus- ja dokumentinhallinnan politiikkaa, yhteisiä periaatteita, toimintamallia tai toimintaa tukevaa tietojärjestelmäratkaisua. Hankintatoimen näkökulmasta läpinäkyvyys olemassa oleviin sopimuksiin ja sopimusehtoihin on riittämätön. Sopimusrekisteristä perustietojen raportoinnin lisäksi sopimuksen todelliseen käyttöön perustuva raportointi vaatii manuaalista työtä. Sopimuksien arkistointikäytännöt ovat vaihtelevia, riippuen yksiköstä.

Kohdeyrityksessä sopimuksia valmistelelee, hyödyntää ja seuraa iso joukko ihmisiä yli organisaatorajojen eri organisaatiotasolla. Neuvottelukäytäntöjä voidaan sanoa olevan lähes yhtä monta kuin neuvottelijoita. Sopimuksen omistajaa on vaikea määrittää eikä hankintatoimen näkökulmasta ole saatavilla kattavaa listausta toimittaja- tai sopimusvastuu henkilöistä. Yhteistyötä yli organisaatio- ja maarajojen tehdään jossakin määrin, mutta synergiaa ei voida sanoa haettavan systemaattisesti sopimuksellisesta näkökulmasta. Niin kaupallista kuin juridista osaamista ei hyödynnetä kohdeyrityksessä riittävästi tai sopimuksen teon kannalta oikeaan aikaan.

Kohdeyrityksen liiketoiminnot ja tukiyksiköt asettavat erilaisia tarpeita ja vaatimuksia sopimushallinnalle. Lisäksi lain ja ammattiliittojen asettamat raportointivelvoitteet

edellyttävät kehittyntä sopimushallintaa ja raportointia mm. tilaajavastuulakiin liittyen.

Joissakin kohdeyrityksen liiketoiminnoissa ja tukiyksiköissä toiminta on kehittyntä ja ammattimaista. Osaamisen, parhaiden käytäntöjen ja tiedon jakaminen kohdeyrityksen hankintayhteisön osalta on kehittymässä ja toimintaa tukee yhteinen työtila sekä hankintaosaamisen kehittämisen ohjelma.

2.2 Tutkimuksen tavoitteet ja mittarit

Sopimushallinnalla on keskeinen asema yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamisessa. Tutkimuksessa tarkastellaan kohdeyrityksen hankintatoimen sopimushallintaa ja sen kehittämistä. Tavoitteena on luoda ja ottaa käyttöön hankintatoimen sopimushallinnan periaatteet ja yhteinen tapa toimia. Toimintamallin tarkoitus on kuvata yrityksen hankintatoimen sopimuksenhallinnan viitekehys periaatteineen ja toimintamalleineen. Hankintatoimen sopimushallinnan konseptin käyttöönottoa seurataan ja raportoidaan. Lopuksi tutkija tuottaa jatkokehitysesityksen sopimushallinnan kehittämiseksi kohdeyrityksessä.

Tutkimuksen tuloksien onnistumista mitataan kvalitatiivisin ja kvantitatiivisin mittarein. Laadullisia mittareita ovat hankintatoimen sopimushallinnan periaatteiden ja toimintamallien kuvaaminen ja valmius käyttöönotettavaksi tavoiteaikataulun mukaisesti. Toinen mittari on sopimushallinnan toimintamallin käyttöönotto tavoiteaikataulun mukaisesti kohdeyrityksen kaikissa Suomen toiminnoissa. Toimintamallin käyttöönotolla tarkoitetaan resurssien nimeämistä, osallistumista koulutuksiin sekä sopimustietojen tallentamista sopimushallintajärjestelmään. Tutkimuksen määrällisenä mittarina käytetään Pareto -periaatteen mukaista sääntöä tunnistaa merkittävimmät sopimukset euromääräisen ulkoisen rahankäytön mukaan mitattuna ja varmistaa näiden sopimuksien saatavuus sopimushallintajärjestelmässä vuoden 2011 loppuun mennessä. Pareto -periaate, 20 - 80 sääntö, on tilastomatemattinen jakauma, joka merkitsee, että tilaston pieni määrä aiheuttaa valtavan määrän seurauksia. Käytännössä sääntö hankintatoimen sopimushallinnan mittarina tarkoittaa, että sopimuksen tiedot ovat saatavilla niiden toimittajien osalta, joiden

hankinnat yhteenlaskettuna muodostavat merkittävän osa (80 %) kokonais-hankinnoista.

2.2.1 Liiketoimintaongelma

Hankintatoimen sisäistä kaupallista tai juridista sopimushallinnan osaamista hyödynnetään vaihtelevasti tai liian myöhään päätöksenteon ja vaikutettavuuden näkökulmasta. Erilaiset sopimuskäytännöt, käytössä olevien ehtojen läpinäkyvyys sekä sopimuksen elinkaarihallinnan olemattomuus aiheuttavat mahdollisia riskejä liiketoiminnalle.

Hankintatoimen näkökulmasta kohdeyrityksessä on käytössä kaksi erilaista toimintamallia, jotka kattavat osan kohdeyrityksen hankinnoista. Hankintatoimen yleinen ja konseptoitu sopimuksenhallintamalli on käytössä useassa hankintakategoriassa sekä prosessia tukee tietojärjestelmäratkaisu. Konsepti sisältää ylätasoin sopimusprosessin, sopimusdokumentaation, sähköisen ja fyysisen arkistointiohjeistuksen sekä karkealla tasolla hankintatoimen sopimushallinnan periaatteita. Kohdeyrityksen toinen ostosopimuksen hallintamalli on käytössä vain yhdessä hankintakategoriassa ja rajatussa käytössä. Tutkimuksen tavoitteena on aikaan saada yksi, yhteinen tapa toimia.

2.2.2 Tutkimuksen rajaus

Kehittämistutkimuksessa tarkastellaan hankintatoimen sopimushallinnan nykytilaa ja toimintamallia. Tutkimuksessa analysoidaan nykytoiminta, suunnitellaan ja määritetään tavoitetila sekä otetaan käyttöön uusi hankintatoimen sopimuksen hallintamalli. Tutkimuksen tavoitteena on saada aikaa muutos ja mitata muutoksen onnistumista asetettuihin tavoitteisiin nähden. Tutkimus toteutetaan hankinnan tehokkuuden optimoinnin näkökulmasta, joten konseptia tukevan tietojärjestelmän ominaisuuksia, toiminnallisuuksia, hankintaa tai käyttöönottoa ei kuvata tai analysoida tutkimuksessa. Lisäksi sopimushallintaan liittyvät sopimusasiakirjat (tietopyyntö, tarjouspyyntö, sopimus, hankintaehdot jne.) ja sopimusjuridiikkaan liittyvät näkökulmat rajataan pois tutkimuksesta. Edellä mainitut vaativat juridista osaamista ja soveltamiskykyä ja

toteutetaan osana kohdeyrityksen kehitysprojektia, kuitenkin tämän kehittämistyön ulkopuolella.

3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on vastata liiketoimintaongelman eri näkökulmiin. Tutkimuksen teoreettisena pohjana toimivat sopimuksen elinkaaren hallinnan teoriat ja artikkelit. Viitekehys painottuu sopimushallinnan merkityksen kuvaamiseen liiketoiminnan strategiassa, johtamisessa sekä toiminnan kehittämisessä. Edellä mainittujen lisäksi viitekehyksessä korostuvat sopimushallinnan tutkimukset, parhaat käytännöt ja nykytila-analyysit niin kotimaan yritysmaailman kuin globaalien toimijoiden näkökulmasta. Teoreettisessa viitekehyksessä huomioidaan myös muutosjohtamisen kirjallisuus. Ennen kaikkea sopimushallinnan kokonaisvaltainen järjestäminen tarkoittaa toimintatavan kuvaamista sekä muutoksen johtamista osaksi käytäntöä.

3.1 Sopimushallinta

Sopimuksella tarkoitetaan suullista tai kirjallista kahden tai useamman osapuolen välistä yhteistä ymmärrystä, jossa kaikki osapuolet sitoutuvat noudattamaan sopimuksessa määritettyä asiaa. Sopimushallinnalla tarkoitetaan yrityksen sopimustoiminnan kokonaisvaltaista järjestämistä, yhteistä toimintamallia (Tieva 2009, 111).

3.1.1 Sopimushallinta osa yrityksen strategiaa ja riskienhallintaa

Nykypäivänä yrityksen liiketoiminta perustuu erilaisiin sopimuksiin eri osapuolien kesken. Sopimuksilla on merkittävä vaikutus liiketoiminnan toteuttamisessa, riskien hallinnassa sekä ulkoisessa rahankäytössä. Tässä suhteessa sopimushallinta ja sen johtaminen nähdään liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen strategisena osa-alueena (Tieva. 2009, 212). Sopimukset ovat yrityksen yksi tärkeimmistä omaisuuksista – sopimus on yrityksen aineeton pääoma ja väline aineellisen pääoman tuottamisessa. Sopimushallinnan rooli korostuu toimintaympäristö johtamisessa, strategian toteuttamisessa ja riskien hallinnassa. (Haapia & af Hällström & Järvinen & Koivu &

Lehto & Leskinen & Lintumaa & Nystén-Haarala & Pohjoinen & Salmi-Tolonen & Taivalmaa 2005, 299 ja 305.)

Sopimusten tietojen saatavuus, dokumenttien arkistointi ja sopimuksen mukainen toiminta sekä sopimuksen seuranta ovat tehokkaan yritystoiminnan peruspilareita. Sopimushallinnan työ mielletään usein operatiiviseksi toiminnaksi. Sopimushallinnan käyttöönotto ja hyödyntäminen ovat kuitenkin yrityksen strateginen ratkaisu. Sopimushallinnalla tavoitellaan sopimusosaamisen kasvattamista, hyödyntämistä, keskittämistä ja johtamista. (Tieva 2009. 112.)

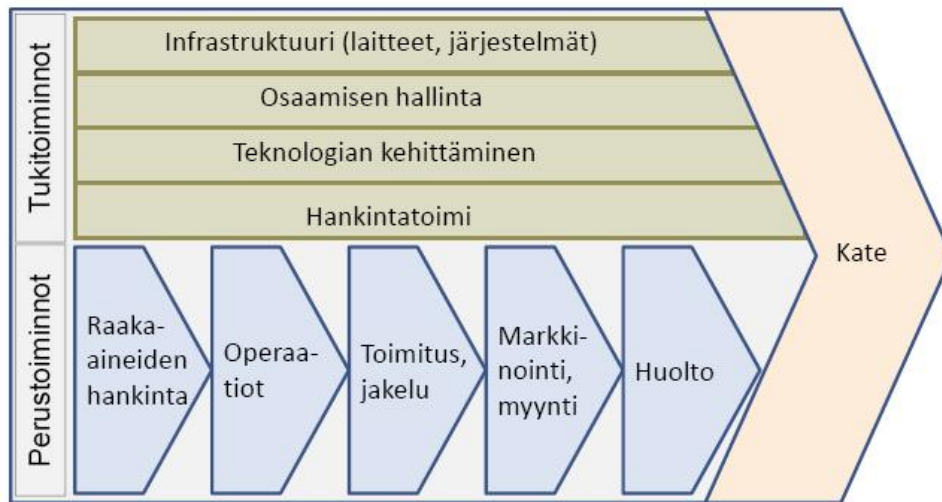
Sopimusten riskienhallinta on osa yrityksen hyvää hallinnointitapaa. Sopimusten riskienhallinnalla tarkoitetaan esimerkiksi sopimusprosessissa erilaisten riski- ja häiriötekijöiden tunnistamista, luokittelua, hallintaa ja johtamista. Sopimuksissa sovitaan osapuolten oikeuksista, rooleista, tehtävistä, vastuista ja velvoitteista sekä jaetaan riskit osapuolten välillä. Riskit voivat olla operatiivisia, taktisia tai strategisia. Riskiin liittyvä epävarmuus voi tarkoittaa positiivista mahdollisuutta tai negatiivista uhkaa. Riskit on suhteutettava yrityksen strategiaan ja sietokykyyn, jotta sopimukset tukevat yrityksen toimintoja ja edesauttavat strategian toteuttamisessa. Strategiaa tukeva sopimusriskien hallinta edellyttää dokumentoitua sopimusten hallintamallia sekä säännöllisesti tapahtuvaa prosessin eri osien seuranta. (Haapia ym. 2005, 305–306.)

3.1.2 Sopimushallinnan merkitys arvoketjussa

Haapian ym. (2005, 320) mukaan laadukas ja yrityksen toimintaa tukeva sopimushallinta edellyttää yhteistyötä ja avointa kommunikointia niin sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien välillä sekä roolien, vastuiden ja velvoitteiden määrittämistä. Tehokas ja ohjaava sopimushallinta tarkoittaa myös kontrollipisteiden määrittämistä ja prosessin monitorointia ja seuranta. Sopimushallinnan keskeinen osa-alue on huomioida pakottavan lainsäädännön tuomat piirteet ja vaatimukset toiminnan ohjaamiseen. Sopimushallintaan liittyy olennaisesti myös dokumenttien hallinta ja fyysisten sekä sähköisten dokumenttien saatavuus. Sopimushallinta on siis osa yrityksen arvoketjua ja sopimushallintaan liittyy linjauksia, periaatteita sekä toimintamalleja.

h

Arvoketjulla tarkoitetaan organisaatioiden muodostamaa prosessiketjua, jossa toiminto jalostuu loppukäyttäjän tarvetta vastaavaksi. Arvoketjun tavoitteena on luoda lisäarvoa asiakkaalle ja kaikille ketjun sidosryhmille mahdollisimman pienin kustannuksin. Kilpailuetu saavutetaan kustannustehokkaammalla toimintatavalla kilpailijoihin nähden. Arvoketjun kehittäminen lähtee aina asiakastarpeista ja niiden tehostamisesta. (Porter 1991, 63–68.)



Kuvio 3. Porterin arvoketju (Porter 1991, 55).

Sopimushallinta on osa yrityksen sisäistä arvoketjua, jolla on myös vaikutuksia arvoketjun ulkoisiin sidosryhmiin, asiakkaisiin ja toimittajiin. Porterin arvoketjua tarkasteltaessa voidaan todeta, että sopimushallinnalla on merkittävä vaikutus jokaisen arvoketjun osa-alueen tehostamisen näkökulmasta.

Hankinnan näkökulmasta arvoketju tarkoittaa tavaroiden tai palveluiden toimittavien yritysten prosessien integroimista asiakkaan prosesseihin. Yritysten muodostamaa ketjua kutsutaan toimitusketjun hallinnaksi (SCM = Supply Chain Management). Toimitusketjun tavoitteena on hallita ketjun eri prosesseja – suunnittelua, hankintaa, tuotantoa, tilaus-toimitusprosessia sekä tieto-, materiaali- ja rahavirtoja. Yhteistyön perusperiaatteena on kaikkien osapuolinen hyötyminen toiminnan kehittämisestä.

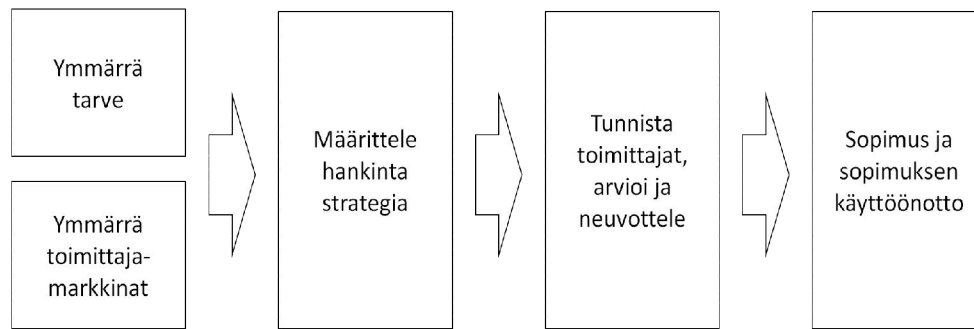
Hankinta on tärkeä osa toimitusketjun hallintaa. Van Weelen (2005, 28–29) mukaan hankintaprosessi muodostuu usean osa-alueen ketjusta – tarpeen määrittelystä, toimittajan valinnasta, sopimuksesta, tilaamisesta, poikkeamahallinnasta sekä

seurannasta ja arvioinnista. Van Weelen mallin mukaan sopimusprosessi alkaa sopimuksen valmistelusta, neuvotteluista ja sopimuksen ratifiointista.

	Define specification	Select supplier	Contract agreement	Ordering	Expediting	Evaluation
P&S Role	• Get specification	• Assure adequate supplier selection	• Prepare contract	• Establish order routine	• Establish expediting routine	• Assess supplier
Elements	• Functional specification • Technical changes • Bring supplier-knowledge to engineering	• Prequalification of suppliers • Request for quotation	• Contracting expertise • Negotiating expertise	• Develop order routines • Order handling	• Expediting • 'Trouble-shooting'	• Supplier evaluation • Supplier rating
Documents	• Functional specification • Norm/spec control	• Supplier selection proposal	• Contract	• Order	• Exception report • Due date listings • Invoices	• Preferred supplier list • Supplier ranking scheme

Kuvio 4. Hankintaprosessi (Van Weele 2005, 29).

Iloranta määrittelee hankintaprosessin hyvin samankaltaiseksi kuin van Weele. Ilorannan mukaan hankintaprosessin ensimmäinen vaihe on tunnistaa ja analysoida tarve sekä ymmärtää toimittajamarkkinat ja kilpailutekijät. Hankintastrategian merkitys onnistuneen hankinnan tekemiselle on yksi perusasioista. Hankintastrategialla tarkoitetaan toimintamallia, joka tukee tarvetta. Strategia pitää sisällään valintakriteeristön ja valinnan painoarvot. Strategian määrittämisen jälkeen tunnistetaan potentiaaliset toimittajat, lähetetään tarjouspyyntö, arvioidaan tarjoukset ja neuvotellaan. Toimittajan valinta tehdään neuvottelun tulosten ja tarjousten vertailun valintakriteereihin ja -painoarvoihin perustuen. Lopuksi sopimus viimeistellään, allekirjoitetaan ja varmistetaan sopimuksen käyttöönotto. Tehokkaan hankintaprosessin yksi tärkeä osa-alue on sopimushallinta ja ennen kaikkea sopimuksen elinkaaren hallinta. (Iloranta 2009.)



Kuvio 5. Hankintaprosessi (Iloranta 2009).

3.1.3 Sopimuksen elinkaaren hallinta

Sopimusten hallintaa mietittäessä on otettava huomioon koko sopimuksen elinkaari. Sopimuksen elinkaaren hallinta (contract lifecycle management, CLM) pitää sisällään seuraavia osa-alueita

- sopimuksen valmistelu
- sopimuksen kilpailutus ja neuvottelu
- sopimuksen hyväksyminen (päätos)
- sopimuksen teko ja allekirjoittaminen
- sopimuksen käyttöönotto (sopimuskausi)
- sopimuksen seuranta ja analysointi
- sopimuksen muuttaminen, päättymisen, päättäminen tai uusiminen
- sopimuksen arkistointi

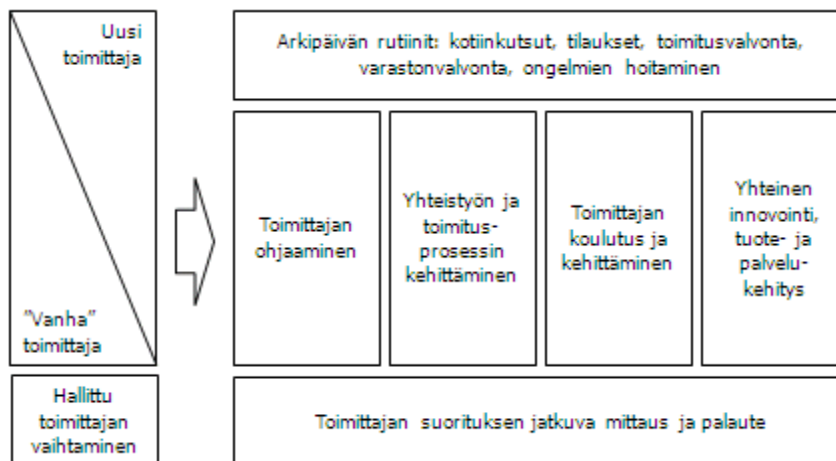
Mukaillen Haapia ym. 2005, 299 ja Kuntalehti 4.2011.

Tieva (2009, 113) jakaa sopimushallinnan kahteen osa-alueeseen, ennakoivaan oikeusajatteluun eli sopimuksen valmisteluun ja jälkikäteiseen juridiseen näkökulmaan pohjautuvaan sopimuksen hallintaan. Sopimuksen valmistelu pitää sisällään tieto- ja tarjouspyynnöt, sopimusneuvottelut, sopimuksen riskienhallinnan sekä sopimuksen laatimisen. Jälkikäteisellä sopimuksen hallinnalla tarkoitetaan sopimusmateriaalin ja informaation hallintaa, sopimuksellista riskienhallintaa, yhteistyö- ja kehitysmenettelyitä, sopimuksen täydentämistä, toimintaympäristön muutoksia, erimielisyyksien ja riitojen ratkaisukeinoja. Jalanka, Salmenkari ja Winqvist mukaan sopimusprosessi jakaantuu viiteen eri osa-alueeseen: sopimuksen valmistelu,

tarjousprosessi, sopimusneuvottelut, sopimuksen haltuunotto ja käynnistys sekä sopimuksen hallinnointi (Jalanka & Salmenkari & Winqvist 2003, 41).

Ilorannan (2009, 6) mukaan sopimuksen allekirjoituksen jälkeen toiminta voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, huomioiden uuden ja vanhan toimittajan painopistealueet

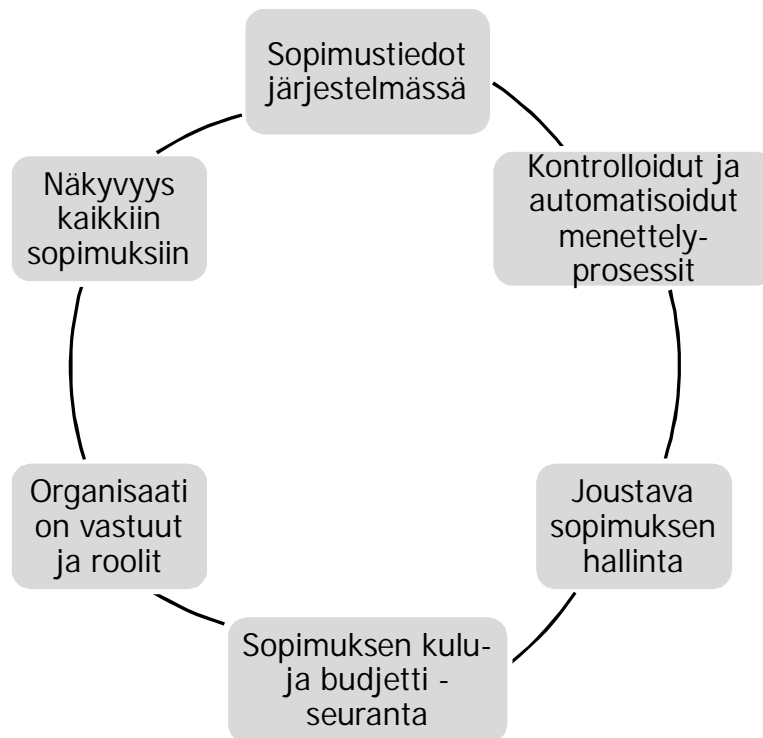
1. Arkipäivän rutiinit
2. Toimittajahallinta
3. Toimittajan suorituskyvyn hallinta



Kuvio 6. Toimenpiteet sopimuksen jälkeen (Iloranta 2009, 6).

Arkipäivän rutiineilla tarkoitetaan sopimukseen perustuvia kotiinkutsuja ja tilauksia, toimitusten valvontaa, varastohallintaa sekä päivittäiseen operatiiviseen toimintaan liittyvien ongelmien ja virheiden hoitamista. Toimittajahallinnalla tarkoitetaan toimittajan ohjaamista asiakkaan tarpeiden ja tavoitetilan mukaisesti. Toimittajahallinnan muita osa-alueita ovat toimittajan ja asiakkaan yhteistyön ja prosessien kehittäminen, toimittajan koulutus ja kehittäminen vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeisiin sekä yhteinen innovointi molempien osapuolten hyödyksi. (Iloranta 2009, 6.)

Baswaren (2010) mukaan keskitetty sopimushallinta mahdollistaa tiedon sopimuksen olemassaolosta sekä hyödyntämisestä. Baswaren sopimushallinta on järjestelmälähtöinen ajattelumalli, joka tukee prosessoitua ja hallittua toimintaa.



Kuvio 7. Sopimuksen elinkaarenhallinta (Basware. 2010).

Edellä mainitut sopimushallinnan osa-alueet vaativat samanarvoista työpanosta. Hankinnan suunnittelu ja valmisteluvaiheessa luodaan pohja sopimusneuvotteluille ja sopimuksille (Kuntalehti 4.2011). Sopimusneuvotteluissa ja sopimusehtoja laadittaessa on mahdollista vaikuttaa sopimuksen voimassaoloaikana ilmentyviin erimielisyyksiin ja niistä aiheutuviin kuluihin (Tieva 2009, 114). Lisäksi kattavilla yrityksen liiketoimintaa tukevilla sopimusehdoilla voidaan yksinkertaistaa varsinaisen sopimuksen sisältöä sekä pienentää sopimuksen valmisteluun ja neuvotteluihin kuluva työaika (Jalanka ym. 2003, 41).

3.1.4 Sopimushallinnan luokittelumallit

Sopimushallinnan kypsyyttä voidaan mitata erilaisista näkökulmista. Tässä työssä hyödynnetään luottamuksellista sopimushallinnan kypsyyttä arvioivaa lähdettä (liite 1), joka keskittyy mittaamaan sopimushallinnan compliance-toimintoja luotettavuuden, helppouden sekä tietojärjestelmien toiminnallisuuksien näkökulmasta. Compliance-toiminnolla tarkoitetaan lakien noudattamista, eettisiä toimintatapoja ja vastuullisuutta sekä kohdeyrityksen yhteisten sääntöjen ja toimintaperiaatteiden noudattamista.

Luottamuksellinen sopimushallintaluokittelun lähde pohjautuu compliance-toimintojen hallittavuuteen. Compliance-toimintoja kehittävässä sopimushallintaluokittelussa tietojärjestelmä on merkittävässä osassa. Sopimushallinta luokitellaan viiteen eri tasoon

1. Strukturoimaton sopimushallinta
2. Reaktiivinen sopimushallinta
3. Kehittyvä sopimushallinta
4. Proaktiivinen sopimushallinta
5. Optimaalinen sopimushallinta

Täysin toimintaa tukeva ja optimaalinen sopimushallintamalli on mahdollista saavuttaa asteittain toteutettavan sopimushallinnan suunnitelman avulla. Strukturoimattomalla sopimushallinnalla tarkoitetaan sopimuksien satunnaista valvontaa, seuranta ja raportointia. Edellä mainittuja ei tue tietojärjestelmäratkaisu vaan työ tehdään manuaalisesti. Sopimustietojen hyödyntäminen operatiivisessa työssä on mahdotonta ja sitä on vaikea seurata tai todentaa.

Reaktiivinen sopimushallinta edellyttää järjestelmäratkaisua sopimushallintaan. Ratkaisu voi olla räätälöity sopimushallintaratkaisu tai esimerkiksi excel-työkalu. Joitain raportteja on saatavilla, mutta raportointi edellyttää tietojen yhdistämistä eri tietolähteistä. Operatiivisten toimintojen seurattavuus on kehittyneempää kuin strukturoimattomassa mallissa, mutta edellyttää paljon manuaalista työtä.

Kehittynyt sopimushallinta edellyttää räätälöityä järjestelmäratkaisua, joka mahdollistaa monitoroinnin ja raportoinnin sopimustietokannasta. Kehittyvässä vaiheessa operatiivisen toiminnan compliance-toiminnot ovat huomattavasti helpommin ja nopeammin todennettavissa kuin edellä mainituissa tasoissa.

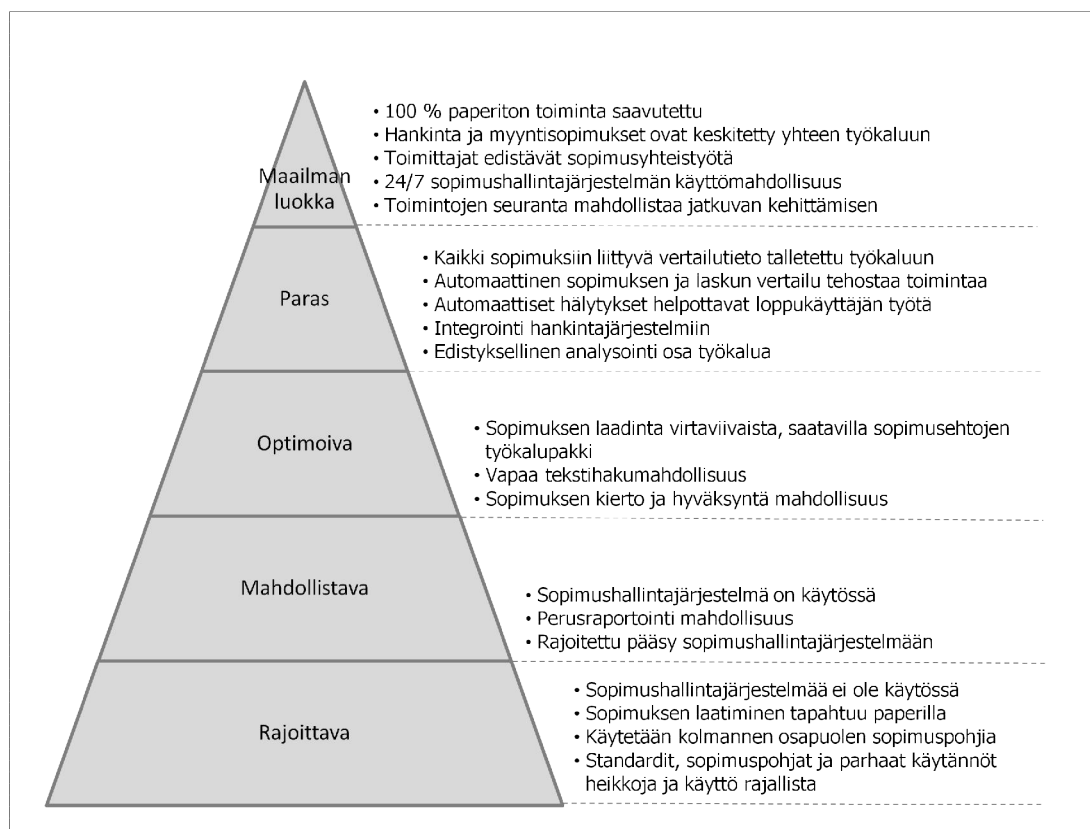
Proaktiivinen sopimushallinta rakentuu kattavan sopimushallintajärjestelmän varaan, joka tukee sekä compliance-toimintojen seurattavuutta että yleistä sopimushallinnan raportointia. Tietoa on saatavilla kattavasti niin sisäisen kuin ulkoisen raportoinnin tarpeisiin. Raportointi sisältää tietoa useista tietojärjestelmistä ja yhdistää tiedot yhdeksi sopimushallinnan tietokannaksi. Proaktiivisen sopimushallinnan malli tukee

riskien hallintaa, lainsäädäntövaatimuksia, johdon vaatimuksia sekä yksittäisen sidosryhmän tarpeita.

Kun käytössä on alan paras sovellus ja se on integroitu liiketoiminnan prosesseihin ja tietojärjestelmiin, voidaan todeta, että sopimushallinta on optimaalista. Optimaalinen malli kattaa kaikki edellisten kypsyystasojen raportoinnin. Lisäksi seuranta ja raportointi ovat reaaliaikaista ja luotettavaa sekä Compliance-toimintojen arviointi ja havainnollistaminen ovat saatavissa vaivatta.

Forrester Research (2011) sopimushallinnan luokittelu pohjautuu toimintojen sekä tietojärjestelmän yhdistämiseen. Forrester Research jakaa sopimushallinnan kypsyystasot viiteen eri luokkaan seuraavasti

1. Rajoittava sopimushallinta
2. Mahdollistava sopimushallinta
3. Optimoiva sopimushallinta
4. Paras sopimushallinta
5. Maailman luokan sopimushallinta



Kuvio 8. Sopimushallinnan eri kypsyystasot (Forrester Research 2011).

Rajoittava sopimushallinta tarkoittaa, ettei käytössä ole sopimushallintamallia tai sitä tukevaa tietojärjestelmää. Yrityksellä ei ole tarjota sopimuksia tekeville henkilöille parhaita käytäntöjä, standardisoitua tapaa toimia tai toimintaa tukevia sopimus pohjia erilaisiin käyttötarkoituksiin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että pääsääntöisesti hyödynnetään kolmannen osapuolen tai toimittajan sopimus pohjia.

Mahdollistava sopimushallinta tarkoittaa toimintaa tukevan sopimushallintajärjestelmän käyttöönottoa, joka mahdollistaa sopimusrekisterin peruseräraportoinnin. Sopimushallintajärjestelmän käyttöoikeus rajoittuu vain niille sidosryhmille, jotka hyödyntävät sopimuksen tietoja operatiivisessa, taktisessa tai strategisessa työssä.

Optimoiva sopimushallinta edellyttää sopimushallintajärjestelmältä enemmän toimintaa tukevia toiminnallisuuksia mm. kehittyneitä hakuehtoja sopimuksen tiedoista. Lisäksi optimoiva sopimushallinta mahdollistaa sopimusdokumenttien kierrättämisen ja hyväksynnän sopimushallintajärjestelmässä. Edellä mainittu toiminnallisuus edellyttää standardisoitujen sopimus pohjien ja -ehtojen sekä työkalujen saatavuutta.

Saavutettaessa paras sopimushallinta taso Forrester Research mallin mukaan, kaikki sopimuksiin liittyvä vertailutieto tallennetaan sähköiseen sopimushallintajärjestelmään. Järjestelmä tuottaa automaattisesti tietoa päättyvistä tai tarkasteltavista sopimuksista sopimusvastuullisille. Sopimushallintajärjestelmä integroidaan hankintajärjestelmiin ja tietoja hyödynnetään tilaamisessa sekä laskun asiatarkastuksessa. Edistyksellinen sopimushallinnan ja liittyvien toimintojen raportointi on osa käytössä olevan työkalun toiminnallisuuksia.

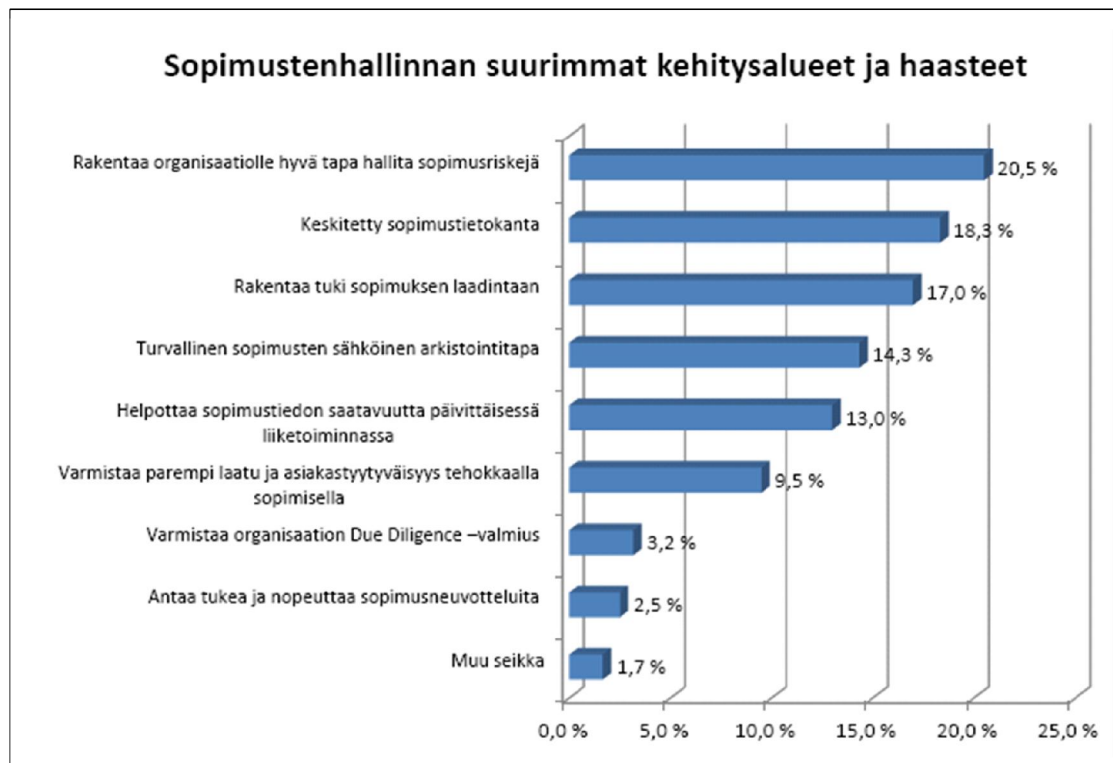
Maailmanluokan sopimushallinnassa paperia ei enää käytetä, vaan sopimuksen elinkaari hallitaan täysin sähköisesti. Lisäksi sekä myynti- että hankintasopimuksien tiedot tallennetaan keskitetysti samaan tietojärjestelmään ja tietoja on mahdollista yhdistää. Toimintojen seuranta mahdollistaa jatkuvan sopimushallinnan kehittämisen. Sopimushallintajärjestelmä on saatavilla rajatuille käyttäjäryhmille viikon jokaisena päivänä.

3.2 Sopimushallinnan käyttöönotto ja kehittäminen

Liiketoiminnan hallittu ja tehokas johtaminen edellyttää investointia toimintaa tukevaan sopimusprosessiin ja tietojärjestelmään. Sopimushallinnan toimintamallin käyttöönotto edellyttää johdon päätöksentekoa, tukea, hankkeen projektointia ja rahoitusta. Sopimushallinnan tarkoituksena on koota, hyödyntää ja johtaa kaupallista ja juridista sopimusosaamista. (Tieva 2009, 112.)

Keskitetty sopimuskanta ja tuki sopimuksen laadintaan mahdollistavat yrityksen sopimushallinnan haltuunottamisen. Tuki tarkoittaa valmiiden sopimus pohjien saatavuutta, yhdenmukaisia sopimusehtoja ja käytäntöjä, formaaleja menettelytapoja sopimuksen eri vaiheissa ja sopimustiedon välittämistä sitä tarvitseville osapuolille. (Sopima 2011, 13.)

Sopiman sopimusbarometri 2011 mukaan suomalaisten organisaatioiden sopimushallinnan kolme keskeistä kehityskohdetta ovat sopimukseen liittyvä riskien hallinta, keskitetyn sopimusrekisterin tuottaminen ja tuen mahdollistaminen sopimuksen laatimisessa. Tutkimukseen vastaajan rooli oli useimmin (40,6 %) yrityksen toimitusjohtaja tai varatoimitusjohtaja. Tämän rooli näkökulmasta riskienhallinta ja haltuunotto olivat kiinnostavin osa-alue ja vaatii kehittämistä. (Sopima 2011, 4 ja 13.)



Kuvio 9. Sopimushallinnan suurimmat kehitysalueet ja haasteet (Sopima 2011, 13).

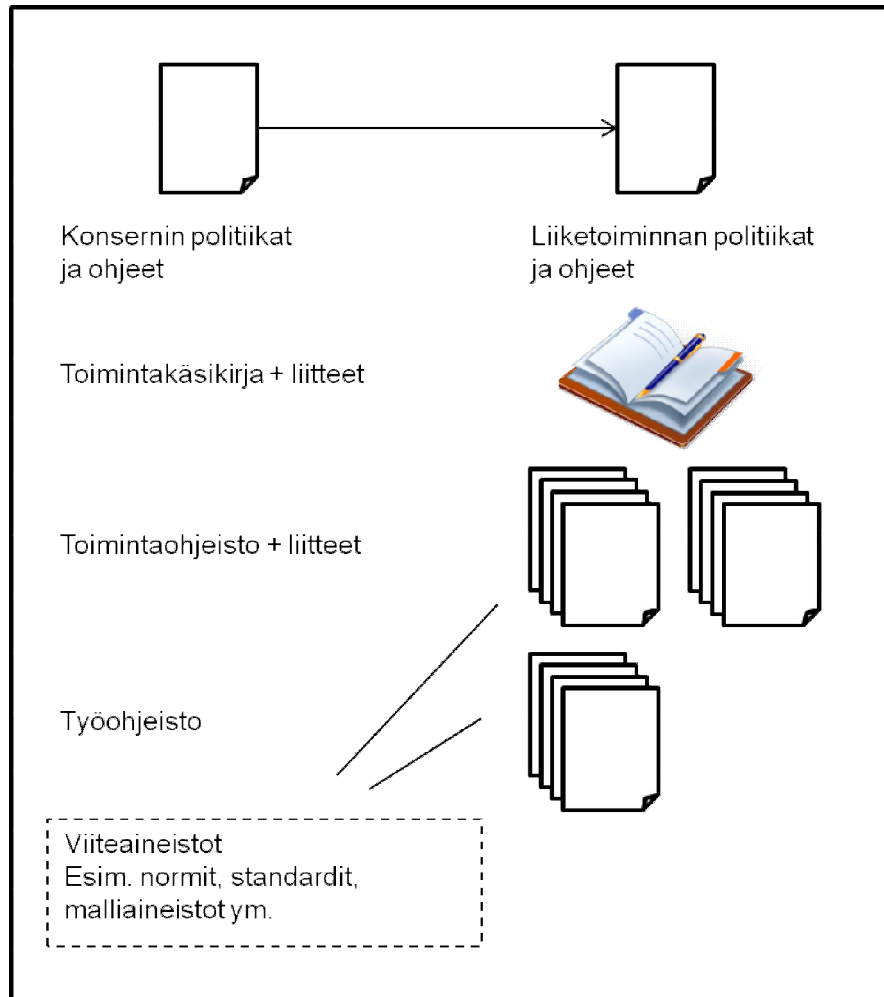
Haapia ym. (2005, 314) kuvaa sopimushallinnan kehittämisen keskeisimmiksi osa-alueiksi tunnistaa, määrittää sekä ottaa käyttöön yhteiset toimintamallit ja periaatteet, sopimus pohjat, -ehdot ja muut asiakirjamallit sekä sopimushallintajärjestelmä. Lisäksi tulee luoda säännöt asiakirjojen fyysiseen ja sähköiseen arkistointiin. Tärkeä kehittämisen osa-alue on sopia sopimushallintaprosessin omistaja ja tunnistaa muut prosessissa toimivat roolit ja määrittää vaadittava osaaminen.

3.2.1 Yhteiset toimintamallit ja periaatteet

Liiketoiminnan tehokas johtaminen edellyttää yrityksen sisäisen johtamisjärjestelmän kuvaamista. Johtamisjärjestelmän tavoitteena on määrittää yrityksen yhteiset pelisäännöt, joihin työntekijät sitoutetaan ja jotka tukevat tavoitteiden saavuttamisessa. Linjaukset, toimintaperiaatteet ja toimintamallit ovat osa liiketoiminnan johtamista. (Haapia ym. 2005, 319–320.)

Kuviossa 10 on kuvattu eräs johtamisjärjestelmän dokumenttien hierarkiarakenne. Ylin taso kuvaa konsernin kaikille yhteisiä politiikkoja, linjauksia ja ohjeita.

Liiketoimintasoiset ohjeistukset liittyvät läheisesti liiketoiminnan eri alueisiin ja erityisosaamiseen. Edellä mainittuja täydentää toimintakäsikirja, jossa määritetään yrityksen yleisiä linjauksia ja toimintaperiaatteita, jotka tukevat strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Työohjeilla tarkoitetaan operatiivista toimintaa tukevia yksityiskohtaisia menettelymalleja. Viiteaineistoja ovat mm. lait ja asetukset. (Haapia ym. 2005, 322–323.)



Kuvio 10. Esimerkki dokumenttien hierarkiarakenteesta (Haapia ym. 2005, 322).

3.2.2 Sopimushallinnan roolit

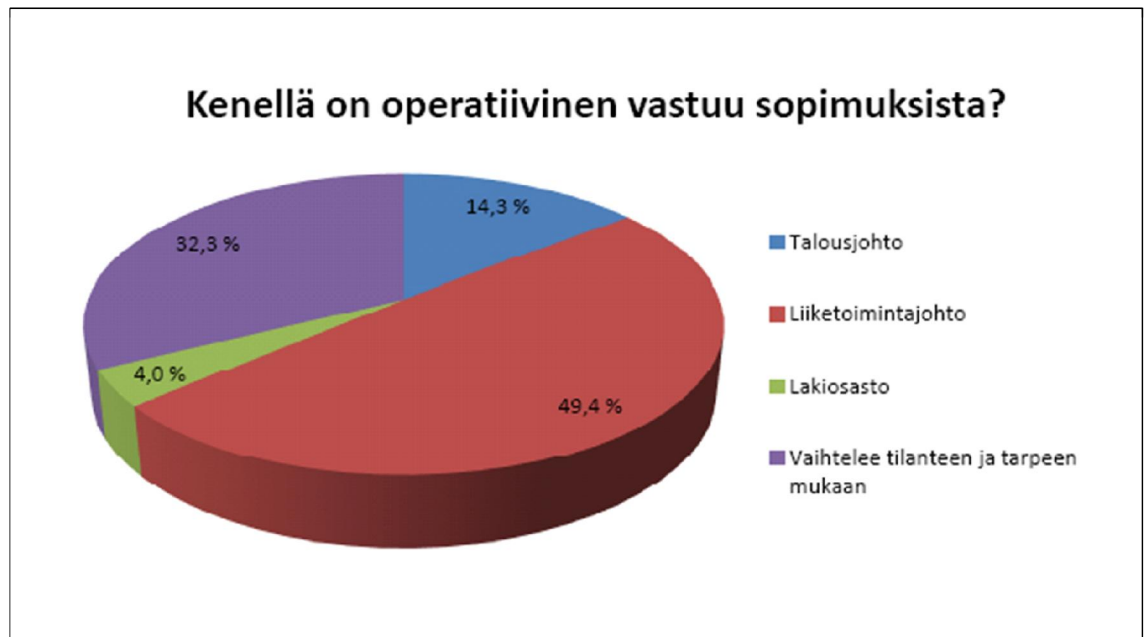
Prosessilla tarkoitetaan toisiinsa liittyvien tapahtumien ketjua. Sopimushallintamalli on prosessi, jota johdetaan, ohjataan, seurataan, raportoidaan ja kehitetään. Prosessin kokonaisvaltainen hallinta edellyttää prosessin omistajan sekä prosessissa toimivien

muiden henkilöiden roolien ja osaamisen tunnistamista sekä avainhenkilöiden nimeämistä.

Prosessin omistajalla on kokonaisvastuu prosessista ja sen toimivuudesta. Omistajan keskeisimmät tehtävät ovat asiakassuuntaisen toiminnan jatkuva parantaminen ja vakiinnuttaminen, prosessin suorituskyvyn suhteuttaminen tavoitteisiin ja tarpeisiin, parhaiden käytäntöjen tunnistaminen sekä prosessissa tehtävien muutosten hyväksyminen sekä prosessin kannalta haitallisten kehitystoimenpiteiden estäminen.

Prosessipäällikön vastuulla on hallita ja ohjata prosessia sekä sitä tukevaa tietojärjestelmäratkaisua käytännössä. Prosessin määrittäminen, kehittäminen, dokumentointi ja koulutus ovat prosessipäällikön avaintehtäviä. Lisäksi prosessipäällikkö aktiivisesti monitoroi, mittaa ja analysoi prosessin toimintaa sekä vastaa prosessien laadusta ja tuloksista. (Laamanen 2003, 123–124.)

Sopiman sopimusbarometrin (2011, 5) mukaan tavallisimmin operatiivinen sopimusvastuu on liiketoiminnalla (49,4 %). Tutkimuksen mukaan käytännön sopimustyötä tekevät ylimmän johdon- ja hallinnon assistentit. Vastuu liiketoiminnan ylimmältä johdolta on siis delegoitu assistenteille. Lakiosaston vastuu tutkimuksessa osoittautuu kohtuullisen pieneksi, mikä selittyy sillä, että vastanneista suuri osa ostaa juridiset palveluita ulkoisilta markkinoilta. Kolmannes ilmoittaa vastuun sopimusten hoidosta vaihtelevan tilanteen mukaan.



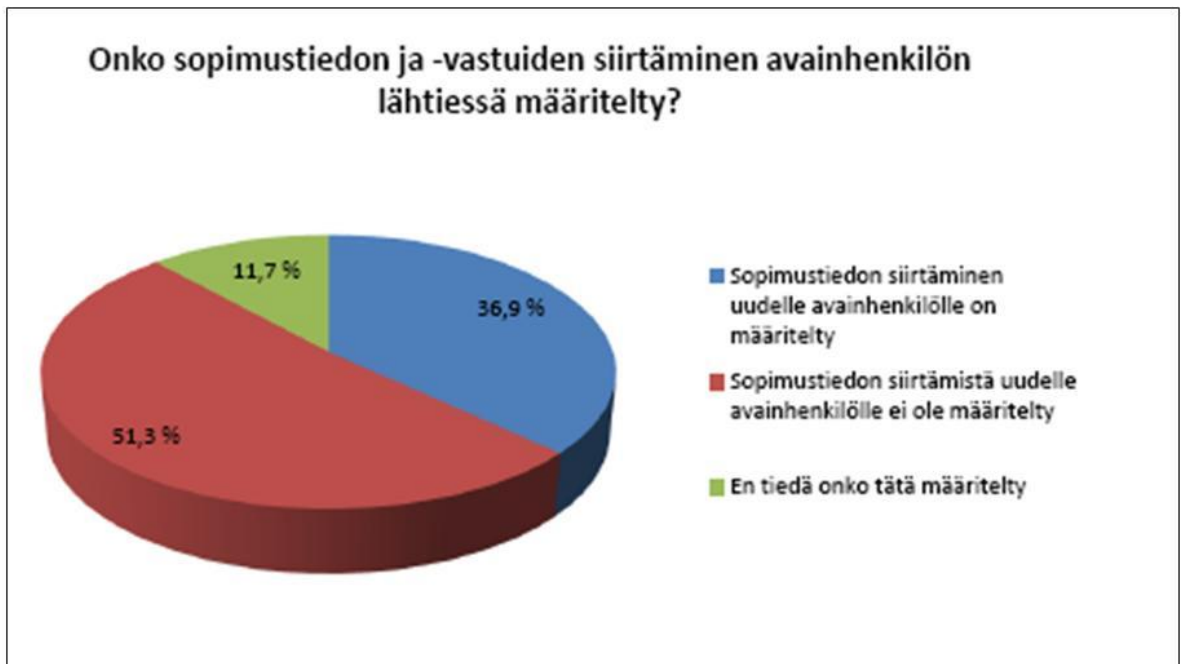
Kuvio 11. Sopimuksen operatiivinen vastuu (Sopima 2011, 5).

Sopiman sopimusbarometrin (2011, 7) mukaan sopimusvastuiden hallinta on sekavaa. Vastaajista 95,1 %:ssa vastuuhenkilö on nimetty, mutta varmuus sopimuksen sitoumuksista ja velvoitteista olisi vain 30,2 %:lla vastanneista. Tämä tarkoittaa, että jäljelle jääneistä vastanneista 64,9 %:a vastaajista sopimuksen vastuut ja velvoitteet ovat epäselviä.



Kuvio 12. Sopimuksen vastuut – tiedostaminen ja toiminta (Sopima 2011, 7).

Sopiman sopimusbarometrin (2011, 9) mukaan sopimustietojen ja vastuun siirto on tärkeää riskienhallinnan ja liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Henkilöiden siirtyessä organisaatiosta toiseen, tehtävien muuttuessa tai siirryttäessä toisen työnantajan palvelukseen on mahdollisuus tietokatkokseen avainhenkilöiden välillä. Tutkimus tulokset osoittavat, että 63,1 %:sta vastaajista eivät tiedä, onko vastuiden siirto sopimushallinnan osalta määritetty tai vastaaja ei tiennyt käytännöistä. Avainhenkilöiden vaihdos saattaa siis aiheuttaa sopimusriskejä.



Kuvio 13. Sopimustietojen ja vastuun siirtäminen (Sopima 2011, 9).

3.2.3 Sopimus pohjat, -ehdot ja muut asiakirjamallit

Monitoimittajaympäristön hallinta vaatii hyvää ja keskitettyä sopimushallintaa ja -osaamista. Asiakirjamallien ja sopimusehtojen hallinnointi ja kehittäminen on järkevää keskittää organisaatiossa luontevalle yksikölle tai toiminnolle. Sopimusrakenne, erilaiset asiakirjamallit ja ohjeistus asiakirjojen käytöstä tulee olla yksiselitteiset ja selkeät. Erityisesti tulee huomioida sopimuksen kohteen vaikutus sopimuksen sisältöön, palvelun ja tuotteen hankintaa koskevat eroavuudet sekä ohjeistus sopimusten neuvottelu- ja allekirjoitusoikeuksista. (Focuslaw 2009.)

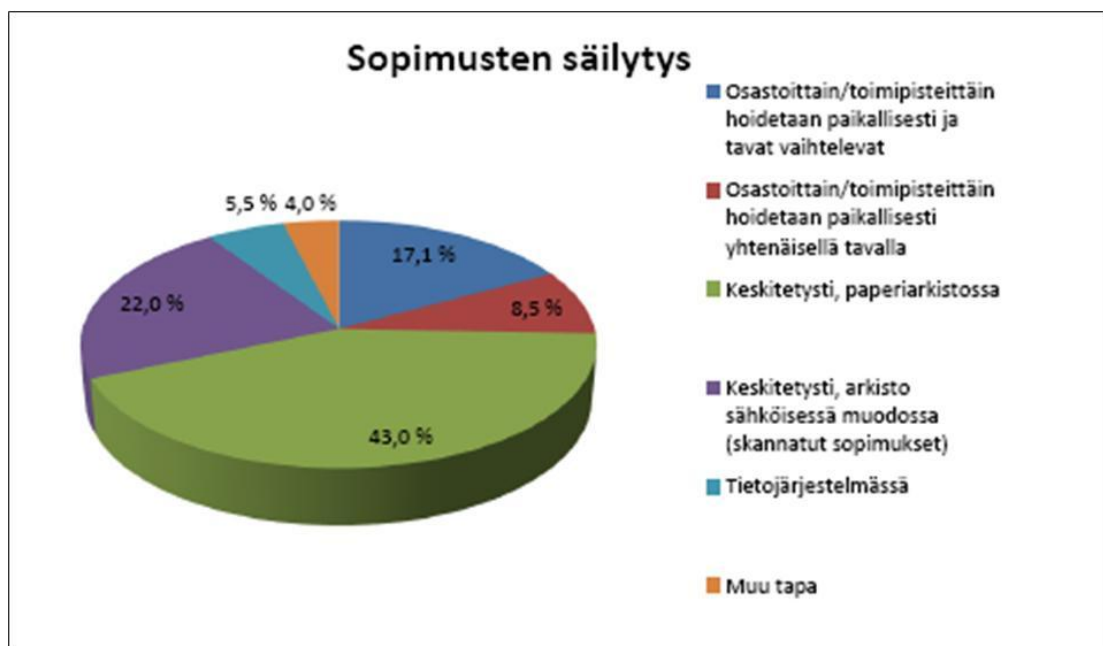
Standardoitujen asiakirjamallien tavoitteena on alentaa sopimukseen liittyviä transaktiokustannuksia sekä sopimusten vakioehtojen vähentää laatijan omaa sopimusriskiä ja maksimoida etuja. Standardoitujen asiakirjojen käyttö myös selventää sopimusosapuolien rooleja ja vastuita sekä vahvistaa omaa neuvotteluasemaa. Lisäksi on suositeltavaa toteuttaa sopimusten arkistointi niin, että sopimusasiakirja liitteineen ja päätöksentekoaikoina on helposti ja nopeasti avainhenkilöiden saatavilla. (Focuslaw 2009.)

3.2.4 Fyysinen ja sähköinen arkistointi

Arkistointia säätelee 1994 voimaan tullut arkistolaki sekä asetus arkistolaitoksesta. Laki koskee kunnallisia ja valtion viranomaisia, muita itsenäisiä julkisoikeudellisia laitoksia, kunnan ja valtion liikelaitoksia, ortodoksista kirkkoa sekä muita yhteisöjä ja yrityksiä niiden hoitaessa julista tehtävää. Arkistointilaki asettaa vaatimukset asiakirjojen laatimiselle, säilyttämiselle ja käytölle. (Finlex 1994.)

Hyvä hallinnointitapa määrittää, että yritys arvioi itse asiakirjatietojensa ja tietojärjestelmiin tallennettujen tietojen merkityksen lainsäädännön, oman toiminnan ja tulevaisuuden tietotarpeiden näkökulmasta. Yritys voi itse määrätä asiakirjojen säilytysaikoja, mutta yrityksen on otettava huomioon, mitä niistä on erikseen säädetty tai määrätty. (Arkistolaitos 2011.)

Sopimusbarometrin (2011, 6) mukaan sopimusten perinteinen paperinen arkistointi on edelleen vallitseva tapa. Sopimusbarometrin mukaan 43 %:a vastaajista oli käytöstä perinteinen fyysinen arkistointitapa. Sähköisesti arkistoivia oli 24,7 %:a vastaajista, joista sopimustietoja tietojärjestelmissä arkistoi vain 5,5 %:a. Osa tutkimuksen vastaajista kertoi, että tietojärjestelmään on kerätty vain sopimusten metatieto ja fyysisiä sopimuksia säilytetään perinteisessä paperisessa arkistossa.

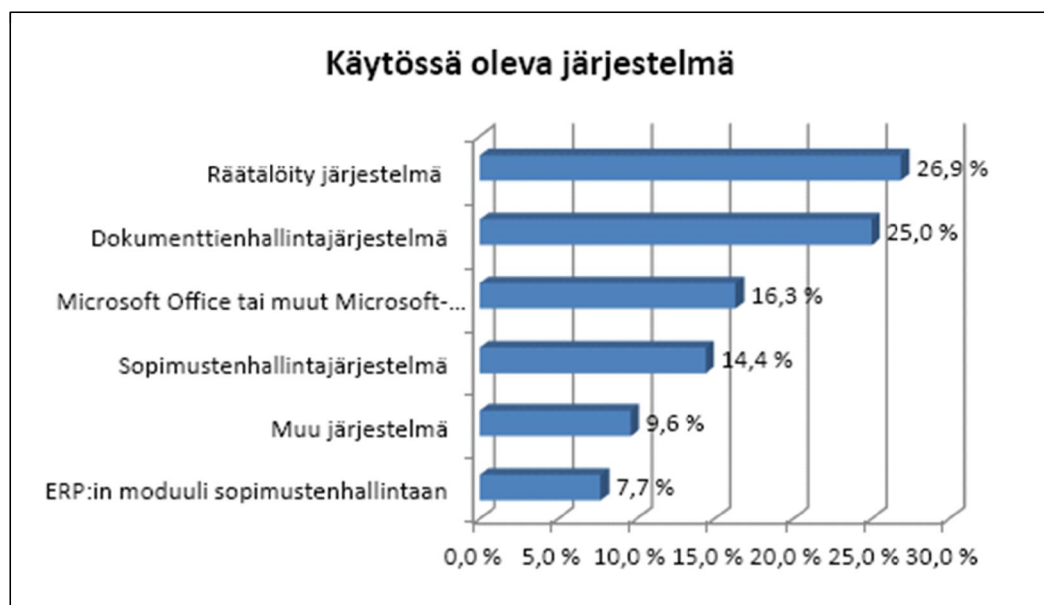


Kuvio 14. Sopimusten säilytys (Sopimusbarometri 2011, 6).

3.2.5 Sopimushallintajärjestelmä

Sähköisen sopimushallintajärjestelmän avulla voidaan hallita ja tehostaa sopimuksen ja sopimustiedon elinkaaren vaiheita. Markkinoilla on saatavilla useita erilaisia ratkaisuja sopimushallintaan. Sopimushallintajärjestelmän perustoiminnallisuuksiksi Hummingbird määrittää sopimuksien luominen, sähköinen sopimusneuvottelu, vaivaton sopimustietokannan saatavuus, sopimustietojen raportointi ja analysointi, automaattiset ilmoitukset sopimuksien päivämääristä, asiakirjojen arkistointi sekä sopimuksen käytön seuranta. (Hummingbird 2004, 19.)

Sopiman sopimusbarometri (2011, 14) kyselyyn vastanneista 37,8 %:a ilmoitti yrityksensä käytössä olevan sopimushallintaa tukeva tietojärjestelmäratkaisu. Tutkimus osoittaa, että yrityksissä on käytössä hyvin erilaisia sopimushallinnan tietojärjestelmäratkaisuja.



Kuvio 15. Sopimushallintajärjestelmät (Sopima 2011, 14).

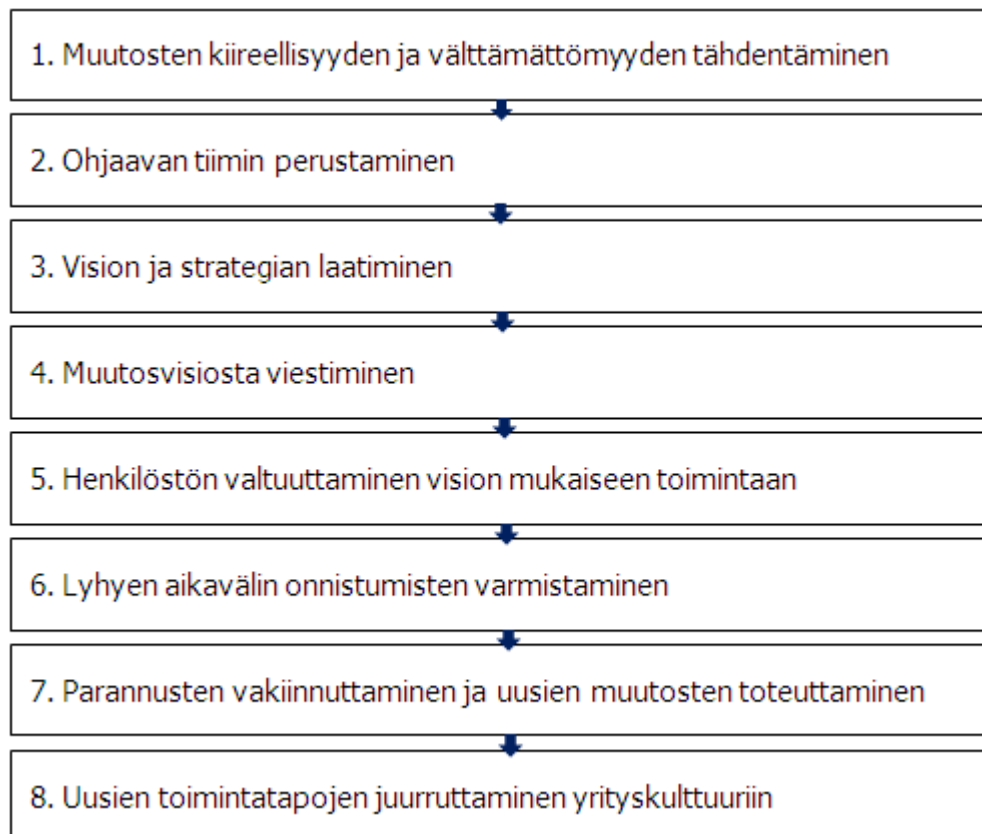
3.3 Muutoksen johtaminen

Menestyminen nopeasti muuttuvilla ja aggressiivisillakin markkinoilla edellyttää nopeaa mukautumista toimintaympäristön muutoksiin. Globalisaation taustalla on muutos

vaatimuksia niin teknisestä, taloudellisesta kuin laadullisestakin näkökulmasta. Onnistunut muutos tarkoittaa monivaiheista prosessia hallita ja voittaa muutosvastarinta. Lisäksi edellä mainittu prosessi vaatii onnistuakseen niin asioiden kuin ihmisten laadukkaan johtamisen. (Kotter 1996, 17.)

Muutos ei koskaan ole helppo tai toteudu itsestään. Todellinen muutos edellyttää, että muutoksen kohteena olevan organisaation jäsenet ja avainsidosryhmät omaksuvat uudenlaisen ajattelu- ja toimintatavan. Avoin, keskusteleva ja suvaitseva yrityskulttuuri tarjoaa erinomaiset lähtökohdat muutoksen toteuttamiselle. Mukavuusalueelta on helpompi siirtyä uusiin haasteisiin. Kuitenkin tulee muistaa, että muutos on aina riski. Kuitenkin voidaan todeta, että suurin riski on se, ettei muutosta tapahdu lainkaan. Muutokseen tulee suhtautua mahdollisuutena. (Mercurius 2008, 4.)

Kotterin mukaan muutoksen aikaansaaminen on kahdeksanvaiheinen prosessi, jonka neljä ensimmäistä vaihetta keskittyvät nykytilanteen haltuunottoon. Vaiheet 5-7 mahdollistavat uuden toimintamallin käyttöönoton menestyksekkäästi. Viimeinen vaihe, kahdeksan, varmistaa uuden tavan toimia osaksi pysyvää yrityskulttuuria. Muutosta toteuttaessa prosessin vaiheet suositellaan toteutettavan kuvion 16 esittämässä järjestyksessä. Prosessien eri vaiheita voi toteuttaa samanaikaisesti. Tällöin on huomioitava riittävä painoarvo jokaiselle muutoksen osa-alueelle. (Kotter 1996, 19–20.)



Kuvio 16. Muutoksen aikaansaamisen kahdeksanvaiheinen muutosprosessi (Kotter 1996, 18).

Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden esiin tuominen on ratkaisevaa tarvittavan yhteistyön aikaansaamiseksi. Organisaatio on tärkeätä saada ajattelemaan muutoksen olevan ehdottoman tarpeellinen ja tuottavan uusia mahdollisuuksia liiketoiminnalle. Ajatus muutoksen välttämättömyydestä nousee esiin usein taloudellisen tilanteen tai toimintaympäristön muutoksesta. Liiketoiminnan kriisi voi edesauttaa muutoksen toteuttamisessa. Organisaation johdon, niin ylimmän kuin keskijohdon, on sitouduttava muutokseen. Heillä on avainasema muutoksen välttämättömyyden sekä kiireellisyyden viestimisestä ja organisaation sitouttamisesta muutokseen. (Kotter 1996, 37–43.)

Muutos lähtee johtamisesta. Muutoshankkeissa tarvitaan muutoksen toteuttavaa avainhenkilöiden ryhmä sekä muutosta ohjaava johtoryhmä, jolla on mandaatti ja kyky johtaa muutosta. Muutoksen läpiviemisen kannalta on tärkeää, että muutosta toteuttaa ja johtaa oikeat ihmiset organisaatiossa. Kotter tunnistaa neljä tärkeää ominaispiirrettä onnistuneen muutoksen osana: asemaan perustuva valta, asiantuntemus, uskottavuus sekä johtajuus. Ennen kaikkea yhteistyö muutostiimin ja

johtoryhmän työskentelyssä mahdollistaa halutun muutoksen toteutumisen. (Kotter 1996, 45–51.)

Vision kirkastaminen muutoshankkeessa on tärkeää. Muutoksen kohteena olevalle organisaatiolle on viestitettävä mitä tulevaisuudessa tavoitellaan. Hyvä visio selkeyttää muutoksen suuntaa, kannustaa organisaatiota toimimaan oikeaan suuntaan sekä auttaa hallitsemaan suuren määrän yksittäisiä toimenpiteitä nopeasti ja tehokkaasti. Selkeä muutoksen suunta ja tavoitetila mahdollistaa kyvyn tehdä päätöksiä ja kannustaa ihmisiä toimenpiteisiin. Vision tulee riittävän konkreettisesti kertoa, miten muutos hyödyttää organisaatiota ja mitä uusia mahdollisuuksia visio tarjoaa. Strategialla tarkoitetaan keinoja ja menetelmiä vision saavuttamiseksi. (Kotter 1996, 60–62.)

Onnistuneen muutoksen takana on riittävästi ja oikein kohdennettua viestintää. Vision ja strategian oikea-aikainen ja riittävän yksinkertainen viestintä mahdollistavat onnistuneen muutoksen. Tietoa muutoksesta tulee toistaa uudelleen ja uudelleen erilaisten viestintäkanavien kautta – myös epäviralliset kanavat toimivat. Omalla esimerkillä johtaminen ja vision mukaan toimiminen tukee muutoksen onnistumista ja vähentää muutosvastarintaa. (Kotter 1996, 76.)

Neljän ensimmäisen vaiheen toteuttaminen edistää jo organisaation valtuuttamista muutokseen. Ympäristön muutos vaatii muutosta myös organisaatiossa, ihmisissä. Kotter on tunnistanut muutoksen merkittävimmiksi esteiksi rakenteet, esimiehet, henkilöstö- ja tietojärjestelmät sekä taidot. Viidennen vaiheen tarkoituksena on poistaa edellä mainittuja esteitä muutosvision toteuttamisen tieltä, lisätä vastuuta ja valtuuksia mahdollisimman laajalle organisaatiossa. (Kotter 1996, 88.)

Muutoksen johtamisessa on tärkeää varmistaa lyhyen aikavälin onnistuminen. Onnistuneet lyhyen tähtäimen tulokset luovat uskottavuutta saavuttaa pitkän tähtäimen tavoitteet. Hyvät lyhyen aikavälin tunnusmerkit ovat projektin näkyvyys, kiistattomuus sekä selkeä rajapinta kokonaishankkeeseen. Muutosjohtamisen kuuden ensimmäisen vaiheen tarkoitus on kerätä liikevoimaa, joka tarvittaessa murtaa vallitsevat käytännöt ja esteet muutoksen tieltä. Onnistunut muutos vaatii kaikkien

kuuden osa-alueen huomion ja huolellisen toteuttamisen. (Kotter 1996, 102–105 ja 113.)

Seitsemännen vaiheen tehtävä on vakiinnuttaa tehtyjä muutoksia organisaatiossa, johtamisjärjestelmissä, toimintamalleissa ja työkaluissa. Muutoksen jatkuva eteneminen läpi koko muutoshankkeen varmistaa muutosvoiman jatkumisen ja vision saavuttamisen. Hankkeen eri projektien onnistumisista, uusista teemoista tulee viestiä ja varmistaa muutosagentit organisaation eri toimintoihin. Muutosten määrä lisääntyy jatkuvasti ja lyhyen aikavälin onnistumisista tulee kommunikoida. Tyypillisesti tässä vaiheessa muutosorganisaatio kasvaa ja muutosvision toteuttamiseen kykeneviä ihmisiä rekrytoidaan ja ylennetään. Ylimmän johdon tehtävä on keskittyä ohjaamaan muutosta kohti visiota ja korostaa muutoksen tärkeyttä. Muutoksen hallinta ja projektin ohjaus käytännössä tarkoittavat hierarkista johtamistasoa – muutoksen johtajalla on organisaatio ja osaavat ihmiset vastuussa muutoksen osa-alueista. Tämän vaiheen yksi tärkeä osa-alue on tunnistaa ja karsia tarpeettomat keskinäiset riippuvuudet muutoksen toteutumisen tieltä. (Kotter 1996, 117 ja 124.)

Muutoksen aikasaamisen viimeinen ja kahdeksas vaihe on uusien toimintatapojen juurruttaminen osaksi jokapäiväistä tekemistä ja yrityskulttuuria. Yrityskulttuurilla tarkoitetaan ryhmän ja yksikön toimintatapoja sekä arvoja. Muutoshankkeen kehittämät uudet toimintamallit tulee sitouttaa osaksi yrityksen arvoja ja yrityskulttuuria. Jos tässä ei onnistu, uusi tapa toimia on vaarassa mitätöityä aikojen kuluessa. Uusi tapa toimia muuttuu osaksi yrityskulttuuria, kun toimintamallit ovat toimivia ja vanhoja menetelmiä tehokkaampia. Muutoksen johtaminen osaksi käytännön työtä vaatii paljon niin suullista kuin kirjallista viestintää. Kulttuuri muutetaan ja muuttuu aina muutosprojektin viimeisenä. (Kotter 1996, 137.)

Muutosmyönteisen yrityskulttuurin kyvykkyyden tunnusmerkkejä ovat Kotterin mukaan avoimuus uusille asioille ja tilaisuuksille, uhkatekijöiden hallinta, luovuus kehittää omaa toimintaa, nopea reagointi ja valppaus. Kulttuurin muutos edellyttää myös erilaisten keinovalikoimien esimerkiksi ylennyksien, palkitsemisen, rakenteiden ja järjestelmien käyttöä. Kulttuurin muutos vaatii pitkäjänteistä työtä varmistamaan tie menestykseen. (Kotter 2009, 135–136.)

McKinseyn (McKinsey & Company 2011, 2) mukaan muutos isossa organisaatiossa on haastavaa ja vain yksi kolmasosa muutoksista onnistuvat tavoiteasetannan mukaisesti. Uuden toimintamallin juurruttaminen osaksi yrityskulttuuria on pitkä ja kivinen tie.

4 Tutkimuksen toteutus

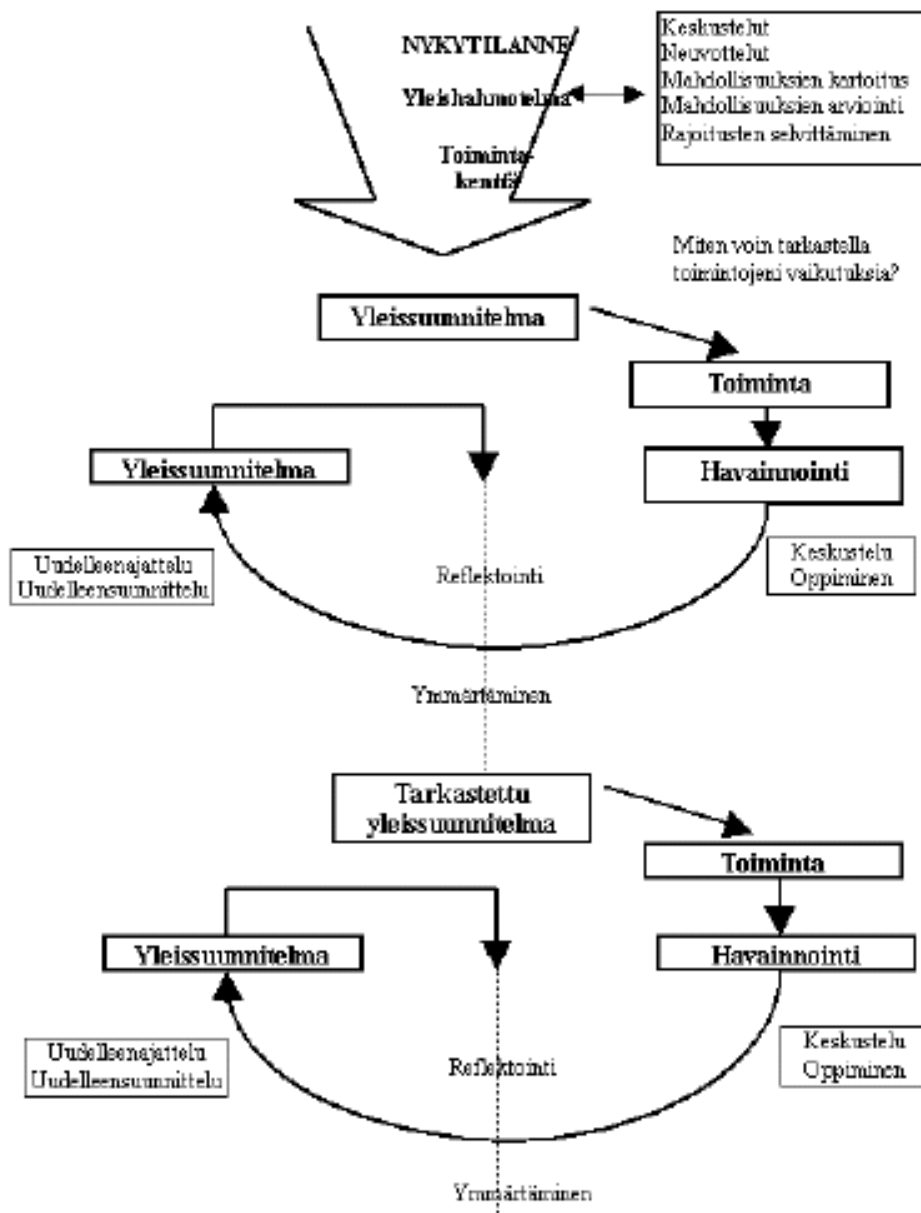
Tutkimuksen luonne vaikuttaa tutkimusmenetelmän valintaan. Tämän tutkimuksen tarkoitus on muuttaa nykyistä tapaa toimia niin, että toimintamalli vastaa liiketoimintojen ja tukiyksiyksien tarpeisiin sopimushallinnasta. Tässä luvussa käsitellään tutkimusmenetelmää ja todetaan menetelmän perusteet. Aliluvussa kaksi tutkija kuvaa tutkimusaineiston keruuta ja aliluvussa kolme tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Neljäs aliluku kertoo projektin johtamisesta ja käytännön toteuttamisesta.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Kehittämishankkeen tarkoituksena on luoda ja käyttöönottaa toimintamalli hankintatoimen sopimushallintaan. Tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena. Kuula (1999, 10) kuvailee toimintatutkimuksen ongelmakeskeiseksi ja tutkimustyön suuntautumisen käytäntöön, muutoksen johtamiseen ja liiketoimintaongelman ratkaisuun. Toimintatutkimuksen keskeisin ajatus on tunnistaa liiketoimintaongelma, tutkia ja pysyvästi muuttaa olemassa olevaa toimintamallia sekä lisätä ymmärrystä ja tietoa muutoksesta. Olennaista on tehdä asioita entistä paremmin. Toimintatutkimukselle on ominaista osallistaa toimintaympäristössä toimivat henkilöt mukaan kehitystyöhön ja pyrkiä luomaan käytännön työtä helpottavia ja tehostavia muutoksia yhdessä avainhenkilöiden kanssa. (Heikkinen & Jyrkämä 1999.)

Toimintatutkimus soveltuu hyvin työelämän toimintojen kehittämiseen. Toimintatutkimuksen lähtökohta on tuottaa tietoa ja erilaisia malleja toiminnoille, jotta toiminnot ja organisaatiot voivat muuttua ja kehittyä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että olemassa olevien toimintamallien ja rutiinien objektiivinen tutkiminen tuottaa uusia konkreettisia keinoja ja mahdollisuuksia muutokselle. Muutoksen toteuttaminen ja mahdollisuuksien tunnistaminen edellyttää, että tutkija itse osallistuu aktiivisesti ja on osa tutkimus- ja muutosprojektia. Toimintatutkimuksen tavoitteena on saada aikaan käytännön hyötyä toiminnoille. (Kuula 1999, 218–219.)

Carl & Kemmis (1983) kuvaavat toimintatutkimuksen prosessia syklisenä mallina, jossa jokaisessa syklissä vuorottelevat keskeisinä seuraavat toiminnalliset osuudet: suunnitelma, toiminta, havainnointi ja arviointi. Sykli luo perustan seuraavalle syklille ja niin edespäin, jolloin sykleistä syntyy spiraali. Carr & Kemmis määrittelevät toimintatutkimuksen yhden kierroksen olevan vain tutkimuksen alku. Syklin ensimmäinen kierros toimii perustana seuraaville kierroksille. (Suojanen 1992, 40.)



Kuvio 17. Toimintatutkimuksen spiraali (Suojanen 1992, 42).

Toimintatutkimus alkaa nykytilanteen selvittämisellä ja analysoinnilla. Nykytilan selvitys pitää sisällään tutkimuksen kohteen tunnistamisen ja rajauksen, mahdollisuuksien ja rajoitteiden selvittämisen. Nykytila-analyysin tavoitteena on ymmärtää miten ja miksi toimitaan. Nykytila-analyysi toimii vertailukohteena lopputuotoksia arvioitaessa. Toimintatutkimuksen sykli alkaa, kun tutkimuksesta tehdään suunnitelma. Suunnitelma kattaa nykytilanteen ongelman tunnistamisen, analysoinnin ja tulevaisuuden tavoitetilan kirkastamisen. Toiminnalla tarkoitetaan suunnitelman toteuttamista ja havainnoinnilla toiminnan objektiivista tarkastelua. Havainnointi luo pohjan toiminnan reflektoinnille – itsearvioinnille ja havainnoille. (Suojanen 1992, 40.)

4.2 Tutkimusaineisto

Tutkijaa kerää tutkimusaineistoa tutkimalla ja havainnoilla nykytilaa niin toimintamallien, organisaatioiden kuin toimintaympäristön kautta. Lisäksi tutkija kerää aineistoa osallistuvan havainnoinnin ja haastattelujen kautta. Tutkimustyössä on käytetty tiedonkeruumenetelmänä sisäisiä ja ulkoisia työpajoja, seminaareja ja artikkeleja. Teoreettista tutkimusaineistoa ratkaisuehdotuksen tueksi haetaan sopimushallintaan, prosessien kehittämiseen sekä muutosjohtamiseen liittyvästä kirjallisuudesta ja tutkimuksista. Edellä mainittujen lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään kohdeyrityksen asiakirjoja ja aineistoja. Tutkimusaineistoa on kerätty projektin aikataulua mukaillen. Tutkimusote on sekä laadullinen että määrällinen. Tutkija hyödyntää ja vertaa aiempaa tutkimusaineistoa, hyödyntää useita teorioita selittämään tutkimuskohdetta sekä käyttää tutkimuksessa erilaisia menetelmiä.

4.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli mittaako tutkimus tutkimuskohdetta. Tutkimusaineistoa hyödynnettiin hankintatoimen sopimushallinnan konseptin sisällön tuottamisessa. Tutkija tutustuu tutkimuskohteen käytäntöihin, keskeisiin teorioihini ja tarkastele asioita kriittisesti. Kehitysehdotuksen toteuttaminen, seuranta, tulosten analysointi sekä jatkokehitysesityksen tuottaminen peilaten teoreettiseen viitekehukseen korostavat tutkimustyön validiteettia.

Tutkimustulos on merkittävä niin hankkeelle kuin projektin omistavalle konsernin Hankintayksikölle. Hankintatoimen sopimushallinta oli valittu yhdeksi strategiseksi toiminnoksi Konsernihankinnan strategiassa. Työn merkittävyyttä lisää se tosiasia, että sekä tutkimus että projekti tuottavat kilpailuetua kohdeyrityksen hankintayhteisölle sekä avainsidosryhmille lisäämällä läpinäkyvyyttä, vähentämällä riskejä ja päällekkäistä työtä sekä automatisoimalla toimintoja.

Reliabiliteetti tarkoittaa analyysin luotettavuutta, johdonmukaisuutta ja mittaustulosten toistettavuutta. Reliabiliteetti asettaa vaatimuksen tutkimustulosten samana pysymiseksi. Toistettavuus ei sellaisenaan sovi toimintatutkimuksen vaatimukseksi, sillä toimintatutkimuksen tavoitteena on saada aikaan muutos aikaisempaan. Sama tulos ei siis ole saavutettavissa uudelleen. Tutkimus toistettaessa reliabiliteetti heikentyy toimintaympäristössä tai toiminnassa tapahtuneiden muutosten takia. Tutkimus voidaan kuitenkin toistaa, jos edellä mainittujen muutoksien vaikutukset huomioidaan.

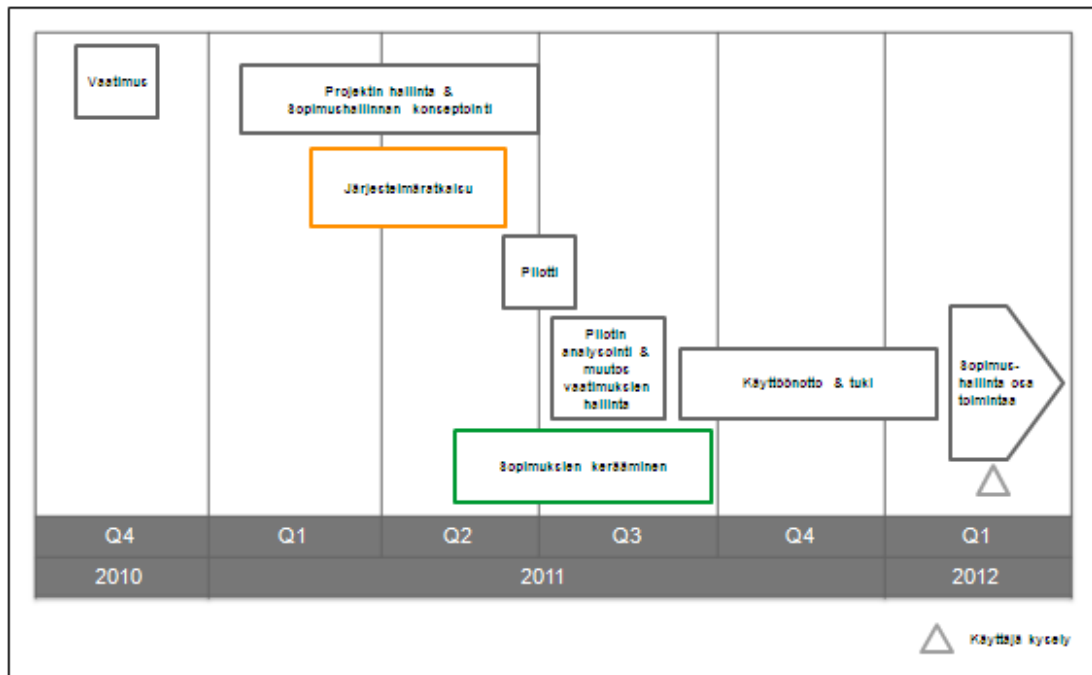
Tutkija kuvaa tutkimuskohteen sekä sen toteuttamisen eri vaiheita. Tutkimus tuottaa hyödyllisiä vaatimuksien ja edellytyksien mukaisia ratkaisuja. Tutkimuksen tuloksena syntyneitä aineistoa hyödynnetään hankkeen muissa projekteissa. Verifiointi varmentaa, että toimintamalli on toimiva ja optimaalinen. Validointi tarkoittaa, että varmennetaan toimintamallin vastaavuus siitä esitettyjä vaatimuksia ja edellytyksiä vastaan. Verifiointia ja validointia tehdään koko projektin keston ajan.

4.4 Tutkimuksen johtaminen, tutkimussuunnitelma ja aikataulu

Tutkimustyö kohdeyrityksessä projektoitiin ja projektia ohjaa avainhenkilöistä muodostettu projektin ohjausryhmä. Ohjausryhmä asettaa tavoitteet ja mittarit sekä hyväksyy projektin välitavoitteet ja lopputuotokset. Tutkija on osa ohjausryhmää ja hankintatoimen sopimushallinnan konseptin omistaja vastaten laajan kehityshankkeen loppuun saattamisesta ja muutoksen toteutumisesta. Tutkija toimii tasavertaisena asiantuntijana projektiryhmässä. Projektiryhmän tehtävänä on analysoida aikaisempi tapa toimia, reflektoida ja kehittää toimintamalli, tuottaa ratkaisuvaihtoehtoja ongelman ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi projektiryhmä tuottaa toiminnasta uutta tietoa kohdeyrityksen hankintayhteisölle ja muille avainsidosryhmille. Karkea projektisuunnitelma on kuvattu liitteessä 2.

Projektipäällikkönä toimii tutkijan alaisena toimiva kehityspäällikkö. Projektiryhmään projektipäällikön lisäksi kuuluu asiantuntijoita myynnin johtamisen ja kehittämisen yksiköstä sekä teknisiä asiantuntijoita tietohallintoyksiköstä. Laajennetulla projektiryhmällä tarkoitetaan edellä mainittujen lisäksi ulkoisia asiantuntijoita mm. järjestelmäratkaisun palveluntuottajan asiantuntijoita. Lisäksi projektin työpajoihin osallistuu kohdeyrityksen henkilöitä johtamisen näkökulmasta (liiketoimintojen johto) sekä työn tekemisen näkökulmasta (operatiivisessa vastuussa olevia henkilöitä). Lisäksi projekti hyödyntää aktiivisesti Konsernihankinnan ja Lakiasiat-yksikön asiantuntijoiden osaamista.

Tutkimuksen aikataulu on esitetty kuviossa 18. Kuva sisältää projektin kaikkien osa-alueiden aikataulun karkealla tasolla. Oranssilla merkitty järjestelmäratkaisu on rajattu tutkimuksen ulkopuolella. Vihreällä rajattu ostosopimusten kerääminen on avainsidosryhmille annettu tehtävä, joka varmistaa pilotin ja käyttöönoton etenemisen. Karkeaan aikatauluun ei ole kuvattu projektin osa-alueita tai niiden hyväksymispisteitä. Projekti rajataan kohdeyrityksessä koskemaan Suomen toimintojen voimassa olevia sopimuksia. Niiltä osin kuin sopimuksen osapuolilla on velvollisuuksia ja vastuita päättyneidenkin sopimuksen osalta, ko. sopimukset katsotaan olevan osa projektia. Muut päättyneet sopimukset ohjeistetaan arkistoitavaksi arkistointiohjeen mukaisesti.



Kuvio 18. Hankintatoimen sopimushallinta projektin aikataulu.

Projektin hallinta ja sopimushallinnan konseptointi on lopputuloksien kannalta tärkein projektin osa-alue. Kattavalla nykytila-analyysillä on keskeinen vaikutus siihen minkälainen hankintatoimen sopimushallinnan konseptista muodostuu sekä miten toimintamallin käyttöönotto onnistuu.

5 Nykytila-analyysi

Nykytila-analyysissä tutkija selvittää kehittämistutkimuksen tavoitteiden ja liiketoimintaongelman kannalta keskeiset tekijät ja osa-alueet, odotukset, vaatimukset ja mahdollisuudet. Nykytila-analyysin tarkoituksena on mallintaa nykyinen tapa toimia, tunnistaa heikkoudet, vahvuudet, mahdollisuudet ja uhat sekä ymmärtää historia. Edellä mainitut analysoimalla saadaan tietoa sopimushallintaa ohjaavista taustatekijöistä.

5.1 Nykytila-analyysin toteuttaminen ja hyödyntäminen

Nykytilakartoitus toteutettiin havainnoimalla ja haastatteleamalla avainsidosryhmiä sekä hyödyntämällä ja analysoimalla kohdeyrityksen kirjallista aineistoa. Erityisesti haastattelutilanteissa tutkija pyrki avoimeen ja rakentavaan keskusteluun

nykytilanteesta ja selvittämään liiketoiminnan tarpeita toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Lisäksi aineistoa kerättiin myös työpajojen kautta. Työpajat mahdollistivat tutkijan pääsyn syvälle liiketoimintojen ja tukiyksiköiden toimintatapoihin, ongelmiin ja näin tutkija sai lisäymmärrystä hankintatoimen sopimushallinnan haasteista ja pullonkaloista. Nykytila-analyysi mahdollistaa tutkijalle välittömien kehittämiskohteiden ja mahdollisuuksien tunnistamisen ja huomioonottamisen suunnittelutyössä. Tutkija luo nykytila-analyysin pohjalta kehittämissuunnitelman tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tutkija hyödyntää nykytila-analyysia kolmesta näkökulmasta

1. Liiketoimintojen ja tukiyksiköiden toimintaympäristön ymmärtäminen
2. Avainsidosryhmien tunnistaminen ja sitouttaminen
3. Työkaluna tavoitteiden, strategian ja toimenpiteiden valinnassa

5.2 Nykytila-analyysin tulokset

Nykytila-analyysin kokonaisvaltainen huomio oli, että kohdeyrityksessä ei ole yhtenäistä käytäntöä hankintatoimen sopimushallinnassa. Käytännössä tämä tarkoittaa kehitystoimenpiteitä prosessien ja prosessissa toimivien roolien, tiedon, raportoinnin ja seurannan, analysoinnin ja tietojärjestelmien näkökulmasta. Kohdeyrityksen nykytila-analyysin yhteenveto on kuvattu liitteessä 3.

Compliance-toimintojen sopimushallinnan luokittelun mukaan kohdeyrityksen hankintatoimen sopimushallinta on strukturoimattomalla ja reaktiivisella tasolla (luottamuksellinen lähde). Vertaamalla nykytila-analyysin tuloksia Forrester Research sopimushallinnan kypsyyssmalliin, voidaan kohdeyrityksen hankintatoimen sopimushallinnan todeta olevan mahdollistavalla tasolla (Forrester Research 2011). Lakien noudattamisen, eettisten toimintaperiaatteiden noudattamisen, vastuullisuuden sekä kohdeyrityksen yhteisten sääntöjen ja toimintaperiaatteiden valvonta on riittämätöntä ja tietotekninen tuki edellä mainittujen asioiden valvontaan vähäistä hankintatoimen sopimushallinnan näkökulmasta. Raportointi on saatavilla käytössä olevista järjestelmistä, mutta tieto käsittää vain osan kohdeyrityksen hankintatoimen sopimuksia. Toisaalta operatiivisten toimintojen selvittäminen ja yhdistäminen hankintatoimen sopimushallinnan näkökulmasta on mahdollista suhteellisen vähäisellä manuaalisella työllä. Kohdeyrityksen hankintatoimen sopimusohjat ja -ehdot ovat

standardoitu ja kolmannen osapuolen sopimus pohjat ovat vain hyvin rajatusti käytössä. Parhaita käytäntöjä jaetaan hankintakategorioiden kesken. Lisäksi kohdeyrityksessä on rajatussa käytössä sopimushallintajärjestelmä, joka mahdollistaa peruseräraportoinnin.

Nykytila-analyysin perusteella voidaan todeta, että kohdeyrityksen liiketoiminnoilla ja tukiyksiköillä on yhteinen tahtotila hankintatoimen sopimushallinnan haltuunottamiseksi. Nykytila-analyysin havaintojen perusteella tutkija esittää seuraavia johtopäätöksiä tavoitetilan muodostamiseksi hankintatoimen sopimushallinnan projektille kohdeyrityksessä

- Yhtenäinen prosessi ja toimintamalli sopimusten hallintaan, sekä sitä tukeva tietojärjestelmäratkaisu
- Sopimusten sähköinen ja fyysinen arkistointi ja saatavuus
- Standardoidut asiakirjat
- Yhtenäinen ja ajantasainen seuranta, raportointi ja analysointi
-

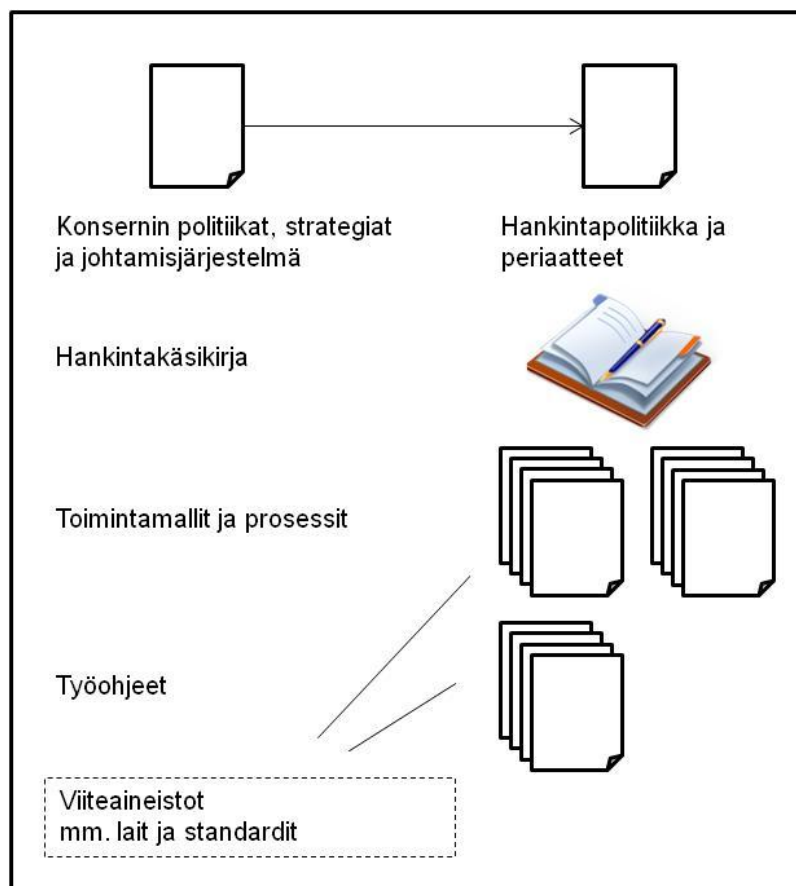
Tavoitetilan saavuttaminen tarkoittaa liiketoiminnan tarpeisiin vastaamista ja pitkällä tähtäimellä kilpailuedun varmistamista hankinnan keinoin, yhteistyötä yli organisaatorajojen sekä osaamisen kasvattamista niin hankintatoimen sopimushallinnan kuin hankintaprosessien näkökulmasta. Synergian saavuttaminen yli maa- ja organisaatorajojen edellyttää yhtenäistä johtamisjärjestelmää, sääntöjä ja periaatteita. Toiminta mahdollistaa ostojen keskittämisen ja ostovoiman kokoamisen, työkalun tehokkaampaan toimittajahallintaan sekä varmistaa viranomaisvelvoitteiden täyttämisen.

6 Tutkimuksen tuotokset

Kohdeyrityksen eri toimintoja johdetaan monitasoisen johtamisjärjestelmän avulla. Yhteiseen käsikirjaan on dokumentoitu koko konsernia koskevat politiikat, linjaukset ja periaatteet ja ne koskevat konsernin jokaista yksikköä kaikissa maissa. Käsikirjan lisäksi jokaisella liiketoiminnalla on omat käsikirjansa, joiden mukaisesti he harmonisoivat omia toimintojaan. (Haapia ym. 2005, 322–323.)

Hankintatoimen hankintapolitiikka on osa konsernin yhteistä johtamisjärjestelmää. Kohdeyrityksen hankintapolitiikka määrittelee hankintatoiminnan ja toimittajayhteis-

työn yleiset pelisäännöt. Poliitiikan lähtökohtana ovat kohdeyrityksen strategia, ympäristöohjelma ja muu yritysvastuu sekä arvot ja eettiset periaatteet. Hankintapolitiikka ottaa kantaa koko arvoketjuun ja edellyttää asiakkaiden tarpeiden huomioimisen hankintaketjuissa. Hankintakäsikirja on kuvaus hankintojen johtamisesta kohdeyrityksessä. Hankintakäsikirja ottaa kantaa yleisiin hankintaa koskeviin linjauksiin, operatiivisiin toimintamalleihin, prosesseihin ja järjestelmiin. Hankintakäsikirjan tarkoitus ei ole käsitellä hankinnan toimintamalleja tai prosessia yksityiskohtaisesti yksittäisen kategorian tai liiketoiminnan näkökulmasta, vaan kuvata yhteinen toimintamalli kaikkien käyttöön. Hankintatoimen sopimushallinnan konsepti on kuvattu Hankintakäsikirjassa. Sopimushallintamalli asettaa yhteiset pelisäännöt ja vaatimukset, prosessin ja työkalun tarpeesta sopimukseen prosessille.



Kuvio 19. Kohdeyrityksen johtamisjärjestelmän dokumenttien hierarkiarakenne hankintatoimen näkökulmasta.

Kohdeyrityksen hankintatoimen sopimushallinnan konseptin suunnittelua ohjaavia tekijöitä tunnistettiin olevan useita. Tavoiteasetannan saavuttamisen kannalta

keskeisimmiksi ohjaaviksi tekijöiksi määritettiin liiketoiminnan strategiseen ja operatiiviseen tarpeeseen vastaaminen hankintatoimen sopimushallinnan näkökulmasta, selkeä ja yhteinen toimintamalli ja prosessit, joita ohjataan ja johdetaan systemaattisesti huomioiden liiketoimintojen ja hankintakategorioiden vaatimukset ja erityispiirteet sekä osaaminen hankintatoimen kolmella eri tasolla – strateginen, taktinen ja operatiivinen toiminta. Lisäksi onnistumisen kannalta kriittiseksi tunnistettiin kyky implementoida muutokset uudeksi toimintatavaksi tavoitteiden mukaisesti.

Kohdeyrityksen hankintatoimen sopimushallinnan viitekehys koostuu useasta osa-alueesta. Sopimushallinnan ydin muodostuu yhteisestä toimintamallista ja prosesseista, sopimusasiakirjoista, sopimusten arkistoinnista ja sopimushallintaa tukevasta tietojärjestelmäratkaisusta. Toimintaa ohjaa hankintatoimen sopimushallinnan visio, strategia ja tavoitteet. Sopimushallinnan periaatteet varmistavat yhteisen tavan toimia sekä tehokkaan kaupallisten riskien minimoinnin ja etujen maksimoinnin. Lisäksi hankintatoimen sopimushallinnan viitekehukseen on tunnistettu sekä liittyviä toimintoja että tukitoimintoja. Sopimushallinnan viitekehyksessä tutkija hyödyntää teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjä teorioita soveltuvin osin muokaten ja yhdistellen niitä kohdeyrityksen johtamisjärjestelmään ja hankintatoimen prosesseihin ja toimintamalleihin sopiviksi. Kaikki sopimushallinnan viitekehysten osa-alueet vaativat suunnitellun ja hallitun käyttöönoton. Ensisijaisesti sopimushallinnan visio, strategia ja tavoite sekä viitekehysten neljän pääosa-alueen (toimintamalli ja prosessit, sopimusasiakirjat, arkistointi sekä seuranta ja raportointi) käyttöönotto on ratkaisevaa onnistuneen muutoksen johtamisessa sekä yrityskulttuurin ohjaamisessa kohti tavoitetilaa. Sopimushallinnan viitekehys on kuvattu liitteessä 4.

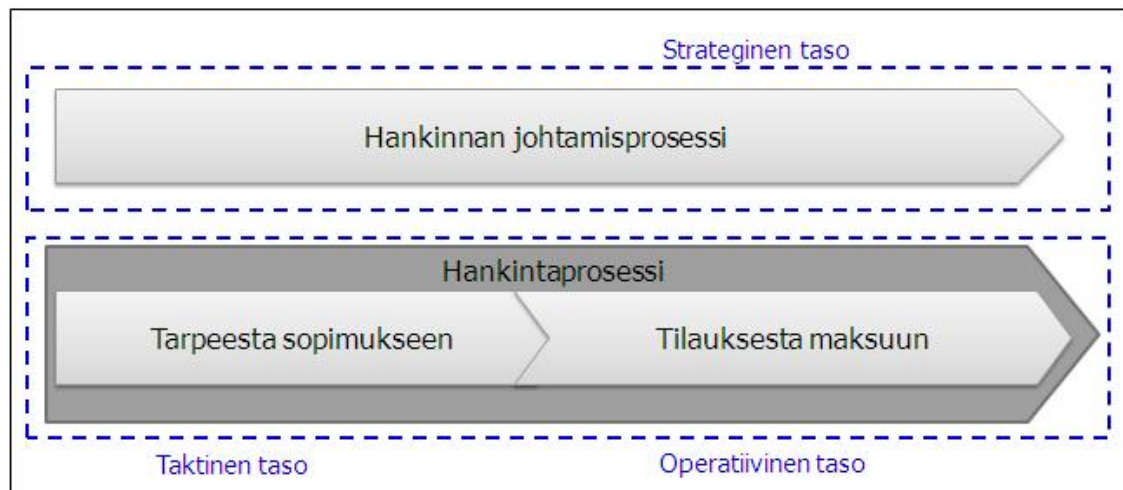
6.1 Sopimushallinnan visio, strategia ja tavoitteet

Kohdeyrityksen hankintatoimen sopimushallinnan visio on tuottaa yhteinen hankintatoimen sopimushallinnan toimintamalli, joka tuottaa lisäarvoa liiketoiminnoille. Toimenpiteet vision saavuttamiseksi ovat liiketoiminnan tarpeisiin vastaaminen, kyky tuottaa laadukas hankintatoimen sopimushallinnan viitekehys toimintamalleineen ja työkaluineen sekä implementoida muutos osaksi päivittäistä toimintaa. Sopimushallinta ohjaa niin kohdeyrityksen hankintakategorioiden kuin ulkoisten resurssien toimintaa.

Hankintatoimen sopimushallinnalle asetetaan selkeä tavoite ja mittarit, jotka näkyvät konkreettisina tuloksina liiketoiminnoille ja tukiyksiköille.

6.2 Toimintamalli ja prosessit sekä sopimushallinnan periaatteet ja vaatimukset

Kohdeyrityksen hankintatoimen politiikka, käsikirja ja prosessit ovat yhdenmukaisia ulkoisten säädösten ja sisäisten ohjeiden kanssa. Kohdeyrityksen hankintaprosessi jaetaan kolmeen pääalueeseen: hankinnan johtamisprosessi, tarpeesta sopimukseen - prosessi sekä tilauksesta maksuun - prosessi. Prosessit vastaavat hankinnan strategisiin, taktisiin ja operatiivisiin tarpeisiin.



Kuvio 20. Hankintaprosessi.

Jokainen hankintojen pääprosessi on kuvattu kolmitasoisesti. Alimmalla tasolla tarkoitetaan työohjetta. Kehittämiprojektin osana sopimushallinnan prosessit sekä liittyvät ohjeistukset tarkennetaan vastaamaan uutta toimintamallia.



Kuvio 21. Hankintaprosessi – strateginen, taktinen ja operatiivinen taso.

Hankintatoimen sopimushallintaan luodaan periaatteet ja tarkat toimintamallit. Kohdeyrityksen liiketoimintojen toimintaympäristön erilaisuus edellyttää hankintatoimen sopimushallinnan periaatteisiin mahdollisuuden lisätä aluekohtaisia, liiketoiminnan tai hankintakategorian erityistarpeita sopimushallintaan liittyviä periaatteita ja toimintamalleja. Tämän työn tarkoituksena on kuvata yhteinen toimintamalli.

Hankintatoimen sopimushallinnan toimintamallien ja prosessien tarkoituksena on tehokas ja ammattimainen sopimuksien valmistelu ja hallinta. Tutkija hyödyntää Tievan (Tieva 2009, 113) ajattelua jakaa sopimushallinta kahteen johdettavaan kokonaisuuteen, sopimuksen valmisteluun ja sopimuksen hallintaan. Tievan teoriaa täydennetään Haapian ym. sekä Ilorannan näkemyksillä sopimuksen elinkaarenhallinnasta.



Kuvio 22. Sopimuksen elinkaaren hallinta.

Sopimuksen valmistelulla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, jotka sopimusvastuullisen on varmistettava ja tehtävä ennen sopimuksen käyttöönottoa. Näillä toimenpiteillä tarkoitetaan tarvekartoituksen, markkina- ja toimittaja-analyysin tekemistä, tieto- ja tarjouspyyntöjen valmistelua ja lähettämistä, tarjousvertailuja ja analysointia, sopimusneuvotteluita, sopimuksen riskienhallintaa, sopimuksen laatimista, hankintapäätösesityksen tekemistä ja allekirjoitusta päätöksentekosäännön mukaisesti. Sopimuksen valmistelun laadulla ja tarkkuudella on huomattava merkitys siihen, miten onnistuneesti sopimus otetaan käyttöön ja miten ostettava palvelu tai tuote soveltuu ja integroituu kohdeyrityksen toimintoihin. (Tieva 2009, 113.)

Sopimuksen allekirjoituksen jälkeisiä toimenpiteitä kutsutaan sopimuksen hallinnan tehtäviksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sopimuksen käyttöönottoa, sopimuksen sisällön tiedottamista, sopimuksellista riskienhallintaa, seuranta ja mittaamista, yhteistyö- ja kehitysmenettelyitä riippuen toimittajaluokittelusta, sopimuksen täydentämistä ja muuttamista tukemaan toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia sekä erimielisyyksien ja riitojen ratkaisukeinoja. Sopimuksen päättymisellä tarkoitetaan määräaikaisen sopimuksen päättymistä, sopimuksen purkamista eli terminoimista tai toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen irtisanomista. Lisäksi sopimuksen optioita voidaan hyödyntää sopimuksen ehtojen mukaisesti. Lukuun ottamatta määräaikaista

sopimusta, muut sopimukset vaativat aina kirjallisen sopimuksen irtisanomisen. (Tieva 2009, 113; Iloranta 2009, 6.) Liitteessä 6 on kuvattu sopimuksen valmisteluun ja hallintaa liittyvät yksityiskohtaiset toimenpiteet kohdeyrityksessä ja liitteessä 7 sopimushallinnan prosessi.

Kohdeyrityksen sopimushallinnan periaatteilla tarkoitetaan yhteistä tapaa toimia huomioiden alueelliset, liiketoiminnalliset ja hankintakategoriset erityistarpeet. Hankintatoimen sopimushallinnan periaatteilla varmistetaan yhteinen tapa toimia, hallitaan kaupallisia etuja ja riskejä sekä varmistetaan sopimushallinnalle asetettujen tavoitteiden, vaatimuksien ja edellytyksien toteutuminen. Yhteiset sopimushallinnan periaatteet koskevat kaikkia kohdeyrityksen toimintoja. Periaatteiden ei ole tarkoitus käsitellä sopimushallinnan toimintoja yksittäisen alueen, liiketoiminnan tai hankintakategorian näkökulmasta, vaan kuvata yleinen toimintamalli kaikkien käyttöön. Poikkeukset yhteisiin periaatteisiin hyväksyy kohdeyrityksen hankintojen johtoryhmä. Sopimushallinnan periaatteet on kuvattu liitteessä 8.

6.3 Sopimusasiakirjat ja ohjeistus asiakirjojen käytöstä

Sopimushallinnan asiakirjat, ohjeistus asiakirjojen käytöstä sekä sopimusjuridiikkaan liittyvät näkökulmat on rajattu pois tutkimuksesta. Tässä kappaleessa kerrotaan lyhyesti asiakirjoihin liittyviä asioita. Hankintatoimen sopimusasiakirjojen tarkoitus on varmistaa kohdeyrityksen etu hankinnoissa, minimoida riskit sekä tukea ostajan työtä. Asiakirjojen standardointi yhtenäistää toimintaa, nopeuttaa prosessia sekä vähentää mahdollisia virheitä.

Kohdeyrityksen sopimusmallit jaetaan käyttötarkoituksen mukaan tavaroiden tai palveluiden hankintaan sekä maakohtaisiin sopimusmalleihin. Lisäksi on saatavilla spesifioituja sopimus pohjia liiketoimintojen tai yksittäisen hankintakategorian tarpeisiin. Sopimus pohjat ja -asiakirjat jaetaan neljään osa-alueeseen seuraavasti

1. Tieto- ja tarjouspyynnöt
2. Sopimus pohjat ja liitteet
3. Muut sopimukseen liittyvät asiakirjat
4. Toimittajan menettelyohjeet

Sopimusasiakirjat ja ohje asiakirjojen käytöstä ovat saatavilla kohdeyrityksen hankintatoimen työtilassa. Ohje asiakirjojen käytöstä kertoo miten ja missä hankinnoissa eri sopimus pohjia käytetään ja mitä erityistä sopimuksen laatijan tulee huomioida. Lisäksi ohje sisältää sopimuksen kaupallisen arvon määrittämisen reunaehdot. Hankintatoimen sopimushallinnan asiakirjamallien ja sopimusehtojen hallinnointi ja kehittäminen sekä kokonaisuuteen liittyvä ohjeistus on keskitetty kohdeyrityksen hankintaan. Hankinnan kehityspäällikkö koordinoi ja kerää muutosehdotuksia organisaatiossa. Asiakirjojen päivitys tapahtuu yhteistyössä asiantuntijoiden kesken mm. Lakiasiat-yksikkö. (Focuslaw 2009.)

6.4 Arkistointi ja arkistointiohje

Sopimushallinnan asiakirjojen sähköisen ja fyysisen arkistoinnin perusvaatimukset määritellään laissa (Finlex 1994). Lain asettamien vaatimusten lisäksi kohdeyrityksen arkistointipolitiikka ja -käsikirja asettavat vaatimuksia ja edellytyksiä hankintatoimen sopimushallinnan asiakirjojen arkistoinniseksi. Asiakirjojen arkistoinnilla tarkoitetaan sopimuksen juridisesti sitovien ja alkuperäisten, allekirjoitettujen asiakirjojen sekä päätöksentekoon liittyvien kohdeyrityksen sisäisten asiakirjojen arkistointia. Sisäisiä asiakirjoja ovat mm. tarjousvertailu, hankintaesitys sekä muut päätöksentekoon liittyvät aineistot.

Sähköisellä sopimusarkistolla tarkoitetaan kohdeyrityksen sopimushallintajärjestelmää. Jokaisen sopimuksen perustiedot sekä asiakirjat tallennetaan sopimushallintajärjestelmään. Sopimus ja sen liitteistö ja muut asiakirjat skannataan omiksi asiakirjoiksi sopimushallintajärjestelmään. Sähköinen sopimusarkisto palvelee käyttäjiä 24 tuntia seitsemän päivää viikossa.

Kohdeyrityksen kotimaan toimintoja ja koko konsernia koskevat, kotimaassa solmitut sopimukset arkistoidaan fyysisesti kohdeyrityksen keskitettyyn arkistoon. Maakohtaiset arkistointimääräykset ja -velvoitteet huomioidaan maakohtaisesti. Kohdeyrityksen Suomen toimintojen osalta fyysiseen arkistoon lähetettävän sopimusaineiston päälle liitetään arkiston kansilehti. Arkiston kansilehti tulostuu automaattisesti sopimushallintajärjestelmästä kyseisen sopimuksen perustietojen perusteella. Kansilehden tiedot syötetään konsernin arkiston arkistointijärjestelmään. Arkisto

luovuttaa kopioita sopimuksista sähköpostitse ja alkuperäiset kappaleet kirjattuna kirjeenä. Arkisto vastaa, että alkuperäinen aineisto palautuu takaisin arkistoon lainajan jälkeen. Arkisto luovuttaa sopimusaineistoa sovituille avainsidosryhmille kohdeyrityksessä sekä yksiköiden kontrollereille. Muiden kuin avainsidosryhmien tai kontrollereiden pyynnöt ohjataan yksiköiden kontrollereille hyväksyttäväksi.

Sopimusten säilytysaika kohdeyrityksen Suomen toimintojen osalta on sopimuksen voimassaoloaika lisättyä kuudella vuodella. Hankintatoimen sopimushallinnan konseptin päällikkö raportoi keskitetysti kerran vuodessa hankintatoimen päättyneet sopimukset ja toimittaa tiedon arkistoon. Päättyneet sopimukset merkitään arkistointijärjestelmään päättyneiksi ja tuhoetaan asianmukaisen säilytysajan jälkeen.

6.5 Seuranta ja raportointi sekä mittarit ja KPI

Kohdeyrityksen hankintatoimen sopimushallinnan projekti vaiheistettiin priorisoinnin ja kriittisyyden mukaan. Ensimmäisen vaiheen ulkopuolelle jätettiin sopimuksen seurannan, raportoinnin, mittariston ja KPI-tunnuslukujen kehittäminen ja käyttöönotto. Projektissa kuitenkin huomioitiin edellä mainittujen osa-alueiden perusolettamukset ja edellytykset. Kohdeyrityksen hankintatoimen sopimushallinnan ensimmäinen vaihe mahdollistaa kuitenkin perusraportoinnin sopimusrekisteristä, manuaalisen sopimusrekisterin tietojen yhdistämisen ulkoiseen rahankäyttöön sekä sopimushallinnan käyttöönottoon liittyvän seurantaraportoinnin.

6.6 Sopimushallintajärjestelmä

Sopimushallintaa tukeva tietojärjestelmäratkaisu on rajattu pois tästä kehitystyöstä. Tässä kappaleessa kerrotaan lyhyesti tietojärjestelmän perustoiminnoista. Sopimushallintajärjestelmä on rajattuun käyttöön tarkoitettu sovellus ja pääsy kohdeyrityksessä on määritetty organisaation (esim. liiketoimintayksikkö), roolin (esim. tulosvastuullinen johtaja tai lakimies) tai tehtävän (sopimus- tai toimittajavastuu) mukaan. Kohdeyrityksen peruseriaate hankintasopimuksien osalta on, että kaikki sopimukset ovat konsernin sisällä luottamuksellisia sekä saatavilla liiketoimintojen ja tukiyksiköiden avainhenkilöille. Järjestelmässä sopimuksen tietoja tai dokumentteja

voidaan tarvittaessa rajata vain tietyn käyttäjärhmän saataville. Sopimushallintajärjestelmässä on erilaisia rooleja ja rooleihin sidottuja tehtäviä.

Sopimushallintajärjestelmään tallennetaan sopimuksen perustiedot (liite 8). Sopimuksen tiedot jaetaan järjestelmässä neljään osaan: yleiset sopimustiedot, hankintatoimen vaatimat tiedot, sopijaosapuolet ja sopimusdokumentit. Yleisillä sopimustiedoilla, sopimusosapuolilla sekä sopimusdokumenteilla tarkoitetaan niitä sopimuksen perustietoja, jotka tallennetaan sopimushallintajärjestelmään myös muista kohdeyrityksen sopimuksista, joita järjestelmällä hallinnoidaan, esimerkiksi myyntisopimukset. Hankintatoimen vaatimat tiedot ovat hankintojen johtamisen kannalta olennaisia tietoja. Järjestelmä tuottaa jokaiselle sopimukselle oman, yksilöivän sopimusnumeron. Sopimusnumero muodostuu kuluva vuodesta ja standardoidusta numerosarjasta.

6.7 Roolit, organisaatio ja johtaminen

Kohdeyrityksen hankintatoimen sopimushallintaan liittyvä roolit ja johtamismalli ovat osa muutosprojektia. Organisointi rajattiin pois hankintatoimen sopimushallinnan muutosprojektista. Hankintatoimen sopimushallintaa johdetaan matriisissa kohdeyrityksen Konsernihankinnan toimesta. Konsernihankinta omistaa hankintatoimen sopimushallinnan konseptin, sen kehittämisen ja jalkauttamisen kohdeyrityksen toimintoihin. Hankintatoimen sopimushallinnan omistajana toimii Konsernihankinnan kehitysjohtaja. Hankintatoimen sopimushallinnan konseptin operatiivisena päällikkönä toimii yksi Konsernihankinnan kehityspäälliköistä.

Hankintatoimen sopimushallinta projektin ensimmäisessä vaiheessa määritettiin hankinta-ammattilaisen sopimushallintaan liittyvät tehtävät ja vastuut sekä käyttöönoton mahdollistavat tukiroolit ja vastuut. Hankinta-ammattilaisen tehtävät ja vastuut on kuvattu liitteessä viisi. Hankintatoimen sopimushallinnan käyttöönoton varmistamiseksi tunnistettiin tarve tukiroolista. Käyttöönoton tukirooli tarkoittaa henkilöä, joka oman toimensa ohessa osallistuu sopimushallinnan käyttöönottoon omassa yksikössään. Käytännössä tukirooli tarkoittaa yksiköiden assistentteja ja sihteerejä. Heidän tehtäviinsä kuului sopimuksen kerääminen keskitetysti sovitusta hankinta-alueista, tietojen tallennus sekä asiakirjojen skannaus ja liittäminen

sopimushallintajärjestelmään sekä alkuperäisten asiakirjojen lähettäminen arkistoitavaksi. Tukirooli määritettiin kestäväksi liiketoiminnoissa ja tukiyksiköissä siihen asti kunnes sopimukset ovat tallennettu sopimushallintajärjestelmään. Tämän jälkeen kokonaisvastuu siirtyi hankinta-ammattilaisille tai erikseen määritellyille hankintatoimen sopimushallinnan yhteyshenkilöille. Muita yhteyshenkilöitä voivat olla mm. liiketoiminnassa oman työnsä ohessa sopimusasioita hoitavat henkilöt.

6.8 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisen tavoitteena on toteuttaa muutos tehokkaasti ja onnistuneesti tavoitteiden mukaisesti. Tutkija on osallistanut niin yrityksen liiketoimintojen ja tukiyksiköiden johdon kuin operatiivisen tason asiantuntijoita mukaan muutokseen ja näin sitouttanut avainhenkilöt muutoksen onnistuneeseen läpiviemiseen. Lisäksi tutkija on tunnistanut muutosagentit ja sponsorit kohdeyrityksessä konsernitasolla sekä liiketoiminnoissa että tukiyksiköissä. Konsernitasolla vahvana muutosagenttina ja sponsorina toimivat kohdeyrityksen Lakiasiat-yksikön johtaja sekä Konsernihankinnan johtaja. Muutosagentit työskentelevät liiketoiminnoissa sekä tukiyksiköissä ja toimivat pääsääntöisesti johtoasemassa, mutta myös operatiivisissa tehtävissä.

Muutosjohtamisessa hyödynnetään Kotterin teoriaa muutoksen johtamisen kahdeksanvaiheista prosessia. Muutos lähtee konkretisoimalla hallituksen päätös hankintatoimen näkökulmasta. Hallituksen päätös toimii projektin lähtölaukauksena. Muutosta toteuttaessa tutkija mahdollisti projektipäällikön ja projektin avainhenkilöiden toiminnan, poisti esteitä ja teki vaikeitakin päätöksiä. Projektissa keskitettiin tavoitteiden saavuttamiseen, mutta ymmärrettiin myös organisaatioiden todellisuus. Projektissa toimittiin kohdeyrityksen arvojen mukaisesti. Tutkija huolehti, että projektin avainhenkilöt oppivat muutoksesta sekä myös hyödyntävät opittuja asioita tulevissa muutoksissa. Muutosprojektin keskeisiä onnistumisen kulmakiviä olivat suunnan näyttäminen, luottamuksen rakentaminen, yhteistyön edellytyksien luominen avainhenkilöille sekä onnistumisen varmistaminen. Yksityiskohtainen muutossuunnitelma on kuvattu liitteessä yhdeksän.

6.9 Toimittajahallinta

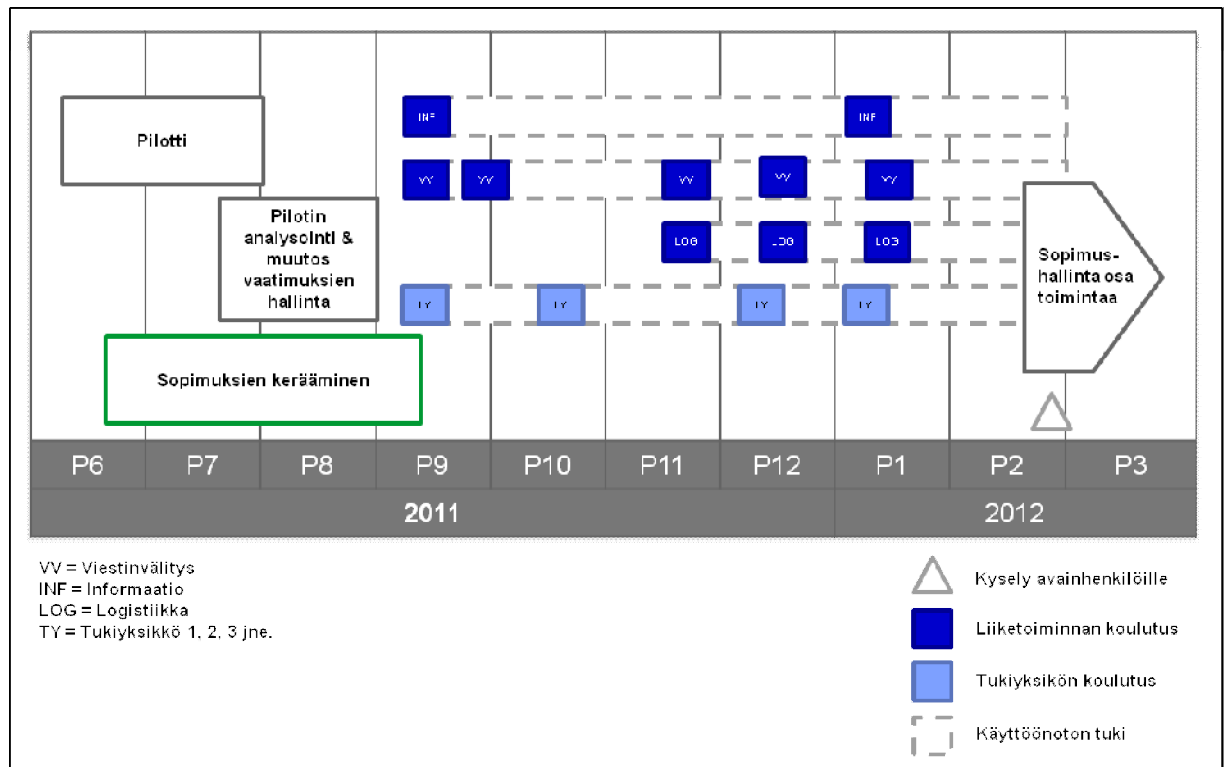
Hankintatoimen sopimushallinta on yksi osa toimittajahallinnan kokonaisuutta. Kohdeyrityksessä toimittajia ohjaavat ja johtavat hankintakategoriatiimit hyödyntäen toimittajahallinnan toimintamallia ja työkaluja. Toimittajan elinkaarenhallinnan osa-alueet on kuvattu liitteessä 10 niiltä osin kuin toiminnoilla on selkeä rajapinta sopimushallintaan.

7 Tuotosten käyttöönotto ja seuranta

Tulosten käyttöönotto kohdeyrityksessä suunniteltiin niin, että kesä-heinäkuussa 2011 pilotoidaan hankintatoimen sopimushallinnan konseptia sekä sitä tukevaa tietojärjestelmäratkaisua. Pilotin jälkeen varattiin aikaa noin kuukausi pilotin tuloksien analysointiin, muutosvaatimusten hallintaan sekä muutosten tekemiseen. Uuden toimintamallin käyttöönotto suunniteltiin tapahtuvan syyskuun 2011 alussa vaiheittain liiketoimintojen ja tukiyksiköiden resursoinnin mukaan.

Kuvio 23 sisältää hankintatoimen sopimushallinnan pilotin ja käyttöönoton vaiheistetun aikataulun. Vihreällä rajattu ostosopimuksien kerääminen on avainsidosryhmille annettu tehtävä, joka varmistaa pilotin ja käyttöönoton etenemisen. Uuden toimintamallin pilotin kuin käyttöönoton kannalta ratkaisevaa oli tunnistaa avainhenkilöt mukaan sekä varmistaa, että sopimukset kerätään keskitetysti etukäteen pilotointia ja käyttöönottoa varten.

Kaikki sopimushallinnan viitekehyksen osa-alueet vaativat suunnitellun ja hallitun käyttöönoton. Ensisijaisesti sopimushallinnan visio, strategia ja tavoite sekä viitekehyksen neljän pääosa-alueen (toimintamalli ja prosessit, sopimusasiakirjat, arkistointi sekä seuranta ja raportointi) käyttöönotto on ratkaisevaa onnistuneen muutoksen johtamisessa sekä yrityskulttuurin ohjaamisessa kohti tavoitetilaa.



Kuvio 23. Hankintatoimen sopimushallinnan pilotin ja käyttöönoton aikataulu.

7.1 Hankintatoimen sopimushallinnan pilotointi

Tutkimuksen tuloksia pilotoitiin kohdeyrityksessä kesä-heinäkuussa 2011. Pilotin ajankohta todettiin haasteelliseksi sen osuessa kesäloma-aikaan. Pilotti kuitenkin katsottiin järkeväksi toteuttaa suunnitellussa aikataulussa, jotta syksyn käyttöönotto voidaan toteuttaa suunnitelman mukaisesti. Lisäksi liiketoimintojen ja tukitoimintojen johto ja avainhenkilöt sitoutuivat pilotti toteuttamiseen.

Pilotti tavoitteena oli testata, kyseenalaistaa ja kehittää hankintatoimen sopimushallinnan viitekehystä. Tarkoituksena oli saada palautetta niin itse konseptiin, sopimushallintajärjestelmään kuin järjestelmän käyttöohjeisiin. Erityistä huomiota pyydettiin kiinnittämään konseptiin, prosessiin sekä siihen vastaako uusi toimintamalli sille asetettuja tavoitteita niin johdon kuin operatiivisen työn kannalta. Pilotti toteutettiin sopimushallintajärjestelmän tuotantoversioon. Tällä tarkoitetaan todellisten sopimustietojen tallentamista uuteen järjestelmään. Toimintamallilla pyrittiin mallintamaan todellista käytäntöä ja helpottamaan käyttöönottoa.

Projektista ja pilotista keskusteltiin avainhenkilöiden kanssa henkilökohtaisissa tapaamisissa. Projektista ja pilotista tiedotettiin kohdeyrityksen suomenkielisessä intranetissä sekä kohdennetuin sähköpostein. Pilotin aikana osallistujille lähetettiin lisätietoja sähköpostitse. Lisäksi henkilöille, jotka toimivat aiemmin käytössä olleiden sopimushallintaprosessien mukaisesti, lähetettiin henkilökohtainen viesti kyseinen toimintamallin alasajosta. Samassa viestissä todettiin uuden toimintamallin sisältö ja käyttöönoton aikataulusta. Käytännön työn tekemisen kannalta vanhojen toimintamallien alasajon ja uuden tavan toimia välille syntyi noin kahden kuukauden mittainen aika, jolloin sopimuksia kerättiin keskitetysti odottamaan uuden hankintatoimen sopimushallinnan käyttöönottoa.

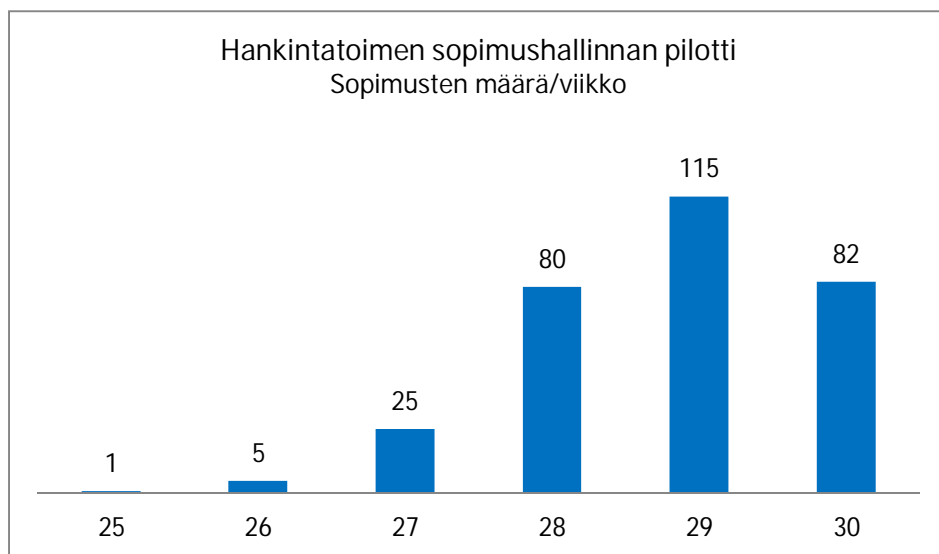
Pilottiin valittiin osallistujiksi kaksi eri liiketoiminnan yksikköä, kaksi tukitoiminnon hankintakategoriaa sekä Konsernihankinnan asiantuntijoita, yhteensä 20 henkilöä. Pilottiin osallistujat valittiin yhteistyössä liiketoimintojen ja tukitoimintojen johdon sekä avainhenkilöiden kanssa. Lisäksi pilottiin osallistui kohdeyrityksen Lakiasiat-yksikön palkattu määräaikainen työntekijä. Ko. henkilön tehtävä pilottiin osallistumisen lisäksi oli siirtää sovittujen hankinta-alueiden sopimustiedot uuteen sopimushallintajärjestelmään. Hankintatoimen sopimushallinnan projektiryhmä toimi pilotin tukena ja seurasi pilotin edistymistä.

Pilotti aloitettiin yhteisellä tapaamisella kesäkuun alussa. Tapaamiselle asetettiin kolme tavoitetta: esitellä ja sitouttaa avainhenkilöt mukaan pilottiin, selventää pilotin tarkoitus ja odotukset pilottiin osallistujille sekä kirkastaa pilotin tavoitteet. Tapaamisen avainteemana oli läpikäydä hankintatoimen sopimushallinnan viitekehys, nykytila, tavoitteet ja hyödyt, konsepti ja periaatteet. Edellä mainittujen lisäksi pilotoijat koulutettiin käyttämään toimintamallia tukevaa sopimushallintajärjestelmää. Tapaamisen jälkeen kaikille osallistujille lähetettiin sähköpostitse tapaamisessa läpikäyty aineisto, pilotin palautelomake sekä lyhyt ohjeistus lähitulevaisuuden aikataulu ja toimenpiteet.

Pilotin aikana uuteen sopimushallintajärjestelmään tallennettiin 308 sopimuksen tiedot, skannattiin ja liitettiin sopimuksen asiakirjat. Aktiivisin pilottiin osallistuja oli Lakiasiat-yksikön määräaikainen työntekijä, jonka päätehtävä oli tallentaa sopimustietoja uuden toimintamallin mukaisesti sopimushallintajärjestelmään. Määräaikaisen henkilön lisäksi

vain kolme pilottiin osallistunutta henkilöä tallensivat sopimuksia sopimushallintajärjestelmään. 16 henkilöä ei tallentanut sopimushallintajärjestelmään onnistuneesti yhdenkään sopimuksen tietoja. Pilotin loppuvaiheessa projektiryhmä havaitsi osan pilottiin osallistuneista tallentaneen sopimustietoja sopimushallintajärjestelmän testipuolelle. Tämä vaikutti osaltaan sopimustietojen määrälliseen tulokseen pilotissa.

Projektin ohjausryhmä arvioi pilotin onnistuneeksi sopimusten kvantitatiivisesta näkökulmasta, mutta epäonnistuneeksi pilottiin osallistuneiden henkilöiden sitoutumisen ja laadun näkökulmasta. Pilotin palautteen määrä ja laatu oli suhteellinen sopimustietoja tallentaneiden lukumäärän suhteen. Pilotiin osallistujien kanssa sovittiin joustavasta pilotoinnista ja mahdollisuudesta sopeuttaa pilotointi oman työn ja kesälomien suhteen. Pilotin tuloksia analysoidessa todettiin, että pilotointi olisi pitänyt järjestää projektin osalta hallitummin, jotta osallistujat olisivat syventyneet asiaan riittävästi. Osa pilotin osallistujista jätti palautteen antamisen kokonaan tekemättä vedoten sopimushallintajärjestelmän teknisiin vaikeuksiin tai siihen, ettei tunnistanut kuuluvansa kohderyhmään. Jatkokehittäminen jäi vahvasti kohdeyrityksen Konsernihankinnan tehtäväksi. Pilotin tuloksia arvioitiin palautelomakkeiden palautteen perusteella sekä projektiryhmän omiin havaintoihin ja huomioihin perustuen. Lisäksi ensimmäisen pilottiin osallistujien tapaamisen jälkeen järjestettiin uusi tapaaminen, jossa kerrattiin pilotin keskeisiä asioita sekä keskusteltiin ja kirjattiin avainhenkilöiden kokemuksista ja havaintoja pilotissa.



Kuvio 24. Hankintatoimen sopimushallinnan pilotin edistyminen.



Kuvio 25. Hankintatoimen sopimushallinnan pilottiin osallistuminen.

Pilotin tulosten, havaintojen ja huomioiden positiivisina tuloksia kirjattiin hankintatoimen sopimushallinnan onnistunut konseptointi, koulutusmateriaali, sopimustietojen saatavuus ja sopimustietojen näkyvyys eri liiketoimintojen ja tukiyksiköiden välillä. Kehitysehdotuksiksi esitettiin eri organisaation roolien, vastuiden ja tehtävien selkeyttäminen, sopimushallintajärjestelmän sisällön yksinkertaistamista ja joidenkin tietokenttien lisäämistä järjestelmään sekä edistyneen raportoinnin tuottamista.

Pilotin negatiiviset palautteet koskivat järjestelmän toimivuutta. Koko pilotin ajan sopimushallintajärjestelmän osalta oli vasteaikaongelmia, virheitä toiminnoissa sekä epäloogisuus havaintoja. Pilotin tulokset keskittyivät liiaksi tietojärjestelmään liittyvien teknisten havaintojen kirjaamiseen kuin viitekehyksen testaukseen ja palautteen kirjaamiseen. Lisäksi osa pilottiin osallistujista koki uuden toimintamallin byrokraattisena ja lisäävän hallinnointityötä. Pilotin aikana oli havaittavissa lievää muutosvastarintaa. Tässä vaiheessa muutosvastarinnan hallinnan näkökulmasta asianosaisten kesken havainnot läpikäytiin ja asioista sovittiin.

Pilotin virallisia tuloksia ei kommunikoitu pilottiin osallistujille. Pilotin ollessa käynnissä palautekeskusteluja käytiin epävirallisesti eri osapuolien kesken. Pilotin päätteeksi osallistujille lähetettiin sähköpostiviesti, jossa kiitettiin palautteen antajia sekä todettiin,

että niiltä osin kuin palautettu ei osallistujilta saatu, todetaan asetetut tavoitteet saavutetuksi. Lisäksi sähköpostiviestissä todettiin, että pilotin tuloksia voidaan pyydettyäessä käydä läpi. Tuloksien läpikäynti pilottiin osallistujien kesken on selkeä kehityksiasia jatkotoimenpiteitä ajatellen.

Pilotin jälkeen projektin ohjausryhmässä keskusteltiin pilotin läpiviennistä, sen onnistumisesta sekä teknisten haasteiden merkityksestä onnistuneen käyttöönoton näkökulmasta. Tämän perusteella tehtiin päätös siirtää käyttöönottoa kaksi viikkoa suunnitellusta eteenpäin.

7.2 Hankintatoimen sopimushallinnan käyttöönotto

Hankintatoimen sopimushallinnan konseptin käyttöönotto kohdeyrityksen kotimaan toiminnoissa aloitettiin tavoitellusta aikataulusta kaksi viikkoa jäljessä syyskuun lopussa 2011. Päätös käyttöönoton siirtämisestä tehtiin projektin ohjausryhmässä. Viivästys johtui teknisten ratkaisujen viimeistelystä ja korjauksista. Päätös osoittautui oikeaksi. Käyttöönotto vaiheistettiin sovittaen liiketoimintojen ja tukiyksiköiden resursoinnin ja toimintaympäristön muutosten mukaiseksi. Käytännössä käyttöönotto tarkoittaa voimassa olevien sopimusten tiedon tallentamisen uuteen sopimushallintajärjestelmään. Työ on aikaa vievää ja vaatii vastuuhenkilöiden nimeämisen ja työmäärän sovittamisen osaksi rutiineja niin liiketoiminnoissa kuin tukiyksiköissä.

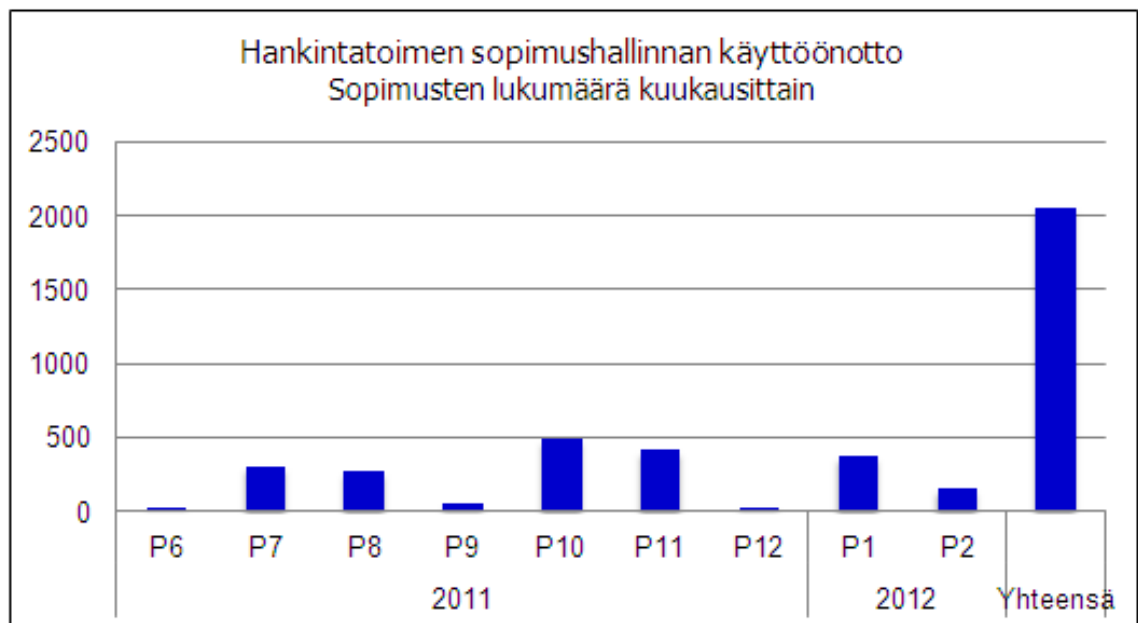
Käyttöönottoon liittyvä liiketoimintojen ja tukiyksiköiden tuki jaettiin projektipäällikön ja projektiryhmän asiantuntijan kesken liiketoiminnoittain. Tuki katsottiin alkavaksi konseptin koulutuksen jälkeen. Käytännön työn tekemisen kannalta tuki tarkoittaa lisäkoulutusta ja opastusta, kysymyksiin vastaamista, ongelmatilanteiden ratkaisua ja ohjeiden tarkentamista. Koulutuksesta vastasi projektipäällikkö yhdessä projektiryhmän asiantuntijan kanssa. Koulutuksia järjestettiin kohdeyrityksen koulutusluokissa sekä etäkoulutuksena verkon kautta. Koulutusmahdollisuuksia tarjotaan aktiivisesti myös kohdeyrityksen koulutuskalenterin kautta.

Käyttöönottovaiheen, joka kestää helmikuun 2012 loppuun asti, tavoitteena on tallentaa Suomen toimintojen ostosopimuksien tiedot ja liittää asiakirjat

sopimuksenhallintajärjestelmään. Tavoite on haastava, koska täyttä varmuutta ei ole sopimuksen omistajasta, jolloin käyttöönoton ohjauksesta ja raportoinnista tulee haastavaa. Käytännössä paine asetettiin sopimuksen tiedon tallentamisen osalta kyseistä ulkoista toimijaa eniten käyttävälle liiketoiminnalle tai tukiyksikölle.

Kaiken kaikkiaan liiketoiminnoissa ja tukiyksiköissä koulutettiin lähes 80 henkilöä toimimaan uuden hankintatoimen sopimushallinnan toimintamallin mukaan. Koulutuksiin nimettiin osallistujia kaikista liiketoiminnoista ja tukiyksiköistä. Toistaiseksi on vain muutamia kohdeyrityksen kotimaan yksiköiden toimintoja, joiden osalta ei hankintatoimen sopimushallinnan yhteyshenkilöitä ole nimetty ja koulutettu. Puute johtuu resursointiin ja organisointiin liittyvistä tekijöistä.

Sopimustietojen tallennusta uuden toimintamallin mukaisesti sopimushallintajärjestelmään on seurattu käyttöönoton alkuvaiheessa viikottasolla ja vuodenvaihteen 2012 jälkeen kuukausitasolla. Työ on edennyt tavoitteiden mukaisesti. Esiin tulleista haasteista tai viiveistä on kommunikoitu avoimesti asiaosaisten kesken. Lisäksi hankintatoimen sopimushallinnan avainhenkilöille sekä liiketoimintojen ja tukiyksiköiden johdolle on raportoitu työn etenemisestä sähköpostitse sekä hyödyntäen kohdeyrityksen hankintatoimen työtilaa.



Kuvio 26. Hankintatoimen sopimustietojen tallennuksen eteneminen.

Hankintatoimen sopimushallinnan tavoitetta tarkennettiin käyttöönoton edessä vielä niin, että 80 %:a ulkoiseen rahankäyttöön kohdistuvista sopimuksista tulee olla saatavilla sopimushallintajärjestelmässä helmikuuhun 2012 mennessä. Alkuperäistä asetettua tavoiteaikataulua siis muutettiin kahdella kuukaudella. Tavoitteen tarkennuksesta kommunikointi liiketoimintojen ja tukitoimintojen johdolle ja avainhenkilöille sähköpostitse. Konsernihankinta oli etukäteen tunnistanut potentiaaliset sopimuksien omistajat ja viesti kohdennettiin vastuiden mukaisesti.

Helmikuun 2012 lopussa tarkennetun tavoitteen mukaisia sopimustietoja sopimushallintajärjestelmästä puuttui noin 50 kpl. Arvon mukaan mitattuna tavoitteesta on saavuttamatta noin 20 %:a kokonaisarvosta. Tutkija toteaa osan sopimusjärjestelmästä puuttuneista sopimustiedoista kuuluvan yksiköille, joita ei toistaiseksi ole vielä koulutettu resursointi ja organisaatiomuutoksista johtuen. Näiltä osin tutkija on tarjonnut apua sopimustietojen tallentamiseen sopimusjärjestelmään. Toistaiseksi asia on vielä sopimatta ja virallinen resursointi kesken. Muiden puuttuvien sopimuksien osalta tutkija lähestyy vastuullista liiketoimintoa tai tukiyksikköä tietojen ja asiakirjojen tallentamiseksi sopimushallintajärjestelmään.

Käytännön haasteita hankintatoimen sopimushallinnan käyttöönotossa kohdattiin useita. Resurssien ajankäytön arviointi ja määrittäminen yksiköittäin oli haasteellista. Ajankäyttöarvioon perustuen liiketoiminnat nimesivät oman vastuualueen osalta resurssin tai resursseja sopimushallinnan käyttöönottoon. Niiltä osin kuin projektiryhmä tai kohdeyrityksen Konsernihankinta tunnistivat avainhenkilöitä, tuotiin ko. henkilöiden rooli esiin liiketoimintojen päätöksentekijöille.

Samaan aikaan hankintatoimen sopimushallinnan käyttöönoton kanssa kohdeyrityksessä käynnistyivät laajat yhteistoimintamenettelyt. Menettelyt johtivat resurssien nimeämisen siirtymisen lähitulevaisuuteen ja näin ollen viivästytti käyttöönottoa joissakin yksiköissä merkittävästi. Lisäksi organisaatiomuutokset hankaloittivat käyttöönoton etenemistä yksiköissä. Jo koulutetut avainhenkilöt siirtyivät uusiin tehtäviin ja/tai organisaatioon, jolloin resursointi ja koulutus olivat taas ajankohtaisia asioita. Lisäksi yrityskauppajärjestelyjen myötä hankintatoimen sopimushallinnan käyttöönotto laajennettiin myös uuteen tytäryritykseen vuoden 2012 alussa.

7.3 Hankintatoimen sopimushallinnan mitä tästä opimme

Mitä tästä opimme -tapaamisen tavoitteena on tuoda yhteen kaikki projektin aikana syntyneet oivallukset, opit ja haasteet sekä ratkaisut, joita on hyödyllistä soveltaa hankintatoimen sopimushallinnan jatkokehitysprojekteissa sekä sopimushallinnan hankkeessa. Havainnointia tehtiin koko projektin keston ajan ja huomioita kirjattiin muistiin. Oppimisen näkökulmat perustuivat projektisuunnitelman pääaihe-alueisiin: vaatimusmäärittely, projektinhallinta, konseptointi, järjestelmäratkaisu, pilotti, käyttöönotto, toimittajahallinta ja ohjausryhmän rooli. Tutkija ohjeisti projektiryhmän kirjaamaan jokaisesta kohdasta onnistumiset ja haasteet, sekä tiedon, miten haasteet ratkaistiin. Projektiryhmälle ei annettu tietoa budjetista, resursoinnista tai muista lähtötilanteen tiedoista, jotta tiedot eivät liikaa ohjaa toimintaa.

Tapaamiseen tutkija kutsui projektin avainhenkilöt: projektipäällikön, asiantuntijan myynnin johtamisen ja kehittämisen yksiköstä sekä teknisiä asiantuntijoita tietohallinnosta sekä suunnitteluun ja pilotointiin osallistuneet kaksi henkilöä. Tapaamiseen aikaa varattiin yksi tunti. Mitä tästä opimme analyysi on kuvattu liitteessä 11. Liitteestä on rajattu pois ne mistä tästä opimme -tapaamisen osa-alueet, jotka ovat rajattu pois tästä tutkimuksesta.

7.4 Kysely avainhenkilöille

Hankintatoimen sopimushallinnan kehittämisen näkökulmasta käyttäjille tehdään käyttäjätutkimus, joka ajoittuu helmi-huhtikuulle vuonna 2012. Kysely on luonteeltaan "pulse"-kysely, joka toistetaan useita kertoja samoille käyttäjille. Kyselyn tarkoituksena on mitata sopimushallintajärjestelmän tehokkuutta ja toimivuutta. Kyselyn ensimmäinen mittaus tehtiin helmikuussa 2012 ja viimeinen tehdään huhtikuun lopussa. Tämän "pulse"-kyselyn sisältö ja tulokset rajataan pois tästä tutkimusta, sillä kyselyn sisältö kohdentuu lähes täysin sopimushallintajärjestelmän tekniseen tehokkuuteen ja toimivuuteen.

8 Johtopäätökset ja sopimushallinnan kehittäminen

Tämä tutkimus toteutettiin hankintatoimen sopimushallinnan tehostamisen ja konseptoinnin näkökulmasta. Tutkimus rajattiin hankintatoimen sopimushallinnan konseptin tuottamiseen ja käyttöönottoon kohdeyrityksen Suomen toiminnoissa. Tutkimuksen aikana syntyi oivallus hankintatoimen sopimushallinnan kokonaisuudesta, sitä tukevista toiminnoista ja muista toimintaan liittyvistä osa-alueista. Teoreettinen tutkimusaineisto vahvisti tutkijan käsitystä sopimushallinnan viitekehyksen sisällöstä.

8.1 Saavutetut tulokset ja arviointi

Tutkimukselle asetettiin tavoitteet laadullisesta ja määrällisestä näkökulmasta. Kvalitatiivisiksi mittareiksi tutkija asetti hankintatoimen sopimushallinnan periaatteiden ja toimintamallien kuvaamisen ja valmiuden käyttöönotettavaksi tavoiteaikataulun mukaisesti sekä käyttöönotto kohdeyrityksen kaikissa Suomen toiminnoissa. Toimintamallin käyttöönotto edellyttää resurssien nimeämistä liiketoiminnoissa ja tukiyksiköissä, osallistumista koulutuksiin sekä sopimustietojen tallentamista sopimushallintajärjestelmään. Lisäksi tutkija asetti tavoitteeksi laatia jatkokehityssuunnitelma.

Kohdeyrityksen hankintatoimen sopimushallinnan ohjausryhmä hyväksyi hankintatoimen sopimushallinnan periaatteet ja toimintamallit käyttöönotettavaksi syyskuussa 2011. Tutkija kuvaa keskeisimmät tutkimustyön muutokset taulukossa 1.

Taulukko 1. Hankintatoimen sopimushallinnan keskeisimmät muutokset.

Muutos	Tilanne aikaisemmin	Tilanne nyt
Sopimushallinta hankintatoimen strategiassa	Sopimushallinta irrallinen toiminto, ei osa strategiaa	Sopimushallinta strateginen hankintatoimen voimavara
Sopimushallinnan visio, strategia ja tavoitteet	Ei visiota tai strategiaa, ei yhteistä tavoitetilaa	Visio, strategia ja tavoitetila määritetty ja hyväksytty
Yhteinen sopimushallintamalli, periaatteet ja prosessi	Useita tapoja toimia. Geneerinen prosessi kuvattu ja osittain käytössä	Yksi, yhteinen toimintamalli, periaatteet ja prosessi

Muutos	Tilanne aikaisemmin	Tilanne nyt
Sopimushallinnan roolit, organisaatio ja johtaminen	Sopimushallinnan roolit tunnistettu, mutta ei resursoitu	Sopimushallinnan roolit resursoitu. Organisointi ja johtamismalli suunniteltu (rajattu pois tutkimuksesta)
Sopimusyhteyshenkilöt	Ei olemassa olevaa listausta yhteyshenkilöistä, nimet tiedossa satunnaisesti	Liiketoiminta ja tukiyksikkökohtaiset sopimusyhteyshenkilöt nimetty ja koulutettu
Sopimusasiakirjat	Asiakirjamallit standardoitu ja osittain käytössä	Asiakirjojen päivitys, käyttöönotto ja koulutus suunniteltu (rajattu pois tutkimuksesta)
Arkistointi	Useita arkistointiratkaisuja	Yhteinen toimintamalli, joka huomioi maakohtaiset lait ja muut asetetut vaatimukset
Sopimushallintajärjestelmä	Useita työkaluja olemassa	Yksi, yhteinen työkalu
Sopimuksien seuranta ja raportointi	Seuranta sopimuksen perustiedoista ja sopimuksen käytöstä	Sopimustietojen perusraportointi, tietojen yhdistäminen ulkoiseen rahankäyttöön. Kehityssuunnitelma tehty (rajattu pois tutkimuksesta)
Sopimushallinnan muutosjohtaminen ja kulttuuri	Ei muutosjohtamista tai systemaattista prosessin seuranta ja ohjausta	Suunniteltu muutoksen johtaminen ja seuranta. Toimenpiteitä kulttuurin kehittämiseksi toteutettu
Toimittajahallinta	Sopimushallinta on osa toimittajahallintaa	Toimittajahallinta on sopimushallinnan tukitoiminto

Kohdeyrityksen liiketoimintojen sekä tukiyksiköiden johto nimesi oman vastualueensa sopimusyhteyshenkilöt ja käyttöönoton tukiresurssit. Taulukossa 2 tutkija kuvaa nimettyjen resurssien lukumäärän ja osallistumisen koulutuksiin.

Sopimussyhteys henkilöiden nimeäminen sujui tavoitteiden mukaisesti, vain muutamien yksikköjen osalta resursointi on toistaiseksi auki. Tilanne johtuu resursointihaasteista ja jokaisen yksikön johto on sitoutunut hankintatoimen sopimushallinnan käyttöönottoon välittömästi, kun resursointi ja organisaatio asiat selkeytyvät.

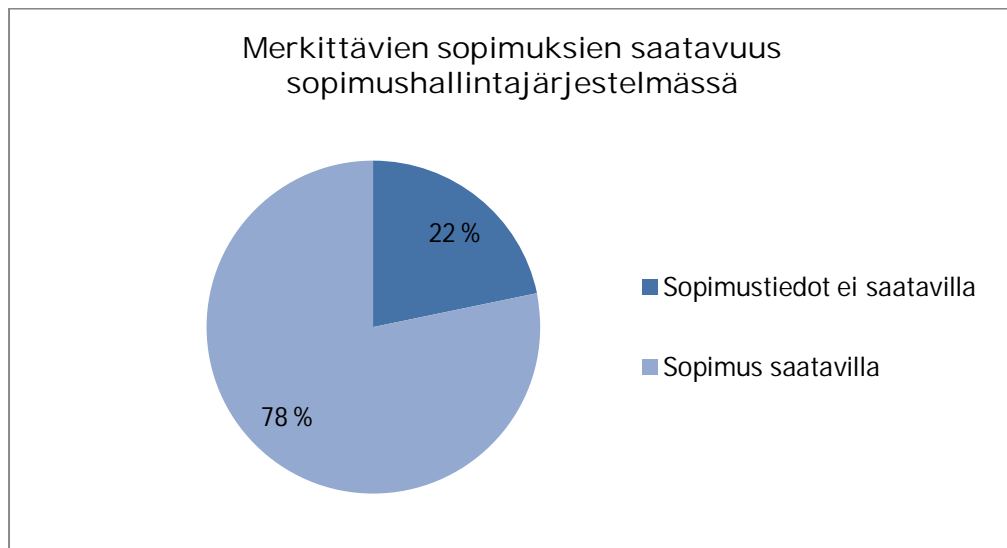
Taulukko 2. Hankintatoimen sopimushallinnan yhteys henkilöt liiketoiminnoittain.

Liiketoiminta- alue	Nimetyt ja koulutetut resurssit	Huomioita
Liiketoiminta A	26 henkilöä	<ul style="list-style-type: none"> • Kaikissa yksiköissä resursoitu ja koulutettu hankinnan sopimussyhteys henkilö • Käyttöönotto vaiheessa yhteistoiminta- menettelyt ja organisaatiomuutoksia
Liiketoiminta B	9 henkilöä	<ul style="list-style-type: none"> • Resursointi ja koulutetut hankintasopimus yhteys henkilöt vain osassa yksiköitä • Resursointisuunnitelma sopimussyhteys henkilön roolista tehty
Liiketoiminta C	13 henkilöä	<ul style="list-style-type: none"> • Yhtä toimintoa lukuun ottamatta kaikissa yksiköissä tunnistettu hankintayhteys henkilö ja resurssit koulutettu • Yrityksoston myötä uusi yritys integroitiin toimintamalliin 2012 alussa
Tukiyksiköt	27 henkilöä	<ul style="list-style-type: none"> • Kaikissa yksiköissä resursoitu ja koulutettu hankinnan sopimussyhteys henkilö

Kvantitatiivinen mittari mittaa sopimustietojen tallentamisen etenemistä ja tavoitteeksi tutkija asetti 80 %:a ulkoiseen rahankäyttöön kohdistuneiden hankintasopimusten saatavuuden sopimushallintajärjestelmässä vuoden 2011 loppuun mennessä. Käyttöönoton edetessä tutkija tarkensi asetettua tavoitetta ja pidensi aikataulua kahdella kuukaudella. Uusi tavoite on helmikuun 2012 loppuun mennessä.

Kohdassa 7.2. hankintatoimen sopimushallinnan käyttöönotto ja kuviossa 25 tutkija kuvaa sopimustietojen tallennuksen etenemisen kuukausittain käyttöönotto vaiheen loppuun asti. Kuviossa 26 tutkija kuvaa, miten asetettu tavoite 80 %:a ulkoiseen

rahankäyttöön kohdistuneiden hankintasopimusten saatavuuden sopimushallintajärjestelmässä tavoiteaikataulussa onnistui.



Kuvio 27. Merkittävien sopimusten saatavuus sopimushallintajärjestelmässä.

Merkittävien sopimustietojen ja sopimusasiakirjojen saatavuuden tavoite ei toteutunut. Tutkija selvitti ne sopimustiedot, joiden osalta sopimustiedot eivät ole saatavilla. Kyseisistä sopimuksista 97 %:a kuuluu yksiköille, joiden osalta hankintatoimen sopimushallinnan resursointia ei ole sovittu aikaisemmin esitetystä syistä. Mikäli tavoiteasetannasta poistaa kyseiset sopimukset jää jäljelle 3 %:a sopimuksia, joiden tietoja ei sopimushallintajärjestelmästä löydy. Näiden sopimusten osalta tutkija otti yhteyttä sopimusvastuullisiin henkilöihin henkilökohtaisesti ja ohjeisti heidät toimimaan uuden toimintamallin mukaisesti. Tutkimuksen tuloksia, muutoksen johtamista ja seuranta voidaan kuvata onnistuneeksi. Muutoksen läpivienti kohdeyrityksen mittakaavassa on haastava ja kahden kuukauden lisäaika tavoitteiden saavuttamiseksi voidaan pitää hyväksyttävänä.

Hankintatoimen sopimushallinnan muutos ja uusi toimintamalli tuovat konkreettisia hyötyä niin toiminnolle kuin organisaatiolle. Uusi, yhteinen tapa toimia varmistaa tasaisen laadun sopimushallinnan näkökulmasta, tehostaa toimintaa ja poistaa päällekkäisiä toimintoja ja resursointia. Lisäksi konsepti luo näkyvyyttä sopimuksen elinkaaren ja riskien hallintaan. Projektin hyödyt ovat merkittävät kohdeyritykselle ja

hankintayhteisölle. Tutkimuksen tuloksia ja parhaita käytäntöjä ja oppeja hyödynnetään kohdeyrityksen sopimushallinta hankkeen muista projekteissa.

8.2 Tutkimukset validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkija tarkastelee tutkimusaihetta ja liiketoimintaongelmaa monipuolisesti ja kriittisesti hyödyntäen aihealueen keskeisiä teorioita ja tutkimuksia. Tutkija kerää tietoa kirjallisista lähteistä, kohdeyrityksen avainhenkilöitä haastatteleamalla ja toimintaa havainnoimalla. Tutkija tuottaa kehitysehdotuksen liiketoimintaongelmaan, toteuttaa muutoksen kohdeyrityksessä, analysoi tulokset ja tekee jatkokehitysesityksen. Tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen sekä konseptoinnin ja projektin tuloksien hyväksyminen projektin ohjausryhmässä osoittavat osaltaan myös tutkimuksen luotettavuutta.

Reliabiliteetti tieteellisessä tutkimuksessa tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja tuloksien samanarvoisuutta. Jos tämä toimintatutkimus toistetaan, sama tulos ei ole saavutettavissa uudestaan. Tutkimus voidaan toistaa, jos toiminnassa ja toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset huomioidaan. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kohdeyrityksen sopimushallinnan muissa projekteissa. Tutkimuksessa luotu toimintamalli on toimiva ja liiketoiminnan tarpeita tukeva. Tutkija toteaa ratkaisun vastaavan avainsidosryhmien esittämiin edellytyksiin, odotuksiin ja vaatimuksiin. Tutkija verifioi ja validoi tutkimuksen toteuttamista ja tuloksia koko projektin keston ajan.

8.3 Sopimushallinnan kehittäminen

Tutkija ehdottaa seuraavia jatkokehityskokonaisuuksia vaiheittain toteutettavaksi

1. Sopimusraportoinnin ja analysoinnin kehittäminen
2. Sopimuksen perustietojen integrointi hankintatoimen eri työkaluihin seuraavista näkökulmista
 - a. raportointi
 - b. toimittajan perustiedot
 - c. tilaaminen, toimitus ja laskujen maksatus
 - d. kuljetusten alihankinta

- e. keskitetty käyttäjä- ja organisaatiohallinta
- 3. Hankintatoimen sopimushallinnan asiakirjamallien päivittäminen, digitointi ja käyttö sopimus-hallintajärjestelmässä
- 4. Hankintapäätös sekä sopimuksen juridinen ja kaupallinen hyväksyntä sopimushallintajärjestelmässä (työnkulku)
- 5. Sähköinen allekirjoitus ratkaisu, joka perustuu yleiseen sähköisen allekirjoituksen standardeihin ja täyttää kehittyneen sähköisen allekirjoituksen kriteerit

Tässä tutkimuksessa tutkija ei priorisoi tai esitä jatkokehitysehdotuksille toteutusaikataulua.

9 Yhteenveto

Sopimushallinta, sopimuksen vastuut ja velvoitteet ovat tärkeä strateginen osa liiketoimintaa. Hallitulla ja suunnitellulla hankintatoimen sopimushallinnalla on selkeä vaikutus yrityksen kustannusrakenteeseen. Sopimushallinta on keino hallita, ennustaa ja alentaa niin sisäisiä kuin ulkoisia kustannuksia, parantaa toiminnan laatua ja tuottavuutta, hallita riskejä ja mahdollistaa orgaaninen kasvu markkinoilla.

Yhteisen toimintamallin luominen, käyttöönotto ja jatkokehittäminen ovat kannattavaa kohdeyrityksen Konsernihankinnalle sekä hankintayhteisölle. Uuden tavan myötä toimintaa tehostui ja liiketoimintoihin sekä tukiyksiköihin nimettiin sopimusyhteyshenkilöitä varmistamaan, että ko. yksikkö tai organisaatio toimii yhteisten pelisääntöjen ja ohjeistuksen mukaisesti. Muutos ei ollut vaivaton vaan vaati aikaa, kommunikointia ja tapaamisia, resursseja ja uuden oppimista kaikilta henkilöiltä projektin eri vaiheissa. Projekti oli haastava ja asetetut tavoitteet vaativia. Tavoitteet saavutettiin, projektin vaiheissa opittiin uusia asioita ja koettiin onnistumisen hetkiä. Sopimushallinnan uusi toimintamalli, siihen liittyvät muut toiminnot ja konseptia tukevat toiminnot toimivat pohjana hankintatoimen sopimushallinnan jatkokehittämiselle. Muutos on jatkuvaa työtä ja parhaiden käytäntöjen löytämistä, soveltamista ja jalkauttamista – muutosjohtaminen on haastavaa, mutta samalla palkitsevaa.

Lähteet

Basware. 2010. Basware contract lifecycle management.

Deloitte & Touche Oy. Compliance -toiminnan arviointi ja kehittäminen Itellassa. 2010. Helsinki

Finlex. 1994. Arkistolaki 23.9.1994/831. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940831>. Hakupäivä 20.11.2011.

Focuslaw. 2009. Hankintasopimukset ja sopimusjuridiikka. Metropolia Yamk Hankintatoimen analysointikohteet luentomateriaali.

The Forrester Wave™. Jones, D. & Connaughton, P. M. 2011 Contract Life-Cycle Management, Q2 2011. Saatavissa: <http://www.oracle.com/us/corporate/analystreports/services/forrester-wave-lifecycle-q2-2011-432562.pdf>. Hakupäivä 23.9.2011.

International Association of Commercial & Contract Management 10.2011. Modernize the External Elements of the Contract Management Process. Contract Lifecycle Management Adjacent Technologies.

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

Heikkinen, H. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa: Heikkinen H., Rovio, E. & Syrjälä, L. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa. Kansanvalistus seura.

Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Jyväskylä. PS-Kustannus.

Heikkinen, H. & Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä. PS-Kustannus.

Hummingbird. Contract Management Whitepaper. Contract Management – A Strategic Asset. 2004. Saatavissa:

<ftp://service.boulder.ibm.com/software/emea/dk/frontlines/Hummingbird.pdf>.

Hakupäivä 11.11.2011.

Hyppönen, R & Pajunen-Muhonen, H. 2007. Logy Competence Oy:n Toimitusketjun hallinta ja kehittäminen kurssin koulutusmateriaali.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen - ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Itella. 2011. Saatavissa. Itella lyhyesti. http://www.itella.fi/group/liitteet/konserni/itella_konsernin_yleisesittely.pdf. Hakupäivä 1.12.2011.

Itella Oyj. 2001. Vuosikertomus ja yritysraportti 2010. Helsinki. Erweko Painotuote Oy.

Jalanka, J. & Salmenkari, R. & Winqvist, B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen. Käsikirja ulkoistamisprosessista. Helsinki. Logy.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Rastor. Oy Rastor Ab.

Kotter, J. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Helsinki. Talentum.

Arkistolaitos. 2011. Kunnallinen asiakirjahallinto-opas. Saatavissa: http://wiki.narc.fi/kao/index.php/5_Asiakirjatiedon_elinkaaren_hallinta. Hakupäivä 15.12.2011.

Kuntalehti 4.2011. Sopimukset näin haltuun Jyväskylässä.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere. Vastapaino.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Laamanen, K & Tinnilä, M 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo. Redfina Oy.

McKinsey & Company. 2011. Finding the right place to start change. McKinsey Quarterly.

Mercurius. 4.2008. Muutos lähtee ihmisestä.

<http://www.mercurius.fi/index.php?page=4054dad860390f438d6be5844d8a566>.

Hakupäivä 15.11.2011

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

Protiviti 2009. Implementing an Effective Contract Lifecycle Management Process.

Saatavissa: <http://www.protiviti.com/en-US/Insights/Browse-by-Content/POV/Documents/POV-Contract-Lifecycle-Mgmt.pdf>. Hakupäivä 1.10.2011

Salattu lähde. 2010. Compliance-toimintoihin perustuva sopimushallinnan kypsyysluokittelu.

Sopima 2011. Sopimusbarometri. Saatavissa

<http://www.sopima.fi/sopimusbarometri2011>. Hakupäivä 11.11.2011.

Suojanen, U. 1992. Toimintatutkimus koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen välineenä. Loimaa. Loimaan kirjapaino Oy.

Tieva, A. 2009. Sopimushallinta ja pitkäkestoiset liikesopimukset. Saatavissa:

http://www.edilex.fi/lakikirjasto/defensor_legis/5938. Hakupäivä 11.11.2011.

Van Weele, A. 2005. Purchasing & Supply Chain Management. London. Thomson Learning.

Compliance-toimintoihin perustuva sopimushallinnan luokittelu

Hankintatoimen sopimushallinnan projektisuunnitelma

Hankintatoimen sopimushallinnan nykytila-analyysi

Hankintatoimen sopimushallinnan viitekehys

Sopimuksen valmistelun ja hallinnan tehtävät sekä vastuut

Sopimuksen valmistelun ja hallinnan prosessikuvaus

Hankintatoimen sopimushallinnan periaatteet

Sopimushallinnan perustiedot

Sopimushallinnan muutosjohtamisen suunnitelma

Sopimushallinta on osa toimittajahallintaa

Hankintatoimen sopimushallinnan mitä tästä opimme