

Yritysjuridiset välineet liikesopimustoiminnan
tehostamiseksi
Ennakoivalla sopimisella kilpailuetua yrityksille

Yritysjuridiikka
Maisterin tutkinnon tutkielma
Margit Lumia
2015



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

YRITYSJURIDISET VÄLINEET LIIKESOPIMUSTOIMINNAN TEHOSTAMISEKSI

Ennakoivalla sopimisella kilpailuetua yrityksille

Pro gradu -tutkielma
Margit Lumia
Kevät 2015
Yritysjuridiikka

Hyväksytty laskentatoimen laitoksella ___ / ___ 20__ arvosanalla _____

Tekijä Margit Lumia

Työn nimi Yritysjuridiset välineet liikesopimustoiminnan tehostamiseksi

Tutkinto Kauppatieteitten maisteri

Koulutusohjelma Yritysjuridiikka

Työn ohjaaja(t) Matti Rudanko

Hyväksymisvuosi 2015**Sivumäärä** 113**Kieli** Suomi

Tiivistelmä

Tutkielmani käsittelee yritysjuridisten välineiden käyttämistä liikesopimustoiminnan tehostamiseksi. Työni korostaa ennakoivan sopimisen näkökulmaa ja painottaa kilpailuedun tuottamista sopimustoiminnalla, joka nähdäänkin liike-elämässä yhä enemmän liiketoimintastrategian toteuttamisen välineenä ja strategisena voimavarana.

Sopimustoiminnan liiketaloudellisen näkökulman ja ennakoivan oikeusajattelun avulla pyritään mahdolliset ongelmat tunnistamaan ja minimoimaan jo etukäteen, mutta samalla sopimuksista haetaan arvontuotantovälinettä ja kannattavan liiketoiminnan mahdollistajaa. Sopimusten merkitys on korostunut liike-elämässä entisestään yritysten välisen verkostoitumisen ja kumppanuuksien merkityksen kasvun myötä. Sopimusverkoston hallinnasta onkin tullut yrityksille kriittinen menestystekijä, kun yritykset hakevat toimintaansa tehokkuutta kumppanuuksien sekä vertikaalisen tai horisontaalisen integraation, kuten ulkoistamisen ja alihankinnan avulla. Sopimusten avulla voidaan jakaa sekä hyötyjä, että riskejä, joten sopimuksilla on myös riskienhallinnallista merkitystä.

Yritysten liikesopimustoimintaa voidaan tehostaa luomalla liiketoimintastrategiaan pohjautuva sopimusstrategia ja rakentamalla sen toimeenpanemiseksi tehokas sopimustoiminta, joka kattaa sopimustekniikan, -taktiikan ja -hallinnon kehittämisen. Sopimustekniikan avulla toimintaa voidaan tehostaa kiinnittämällä huomiota kulloinkin tarkoitukseen sopivien sopimusinstrumenttien, -tyyppien ja -ehtojen valintaan sekä oikeaoppiseen käyttöön. Tehokkuutta voidaan saavuttaa myös esimerkiksi vakiosopimusten ja -ehtojen hyödyntämisellä. Yhä verkostomaisempi liiketoiminta sekä pitkäaikaisen yhteistyön ja kumppanuuden korostuminen luovat yrityksille paineita lisätä sopimukseen joustavuutta, dynaamisuutta ja reagoitokykyä, joiden avulla voidaan varustautua helpommin ennakoimattomiinkin olosuhdemuutoksiin.

Sopimushallintoa voidaan kehittää sopimuksia tekevän ja niitä käyttävän henkilöstön osaamistasoa nostamalla, sopimisprosesseja mallintamalla ja parantamalla sekä sopimustenhallintajärjestelmiä hyödyntämällä. Yrityksen riskienhallinnan tulisi kattaa myös sopimusriskien tunnistaminen, kartoittaminen, arviointi sekä käsittely.

Sopimustaktiikassa keskeistä on yrityksen henkilökunnan neuvottelu- ja ihmissuhdetaitojen kehittäminen. Lisäksi tarvitaan sopimus- ja sopimuksenlukutaitoja. Sopimusten havainnollisuutta ja ymmärrettävyyttä voidaan parantaa käyttämällä visualisointikeinoja sekä neuvottelu- että toteutusvaiheessa.

Avainsanat ennakoiva sopiminen, liikesopimustoiminta, sopimusverkosto, sopimusstrategia, sopimusriskit, sopimushallinto, sopimustekniikka, sopimustaktiikka, sopimusinstrumentti, sopimusehdot, kumppanuussopimukset, dynaaminen sopimus, sopimuksen visualisointi

Sisällysluettelo

Kuvioluettelo	VI
1 Johdanto.....	1
1.1 Tausta	1
1.2 Tutkielman tavoite ja rajaukset.....	2
1.3 Käytetty lähdeaineisto.....	2
1.4 Käsitteiden määrittelyt.....	3
1.5 Tutkielman eteneminen	4
2 Sopimustoiminta osana yrityksen strategista suunnittelua bisneslogiikan muuttuessa	7
2.1 Sopimustoiminnan tuomioistuinäkökulmasta kohti liiketaloudellista näkökulmaa	7
2.2 Sopimustoiminnalla kilpailuetua – sopimukset yrityksen strategisena voimavarana	9
2.3 Kumppanuussopimukset ja sopimus yhteistyösuhteen osana	11
2.4 Kahdenvälisistä sopimuksista sopimusverkostoksi	12
2.5 Toimialojen klusterimallit ja teollinen symbioosi.....	14
2.6 Yhteiskehittäminen, living lab -toiminta, hackathon ja joukkoistaminen.....	15
2.7 Sopimukset osana tuotekehitystä – innovatiivisuus sopimustoiminnassa	17
2.8 Osallistuminen lainsäädäntötyöhön ja itsesääntelyyn – ennakointia pitkällä aikavälillä	19
2.9 Sopimusstrategia ja sopimushallinto	20
3 Sopimustoiminta osana riskienhallintaa	28
3.1 Riskit, niiden määrittely, todennäköisyys ja suuruus	28
3.2 Riskienhallinnan tavoitteet ja toimintamallit	29
3.3 Riskien tunnistaminen, kartoittaminen ja arviointi.....	29
3.4 Riskien käsittely: poistaminen, pienentäminen, siirtäminen, ottaminen	33
4 Systematiikkaa ja tehoa sopimustoimintaan	35
4.1 Sopimuksen joustavuus sekä dynaamisen ja reagoivan sopimuksen periaatteet	35
4.2 Sopimustekniikka ja sopimustaktiikka.....	37

4.3	Sopimusneuvottelut ja niiden valmistelu.....	38
4.4	Sopimustaidot, -lukutaidot ja sopimusten visualisointi	41
4.5	Sopimuksen tulkinta ja asiakirja-aukot	44
4.6	Sopimuksen pätemättömyys, sovittelu ja kohtuuttomat ehdot	46
4.7	Tarjouksen sitovuus ja tarjoustaidot	47
4.8	Tarjouspyynnöt, kilpailutusmenettelyt ja julkiset hankinnat.....	48
4.9	Vakiosopimukset ja -ehdot sekä ehtokollisio	50
4.10	Boiler plate -ehdot.....	54
4.11	Sähköiset sopimukset ja verkkokaupan sopimukset.....	55
4.12	Edustus-, lisenssi- ja franchise-sopimukset	57
4.13	Konsortio-, yhteistyö- ja joint venture -sopimukset.....	63
4.14	IT-sopimusten erityispiirteitä	64
5	Sopimusinstrumentit.....	67
5.1	Sopimus ja sopimuksen syntyminen	67
5.2	Vahvistusilmoitus (tilausvahvistus)	68
5.3	Esisopimus	69
5.4	Käsiraha	70
5.5	Aiesopimus	70
5.6	Tukikirje	71
5.7	Sopimusasiakirja ja sopimuskokonaisuus.....	72
6	Sopimuksen sisältö ja sopimusehdot	73
6.1	Sopimuksen osapuolet	73
6.2	Sopimuksen tyyppi, tarkoitus ja kohde	73
6.3	Palvelukuvaukset ja toteutuksen mittarit	74
6.4	Hinnoittelu, maksuehdot sekä omistusoikeuden siirtyminen.....	75
6.5	Sopimuksen kesto.....	76
6.6	Toimituksen aika ja paikka sekä toimituslausekkeet ja vaaranvastuu	77
6.7	Takuu- ja vakuusehdot	78

6.8	Vahingonkorvaus- ja vastuunrajoituslausekkeet	79
6.9	Vahingonkorvauksesta vapauttamislausekkeet	81
6.10	Tuotevastuuriskeiltä suojautuminen.....	82
6.11	Vakuuttamisvelvollisuudet	85
6.12	Oikeus käyttää alihankkijoita tai muita sopimusosapuolia	85
6.13	Immateriaalioikeuksista sopiminen.....	85
6.14	Salassapitoehdot ja salassapitosopimukset	87
6.15	Kilpailukielloehdot	90
6.16	Kilpailunrajoitusehdot	90
6.17	Rekrytoinnin rajoitusehdot	92
6.18	Yritysten vastuullisuuteen liittyvät ehdot	93
6.19	Ympäristövastuuriskeihin liittyvät ehdot	93
6.20	Varautumissuunnitteluun ja toiminnan jatkuvuuden hallintaan liittyvät ehdot	94
6.21	Sopimuksen muuttaminen ja uudelleenneuvottelulausekkeet	94
6.22	Lykkäävät ja purkavat ehdot	96
6.23	Irtautumiseen liittyvät ehdot	96
6.24	Irtisanomis- ja purkuehdot.....	96
6.25	Lainvalinta ja riidanratkaisulausekkeet	97
6.26	Allekirjoitukset ja niiden valtuudet	101
7	Lopuksi	102
7.1	Loppupäätelmät	102
7.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet	103
	Lähdeluettelo	104

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Liiketoimintastrategian, sopimusstrategian ja -toiminnan muodostama kokonaisuus.	6
Kuvio 2. Sopimushallinnon kypsyystasot (Jones & Connaughton, 2011).....	26
Kuvio 3. Visualisointiesimerkki: kaksi aikajanaa, jotka osoittavat sopimusosapuolten erilaiset näkemykset sopimuksen kestoja koskevasta ehdosta (Passera;Haapio;& Barton, 2013).....	43
Kuvio 4. Sopimisen luokittelua (Nystén-Haarala, 1998, s. 20)	57

1 Johdanto

1.1 Tausta

Sopimusoikeudellinen tutkimus ja kirjallisuus ovat perinteisessä oikeusajattelussa painottuneet menneisyyteen ja tuomioistuinnäkökulmaan, jossa käsitellään riita-asioita aikoinaan epäonnistuneen sopimisprosessin ja sopimuksen jäljiltä. Tämän rinnalle on alkanut kehittyä ennakoiva oikeusajattelu (englanniksi *preventive law*), jossa pääpaino on sopimustoiminnan järjestämisessä liiketaloudellisesta näkökulmasta ennakoivana sopimisena siten, että se nähdään kilpailuetua luovana tekijänä. Ennakoivaa sopimustoimintaa (*proactive contracting*) voidaan tarkastella hyvin suunniteltuna ja johdettuna prosessina, jolla on yhä kasvava strateginen merkitys yrityksen menestymiselle.

Sopimustoiminta on muuttanut viime aikoina muotoaan muun muassa siitä syystä, että entisen kokonaisvaltaisen oman tuote- tai palvelutuotannon sijasta yritykset käyttävät entistä enemmän alihankintaa ja ulkoistuksia, joiden hallintaan tarvitaan sopimuksia. Yksittäisistä, kahdenvälisistä sopimuksista on siirrytty sopimusverkostoihin, joissa yhteistyö arvoketjun osien välillä korostuu. Elinkeinoelämän globalisoituessa sopimustoiminnan kumppaniverkosto on myös entistä kansainvälisempää, mikä lisää sopimustoiminnan ja sen hallinnan kehittämistarpeita. Sopimustoiminnasta on tullut yhä enemmän strategista toimintaa, johon liittyy liiketoimintastrategiasta pohjautuvia valintoja.

Yritysten liiketoimintamallit ovat kehittyneet siten, että parhaimmillaan sopimusosapuolet voivat pitää toisiaan pitkäaikaisina kumppaneina, joita ilman omaa liiketoimintaa ei voida tehokkaasti harjoittaa ja joiden kanssa sopimussuhdetta halutaan vaalia. Sopimustoimintaan on tullut tarvetta luona dynaamisia ja reagoivia sopimusmalleja, joiden avulla voidaan etukäteen sopia yhteistyö-, vuorovaikutus- ja ongelmatilanteiden selvitysmekanismeista sekä sopimuksen uudelleen neuvottelumenettelyistä, mikäli sopimuksen syntyhetken tilanteeseen tulee sopimusosapuolten kannalta olennaisia ja ennakoimattomia muutoksia.

Sopimustoimintaan liittyy toisaalta aina riskejä, joten yritysten on tarpeellista tunnistaa ne ennakoita, arvioida niiden suuruus sekä joko minimoida tai ainakin optimoida niiden vaikutukset. Sopimustoiminta nähdäänkin usein osana yritysten riskienhallintaa, ja sen hallinnon tehokas järjestäminen on yrityksille yhä tärkeämpää myös tästä syystä. Samoin on tullut esiin tarve vahvistaa henkilökunnan sopimussosaamista sekä hankkia sellaisia työvälineitä ja tietojärjestelmiä, jotka ohjaavat sopimustoiminnan kehittymistä oikeaan suuntaan.

1.2 Tutkielman tavoite ja rajaukset

Sopimusoikeutta käsittelevä tutkielmani liittyy oikeustieteen ja taloustieteen rajapintaan. Juridiikan puolelta se sijoittuu yksityisoikeuden alaan kuuluvaan velvoiteoikeuteen (Halila & Hemmo, 2008, ss. 1 - 2), ja tarkemmin kuvattuna ennakoivan oikeuden ja ennakoivan sopimisen tutkimuksen alaan.

Tutkielmani tavoitteena on kartoittaa ennakoivaan sopimiseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimustietoa sekä vastata kysymykseen:

- ***Millaisia yritysjuridisia välineitä yritykset voivat käyttää liikesopimustoiminnan tehostamiseksi ja miten niitä käytetään?***

Erityisesti haluan painottaa näkökulmaa, jossa yritykselle luodaan kilpailuetua ennakoivan sopimustoiminnan avulla. Näin ollen tuon esiin sopimustoiminnan strategisen ulottuvuuden ja elinkeinoelämän bisneslogiikan muutosten vaikutukset sopimiseen. Lisäksi tarkastelen sopimustoimintaa riskienhallinnan ja yrityksen sopimusosaamisen kehittämistarpeen näkökulmasta käsitellen prosessit, menetelmät ja välineet. Tutkimuksessani esittelen myös käytettävissä olevia sopimusinstrumentteja, sopimisen erityisaiheita sekä tyypillisiä sopimusehtoja ja niiden käytännön merkitystä.

Tutkielmani keskittyy liikesopimukseen eli elinkeinoelämän sopimukseen, jolloin kohteena ovat elinkeinonharjoittajien (yritykset, yhteisöt) väliset sopimukset. Rajauksen ulkopuolelle jäävät elinkeinonharjoittajan ja kuluttajan väliset sopimukset (kuluttajasopimukset), elinkeinonharjoittajan ja työntekijän väliset sopimukset (esim. työsopimukset) sekä yksityishenkilöiden väliset keskinäiset sopimukset.

Tutkielman pääpaino on aiheen laajuuden vuoksi ensisijaisesti sopimuksissa, joita tarkastellaan Suomen lainsäädännön mukaan, mutta jonkin verran esillä on myös kansainvälistä sopimuskäytäntöä.

1.3 Käytetty lähdeaineisto

Lähdeaineistona olen käyttänyt lähinnä 2000-luvulla julkaistuja sopimusjuridiikkaa käsitteleviä kirjoja ja artikkeleita, joissa painotuksena on sopimustoiminnan liiketoiminnallinen ulottuvuus ja ennakoiva sopiminen. Lähteet ovat pääosin kotimaisten tekijöiden laatimia.

Päälähteinä ovat Mika Hemmon sopimusoikeutta käsittelevät teokset sopimusjuridiikan yleisten periaatteiden sekä sopimustekniikan ja -taktiikan, sopimusten valmistelun, rakenteen ja sisällön osalta. Tätä on täydennetty uudemalla oikeuskirjallisuudella sekä tuomalla esiin esimerkkejä erityisaiheista. Yleistä sopimusosaamista ovat tuoneet myös Esko ja Kari Hoppu sekä Jari Vuorijoki ja Thomas Wilhelmsson.

Ennakoivan sopimisen osalta olen käyttänyt etenkin Helena Haapion, Soili Nystén-Haaralan, Soile Pohjosen, Tommi K. J. Taskisen, Vaula Haaviston, Kaisa Sorsan, ja Tarja Salmi-Tolosen aineistoja, unohtamatta Matti Rudangon osuutta ja sopimusten liiketaloudellisen näkökulman painotusta. Liiketalousnäkökulmaa olen saanut myös Mika Kamenskyn, Jan-Erik Lindroosin ja Kari Lohiveden teoksista.

Sopimuksen dynaamisuuteen liittyvää ajattelumallia on tuonut Vesa Annala, ja reagoivan sopimuksen näkökulmia Antti Tieva.

Sopimusriskien osalta näkemyksiä olen saanut Petri Keskitalon, Susan Koivun, Jukka Leskisen, Päivi Nygrenin, Kaisa Sorsan, Tapio Jaakkolan ja Matti S. Kurkelan tuottamasta kirjallisuudesta sekä tuotevastuuriskien osalta lisäksi myös Thomas Wilhelmssonin ja Matti Rudangon kirjallisuudesta.

1.4 Käsitteiden määrittelyt

Tutkielmassa käytetyt keskeiset käsitteet määrittelen seuraavasti:

Ennakoiva sopiminen

Ennakoiva sopiminen (*proactive contracting*) tarkoittaa sitä, että yritys suunnittelee juridisten välineiden käytön sopimustoiminnassaan painottaen tulevien tilanteiden ennakointia ja ongelmien ennaltaehkäisyä (Rudanko, 2002, s. 189). Tavoitteena on sopimustoiminnan taloudellinen optimointi. Sorsa (2009, s. 131) on kuvannut ennakoivan sopimisen osapuolten yhteistyön suunnitteluksi, rakentamiseksi ja ylläpidoksi sekä ongelmien ennaltaehkäisyksi ja riskien hallinnaksi.

Liikesopimus

Sopimukset voidaan jaotella kuluttajasopimuksiin ja liikesopimuksiin. Liikesopimus tarkoittaa sopimusta, joka on solmittu elinkeinonharjoittajien välillä, kun taas kuluttajasopimuksessa osapuolet ovat elinkeinonharjoittaja ja kuluttaja (Ahtonen, 2010, s. 207). Käytän tekstissä termin elinkeinonharjoittaja rinnalla myös termiä yritys, koska liikesopimuksia yleisesti solmitaan nimenomaan yritysmuotoisten elinkeinonharjoittajien välillä.

Sopimushallinto, sopimushallinta, sopimustenhallinta, sopimusten hallinta

Sopimushallinto (*contract management*) tarkoittaa tapaa, miten yritys tai yhteisö on yleisellä tasolla suunnitellut ja järjestänyt sopimustoimintansa, etenkin koskien sopimusten ylläpitoa, säilyttämistä, sopimustoiminnan ohjeistamista ja osaamisen levittämistä kouluttamalla (Hemmo, 2005a, s. 5). Koivu ja Leskinen (2005, s. 320) käyttävät vastaavasta aihealueesta käsitettä sopimustenhallinta ja Tieva (2010, s. 91) termiä sopimushallinta. Haapio (2005b, ss. 330 - 331) pitää terminologiaa sekä Suomessa että kansainvälisesti vielä vakiintumattomana. Hän käyttää termejä sopimusten hallinta tai sopimushallinta englanninkielisen termin *contract management* käännöksinä, mutta toteaa tulkintojen termin kattavuudesta vaihtelevan sopimuskäytännön kehittämisestä asiakirjanhallintaan ja sopimuksen teon jälkeisiin tehtäviin.

Sopimusstrategia

Sopimusstrategia tarkoittaa keinoja, joilla yritys edistää, ohjaa ja valvoo strategiansa toteutusta (Koivu & Leskinen, 2005, s. 315).

Sopimustaktiikka

Sopimustaktiikka kuuluu osana sopimustekniikan alueeseen ja tarkoittaa sitä, miten sopimukseen päädytään neuvotteluiden ja muiden menettelyjen avulla (Hemmo, 2005a, s. 4).

Sopimustekniikka

Sopimustekniikan käsite pitää Hemmon (2005a, s. 4) mukaan sisällään kysymykset, millaisia sopimuksia yritys tekee ja millaisia sopimusinstrumentteja, -tyyppejä ja -ehtoja se käyttää.

Sopimustoiminta

Yrityksen sopimustoiminta koostuu Hemmon (2005a, s. 6) mukaan sopimushallinnosta, sopimustekniikasta ja sopimustaktiikasta. Sopimustoimintaa voidaan pitää yläkäsitteenä kaikkeen sopimukseen liittyvään toimintaan yrityksissä.

1.5 Tutkielman eteneminen

Tutkielmani etenee johdantoa seuraavissa pääkappaleissa näin:

Kappaleessa 2 esittelen sopimustoiminnan ja sen roolin muuttumista tuomioistuinnäkökulmasta kohti liiketaloudellista näkökulmaa ja osaksi yrityksen strategista suunnittelua. Sopimustoimintaa on alettu pitää yrityksen strategisena voimavarana, jolla voidaan luoda kilpailuetua. Kumppanuussopimuksien merkitys on kasvanut yritysten siirtyessä yhä verkottuneempaan bisneslogiikkaan, jolloin toimialoille on syntynyt klustereita ja viime aikoina myös esimerkiksi teollista symbioosia. Uudet toimintamallit, kuten

yhteiskehittäminen, living labit, hackathon ja joukkoistaminen haastavat sopimustoiminnan kehittymään niiden rinnalla.

Sopimustoiminnan strateginen rooli näkyy myös tuotekehityksessä, jossa sopimuksien innovatiivinen käyttö on lisääntynyt. Liiketoiminnan muutosten ennakointikyky edellyttää yrityksiltä ajan hermolla pysymistä ja siten myös toimialan lainsäädännön sekä itsesääätelyn kehittämiseen osallistumista tai vähintäänkin tarkkaa seuranta. Menestyvät yritykset tarvitsevat myös sopimusstrategian luomista ja sopimushallinnon tehokasta organisoimista.

Kappaleessa 3 käsittelen sopimustoimintaa osana yrityksen riskienhallintaa.

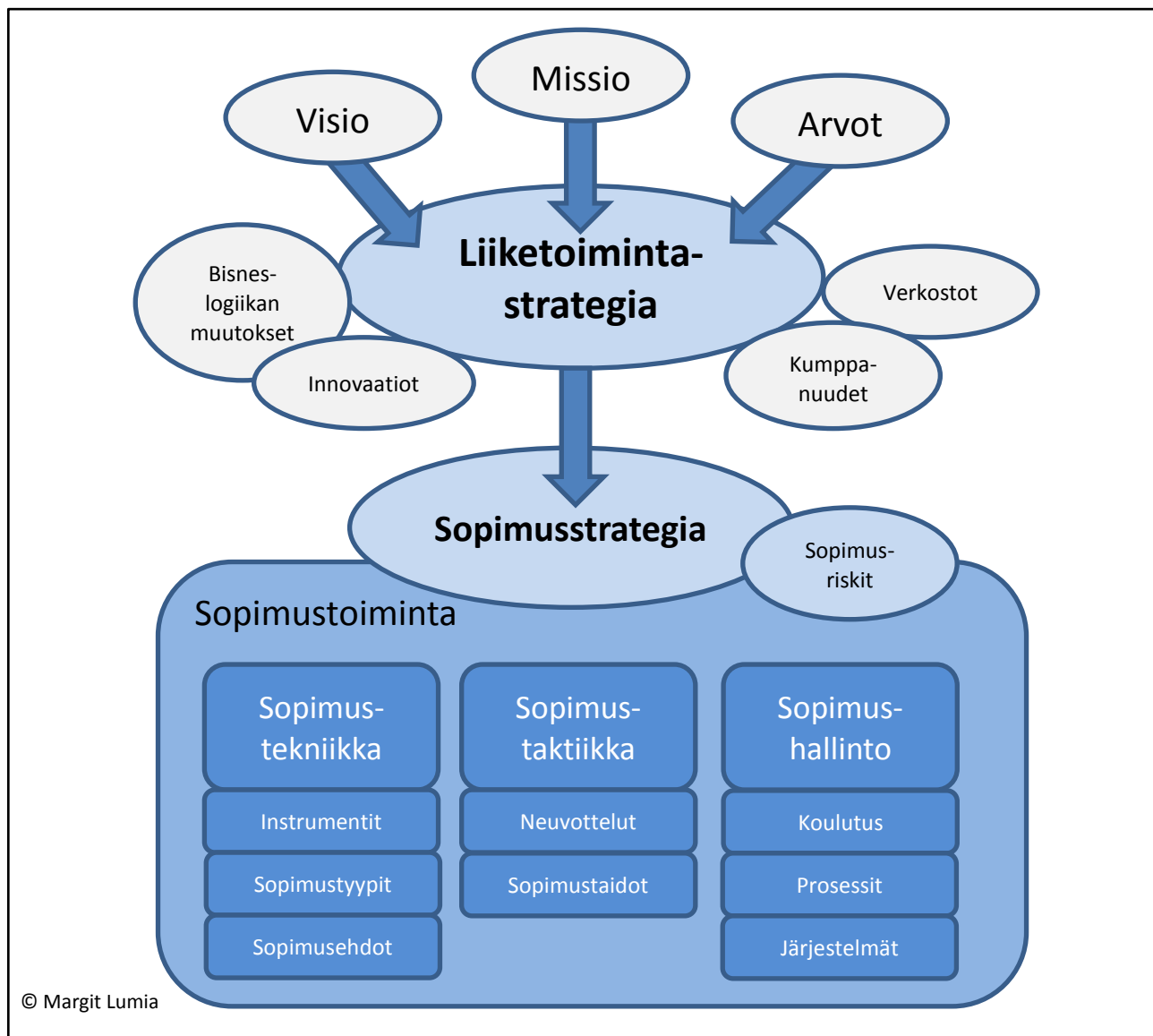
Riskienhallinnan perusteiden, tavoitteiden ja toimintamallien esittelyn jälkeen syvennyn riskien tunnistamiseen, kartoittamiseen ja arviointiin sekä tämän jälkeen niiden käsittelyyn, joka voi tapahtua poistamalla, pienentämällä, siirtämällä tai harkitusti riskin ottamalla.

Kappaleessa 4 tuon esiin keinoja, joiden avulla sopimustoimintaan voidaan lisätä systematiikkaa ja tehokkuutta. Ennakoivan sopimustoiminnan ideologiaa pohjustan esittelemällä joustavan, dynaamisen ja reagoivan sopimuksen periaatteita. Sen jälkeen käyn läpi sopimustekniikkaan ja -taktiikkaan liittyviä tekijöitä sekä esittelen sopimusneuvotteluihin valmistauduttaessa ja niitä käytäessä huomioon otettavia seikkoja. Sopimusosaamisen kehittämistarpeita esitellessäni tuon esiin muun muassa sopimusten havainnollistamiseen sekä tulkintaongelmiin ja pätemättömyysriskeihin liittyviä näkökohtia. Tarjoustoiminnasta kuvaan tarjouspyynnön ja tarjouksen roolia ja merkitystä sekä kilpailutukseen liittyviä seikkoja. Kappaleen 4 loppuosassa esittelen vielä joidenkin keskeisten sopimustyyppien ja -ehtojen tuomia mahdollisuuksia ja erityispiirteitä.

Kappaleessa 5 tarkastelen sopimuksen roolia ja sopimuksen syntymistä sekä esittelen sen jälkeen sopimusinstrumenteista vahvistusilmoituksen, esisopimuksen, käsirahan, aiesopimuksen ja tukikirjeen käyttötarkoituksen. Lopuksi luonnehdin sopimusasiakirjaa ja -kokonaisuutta.

Kappaleessa 6 syvennyn sopimuksen sisältöön ja tuon esille sopimisen aiheita, joihin tyypillisesti neuvotteluissa on tarpeen ottaa kantaa. Nämä ehdot voivat liittyä itse sopimukseen, sopimuksen kohteeseen tai sopimusosapuoliin ja heidän toimintaansa.

Kappaleessa 7 teen yhteenvedon tutkielmani pääkohdista sekä esittelen jatkotutkimusmahdollisuuksia.



Kuvio 1. Liiketoimintastrategian, sopimusstrategian ja -toiminnan muodostama kokonaisuus.

Kuviossa 1 on esitetty tutkielmani rakenne ja sisältö pelkistetyksi. Vision, mission eli toiminta-ajatuksen sekä arvojen pohjalta muodostetun liiketoimintastrategian tulee pysyä ajantasaisena ja ottaa huomioon muun muassa bisneslogiikan ja innovaatiotoiminnan kehittymisen sekä muutostarpeet kumppanuusajattelussa ja verkostoissa.

Liiketoimintastrategian toteutuminen edellyttää myös sopimusstrategian luomista ja sen pohjalta sopimustoiminnan kokonaisvaltaista kehittämistä kattamaan sopimustekniikan, -taktiikan ja -hallinnon. Lisäksi yrityksen riskienhallinnan tulisi kattaa myös sopimusriskit.

2 Sopimustoiminta osana yrityksen strategista suunnittelua bisneslogiikan muuttuessa

2.1 Sopimustoiminnan tuomioistuinnäkökulmasta kohti liiketaloudellista näkökulmaa

Sopimustoiminta on perinteisesti elänyt tuomioistuinnäkökulman mukaan, mutta vähitellen myös liiketaloudellinen ajattelu on tullut sen osaksi. Rudanko (2004, ss. 1226, 1231) painottaakin yritys juridiikan *hyödyntämisen* merkitystä liiketoiminnassa sekä juridiikan tuomaa lisäarvoa yritystoimintaan. Hän näkee yritys juridiikan myös päätöksenteon välineenä, jonka avulla liiketoimintaa voidaan suunnitella juridisten sanktioiden aiheuttamia kustannuksia optimoiden (Rudanko, 2004, s. 1243) .

Sopimustoiminnan liiketaloudellisen näkökulman mukaan asioista pyritään sopimaan ennakoita riittävän kattavasti, ja ennakoinnista onkin tullut merkittävä toimintamalli myös sopimusjuridiikassa. Tämä vaatii kuitenkin näkökulman muutoksen lisäksi sopimusosaamisen kehittämistä.

Parhaimmillaan sopimusosapuolet ovat tyytyväisiä tekemäänsä sopimukseen ja kokevat kumpikin hyötyvänsä siitä. Jos kuitenkin päädytään päinvastaiseen tilanteeseen, voidaan kysyä, miksi ja missä asioissa yritys on sopimustoiminnassaan epäonnistunut.

Mika Hemmon (2003, s. 4) mukaan sopimusoikeuteen ja sopimukseen liittyy niiden taloudellisen luonteen korostaminen. Koska elinkeinonharjoittajien välisissä sopimuksissa on useissa tapauksissa voimassa sopimusvapaus, saattaa se kuitenkin johtaa siihen, että osapuolet eivät välttämättä tunne pakottavan lainsäädännön mukaisia velvoitteita tai noudattavat sopimusta, joka juridisesti on epäselvä tai joka ei tosiasiallisesti ole edes pätevä (Hemmo, 2003, s. 7).

Usein sopimusrikkomustilanteissa osapuolet eivät kuitenkaan ryhdy oikeudellisiin toimiin toisiaan vastaan, koska haluavat säilyttää liikesuhteet sopimusosapuoliensa tulevaisuudessakin ja koska toisaalta tuomioistuintie saattaa tuoda elinkeinonharjoittajille negatiivista julkisuutta (Hemmo, 2003, s. 7). Se voi aiheuttaa sopimusosapuoleille myös ennakoimattomia lisäkustannuksia. Näin ollen osapuolet haluavat usein käytännössä ratkaista liikesopimukseen liittyvät ongelmansa neuvottelemalla ilman tuomioistuinta.

Sopimustoiminnassa voidaankin lähteä pohtimaan mahdollisia ongelmatilanteita jo ennakoita, ennen sopimuksen solmimista. Yhdysvalloissa on jo 1950-luvulla käynnistynyt Louis M. Brownin johdolla ennakoivan oikeusajattelun tai juridiikan (*preventive law, proactive law*) suuntaus, jossa pyritään sopimustoiminnassa ja sen kehittämisessä painottamaan tulevien tilanteiden ennakkointia ja ongelmien ennaltaehkäisyä sen sijaan, että varustauduttaisiin pääasiassa konfliktinratkaisuun. Ennakoivaan oikeusajatteluun kytkeytyy myös luovan ongelmanratkaisun (*creative problem solving*) perinne. (Rudanko, 2002, s. 189.)

Suomessa ennakoivan oikeusajattelun suuntaus kehittyi 1990-luvun lopulla ajattelumalliksi ennakoivasta sopimisesta (*proactive contracting*) ja ennakoivasta oikeudesta (*proactive law*). Tämä puolestaan on laajentunut pohjoismaiseksi koulukunnaksi, joka tunnetaan nimellä the Nordic School of Proactive Law. (Berger-Walliser; Bird; & Haapio, 2011, ss. 58 - 59.)

Ennakoivan oikeusajattelun suuntauksen voidaan katsoa tuovan sopimustoimintaan lisää liiketaloudellista näkökulmaa tuomioistuinnäkökulman sijasta. Sopimusjuridiikkaa voidaan tällöin pitää enemmänkin liiketoiminnan mahdollistajana kuin rajoitteena. Juridiikalle onkin muotoutunut elinkeinoelämässä positiivinen rooli paitsi liikesopimustoiminnassa, myös esimerkiksi tätä osittain sivuten teollis- ja tekijänoikeuksien hallinnassa sekä kilpailutaktisessa käytössä (Rudanko, 2002, s. 204).

Ennakoivan oikeusajattelun perustana on tunnistaa ja minimoida mahdolliset ongelmat jo etukäteen sekä välttää sopimusriitojen päätymistä tuomioistuimien ratkaistaviksi. Haapion (2005b, ss. 329 - 330) näkemyksen mukaan sopimuksien avulla voidaan tehostaa esimerkiksi teollisuuden toimitusprojektien ohjausta, ongelmien torjuntaa sekä häiriötilanteiden hallintaa. Sopimuksia voidaan pitää hänen mukaansa myös liiketoiminnan riskien jakamisen välineenä, jolla turvataan hankkeiden onnistuminen eli se, että projekti etenee hallitusti ja suunnitelmien mukaisesti eikä ikäviä yllätyksiä tule vastaan. Haapio (2005b, s. 330) korostaakin, että hyvillä sopimuksilla ja tehokkaalla sopimusten hallinnalla (sopimushallinto) yritys pystyy minimoimaan ongelmat ja maksimoimaan mahdollisuutensa.

Pohjonen (2002, ss. 285 - 290) näkee sopimukset yhteistyön rakentamisen ja ylläpidon välineenä eli keinona ongelmien ehkäisemiseen ja lopputuloksen (esimerkiksi projektin tulokset) parantamiseen. Hän korostaa, että yhteisen hyödyn tavoittelussa menettelytapojen noudattamista tärkeämpää voi olla yhteistyössä saavutettu tulos ja että sopimusosapuolet kokevat parhaimmillaan olevansa samalla puolella pöytää kilpailuasetelman sijasta. Myös osapuolten välinen luottamus on merkittävä tekijä yhteistyösuhteessa. Pohjonen korostaakin,

että ennakoivassa sopimisessa ”pyritään etukäteen selvittämään ja selventämään, mitä osapuolet todella haluavat” (2002, s. 298).

Ennakoivaan sopimustoimintaan liittyvät sopimushallinto, yhteistyösuhteiden hallinta, riskienhallinta ja liiketoimintaprosessien hallinta.

2.2 Sopimustoiminnalla kilpailuetua – sopimukset yrityksen strategisena voimavarana

Sopimustoiminnan merkitys strategisena kilpailutekijänä on lisääntynyt ja edelleen lisääntymässä.

Yrityksen strategiaprosessissa määritellään yleensä visio eli näkemys organisaation tulevaisuudesta sekä luodaan sen saavuttamista tukemaan strategia. Tässä yhteydessä on tyypillistä selvittää vaihtoehdot, mitä on mahdollista tehdä sekä päättää, mitä tehdään ja mitä ei tehdä. (Lindroos & Lohivesi, 2004, ss. 26 - 27, 44.)

Strategian määrittämisessä on kysymys valinnoista. Yritykset voivat strategiassaan linjata, missä asioissa tukeutuvat omiin resursseihinsa, kuten henkilöstöön, tiloihin, tuotantoon, varastoihin, jakelujärjestelmään ja työvälineisiin, tai missä vaihtoehtoisesti halutaan käyttää yhteistyökumppaneita. Mitä enemmän yritys aikoo käyttää liiketoimintansa toteuttamisessa kumppaneita, sen merkityksellisempiä ovat näiden kanssa tehdyt sopimukset. Erityisesti pitkäkestoiset sopimukset (*long-term contract*, LTC) voivat olla keskeisiä yrityksen liiketoiminnan myönteisen kehittymisen kannalta, mutta toisaalta ne asettavat haasteita lisäämällä epävarmuutta ja riippuvuussuhteita (Nystén-Haarala, 1998, s. 6).

Sopimuksia voidaankin Koivun ja Leskisen (2005, s. 305) mukaan pitää yrityksen strategisena voimavarana, joka auttaa yritystä menestymään kilpailutilanteessa ja tuo ennakoitavuutta markkinoille. Heidän mielestään sopimukset ovat toisaalta yrityksen aineetonta pääomaa ja toisaalta väline tuottaa aineellista pääomaa. Koivu ja Leskinen näkevät, että sopimukseen liittyviä kaikkia riskitekijöitä ei ole tarpeen pyrkiä eliminoimaan, vaan suhteuttamaan ne yrityksen strategian ja sietokyvyn mukaisiksi, jotta ei suljeta pois ennakoimattomia mahdollisuuksia. He painottavatkin harkitun riskin tunnistamista ja tarvittaessa sen ottamista. (Koivu & Leskinen, 2005, s. 305.)

Taskisenkin (2002, s. 93) mukaan liiketoimintaan liittyvät sopimukset on syytä ottaa huomioon yrityksen strategisessa suunnittelussa, sekä tunnistaa sopimukseen liittyvät mahdollisuudet ja riskit kokonaisvaltaisesti. Jos sopimustoimintaa ei tarkastella tästä

näkökulmasta, muodostuu hänen mukaansa yritykselle tietoinen ja merkittävä liiketoimintariski. Juridiikkaa voidaan Taskisen näkemyksen mukaan pitää arvontuotantovälineenä, mutta se edellyttää sopimustoiminnan systematisointia ja mahdollisuuksien täyspainoista hyödyntämistä liiketoiminnan päätöksenteossa sekä suunnittelussa niin strategisella kuin taktisellakin tasolla. (Taskinen, 2002, s. 93.)

Taskinen (2002, s. 109) esittää, että juridiikan arvontuotantoa voidaan parantaa muun muassa käytännön ongelmien analysoinnilla, liiketoiminnan tavoitteiden ja strategian ymmärtämisellä sekä varautuen ennakoimalla siten, ettei ongelmia pääsisi syntymään. Hän painottaa sopimustodellisuuden (sopimukset asiayhteydessään) ja liiketoimintaprosessin samanaikaista hahmottamista ajantasaisen juridisen osaamisen ja vuorovaikutustaitojen käyttämisen lisäksi.

Haapio (2005b, s. 332) korostaa sopimustoiminnassa liiketoimintalähtöisyyttä, jolloin tarjousten ja sopimusten tavoitteena on ensisijaisesti tukea yrityksen liiketoimintaa ja kaupan kohteena olevia projekteja. Hän painottaa myös sitä, että sopimusten tulisi olla hyviä, selkokielisiä, käytännössä toimivia ja helposti hallittavissa olevia, ja näiden syntymiseksi suunnittelu- ja sopimusvaiheen toiminta on avainasemassa. (2005b, s. 332.)

Keskitalo (2002, ss. 266 - 267) korostaa liiketoiminnallisten valintojen ja sopimuksellisen riskienhallinnan yhteensovittamista. Esimerkiksi alihankinta- ja jälleenmyyntijärjestelmiä suunniteltaessa tulisi tuntee myös sopimuksellisen riskienhallinnan tuottama tieto ja hyödyntää sitä vaihtoehtoja arvioitaessa. Sorsa (2009, s. 137) painottaa erityisesti yrityksen valitsemaan liiketoimintamalliin tarvittavan sopimusosaamisen hankkimista.

Haapio ja Haavisto (2005, s. 10) ovat tiivistäneet sopimusten funktioiksi viisi tekijää: toiminnanohjauksen, arvontuoton, riskienhallinnan, viestinnän ja erimielisyyksien ehkäisyn ja ratkaisun. Toiminnanohjauksen näkökulma kattaa ajatuksen sopimuksesta suunnittelun, johtamisen ja liiketoiminnan apuvälineenä. Arvontuotto- ja riskienhallintafunktioon liittyviä ajatuksia ovat jo muutkin tutkijat esittäneet yllä mainituissa viittauksissa. Näiden lisäksi sopimus voidaan Haapion ja Haaviston mielestä nähdä myös välineenä, jonka avulla tieto pysyy tallessa ja jonka avulla tietoja voidaan välittää sisäisen ja ulkoisen viestinnän kohteisiin. Mainitut tutkijat pitävät selkeitä sopimuksia myös välineinä estämään riitoja, häiriöitä ja ongelmia paisumasta oikeussaliasteelle. (Haapio & Haavisto, 2005, s. 10.)

Sorsa (2009, s. 132) kiteyttää hyvin johdetun sopimusosaamisen olevan yritykselle voimavara sekä parhaimmillaan kilpailuetua ja vähimmilläänkin liiketoiminnalle tukea tuova tekijä. Sopimustoiminnan taloudellista näkökulmaa painottaa transaktiokustannusanalyysi

(*transaction cost economics*, TCE), jota on kehittänyt Oliver Williamson ja jonka tavoitteena on auttaa yrityksiä vähentämään transaktiokustannuksia mm. käyttämällä erilaisiin sopimuksiin erilaisia hallintamalleja (Nystén-Haarala, 2002, ss. 153 - 155).

2.3 Kumppanuussopimukset ja sopimus yhteistyösuhteen osana

Liikesopimuksia voidaan tarkastella myös sopimussidonnaisuuksiin (*relational contracting*) suuntautuvasta näkökulmasta, jossa sopimuksia pidetään sitoumuksena yritysten välillä tapahtuvaan yhteistoimintaan. Näkökulma korostaa sopimuskumppaneiden välisen yhteistyön merkitystä ja sen jatkuvuutta sekä keskinäistä luottamusta. Tehty sopimus ei myöskään ole välttämättä kiinteä asiakirja, vaan sitä voidaan jo ennakolta varautua muuttamaan tai täydentämään keskinäisessä yhteistyössä ilman tuomioistuimia. (Rudanko, 2002, ss. 197 - 198.)

Taskinen (2002, s. 90) kuvaa kumppanuutta syvälliseksi yhteistyöksi pitkällä aikavälillä ja täsmentää, että tällöin *"kumppaneiden arvontuotantoprosessit on valjastettu tukemaan toisiaan ja kumppanit ovat halukkaita kehittämään omia prosessejaan yhteneväisten tavoitteiden mukaan"*.

Tieva (2010, s. 81) on tutkinut muun muassa kiinteistöpalveluiden kumppanuussopimuksia, joissa hänen näkemyksensä mukaan korostuvat *"sopimuksen prosessimaisuus, dynaamisuus, suhdeulottuvuudet ja ennakoiva sopiminen"*. Tieva (2006, ss. 240, 242) korostaa pitkäkestoisissa sopimuksissa lisäksi kumppaneiden ja näiden avainhenkilöiden välistä luottamusta, liikesuhteen jatkuvuutta, yhteiseksi miellettyä tavoitetta sekä lojaliteettivelvollisuutta. Nystén-Haarala (1998, ss. 6 - 7) kuvaa sopimuksia myös pitkäkestoisen projektiyhteistyön välineinä, joita voidaan käyttää esimerkiksi teknologian siirtoon. Visuri ja Pohjonen (2006, ss. 800 - 801) tuovat puolestaan esiin projektitoiminnan sopimusten esiintymisen kirjallisuudessa usein muutostenhallinnan (*change management*) ja taloudellisten kysymysten sekä riskienhallinnan (*risk management*) välineenä, eikä niinkään sopimustenhallintana (*contract management*). Heidän näkemyksensä mukaan projektitoiminnassa on ollut nousussa sopimuksen näkeminen tietojohtamisen näkökulmasta eli välineenä, jonka avulla osapuolet voivat kommunikoida keskenään (Visuri & Pohjonen, 2006, s. 801).

Toisaalta Haapio (2002, s. 43) puolestaan tuo esiin kumppanuus-käsitteen (*partnership, partnering*) tulkintojen vaihtelevuuden termin käyttäjien keskuudessa. Osan mielestä kumppaneiksi julistautuminen vähentää virallisten sopimusten tarvetta, osan mielestä

kumppanuus saa käytännöt ja sopimusehdot harmonisoitumaan itsestään ja osan mielestä ongelmat katoavat kumppanuus-taikasanan avulla.

Sujuva yhteistoiminta edellyttää kuitenkin selkeitä pelisääntöjä ja kelvollisia sopimuksia, joiden avulla liiketoiminnan koko ketju on toimintakykyinen. Mikäli sopimuksissa on virheitä tai puutteita, voivat ne vaarantaa yrityksen liiketoiminnan, kun esimerkiksi toimitusketju katkeaa ja asiakassuhteisiin aiheutuu häiriöitä. Heikkotasoinen sopimustoiminta teettää myös ylimääräistä työtä puuttuvien tietojen haun tai virheiden korjaamisen vuoksi, ja tuo lisäkustannuksia. (Haapio, 2002, s. 5.)

Sopimuksia tehtäessä kumppanit eivät aina ole tasavertaisessa asemassa, vaan toisella osapuolella saattaa olla enemmän tietoa ja osaamista tai merkittävästi parempi neuvotteluasema. Sopimuskumppanit eivät myöskään aina lähde sopimiseen vilpittömin mielin *win-win*-tilanteen saavuttamiseksi, vaan jommallakummalla tai molemmilla voi olla halu sisällyttää sopimukseen itselleen edullisia, mutta vastapuolelle erittäin epäedullisia sopimuslausekkeita. Taskinen kutsuu näitä ansoiksi. (2002, s. 91.)

Haapion mukaan sopimuksilla on vahva merkitys sopimusosapuolten käytännön toimintojen säätelyssä ja ohjaamisessa. Niissä on tietoja esimerkiksi tavaroiden tai palveluiden toimitusten toimitus- ja maksuehdoista sekä aikatauluista.

Yleensä sopimusten laatijat ovat eri henkilöitä kuin käytännön toteuttajat. He ovat usein sopimusjuridisessa mielessä maallikkoja ja voivat tukeutua vain siihen sopimusaineistoon, jonka saavat käsiinsä tarkempia neuvottelutaustoja tuntematta ja joka voi heille näyttäytyä suppeampana kuin mitä sopimusaineisto kokonaisuudessaan kaikkine liitteineen on. (Haapio, 2002, ss. 11 - 15.)

Sopimuksen toteuttamiseen käytännössä osallistuvat osapuolet eivät välttämättä myöskään tunne tai osaa ottaa huomioon sopimuksen osien pätevyysjärjestystä eivätkä esim. pakottavien normien vaikutusta sopimuksen tulkintaan tai sopimusten tulkinta- ja täydennyssääntöjä. (Haapio, 2002, ss. 16 - 17.)

2.4 Kahdenvälisistä sopimuksista sopimusverkostoksi

Yritystoiminta on kehittynyt viime aikoina kahden osapuolen välisistä sopimuksista yhä verkottuneempaan suuntaan, joten sopimusverkoston hallinta on useille yrityksille kriittinen menestyksen edellytys. Sopimusverkostossa yritykset hakevat toimintaansa tehokkuutta kumppanuuksien sekä vertikaalisen tai horisontaalisen integraation, kuten ulkoistamisen ja

alihankinnan avulla (Haapio, 2002, s. 4). Taskinen (2002, s. 90) määrittelee ulkoistamisen *”tiettyjen ydinosaamiseen kuulumattomien rutiiniprosessien ohjaamiseksi prosessiin keskittyneen alihankkijan suoritettavaksi”*.

Verkostomaisesti toimivilla yrityksillä voi olla kumppaneita tuotannon lisäksi esimerkiksi tuotekehityksessä, myynnissä, markkinoinnissa ja jakelussa (Taskinen, 2002, s. 83). Taskinen korostaa sopimusten merkitystä tässä viitekehyksessä mahdollisuutena riskien ja hyötyjen jakamiseen, sekä pitää sopimista yritysten liiketoimintakriittisenä tukiprosessina (Taskinen, 2002, s. 90). Taskisen (2002, s. 93) näkemyksen mukaan sopimukset ovat väline, jolla ohjataan verkostoitunutta liiketoimintaa. Toisaalta Haavisto (2002, ss. 319 - 323) korostaa verkostomaisen toiminnan tuovan sopimustoimintaan lisää monimutkaisuutta, jolloin myös sopimuksen kohde on yhä epämääräisempi. Verkostopohjaisessa yhteistyössä kehitettävä tuote saattaa sopimustilanteessa olla vasta epämääräinen aihio, joka yhteistyön avulla saa muotonsa ja jonka kehittämiseen ja tuottamiseen voi osallistua useita tahoja organisaatorajojen yli. Haavisto arvioikin, että verkostoyhteistyössä sekä yhteistyösuhde että sopimustoiminta edellyttävät jatkuvaa neuvottelua, tarkastelua ja arviointia (Haavisto, 2002, s. 326).

Kamensky (2002, s. 291) kuvaa yritysten toimittajaverkoston kehitystä kohti kumppanuutta ja etenkin strategisten kumppaneiden roolia 1900-luvun lopulta 2000-luvulle tultaessa. Hänen mukaansa yrityksillä on ollut suuntaus vähentää toimittajamääriä merkittävästi ja keskittyä rakentamaan jäljelle jäävien kumppaneiden kanssa syvempää yhteistyötä. Kamenskyn näkemyksen mukaan kehityksessä on ollut alakohtaisia eroja, joista esimerkkinä hän kuvaa metalliteollisuudessa tapahtuneen toimijoiden välisen yhteistyön lisääntymisen jo 1970-luvulla. Kamensky tuo esiin myös terminologisen muutoksen, kun alihankkijoista on tullut osahankkijoita ja joistakin sittemmin sopimusvalmistajia. Vuosien varrella muun muassa elektroniikkateollisuuden ehti syntyä merkittäviä sopimusvalmistus- ja verkostoyhteistyösuhteita myös Suomessa etenkin Nokian ympärille, mutta osa näistä on ehtinyt päättyäkin. (Kamensky, 2002, ss. 291 - 292.)

Usein yritysten verkottuminen on välttämätöntä hankkeiden laajuuden vuoksi, kun kukaan toimija ei pysty yksinään toimittamaan sopimuksen kattamaa kokonaisuutta. Tällöin haasteeksi muodostuu sopimusketjun ja samalla myös vastuuketjun hallinta, kun hankkeen sopimuskokonaisuuden suunnittelu-, toimitus- ja hankintatoiminta on sovitettava yhteen aikataulujen, elinkaaren ja sisällön suhteen. (Haapio, 2005b, s. 331.)

Haapio (2002, s. 71) tuo esiin tilaus-toimitusketjun menestystekijöinä hyvät sopimukset, jotka on tehty yhteisymmärryksessä ja vuorovaikutuksessa. Sopimuksen avulla yhteinen tieto johtaa yhteisiin toimintatapoihin ja ne puolestaan auttavat pääsemään yhteisiin tavoitteisiin.

Rakennusalalla on viime vuosina kehitelty *lean*-ajatteluun perustuvaa allianssipohjaista toimintamallia, jossa ytimenä on arvontuottaminen läpi koko toimintaketjun ja jossa arvoa tuottamattomat toiminnot ovat hukkaa. *Lean*-projekteissa pyritään parantamaan hinnan, aikataulun ja laadun ennustettavuutta sekä kasvattamaan tuottavuutta. Allianssin jäsenten kesken tehdään monenvälinen sopimus yhteisistä tavoitteista, sekä lisäksi kahdenvälisiä sopimuksia. Asiakkaan tarpeisiin perustuvan tuotteen tekemistä varten koottuun projektitiimiin kuuluu edustajia tilaajalta, suunnittelijoilta, arkkitehteilta ja urakoitsijoilta. Tuore esimerkki *lean*-mallista on Tampereella käynnistynyt Rantatunnelihanke. (Pesonen, 2015)

2.5 Toimialojen klusterimallit ja teollinen symbioosi

Yrityksillä voi olla sopimus pohjaista yhteistyötä ja verkottumista muutenkin kuin alihankinta- tai ulkoistus pohjalta. Myös kilpailijat voivat rakentaa yhteistyömalleja esimerkiksi raaka-aineen tai energian hankinnassa, tutkimuksessa tai markkinoinnissa (Kamensky, 2002, s. 296). Esimerkiksi metsäteollisuudessa ovat aiemmin toimineet usean yrityksen yhteiset puutavaranhankintayritykset, kuten Puulaaki Oy (Luoma-aho, 2001) ja Teollisuuden Puuyhdistys ry, sekä toisaalta tutkimukseen keskittynyt Oy Keskuslaboratorio – Centrallaboratorium Ab (KCL). Kaksi ensimmäistä on tosin sittemmin lakkautettu, ja viimeksi mainitun tutkimus- ja laboratoriotoinnot on myyty VTT:lle.

Yritysten verkostoituminen ja yhteistyö voidaan viedä vielä laajemmallekin tasolle, jolloin puhutaan klusterista. Kamensky (2002, ss. 297, 308) kuvaa klusteria toimialaverkostoksi ja määrittelee sen tarkemmin taloudellisessa tutkimuksessa tarkoittavan hyödyke- ja tietovirroin toisiaan tukevien yritysten ryvästä. Klusteriajattelussa hän viittaa sen kehittäjän Michael E. Porterin tutkimukseen kansakuntien kilpailuedusta (Porter, 1991, s. 99), jossa yhtenä neljästä kilpailutekijästä ovat toimialojen väliset suhteet (Kamensky, 2002, ss. 296 - 297). Kansainvälisiä esimerkkejä tästä ovat muun muassa Japanin autoteollisuus ja Sveitsin kelloteollisuus.

Suomessa voidaan katsoa olevan ainakin vahvat metsä-, perusmetalli-, energia- ja ympäristö-, ICT- sekä hyvinvointisektorin klusterit. Etlatiedon toimitusjohtajan Pekka Ylä-Anttilan haastattelun (Sitra, 2009) mukaan Sitra sekä kauppa- ja teollisuusministeriö muiden toimijoiden kanssa edistivät tietoisesti klusteriajattelun kehittymistä Suomessa 1990-luvun

laman aikana. Siitä tuli Suomessa osa teollisuus- ja elinkeinopolitiikkaa, jossa alkuperäiseen ajatteluun liittynyt menneisyyden tarkkailu muutettiin tulevaisuuteen suuntautuvaksi toiminnaksi.

Professori Vesa Harmaakorpi on blogikirjoituksessaan kuitenkin jo todennut, että klusterit ja arvoketjut alkavat olla menneisyyttä bisneslogiikan muututtua Internet-talouden myötä. Hän pitää nykyisessä mallissa keskeisinä termeinä muun muassa ekosysteemejä, kehitysalustoja, lähiteknologioita, arvoverkostoja arvoketjujen sijaan sekä joukkoistamista. Hän myös painottaa tutkimustoiminnassa tarvetta nopeille, kokeileville prosesseille hitaampien tieteellisten prosessien rinnalla. (Harmaakorpi, 2015)

Varsin tuore ajattelumalli yritysten verkostoitumisesta on myös teollinen symbioosi, jota muun muassa Motiva ja Sitra ovat ryhtyneet edistämään Suomessa. Sitran Internet-sivuston *Uutta liiketoimintaa teollisilla symbiooseilla* (Sitra, 2014) mukaan ”teollinen symbioosi on useamman yrityksen muodostama kokonaisuus, jossa toisiaan täydentävät yritykset tuottavat toisilleen lisäarvoa hyödyntämällä tehokkaasti raaka-aineita, teknologiaa, palveluja ja energiaa”. Sokan väitöskirjan (2011, s. 6) mukaan ”teollinen symbioosi tutkii materiaalin ja energian virtoja paikallisissa systeemeissä” ja ihannetapauksessa ”toimijat vaihtavat materiaaleja ja energiaa keskenään ja vähentävät siten päästöjä ja jätteitä”.

Tässä mallissa yritykset voivat luoda esimerkiksi jätteidensä tai tuotantonsa sivuvirroista mahdollisuuden myydä ne yhteistyösopimuksin eteenpäin raaka-aineksi muille yrityksille sen sijaan, että joutuisivat huolehtimaan syntyneen ylijäämämateriaalin hävittämisestä. Ajattelumalli edistää kestävästä kehitystä sekä mahdollistaa uuden liiketoiminnan syntymistä. Motiva on tehnyt teollisen symbioosin hyödyntämisestä Suomessa esiselvityksen ja järjestänyt käytännön työpajoja (Eskola P. , 2014). Tämän pohjalta syntyi vuonna 2014 FISS-toimintamalli (*Finnish Industrial Symbiosis System*), jonka kehitystyössä hyödynnettiin myös Ison-Britannian kansallista teollisia symbiooseja edistävää NISP-ohjelmaa (Keltanen, 2014).

2.6 Yhteiskehittäminen, living lab -toiminta, hackathon ja joukkoistaminen

Viime vuosina tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen on tullut uusia ilmiöitä, jotka perustuvat tuottajan ja tuotteiden käyttäjien tai muiden sidosryhmien yhteistyöhön, usein uusia ja innovatiivisia menetelmiä ja välineitä käyttäen. Yhteiskehittämisen, *living labien*, *hackathon*-tapahtumien tai joukkoistamisen käyttäminen kehitystyöhön on vielä tuore ilmiö, joten sopimustoiminta ei todennäköisesti ole ehtinyt pysyä kehityksen mukana. Näiden

lopputuloksena voi kuitenkin syntyä kaupallisesti hyödynnettäviä innovaatioita, minkä vuoksi myös sopimusjuridiset näkökulmat tulisi tulevaisuudessa ottaa huomioon.

Yrityksen asiakkaat saattavat olla osa verkostoa, jonka kanssa toteutetaan yhteisesti tuotekehitystä. Haavisto (2002, ss. 311 - 312) on käyttänyt tästä termiä 'yhteiskehittely' (*co-configuration*). Sittemmin termi 'yhteiskehittäminen' (*co-creation*) on yleistynyt ja kattaa sekä tuotannollisten tuotteiden että palvelutuotteiden kehittämisen. Yhteiskehittämistä tutkineen Krista Keräsen väitöskirja-aineiston perusteella aineettomiin oikeuksiin (*intellectual property rights*, IPR) liittyvien kysymysten tai muidenkaan sopimusjuridisten asioiden käsittelystä ei löytynyt mainintoja tähän aiheeseen liittyvistä aiemmista tutkimuksista, joten sopimusjuridisesti aiheessa lienee vielä selkiytymättömyyttä (Keränen, 2015 forthcoming).

Yhteisöllistä kehittämistä voidaan toteuttaa myös ns. *living lab* -ekosysteemissä, johon Vedenkannas (2010, s. 847) liittyy seuraavat tunnusmerkit: käyttäjät osallistuvat aktiivisesti kehittämiseen, toimintaympäristö ilmentää avoimen innovaation ideologiaa ja kyseessä on verkostomaista *ad hoc* -toimintaa tosielämän ympäristössä. Verkostossa on hänen mukaansa käyttäjiä, hyödyntäjiä, kehittäjiä ja mahdollistajia sekä mahdollisesti näiden lisäksi verkoston kokoava ja sitä hallinnoiva organisaatio. Vedenkannas painottaa *living lab* -toiminnan tukevan käyttäjälähtöistä kehittämistä, jolla haetaan kilpailuetua löytämällä asiakkaiden tarpeet ennen kuin kilpailijat ehtivät sen tekemään. (Vedenkannas, 2010, s. 848.)

Vedenkannas (2010, s. 853) on pohtinut *living lab* -konseptin ja käyttäjien välistä sopimussuhdetta ja todennut, että tässä piilee riskejä, mikäli erillisiä sopimuksia ei ole tehty. Asiaa tarkasteltaessa voidaan päätyä toisaalta siihen, että mitään sopimussuhdetta ei ole tai toisaalta siihen, että voi syntyä sitomaton herrasmiehsopimus tai konkludenttisesti sitova sopimussuhde, joka voidaan tulkita myös työsopimukseksi. Tämä puolestaan johtaa jatkopohdintaan esimerkiksi siitä, mitkä ovat tämän sopimussuhteen ehdot ja miten pitäisi tulkita mahdollisen kaupallisen innovaation syntyessä immateriaalioikeuteen liittyvää lainsäädäntöä. Vedenkannas suosittelee sitä, että *living labin* ja käyttäjien välillä sovitaan etukäteen oikeussuhteen ehdoista, kuten immateriaalioikeuksien omistajasta, salassapitokysymyksistä ja palkitsemisjärjestelyistä sekä poissuljetaan työsuhteen syntyminen mahdollisuus. (Vedenkannas, 2010, ss. 853 - 860.)

Tietojärjestelmien kehittämisessä on levinnyt avoimeen lähdekoodiin (*open source*) perustuvien ohjelmistojen synnyttäminen vapaaehtoisvoimin. Lopputuloksena syntyy ohjelmistotuotteita, joita voi kopioida, levittää ja muunnella ilmaiseksi ilman lisenssimaksuja.

Vedenkannas (2010, s. 848) luokittelee nämä teknologisen *living lab* -konseptin lähikäsitteeseen kuuluviksi.

Living lab -tyyppistä, mutta nopeatempoisempaa on myös leirimäinen ja aikarajoitettu *hackathon*-toiminta, jollaista yritykset ovat alkaneet kokeilla uusien palveluiden kehittämiseen. Konecranes järjesti helmikuussa 2015 Hyvinkäällä IndustryHack-tapahtuman, jossa koodareita, suunnittelijoita ja tuotekehittäjiä kutsuttiin viikonlopuksi *hackathon*-kehitysleirille ideoimaan joukkueina teollisen internetin mahdollistamia ratkaisuita nostureiden hallintaan. Konecranesilla oli rakennettuna avoin rajapintaympäristö, jota tapahtuman osallistujat saivat käyttää apuna innovointiin ja nopeaan prototypointiin. Tavoitteena oli saada käynnistettyä uusimuotoista yhteistyötä teollisuusyritysten ja *startup*-yhteisön välillä. (Teknologiateollisuus, 2014)

Tilaisuuden luonne painotti avoimuutta ja asioiden jakamista sosiaalisessa mediassa, kuten Twitterissä. Tapahtumassa syntyneet ideat olivat uutisoinnin mukaan osallistujien omaisuutta ja osallistujat joutuivat tekemään Konecranesin liikesalaisuuksia koskevan salassapitosopimuksen (Lehto, 2015), mutta muutoin tarkempia tietoja sopimusjuridisten asioiden käsittelystä ei näkynyt uutisoinneissa. Korostettu avoimuus ja toisaalta kaupallisten innovaatioiden hakeminen luovat jossain määrin ristiriitaisen yhdistelmän esimerkiksi IPR-asioiden kannalta.

Viime vuosina tuote- yms. kehitystyöhön on tullut sosiaalisen median ja digitaalisten työvälineiden kehittyessä jälleen uusi ilmiö 'joukkoistaminen' (*crowdsourcing*), joka tarkoittaa kehittämistehtävien avaamista suurille ihmismassoille eräänlaisiksi julkisiksi 'haasteiksi'. Kokkonen (2012, s. 17) liittyy tutkimuksessaan joukkoistamisen osaksi toimintaa, jota hän kutsuu parvimaiseksi ja johon liittyy suurten ja helposti kommunikoivien ihmismassojen väljä ja vapaaehtoinen yhteistyö verkkopalveluita hyödyntäen. Joukkoistamisessa yleensä on kyseessä yhteisön ja yksityishenkilöiden välinen toiminta, mutta yhtä lailla osapuolina voisivat olla yhteisöt ja toteuttajina niiden henkilöedustajat.

2.7 Sopimukset osana tuotekehitystä – innovatiivisuus sopimustoiminnassa

Koivun ja Leskisen (2005, s. 317) mukaan sopimustoiminnassa voidaan innovatiivisuuden avulla saavuttaa kilpailuetua ja kustannustehokkuutta esimerkiksi kehittämällä sopimusprosesseja ja sopimuksia. Yhtenä esimerkkinä he nostavat esiin omien yleisten sopimusehtojen käyttämisen sekä elektronisen kaupankäynnin ja yleensäkin IT:n

mahdollisuuksien hyödyntämisen sopimustoiminnassa, jolloin sopimusneuvotteluihin kuluu vähemmän aikaa, dokumenttien hallinta tehostuu ja riitojen ratkaisu helpottuu.

Toisaalta sopimusjuridisten välineiden uusia mahdollisuuksia tuo myös palveluliiketoiminnan voimakas kehittyminen. Teollisuusyritykset ovat kehittäneet viime vuosien aikana valmistuksen rinnalle yhä enemmän palvelutuotteita, esimerkiksi laite- ja järjestelmätoimitusten jatkoksi palvelu- ja ylläpitoratkaisuja. Usein palvelumyynnin katetaso on laitemyyntiä parempi, ja vaikka asiakasyritysten investointihalukkuus taloudellisesti heikkoina kausina vähenisi, tarvitaan olemassa olevan laite- ja järjestelmäkannan ylläpitoa. Esimerkiksi Kone Oyj on muuttunut hissien ja rullaportaiden valmistajasta yritykseksi, jonka liikevaihdosta vuonna 2013 yli 30 % tuli huoltotoiminnasta (Kone, 2014, s. 2). Palveluliiketoimintaan liittyvät uudet tuotteet ovat lisänneet yrityksissä myös monipuolisen sopimusosaamisen tarvetta.

Palvelutoiminnan kehittyminen on johtanut myös palvelu- ja elinkaariliiketoiminnan syntymiseen erityisesti kiinteistö- ja rakennusalailla, ja tässä sopimusosaamisella on tärkeä roolinsa. Sopimusosaaminen liiketoiminnassa -projektin työryhmä on todennut, että elinkaariliiketoiminnan käsitettä ei ole oikeus- tai liiketaloustieteissä määritelty, mutta tutkijat näkevät sen *"huolto- ja ylläpitopalvelujen, palvelupakettien ja palveluratkaisujen myyntinä ja toteuttamisena teollisuustuotteen koko elinkaaren ajan"*. Nystén-Haaralan vetämä työryhmä toteaa, että elinkaariliiketoiminnassa on keskeistä rakentaa *"joustavuus ja muutosten hallinta sisään sopimusprosesseihin, asiakirjoihin ja yhteistoimintamekanismeihin"*. Tämä on tarkoittanut sitä, että perinteiset vakiosopimukset ja yleiset sopimusehdot eivät enää ole suoraan soveltuneet, vaan sopimustoimintaa on pitänyt kehittää asiakaslähtöiseen palveluliiketoimintaan sopivaksi. Haasteita on aiheuttanut myös se, että palveluita koskevaa omaa lainsäädäntöä ei ole, vaan tuomioistuimissa on jouduttu soveltamaan tuotteiden kauppaa säätelevää lainsäädäntöä, kuten Suomen kauppalakia tai kansainvälistä kauppalakia (CISG). (Nystén-Haarala;Lee;Lehto;Salmi-Tolonen;& Sorsa, 2008, ss. 5, 11, 13 - 14.)

Rahoitusmarkkinoillakin on käytetty hyödyksi sopimusjuridisia keinoja uusia tuotteita luotaessa. Yksi tällainen juridinen innovaatio on esimerkiksi arvopaperistaminen (*securitization*), jonka avulla markkinoille on tarjottu muutoin vaikeasti markkinoitavista ongelmaluotoista ja arvonsa menettetyistä kiinteistöistä rakennettuja uusia sijoitustuotteita (Rudanko, 2002, s. 206). Yhdysvalloissa tällaisten luottoriskijohdannaisiksi (*Credit Default Swap, CDS*) kehitettyjen sijoitustuotteiden jäljiltä tosin syntyi 2008 luottokriisi sekä talousromahdus, joka levisi globaaliksi pankkikriisiksi ja kansainväliseksi lamaksi (Wahlroos,

2012, ss. 290 - 303). Rautanen (2011, ss. 14 - 15) on tarkastellut tätä *subprime*-kriisiksiin kutsuttua luottolamaa pankkitoiminnan kytkösriskinä, jota voidaan pitää osoituksena sekä pankkien ja vakuutuslaitosten että luottoluokituslaitosten heikosta riskienhallinnasta. Arvopaperistettujen sijoitustuotteiden tarina ei kuitenkaan ole ilmeisesti vielä lopussa, sillä Euroopan komissio on tuonut ilmi halunsa elvyttää näiden markkinat Euroopassa ja pyrkii saamaan niille ”*läpinäkyviä ja yksikertaisia*” tuotteita Yhdysvaltain monimutkaisten ja läpinäkymättömien sijoitustuotteiden sijaan (Hartikainen, 2015). Tavoite on luoda välineitä, joilla voitaisiin paketoita myös pk-yrityslainoja ja siten tarjota uusi pankkitoiminnasta riippumaton rahoitusratkaisu pk-sektorille.

2.8 Osallistuminen lainsäädäntötyöhön ja itsesäätelyyn – ennakointia pitkällä aikavälillä

Omaa toimialaa koskevan lainsäädännön muutokset voivat aiheuttaa yritysten tulevaisuuden toimintaedellytyksiin merkittäviä riskejä. Muutokset voivat esimerkiksi lisätä kustannuksia tai jopa kaventaa liiketoimintamahdollisuuksia, joten yritysten on tärkeä seurata lainsäädännön kehittymistä. Osa yrityksistä ei tyydy vain tilanteen seuraamiseen, vaan on ryhtynyt aktiivisesti vaikuttamaan lainsäädäntöön suoraan itse tai etujärjestöjen välityksellä. Tästä ovat esimerkkinä tekniikan alojen standardointiryhmät. Standardeilla itsellään ei ole lain asemaa, mutta niissä esitettyjen määritelmien ja ohjeiden noudattamisesta voidaan säätää muun muassa Euroopan unionin direktiiveillä, ja niiden jälkeen kansallisen lainsäädännön avulla.

Standardit voivat toimia myös itsesäätelymekanismeina, vaikka niiden noudattamisesta ei säädettäisi direktiiveillä. *Soft law* -normistoa edustavaan itsesäätelyyn kuuluvat myös toimialakohtaiset vakioehdot, eettiset ohjeet tai menettelytapaohjeet (*codes of conduct*). Tämä on keskeistä erityisesti vastuullista liiketoimintaa korostavassa liiketoimintamallissa. Monet yritykset ottavat vapaaehtoisesti käyttöönsä myös esimerkiksi laadunhallinta-, ympäristönhallinta- tai työterveys- ja -turvallisuusjärjestelmiä, joiden avulla voidaan osoittaa organisaation pyrkivän toimintansa jatkuvaan kehittämiseen ja normien sekä omien prosessiensa ja ohjeistustensa noudattamiseen. (Sorsa, 2009, ss. 142, 145.)

Sorsa (2008, s. 47) on todennut, että itsesäätelynormeja on voitu laatia korvaamaan, täydentämään tai täsmentämään lainsäädäntöä. Joskus ne voivat myös edeltää tai olla pohjustamassa tulevaa lainsäädäntöä, jolloin niiden avulla voidaan Euroopan talous- ja sosiaalikomitean havaintojen mukaan jopa parantaa lainsäädännön laatua, koska normien laatimisessa on mukana toimialan osaajia ja koska normien käyttökelpoisuutta voidaan

testata käytännössä. Itsesäätelynormeja syntyy Sorsan siteeraaman Cafaggin (2007) mukaan yrityksen yksin luomina, yksittäisen yrityksen ja kuluttajien tai yritysten kesken luotuina, toimialan sisällä sekä kolmikantaisesti yritysten, kuluttajien ja viranomaisten kesken yhteistyössä (*co-regulation*). Sorsa painottaakin, että EU:n sopimusoikeudessa itsesäätely merkitys ja mahdollisuudet ovat lisääntymässä, jolloin painotusta siirtyy ennakoivaan toimintaan ja ongelmien ennaltaehkäisyyn. (Sorsa, 2008, ss. 47, 51, 58.)

Oman toimialan lainsäädännön lisäksi myös esimerkiksi sopimusoikeuden muutokset voivat luoda yrityksille toiminnan muutostarpeita. Sopimusvapauden yleisperiaatteeseen on vuosien kuluessa tullut rajoituksia, mikä näkyy muun muassa sisältövapauden rajoittamisessa etenkin liittyen heikomman osapuolen suojan tehostamiseksi. Nämä kohdistuvat erityisesti työoikeuteen ja kuluttajansuojaan, mutta vaikutuksia voi olla myös liikesopimuspuolella. Tästä esimerkkinä ovat esimerkiksi kilpailua rajoittavien sopimusehtojen sitomattomuuteen liittyvät määräykset. (Hemmo, 2003, ss. 69 - 74.)

Sopimuksia laadittaessa tulee tuntea myös sopimuksia säätelevät oikeusnormit, joita voidaan ennakoivassa sopimustoiminnassa pitää oletusnormeina, mikäli sopimuskomppanit niitä eivät sopimuksessaan erityisesti muuta. Tämän lisäksi on tunnettava myös alan vallitseva kauppatala sekä sopimuskomppaneiden välille vakiintunut kauppatala ja -käytäntö, mahdolliset käytössä olevat vakiosopimusehdot ja muut yleiset sopimusstandardit. (Keskitalo, 2002, ss. 249 - 250.)

Toimivat suhteet viranomaisiin edistävät ennakoivaa mahdollisuuksia liiketoiminnassa, sillä silloin yritys pysyy toisaalta paremmin ajan tasalla yleisesti esimerkiksi lainsäädännön kehityksen ja viranomaisten tulkintojen suhteen sekä toisaalta voi myös projektitasolla varmistaa, että tulee noudattaneeksi paremmin velvoitteitaan. Sorsa (2009, s. 135) on ottanut tästä esimerkiksi rakennusalan kokonaisvastuu-urakkasopimuksen, jossa tilaajallakin oli intressissä huolehtia ympäristölainsäädännön normien noudattamisesta ja varmistua, että raportointi tapahtuu viranomaisille päin asianmukaisesti.

2.9 Sopimusstrategia ja sopimushallinto

Sopimusstrategia ja sen merkitys

Strategisen sopimisen tavoitteena on solmia laadukkaita sopimuksia. Koivun ja Leskisen (2005, s. 315) mukaan sopimuksilla on toiminnallista merkitystä sekä toiminnanohjauksen että riskienhallinnan kannalta, joten osana strategiansa toteutusta yritysten on tarpeen luoda pelisäännöt sopimusprosessilleen. Edellä mainittujen asiantuntijoiden mukaan

sopimusstrategian suunnitteluun kuuluvat nykytilan analysointi ja tulevat linjaukset koskien vallitsevia sopimuskäytäntöjä, sopimusten sisältöä ja esitystapaa sekä taloudellista tarkoituksenmukaisuutta (Koivu & Leskinen, 2005, s. 316).

Taskinen (2002, ss. 110 - 113) pitää sopimustoimintaa yrityksen yhtenä liiketoimintakriittisenä tukiprosessina, jonka avulla yritys toteuttaa liikestrategiaansa ja toteaa, että liikestrategian ja sopimusstrategian tulee kytkeytyä toisiinsa. Hän kuvaa sopimusstrategiaa keinona, jolla yrityksen sopimisprosessia ja sopimusten hallintaa voidaan systematisoida. Tämä kattaa dokumentaation käytön, kuten malliasiakirjat ja tarkistuslistat, sekä prosessit. Lisäksi systemaattisen sopimusstrategian avulla voidaan seurata sopimustoimintaa ja kehittää henkilöstön juridista osaamista.

Taskinen (2002, ss. 112 - 113) korostaa sopimusrajapintojen hoitamisen merkitystä verkostomallisessa ja dynaamisessa liiketoimintakentässä toimivassa yrityksessä. Hänen mukaansa sopimusstrategiassa laaditaan sopimusrajapinnoille prioriteettijärjestys, joka perustuu rajapintojen vaikutukseen yrityksen tulonmuodostukselle. Rajapinnat jaotellaan kriittisiin, tärkeisiin ja huomioitaviin, joista kaksi ensin mainittua ovat yrityksen tulonmuodostuksen kannalta merkittäviä. Taskisen mukaan kriittiseen rajapintaan kuuluvia sopimuksia voivat olla esimerkiksi markkinointi- ja myyntiyhteistyösopimukset kumppanin kanssa, jolloin sopimusten kassavirtavaikutukset voivat olla yrityksen kannalta huomattavia. Tällaisten sopimusten tulee olla kirjallisia ja asiantuntijoiden avulla laadittuja. Tärkeiden rajapintojen sopimustenkin tulee olla kirjallisia, mutta asiantuntevasti laadittu ja päivitettävä malliasiakirja saattaa olla riittävä hallintakeino. Huomioitavaan rajapintaan kuuluvilta sopimuksilta voidaan Taskisen mielestä vaatia vähemmän, koska niiden vaikutus yrityksen tulonmuodostukseen on vähäinen. (Taskinen, 2002, ss. 112 - 113.)

Kuten liiketoimintastrategian, niin myös sopimusstrategian jalkautus läpi organisaation on edellytys sille, että strategia saadaan täysmittaisesti toteutumaan. Sopimusstrategian välittymisen osalta Taskinen (2002, s. 113) pitää tärkeänä sitä, miten se näkyy yrityksen strategiassa, yrityksen operatiivisessa toiminnassa ja lopulta henkilöstön toiminnassa yksilötasoa myöten.

Sopimusstrategiaa laadittaessa Taskinen (2002, ss. 111 - 112) suosittaa arvioimaan muun muassa yrityksen varallisuuden eli etenkin immateriaalioikeuksien suojan tasoa, malliasiakirjojen ja tarkistuslistojen käyttöä, sopimusten hallinnan järjestelyitä ja mahdollisia tietojärjestelmiä, prosessien systematisoinnin astetta ja yrityksen päätöksentekoon liittyvän keskeisen toiminnan dokumentoinnin astetta sekä sopimustoiminnan seurannan menetelmiä.

Lisäksi hänen mukaansa on tarpeen arvioida sopimuksia laativien ja käyttävien sekä niistä neuvottelevien työntekijöiden osaamisen tasoa. Yrityksen tulisi myös ottaa kantaa siihen, onko olemassa jotain sellaisia sopimusehtoja, joihin ei haluta suostua.

Sopimustoiminta prosessina: kerta- ja kestopimukset sekä sopimuskokonaisuudet

Sopimuksia voidaan solmia kertaluonteisia tarpeita varten esimerkiksi tuotteen tai palvelun myymiseksi. Tällöin sopimuksen aiheuttamat velvoitteet lakkaavat, kun kumpikin osapuoli on täyttänyt sopimusvelvoitteensa tai jos sopimus puretaan tai osapuolet ovat pitkään passiivisia sopimuksen täyttämiseksi. Toisaalta sopimustarpeet voivat kohdistua myös pitkäkestoisempaan toimintaan ja yhteistyöhön, kuten jälleenmyynti-, osto- tai vuokrasopimukset. Näistä käytetään termiä kestopimus, ja niiden sopimusosapuolilla on yleensä halua turvata sopimussuhteen jatkuvuus sekä edellyttää toisiltaan lojaliteettivelvollisuuden täyttämistä. Tällä tarkoitetaan sitä, että sopimuskumppani ei ajattele pelkästään omaa etuaan, vaan ottaa huomioon myös toisen sopimusosapuolen keskeisiä intressejä. (Hemmo, 2003, ss. 34 - 35, 53.)

Usein yritysten välillä ei ole kyse edes pelkästään yksittäisen sopimuksen tekemisestä, vaan sopimus voi olla osa laajempaa sopimuskokonaisuutta tai sopimusjatkumoa. Yritykset voivat edistää ja syventää yhteistyötään erityyppisillä sopimuksilla aloittaen esim. aie-, puite- ja yleisillä kumppanuussopimuksilla, joita myöhemmin täsmennetään. (Pohjonen, 2005, ss. 250 - 251.)

Koivu ja Leskinen (2005, ss. 310 - 311) korostavat sopimisen prosessinomaisuutta, jolloin sopimustoiminta nähdään moniosaisena toimien ketjuna ja johon liittyy useita asiakirjoja. He tuovat esiin esimerkkinä projektisopimukset, jotka syntyvät usein pitkien neuvotteluiden tuloksena.

Myös Haapio (2005b, ss. 332 - 333) on kuvannut sopimustoimintaa prosessina käyttäen esimerkkinä projektisopimusten näkökulmaa. Hän jakaa toiminnan kahteen pääkohtaan eli tarjous- ja sopimussuunnitteluun sekä toteutus- ja rakentamisvaiheeseen. Ensin mainittu sisältää suunnittelu- ja tarjousvaiheen sekä neuvottelu- ja sopimusvaiheen. Haapio korostaa hyvin toimivan sopimusprosessin luomaa hallittua kokonaisuutta. (2005b, s. 332.)

Sopimustoiminnan prosessin kehittämiseen kuuluvat Koivun ja Leskisen (2005, ss. 320 - 321) mukaan sopimustenhallinnan (sopimushallinnon) linjaukset. Tätä varten tulisi heidän mukaansa selvittää ensin yrityksessä tai kokonaisessa konsernissa vallitsevat määritelmät ja ohjeistukset eli mallintaa käytännön prosessien nykytila. Siihen kuuluu se, että paikannetaan

toimintajärjestelmästä sopimusten tekemiseen ja hallintaan liittyvät toiminnot sekä edelleen se, että selvitetään ohjeistukset koskien tarjouksien tekemistä, sopimusneuvotteluita, sopimuskatselmuksia, hyväksymisvaltuuksia, alihankintatarjouspyyntöjä sekä tilausten ja alihankintasopimusten tekemistä. Lisäksi yrityksessä tulee selvittää, onko ohjeistuksissa eroja erikokoisissa tai erilaatuisissa kaupoissa sekä millaisia dokumentointivaatimuksia on koskien myynnin tarjousaineistoa, neuvotteluasiakirjoja ja sopimusaineistoa sekä tarjouspyyntöaineistoa, oston tarjouskäsittelyä, tilausta, sopimusaineistoa ja toimitusvalvonta-aineistoa.

Elinkaariajattelu sopimushallinnossa

Haapio (2005b, ss. 330 - 331) on tutkinut sopimustoimintaa muun muassa teollisuuden toimitusprojektien näkökulmasta ja painottaa sopimushallinnon ulottumista sopimuksen koko elinkaareen: suunnitteluun, toteutukseen ja valvontaan kattaen myös sopimus- ja muutosprosessin hallinnan. Hänen näkemyksensä mukaan tähän kuuluvat sopimusten suunnittelun, neuvotteluiden ja projektin aloituksen jälkeen muun muassa kohteena olevan laitoksen tai järjestelmän koeajo, luovuttaminen ja vastaanotto sekä sopimushallinto vielä takuu- ja vastuuajan päättymiseen asti. Haapio ei pidä sopimushallintoa vain asiakirjaprosessina, vaikkakin lukee syntyvien dokumenttien, kuten tarjouspyyntöjen, tarjousten, tilausten ja tilausvahvistusten kuuluvan sen piiriin. Hän korostaa sopimushallinnon liittymistä yrityksen toiminnan (mukaan lukien projektitason toiminta) ohjaukseen sekä laadun ja riskien hallintaan. (Haapio, 2005b, ss. 331 - 334.)

Haapio (2005b, s. 331) korostaa myös mahdollisuutta sopimustoiminnan jatkuvuudelle, jolloin sopimukset seuraavat toisiaan, kun esimerkiksi laitemyyntisopimusta voi seurata huolto-, ylläpito- tai käyttöpalvelusopimus.

Pohjosen esittelemässä yritys esimerkissä on pidetty tärkeänä sitä, että kullekin sopimukselle on nimetty vastuuhenkilö, jonka tehtävä on huolehtia sopimuksen ajantasaisuuden ja voimassa olon seuraamisesta. Tietokoneohjelman avulla voidaan saada automaattisesti varoitukset esimerkiksi irtisanomisajan lähestymisestä tai sopimuksen päättymisestä, joten sopimusseurannan ei tarvitse olla manuaalista. (Pohjonen, 2005, s. 259.)

Sopimuskannan hallintajärjestelmät ja arkistointi

Sopimuksia voidaan pitää yrityksen kannalta rahanarvoisena omaisuutena, joten sopimusdokumenttien säilyminen ja niiden helppo löytäminen on tarpeen varmistaa. Sopimusten arkistointi voi tapahtua paperiversioina tai IT-pohjaisten

dokumenttienhallintajärjestelmien avulla, jolloin sopimusten laatiminen, käsittely ja arkistointi tehdään usein samassa järjestelmässä. Tällöin sopimusaineisto on helposti löydettävissä ja ylläpidettävissä koko elinkaarensa ajan sopimusneuvotteluiden alusta lähtien sekä tarvittaessa mahdollisissa riitatilanteissakin. Lisäksi aiempia sopimuksia voidaan hyödyntää uusia laadittaessa, jolloin säästyy työtä.

Hemmo (2005b, s. 306) tuo esiin sopimushallinnon (*contract management*) merkityksen kasvamisen ja korostaa tarvetta tarkastella sitä sopimusten koko elinkaaren ajalta valmistelusta päättymisen jälkeiseen aikaan. Hän määrittää termin kattamaan toimenpiteet, joilla tehostetaan yrityksen sisäistä sopimushallintoa ja henkilökunnan ohjeistusta, mutta toteaa, että laajemmassa tarkastelussa sopimushallinto voi käsittää myös hankintatoimen ja riskienhallinnan. (Hemmo, 2005b, ss. 306 - 307.)

Tieva (2009, s. 112) on tutkinut yritysten sopimustoiminnan järjestämistä ja pitää siinä tärkeänä kokonaisvaltaista otetta. Hän tuo esiin asiasta käytetyt termit sopimusjohtaminen, sopimusten hallinta tai sopimushallinto.

Tievan mallissa sopimushallinto jakautuu kahteen osaan: sopimusvalmistelu ja sopimuskausi. Valmisteluun kuuluvat tarjouskilpailu, neuvottelut, riskienhallinta ja sopimuksen laadinta ennakoivan sopimisen näkökulmasta. (Tieva, 2010, ss. 51 - 52.)

Sopimuskauden aikainen sopimushallinto koostuu Tievan (2010, s. 52) mukaan *”sopimusmateriaalin ja informaation hallinnasta, sopimuksellisesta riskienhallinnasta, yhteistyö- ja kehitysmenettelyistä, sopimuksen täydentymisestä, olosuhteiden muutoksista ja uudelleenneuvotteluista sekä joustavista erimielisyyksien ja riitojen ratkaisemiskeinoista”*.

Haapio (2005b, ss. 330 - 331) näkee sopimustoiminnassa tarpeelliseksi asiakirjanhallinnan, esimerkiksi keskitetyn sopimusrekisterin, jossa olisivat sopimusmallit ja tekstipohjat sekä asiakirjat käynnissä olevista ja päättyneistä hankkeista. Haapio mainitsee tässä yhteydessä myös termin sopimussalkku, jonne on dokumentoitu yrityksen valitsemalla tavalla voimassa oleva sopimuskanta. Hemmo (2005b, ss. 308 - 309) kehottaa lisäksi tallentamaan sopimusneuvotteluiden ja muiden sopimuskumppanin edustajien kanssa käytyjen keskusteluiden muistiinpanot sekä painottaa huolellisen ja systemaattisen arkistoinnin merkitystä. Hän pitää tärkeänä sitä, että erityisesti kaikkien osapuolien allekirjoittamat sopimusversiot tulee olla tallessa.

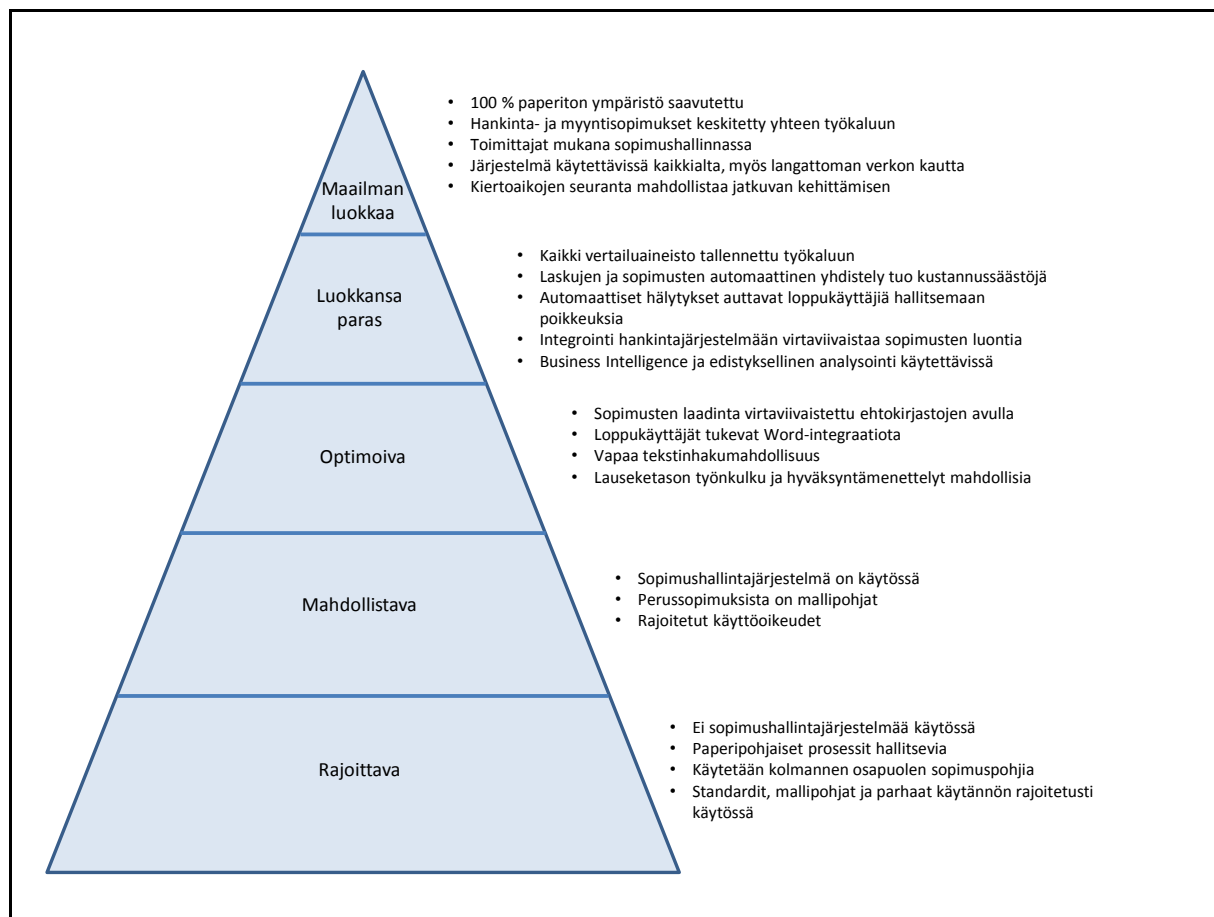
Pohjonen (2005, ss. 252 - 253) tuo esiin sopimuksiin liittyvien työvälineiden kehittymisen, jolloin tietokoneohjelmien mahdollisuudet voidaan hyödyntää sopimusten luomisessa

interaktiivisiksi ja konkreettisiksi työvälineiksi. Haapio (2002, s. 53) suosittelee käytettäväksi vakioehtoja, valmiita mallipohjia ja muistilistoja sekä myös tarvittaessa vuorovaikutteisia asiakirjajärjestelmiä (*document assembly engines*). Hän toteaa, että yritysten ei ole välttämätöntä tuottaa kaikkea itse, vaan valmista aineistoa on hankittavissa kaupallisilta toimijoilta. Tarjolla on asiakirja-automaatteja, sopimusmallipohjia ja -esimerkkejä sekä sopimushallintajärjestelmiä (Haapio, 2005a, s. 382). Sopimuskannan hallinnointi voi olla omassa tietojärjestelmässään, mutta myös yhdistettynä asiakkuudenhallinta- eli *customer relationship management* (CRM)-järjestelmään (Oksanen, 2010, ss. 149 - 153) tai toiminnanohjaus- eli *enterprice resource planning* (ERP) -järjestelmään (Pohjonen, 2005, s. 258).

Koivu ja Leskinen (2005, s. 322) painottavat sopimusdokumenttien hallinnan ohjeistuksen merkitystä, jolloin yrityksessä dokumenttien käsittely yhdenmukaistuu sekä niiden löytyminen, versionhallinta ja säilyminen varmistuvat. Hemmo (2005b, ss. 311 - 313) pitää hyvän sopimushallinnon kannalta tärkeänä myös sitä, että henkilökuntaa koulutetaan koko sopimushallintaprosessiin, kuten toimivaltakysymyksiin, tiedonantovelvollisuuksiin ja perusmalleista poikkeamismahdollisuuksiin.

Hemmo (2005b, ss. 313 - 314) muistuttaa myös sopimusten toteutumisen seurannan merkityksestä sen voimassaoloaikana. Tällä voidaan estää esimerkiksi se, että sopimuksesta poikkeamisesta ei pääse syntymään konkludenttisesti alkuperäistä tarkoitusta vastaamatonta sopimusta.

Jones ja Connaughton (2011) ovat Forrester Research -tutkimuslaitoksen raportissa sopimusten elinkaaren hallinnasta (*contract life-cycle management*, CLM) luokitelleet sopimushallinnon viiteen kypsyystasoon: rajoittava (*inhibiting*), mahdollistava (*enabling*), optimoiva (*optimizing*), luokkansa paras (*best-in-class*) ja maailman luokkaa edustava (*world-class*).



Kuvio 2. Sopimushallinnon kypsyystasot (Jones & Connaughton, 2011)

Kuviossa 2 on esitetty sopimushallinnon kypsyystasojen tunnusmerkit Jonesin ja Connaughtonin (2011) mukaan (käännökset englannin kielestä suomen kielelle ovat tekijän). Alin taso on liiketoimintaa rajoittava sopimushallinto, jolloin käytössä ei ole sopimushallintajärjestelmää ja prosessit ovat kehittymättömiä. Ylimmällä tasollaan yritys on maailman luokkaa, jolloin sopimushallinto on täysin sähköistetty, pitkälle automatisoitu ja auttaa optimoimaan sopimustoimintaa. Yritykset etenevät yleensä vaiheittain kehittäessään sopimushallintoaan ja ottaessaan käyttöön uusia sopimushallinnon työkalujaan, jotta liian moni keskeinen prosessi ei yhtä aikaa häiriinny (Jones & Connaughton, 2011).

Sopimuspäällikkö vastaamaan sopimushallinnasta

Sorsa (2009, ss. 128 - 129) pitää sopimusosaajien määrää liike-elämässä riittämättömänä ja täsmentää tarkoittavansa sopimusosaamisella toisaalta *”toimialan ja liiketoimintamallien mukaan muotoutuvaa osaamista”* ja toisaalta *”sopimuksen avulla konkretisoituvaa, toimintaympäristön normijärjestelmien hallintaa”*.

Tieva (2010, s. 82) esittää, että sopimustoimintaan liittyvät hallinta- ja kehittämistehtävät pitäisi määrittää selkeästi jonkun henkilön vastuulle. Tällainen voisi olla sopimuspäällikkö, joka vastaisi sopimuspolitiikan laatimisesta ja toteuttamisesta sekä sopimushallinnasta ja koko sopimustoiminnan kehittämisestä. Sopimuspäälliköllä tulisi Tievan mukaan olla sekä liiketoimintaymmärrystä että myös sopimusjuridista osaamista. (Tieva, 2010, s. 82.)

Myös Sorsa (2009, s. 137) tuo esiin sopimuspäälliköiden (*contract manager, commercial manager*) tarpeen lisääntymisen yrityksissä, vaikkakin virallinen tehtävänimike olisi jotain muuta. Hän toteaa, että sopimuspäällikön tehtäviin kuuluvat esimerkiksi sopimusehtojen muutosten hallinta, sopimusmittarien seuranta sekä sopimustenhallinta. (Sorsa, 2009, s. 137.)

Sopimuksen laatimisen standardien hyödyntäminen

Sorsa (2009, s. 133) suosittelee hyödyntämään sopimustoiminnassa sopimuksen laatimista varten laadittuja standardeja, joita on ryhdytty kehittämään sekä Suomessa että kansainvälisesti. Standardit ovat yleensä alakohtaisia, ja Sorsa mainitseekin markkinoilla olevan esimerkiksi kunnossapito- ja huoltopalveluiden myymiseen sekä sopimusten laatimiseen soveltuvia standardeja. (Sorsa, 2009, s. 133.)

3 Sopimustoiminta osana riskienhallintaa

3.1 Riskit, niiden määrittely, todennäköisyys ja suuruus

Hoppu ja Hoppu ovat todenneet että kaikkiin sopimussuhteisiin liittyy riski ja että riskiä voidaan jakaa sopimusehtojen ja lainsäädännön perusteella osapuolten kesken (Hoppu & Hoppu, 2004, s. 121). Rautanen (2011, s. 30) näkee sopimusriskit osana suhdepääoman riskejä.

Riski voidaan määritellä usealla tavalla, mutta yleisesti sitä voidaan ajatella epäedullisen tapahtumakulun mahdollisuutena. Matemaattisesti riski nähdään epäedullisen tapahtuman realisoitumisen todennäköisyyden sekä riskin laajuuden, vakavuuden tai tappion tulona. Riskien arviointia ei voida tehdä yleensä täysin yksikäsitteisesti, koska sen aiheuttavien muuttujien arvoja ei voida useinkaan määrittää tarkasti. (Hemmo, 2005a, ss. 10 - 11.)

Nygren (2002, s. 225) täsmentääkin, että erityisesti juridisten riskien rahamääräistä suuruutta on vaikea arvioida ja että sopimusriskien kartoituksissa ei yleensä käytetä tästä syystä systemaattista arviointitapaa. Tyypillistä on kuitenkin tehdä jonkinlainen arvio riskien enimmäismäärästä.

Hemmon (2005a, s. 14) mukaan tyypillisiä sopimustoimintaan liittyviä riskejä ovat esimerkiksi sopimuskumppaniin liittyen se, että tämä ei täytä maksuvelvollisuuttaan tai rikkoo jotain muuta sopimuksen ehtoa, kuten tuotteen toimitusajankohtaa tai salassapitovelvoitetta. Riski on myös se, että mikäli sopimusriitaa päädytään ratkomaan tuomioistuimessa, saatetaan sopimusta tulkita eri lailla kuin sopimusosapuoli oli itse tarkoittanut tai että sopimuksen purkamisesta kesken sopimuskauden voi seurata vahingonkorvausvelvollisuuksia. Hemmo (2005a, s. 41) tuo esiin myös sopimukseen liittyvänä yleisenä perusriskinä odottamattoman kehityksen mahdollisuuden.

Nygren (2002, s. 218) pitää keskeisinä sopimukseen liittyvinä riskeinä sopimuksen täyttämättä jättämistä yleensäkin tai täyttämisen viivästystä tai sitä, että sopimuksen täyttämässä tapahtuu virhe puutteen tai virheellisyyden vuoksi. Lisäksi hän näkee tyypillisenä riskinä myös sen, että sopimuksen kohde aiheuttaa vahinkoa jollekin taholle tai että sopimuksen täyttäminen on kalliimpaa kuin mitä oli odotettu.

Sopimusosapuolen joutuminen yrityssaneeraukseen tai konkurssiin on myös yksi mahdollisista riskeistä. Mainitut insolvenssimenettelyt voivat aiheuttaa monenlaisia seurauksia, kuten että sopimussuhde automaattisesti jatkuu ennallaan tai katkeaa, tai

kumpikin tai toinen osapuoli voi irrottautua sopimuksesta rajoituksetta ja välittömästi tai vaihtoehtoisesti irtisanoa sopimuksen päättymään määräajan kuluttua, tai että maksukykyinen osapuoli voi purkaa tai irtisanoa sopimuksen. Aiheen laajuuden vuoksi tässä ei käsitellä pidemmälle eri vaihtoehtoja. (Tuomisto, 2010, s. 15.)

3.2 Riskienhallinnan tavoitteet ja toimintamallit

Riskienhallinnalla pyritään estämään uhkaavien, keskeisten riskien toteutuminen ja varmistamaan yrityksen toiminnalle jatkuvuus. Nygren (2002, ss. 216 - 217) pitääkin riskienhallintaa olennaisena osana hyvää johtamistapaa ja näkee sen parhaimmillaan olevan osa yrityskulttuuria.

Keskitalo (2002, s. 241) on tutkinut ennakoivan sopimustoiminnan integrointia yrityksen liiketoiminnan systemaattiseen hallintaan ja päätenyt esittämään strategisen ja operatiivisen sopimuksellisen riskienhallinnan toimintamallit. Mallit perustuvat Keskitalon luomaan teoriaan sopimuksellisesta riskienhallinnasta, jota hän on alun perin esitellyt teoksessaan *From Assumptions to Risk Management. An Analysis of risk management for changing circumstances in commercial contracts especially in the Nordic countries* (Keskitalo, 2000, s. 278). Sittemmin Keskitalo (2002, ss. 241 - 242) on päätenyt määrittelemään sopimuksellisen riskienhallinnan teoriaansa kuusi osaa: sopimuksellisen riskienhallinnan tavoitteiden tunnistaminen, riskien tunnistaminen, riskien arviointi, riskien sopimuksellinen käsittely, sopimuksellisen riskienhallinnan seuranta ja kehittäminen sekä liiketoiminnan ja riskienhallinnan strategioiden kehittäminen. Teoriaa voidaan Keskitalon mukaan soveltaa käytännössä sekä yrityksen kokonaisvaltaiseen sopimustoimintaan että yksittäisen transaktion suunnitteluun ja hallinointiin.

Keskitalon (2002, s. 245) mukaan sopimuksellisen riskienhallinnan tavoitteiden tunnistamisessa keskeistä on se, että yrityksen sopimustoiminnasta vastaavat henkilöt ovat sisäistäneet yrityksen liiketoimintamallin, liiketoiminnan strategian sekä riskienhallintastrategian. Lisäksi heidän olisi tarpeen tuntea myös kilpailijoiden vastaavat asiat.

3.3 Riskien tunnistaminen, kartoittaminen ja arviointi

Rahoitus- ja vakuutusalan monikansallinen toimija Allianz julkaisee selvityksiä liiketoimintaan liittyvistä riskeistä nimikkeellä Allianz Risk Barometer. Tuoreimpaan riskibarometriin vuodelle 2015 kerättiin tietoja yli 500 riskienhallintapäälliköltä ja yritys vakuutusasiantuntijalta yli 47 maasta. Riskilistan kärjessä olivat: liiketoiminnan keskeytyminen (46 %), luonnonilmiöt ja

katastrofit (30 %), tulipalot ja räjähdykset (27 %), muutokset lainsäädännössä (18 %) sekä kyberrikollisuus 17 %). Liiketoiminnan keskeytymistä pidettiin jo kolmatta vuotta peräkkäin vakavimpana riskinä, koska yritykset ovat entistä verkottuneempia ja kytkeytyneempiä toisiinsa. Tällöin liiketoiminnan keskeytymisen ja jakeluketjun häiriöt leviävät ja kertautuvat nopeasti jopa globaalisti. Tutkimuksessa haastateltu Allianz Global Corporate & Specialty -yrityksen pääjohtaja Chris Fischer Hirs painottikin, että riskikartoituksissa tulisi tunnistaa myös yritysten välisten kytkösten riskit, joten tämä liittyy vahvasti sopimusjuridiikkaan. (Harman, 2015)

Riskien tunnistamisen tulee Keskitalon (2002, ss. 246 - 247) mukaan kattaa liiketoiminnan ja transaktioiden yleiset riskit, transaktioita säätelevät juridiset normit sekä juridisten normien luomat riskit ja riskienjako. Keskitalo (2002, s. 247) pitää yleisistä liiketoiminnan riskeistä sopimuksellisen riskienhallinnan kannalta keskeisinä seuraavia: taloudelliset riskit (mm. valuuttariski, ostajan maksukyvyttömyys), poliittiset riskit (mm. lainsäädännön muuttuminen), toiminnan keskeytymisen riski, riippuvuusriski (toiminnan riippuvuus toisten yritysten toiminnasta) sekä tuoteriski (tuotteiden ja palvelujen vastaavuus kysynnän kanssa).

Yksittäiseen toimenpiteeseen, kuten kauppasopimukseen liittyvinä keskeisinä sopimuksellisen riskienhallinnan riskeinä Keskitalo (2002, s. 248) puolestaan pitää seuraavia: neuvotteluriski, informaatoriski, suorituksen laiminlyönnin tai viivästyksen riski, virheellisen suorituksen riski, tavaran vaurioitumisen tai menetyksen riski, muuttuvien olosuhteiden riski, tuotevastuuriski ja sopimuskiistojen riski. Hän tuo esiin myös sen, että riskin muodostavat lisäksi esimerkiksi kauppasopimuksen eri ehtojen keskinäiset ristiriitaisuudet, kuten vaikkapa toimitus- ja maksuehtojen välillä. Jaakkola ja Sorsa (2005, s. 11) pitävät riskinä myös sitä, että vakioehtoja käytettäessä ei välttämättä osata liittää niitä sopimukseen oikein, ei tunneta vaihtoehtoisia vakioehtoja tai ei osata valita sopivimpia vakioehtoja tai punnita niiden etuja ja haittoja.

Kurkela (2014) näkee sopimuskumppaneihin liittyvistä riskeistä keskeisimpänä luottoriskin eli sen, pystyykö sopimuskumppani vastaamaan sitoumuksestaan taloudellisesti. Riski on olemassa sekä hankinta- että toimituspuolen kumppaneiden suhteen.

Koivu ja Leskinen (2005, ss. 306 -307) jakavat sopimukseen liittyvät riskit seuraavasti:

- olosuhteiden muutosriski, jos tilanteet muuttuvat ennakoimattomasti
- neuvotteluvastuuriski, jos sopimukseen ei päästä ja neuvotteluista on aiheutunut kustannuksia tai jos sopimusneuvotteluista aiheutuu mahdollisesti korvausvastuita

- sopimusvastuuriski, jos sopimuksesta aiheutuu vahingonkorvausvastuita sopimuksen voimassaoloaikana (yleensä velvoitteiden laiminlyönnistä) tai sen jälkeen
- sitovuusriski, jos esimerkiksi sopimus on pakottavan lainsäädännön vastainen tai sopimuskumppani ei ollut oikeutettu solmimaan sopimusta edustuskelpoisuuden puutteen vuoksi
- yhteensopivuusriski, jos sopimusaineistossa on useita asiakirjoja ja niiden velvoittavuusjärjestyksestä ei ole sovittu
- tulkintariski, jos sopimuksen ehdot ovat monitulkintaisia tai ristiriitaisia
- luotettavuus- ja maksukykyriski, jos sopimuskumppani on riski sopimussuhteen toimivuudelle
- suorituskustannusriski, jos omien sopimusvelvoitteiden täyttäminen käy ennakoitua kalliimmaksi.

Erityisesti projekteihin liittyviin riskeihin kuuluvat Koivun ja Leskisen (2005, ss. 307 - 308) mukaan myös muun muassa projektin liian aikainen käynnistyminen sopimistilanteeseen nähden, laajuuden ja toimitusrajojen määrittelyvaikeudet, projektiaikainen rahoitus, projektin ja laskutuksen etenemisen välinen aikaviive, projektin edistymisasteen määrittelyvaikeudet sekä pääsopimuksen ja alihankintasopimusten synkronointi.

Lisäksi Koivu ja Leskinen (2005, s. 307) pitävät riskeinä suullisia sopimuksia, koska sopimusosapuolen voi olla vaikea todistaa, mitä on sovittu, vaikka suullinen sopimus sinänsä onkin sitova. He tuovat esiin sopimusriskinä myös sopimusasiakirjan katoamisen mahdollisuuden, jolloin voi olla vaikea osoittaa sovitut asiat.

Haapio (2005b, ss. 353 -354) puolestaan täydentää edellä mainittujen riskien listaa sopimuskohteen toimitukseen liittyvillä asioilla, kuten kokemattomuus toimintamuodosta, kohdemaasta tai paikallisista olosuhteista, aikataulun haastavuus, tilaajan haasteelliset vaatimukset, kustannusten budjettiylitykset, yllättävät veroseuraamukset, sopimuksessa edellytettävien menettelytapojen haastavuus, poikkeukselliset sopimusehdot tai tilaajan epäluotettavuus ja maksuhaluttomuus. Hän pitää riskeinä myös sopimusrikkomustapausten seuraamuksia, joita voivat olla vahingonkorvaus, sopimussakko, sopimuksen purku sekä hinnanalennus- tai korjausvelvoite. Haapio (2005b, s. 355) pitää erityisen hankalana riskinä sitä, että aina sopimuksia ei edes lueta tai niitä ei osata hyödyntää.

Rautanen (2011, ss. 18 - 19) tuo esiin myös ehkä yllättävänkin riskin, mikä paljastui erään rakennuttajayrityksen riskikartoituksessa. Siinä oli havaittu erittäin merkittävä piilevä vastuuriski, joka muodostui rakennuttajan, rakentajan, aliurakoitsijoiden ja vielä heidänkin aliurakoitsijoidensa muodostamista kytkösketjuista. Monimutkainen kumppanuusverkosto ja näiden väliset sopimukset voivat tuoda ennakoimattomia riskejä, mikäli riskikartoituksia ei tehdä systemaattisesti. Rautanen (2011, s. 19) painottaa erityisesti rakennusteollisuuden alihankintasopimusten tuomia harmaan talouden riskejä.

Nygrenin (2002, ss. 230 - 237) mukaan riskejä voidaan kartoittaa erilaisilla riskikartoitusmenetelmillä, jotka yksinkertaisimmillaan voivat olla kysymyslistoja ja laajimmillaan pitkiä ja perinpohjaisia projekteja asiakirjatutkimuksineen ja haastatteluineen. Yleensä sopimusriskien kartoitus on osa tätä toimintaa. Riskikartoituksia yritykset voivat tehdä sisäisesti itse tai ulkopuolisen tahon avulla. Suomessa muun muassa vakuutusyhtiöt ovat tarjonneet yrityksille tähän valmiita prosesseja ja työkaluja.

Koivu ja Leskinen (2005, ss. 320 - 321) suosittelevat tekemään riskikartoituksia konsernitasolla, kaikissa liiketoimintayksiköissä sekä erikseen maakohtaisesti. Heidän näkemyksensä mukaan yritysten pitäisi selvittää muun muassa sopimusten tekemisen ja hallinnan paikat toimintajärjestelmässä, menettelyiden kuvaukset ja ohjeet, käytäntöjen yhdenmukaisuus ja poikkeamamahdollisuudet sekä dokumentointivaatimukset. Koivu ja Leskinen pitävät tärkeänä erityisesti rahamääräisesti isoja vastuita tuovien tarjousten ja sopimusten riskien kartoittamista (Koivu & Leskinen, 2005, s. 321).

Yrityskauppojen riskien kartoittamiseen Koivu ja Leskinen (2005, ss. 308 - 310) ovat luoneet kysymyslistan, jonka avulla voidaan ennen kaupantekoa perehtyä systemaattisesti kaupan kohteeseen. Listan mukaan tulisi esimerkiksi käydä läpi kolmen edeltävän vuoden ajalta yhtiön asiakirjat, kuten yhtiökokousten ja hallitusten pöytäkirjat sekä tilinpäätökset. Lisäksi tulisi perehtyä kaupparekisteriotteeseen, yhtiöjärjestykseen sekä kuluvan vuoden osalta budjetointi-, toteuma- ja ennustetietoihin. Tarpeen on myös selvittää liiketoiminnan keskeiset suunnitelmat, tilanne ja organisointi, kiinteistöjen ja niiden kunnossapidon tilanne, henkilöstötiedot ja -tilastot, materiaalihallinnon ja logistiikan järjestelyt, sopimuskanta, vakuutukset, ympäristöluvut ja -riskit sekä käynnissä olevat tai viiden vuoden aikana tapahtuneet oikeudenkäyntiasiat. (Koivu & Leskinen, 2005, ss. 308 - 310.)

Riskien arvioinnissa Keskitalo (2002, ss. 252 - 253) pitää riittävän tarkkana kolmijakoista asteikkoa sekä riskin laajuuden että todennäköisyyden osalta. Hänen mukaansa tulee sopimusjuridisesti keskittyä hallitsemaan ennakoita erityisesti laajuudeltaan katastrofaalisia

riskejä todennäköisyydestä välittämättä sekä lisäksi hyvin todennäköiseksi arvioitua ja laajuudeltaan suurta riskiä. Pienempiin riskeihin voidaan soveltaa ennakoivan juridiikan ohella ”paikkaavaa juridiikkaa”, jolla Keskitalo tarkoittaa jälkiviisauteen ja tuomioistuimiin turvautuvaa juridiikkaa. Kaikkein pienimmissä riskeissä voidaan hänen mukaansa jopa vain luottaa hyvään onneen.

3.4 Riskien käsittely: poistaminen, pienentäminen, siirtäminen, ottaminen

Riskejä käsiteltäessä voidaan yrityksissä tehdä päätöksiä niiden poistamisesta, pienentämisestä, siirtämisestä tai ottamisesta. Kaikkia riskejä ei ole mahdollista eikä taloudellisesti kannattavaa poistaa, mutta niitä voidaan pienentää tai siirtää muille tahoille.

Keskitalo (2002, ss. 253 - 254) pitää yksittäisten riskien sopimuksellista käsittelyä sopimuksellisen riskienhallinnan ytimenä, jolloin sopimussuunnittelun keinoin voidaan joko varmistaa oikeusnormien luoma alkuperäinen riskienallokointi asioita täsmentämällä tai toisena vaihtoehtona siirtää riskit kokonaan tai osittain sopimusosapuolelle, alihankkijoille tai muille tahoille. Keskitalo (2002, ss. 255 - 256) tiivistää sopimuksellisen riskienkäsittelyn kolmeen vaiheeseen: sopimuksellisten riskienhallintavälineiden tunnistaminen ja arvioiminen, niiden toimintakyvyn ennustaminen ja kehittäminen sekä sopimuksellinen riskienallokointi vakiosopimusehtojen avulla. Hän korostaa vaihtoehtojen tunnistamista ja valintojen punnitsemista koskien liikesuhteiden hallinnointimekanismeja, sopimusinstrumentteja, oikeusnormistoja, yleisiä tai räätälöityjä sopimusstandardeja sekä räätälöityjä sopimusehtoja ja -lausekkeita.

Keskitalo (2002, s. 243) painottaa yrityksen mahdollisuutta parantaa kustannustehokkuuttaan strategisen sopimuksellisen riskienhallinnan avulla laadituilla vakioituilla menettelyillä sekä operatiivisen sopimuksellisen riskienhallinnan toteuttamisen jalkauttamisella erityisesti yrityksen myyntiorganisaatiolle. Jälkimmäisen toteutuminen edellyttää organisaation kouluttamista riskienhallinnan sisäistämiseksi. Vakioitujen menettelytapojen kehittämiseen liittyy esimerkiksi sopimukseen sovellettavien oikeusnormistojen määrän rajoittaminen sekä vakiosopimusehtojen ja -dokumenttien kehittäminen. Keskitalo toteaaakin strategisen sopimuksellisen riskienhallinnan muodostavan yrityksen sopimustoiminnalle kokonaisvaltaisen laadunhallinta- ja -kehittämisjärjestelmän. (Keskitalo, 2002, ss. 243 - 245.)

Koivun ja Leskisen (2005, s. 305) mukaan sopimukseen liittyy sekä toiminnanohjausfunktio että riskienhallintafunktio. He korostavat, että sopimusriskien hallinta osana laajempaa riskienhallintaa kuuluu yritysten hyvään hallintotapaan (*corporate governance*) ja edellyttää

systemaattisuutta sekä riittävien kontrollien luomista. Riskit tulee pystyä tunnistamaan, jotta niitä voidaan hallita. Lisäksi yrityksellä on oltava selkeä sopimusprosessi sekä toimiva dokumentointijärjestelmä ja riittävät seurantamekanismit. (Koivu & Leskinen, 2005, s. 306.)

Nygrenin (2002, ss. 226 - 227) mukaan sopimusriskien pienentäminen tapahtuu sopimustoiminnan ja sopimusten laadun parantamisen avulla. Hän painottaa tarvetta luoda yritykselle sopimuspolitiikka ja sen pohjalta sopimushallinto, jotka viedään tehokkaasti käytäntöön esimerkiksi henkilöstön koulutuksen ja ajan tasalla pidettävien mallipohjien avulla.

Riskejä voidaan siirtää Nygrenin (2002, ss. 228 - 229) mukaan sopimuksilla esimerkiksi vakuutusyhtiölle tai sopimuskumppanille. Myös sopimuskumppanilta voidaan edellyttää riskien siirtämistä vakuutusyhtiölle, mutta tällöin toisen osapuolen kannattaa varmistaa, että asia on hoidettu sovituin ehdoin myös esimerkiksi kattavuuden ja omavastuun osalta. Vakuutusmenettelyllä voidaan vaikuttaa muun muassa seuraaviin sopimustoimintaan liittyviin riskeihin: toimintavastuu, tuotevastuu, konsulttivastuu, IPR-rikkomukset, kuljetusriskit sekä rakennus- ja asennustyömaariskit. (Nygren, 2002, ss. 228 - 229.)

Keskitalo (2002, s. 263) pitää sopimuksellisen riskienallokoinnin tärkeimpinä periaatteina sitä, että yritys ei ota riskiä, joka kuuluu sopimuskumppanin vaikutusalueeseen eikä myöskään ota suurta riskiä vain pitääkseen sopimuskumppaninsa tyytyväisenä. Hän ohjeistaa myös, että yrityksen ei pidä kuvitella muidenkaan tekevän niin.

4 Systematiikkaa ja tehoa sopimustoimintaan

4.1 Sopimuksen joustavuus sekä dynaamisen ja reagoivan sopimuksen periaatteet

Sopimusoikeuteen voi perinteisesti liittyä näkökulma jäähmettyneisyydestä ja sopimustilanteen jähmettämistä, jolloin päämääränä pidetään mahdollisimman muuttumatonta sopimusta. Käytännössä tämä harvoin on paras ratkaisu, sillä sopimussuhteeseen kuuluu luontaisesti muutos, koska yritysten toimintaympäristö ja olosuhteetkaan eivät yleensä pysy muuttumattomina. (Pohjonen, 2005, s. 250.)

Pitkässä sopimussuhteessa olevilla yrityksillä ilmenee todennäköisesti jossain vaiheessa sopimuskautta tarpeita muuttaa olemassa olevaa sopimustaan tai sen ehtoja, koska sopimusta solmittaessa ei ole osattu ennakoida tulevaisuutta riittävän hyvin. Olosuhteet ovat voineet muuttua esimerkiksi kustannusten kasvamisen, hyödyn vähenemisen, lainsäädäntö- tai markkinamuutoksen vuoksi (Hemmo, 2005b, s. 135).

Myös Hoppu ja Hoppu (2004, ss. 140 - 141) pitävät tärkeänä tarvetta sopia pitkäkestoisiin sopimuksiin menettelyt, joilla sopimusta voidaan muuttaa olosuhteiden muuttuessa. Monivuotisia sopimuksia tehtäessä ei useinkaan pystytä ennakoimaan kaikkia sopimuksen toteuttamiseen tulevaisuudessa vaikuttavia asioita, joiden vuoksi sopimus saattaa muodostua jommallekummalle osapuolelle taloudellisesti kannattamattomaksi tai teknisesti mahdottomaksi.

Tieva (2009, s. 116) pitää ennakoivaa sopimusajattelua mahdollisuutena varautua tulevaisuuden yllättäviinkin tilanteisiin. Hän näkee sopimusvalmisteluihin panostamisessa myös keinon säästää pitkäkestoisten sopimusten ylimääräisissä kaudenaikaisissa kustannuksissa, vaikkakin toteaa, että tässä joudutaan tasapainoilemaan sopimuksetekokustannusten kanssa.

Mikäli sopimus on pyritty luomaan kattavaksi, eikä siihen ole otettu mukaan tarkistamisen muutosmekanismeja, puhutaan Hemmon (2005b, s. 137) mukaan jäykästä sopimuksesta. Annala (2003, ss. 30 - 31) puolestaan käyttää termiä staattinen, eli sopimusten oletetaan olevan lopullisia solmimishetkellään.

Parhaassa tapauksessa jo alkuperäinen sopimus on solmittu siten, että sitä voidaan suoritusvaiheen aikana täydentää. Annala (2003, s. 31) kutsuu tällaista sopimusta dynaamiseksi sopimukseksi, Hemmo (2005b, s. 137) joustavaksi ja Tieva (2008, s. 434)

reagoivaksi. Hemmo täsmentää tarkoittavansa sopimusta, johon on sisällytetty sopeuttamismekanismeja myöhempiä muutoksia huomioon ottaviksi. Hemmo tuo esiin vaihtoehtona myös avoimen sopimuksen, jossa tieteen tahtoen on jätetty olennaisia asioita sääntelemättä ja jätetty ne sovittavaksi myöhemmin tarpeen mukaan (Hemmo, 2005b, s. 137).

Tieva (2008, s. 434) hakee reagoivan sopimuksen idealla mekanismeja, joilla saadaan luotua joustavuutta pitkäkestoiseen liikesopimukseen sekä sopimussuhteeseen. Nämä mekanismit voisivat hänen mukaansa mahdollistaa sopimussuhteen jatkumisen reagoimalla muuttuneeseen tilanteeseen tai olosuhteeseen. Kiinteistö- ja rakennusalalla Tieva (2010, s. 79) on päätenyt esittämään pitkäkestoisiin sopimuksiin joustavuutta tuovina tekijöinä yhteistyömenettelyitä, olosuhteiden muutoksia ja konfliktinratkaisua. Hän mainitsee alan erityispiirteinä pitkäkestoiset elinkaarihankkeet, joissa reagoivan sopimustoiminnan merkitys korostuu entisestään (Tieva, 2010, s. 80).

Täydentyviä sopimuksia ovat Annalan mukaan sellaiset alun perin staattiset sopimukset, joiden täydentymisen tarve havaitaan vasta solmimisen jälkeen, mutta joita täydennetään suoritusvaiheen aikana uudelleen neuvottelemalla. Annala lisää sopimuksen dynaamisuuden piiriin vielä normiperusteisesti täydentyvän staattisen sopimuksen. (Annala, 2003, ss. 32 - 33.)

Annala kuvaa dynaamisen sopimisen perusteina sopimuksen solmimisvaiheessa tulevaisuuden ennakkoinnin lisäksi halua pitää neuvottelukustannukset alhaisina ja neuvotteluihin käytettävissä oleva aika vähäisenä. Lisäksi dynaamiseen sopimukseen voidaan päätyä sen vuoksi, että sopimus halutaan solmia, mutta yksityiskohdista ei ole täyttä yksimielisyyttä. (Annala, 2003, s. 51.)

Dynaamisen sopimuksen elementteinä Annala (2003, s. 68) mainitsee dynaamisuuden aktualisoitumisen, täydentymisen mekanismien ja siihen käytettävän materiaalin määrittämisen sekä operaation eli täydentymisen toteuttamisen. Hän painottaa erityisesti prosessin ennakoitavuutta (Annala, 2003, s. 72). Sopimuksen dynaamisuus jaetaan Annalan (2003, ss. 32 - 33) mukaan kolmeen ulottuvuuteen: ehdon muuttuminen, aukon täyttyminen ja sitovuuden muuttuminen.

Tieva (2008, s. 435) on jatkanut Annalan dynaamisen sopimuksen pohjalta reagoivan sopimuksen kehittelyä sekä hyödyntänyt myös Pöyhösen (1988, ss. 217 - 231) sopimuksen prosessikäsitystä sekä Rudangon (1995, s. 112) ajatusta sopimuksesta avoimena systeeminä.

Tievan (2008, s. 434) esittelemän reagoivan sopimuksen mekanismit liittyvät sopimusosapuolten yhteistyömenettelyihin, olosuhteiden muutoksiin ja uudelleenneuvotteluihin sekä erimielisyyksien ja riitojen ratkaisuihin. Ensin mainittu tarkoittaa sitä, että sopimukseen on kirjattu tarkasti ja kattavasti yhteistyöhön ja toimintaan liittyvät menettelytavat, kuten kokouskäytännöt. Yleensäkin sopimusosapuolten tiivis ja aktiivinen yhteistyö edesauttaa nopeaa reagointia, jos esiin tulee selventämistä kaipaavia asioita. Tieva käyttää sopimusten joustavuudesta esimerkkeinä rakennusurakointia päätösvaltaisine työmaakokouskäytäntöineen sekä kiinteistöpalveluita, joissa tuottajan ja asiakkaan välillä parhaimmillaan vallitsee avoin ja luottamuksellinen yhteistyö sekä tehokkaasti toimiva tiedonvaihto. (Tieva, 2008, ss. 436 - 438.)

Olosuhteiden muutoksiin liittyy Tievan (2008, s. 439) mukaan yleensä ennakoitavuus, sillä esimerkiksi vireillä oleva lainsäädäntömuutos tiedetään jo etukäteen. Tällöin sopimuskumppanien johto voisi pyrkiä sopimaan mahdollisesti tarvittavista sopimusmuutoksista. Erittäin vaikeasti ennakoitavista olosuhdemuutoksista voi syntyä liikavaikeudeksi kutsuttu tilanne, jota varten voidaan sopimuksessa luoda uudelleenneuvottelumenettelyt. Tievan kuvaamassa kiinteistöalan esimerkissä muutosneuvottelut alkaisivat, mikäli palvelun laajuuteen tapahtuisi merkittäviä muutoksia tai mikäli tapahtuisi ”*olennainen, ennalta arvaamaton, vaikutuksiltaan pitkäaikainen ja sopimusosapuolten vaikutusvallan ulkopuolella oleva muutos, ..., josta aiheutuvaa riskiä kumpikaan sopimusosapuoli ei nimenomaisesti ole ottanut vastuulleen...*” (Tieva, 2008, ss. 439 - 443.)

Tieva (2008, s. 444) esittää reagoivassa sopimuksessa erimielisyyksien ja riitojen ratkaisemiseen perinteiselle tuomioistuinmallille ja välimiesmenettelylle vaihtoehtoisia ratkaisuja. Hän tuo esille sopimuksenvaraisen sovittelumenettelyn, joka voidaan sopia sitovaksi tai suositukseksi. Muita vaihtoehtoja ovat seurantaryhmän käyttäminen erityisesti elinkaarimallisissa kumppanuussopimuksissa. Tämä voisi olla yhdistettynä myös välimiesmenettelyyn. (Tieva, 2008, ss. 444 - 451.)

4.2 Sopimustekniikka ja sopimustaktiikka

Hemmo (2005b, s. 4) määrittelee sopimustekniikan käsitteeseen kuuluvaksi kysymykset, millaisia sopimuksia yritys tekee ja millaisia sopimusinstrumentteja, -tyyppejä ja -ehtoja se käyttää. Näiden linjauksien avulla yritys tukee strategiansa toteutumista esimerkiksi asemoimalla itsensä osaksi verkostomaista arvoketjua tai vastaamalla mahdollisimman laajalti liiketoimintansa tarvitsemien edellytyksien tuottamisesta itse. Tyypillisesti

sopimustekniikan merkitys näkyy muun muassa myynti- ja jakelukanavien rakentamisessa, jolloin yritys joutuu tekemään valintoja omien jälleenmyyjien ja myymälöiden, edustajien ja esimerkiksi franchising-yrittäjien hankkimisen kesken. (Hemmo, 2005b, s. 4.)

Sopimustekniikan valintoihin vaikuttavia tekijöitä ovat neuvottelukumppanin tuttuus ennakolta, sopimuksen taloudellinen merkitys sekä sopimuksen kotimaisuus vs. kansainvälisyys. Samoin valintoja ohjaa sopimuksen tyyppi, kuten kerta- tai keistosopimus sekä neuvottelukumppanin kanssa tehdyn ja tehtävän yhteistyön taso ja laajuus. (Hemmo, 2005b, ss. 9 - 10.)

Sopimustekniikkaa määritettäessä on erityisen tärkeää ottaa kantaa myös sopimusehtoihin, etenkin mahdolliseen vakioehtojen käyttämiseen. Hemmo korostaa myös tarvetta selvittää omat ja neuvottelukumppanin keskeiset intressit ja tavoitteet sekä sopimukset riskit. Tavoitteita voidaan luokitella välttämättömiin, toivottaviin mutta korvattavissa oleviin sekä muihin. Näiden perusteella voidaan arvioida neuvotteluvaraa. (Hemmo, 2005b, ss. 4, 13 - 16.)

Sopimustaktiikka puolestaan tarkoittaa niitä keinoja, joiden avulla yritys päätyy sopimukseen esimerkiksi neuvotteluiden tai muiden menettelyiden avulla (Hemmo, 2005b, ss. 4 - 5). Hoppu ja Hoppu (2004, s. 133) tuovat esiin taktisena kysymyksenä esimerkiksi sen, että kauppahinnalle voidaan asettaa sisäisesti avautaso, tavoitetaso ja minimitaso sekä ottaa näitä harkittaessa huomioon myös mahdolliset tinkimiskierrokset.

4.3 Sopimusneuvottelut ja niiden valmistelu

Neuvotteluihin valmistautuminen pitää Hoppun ja Hoppun (2004, s. 133) mukaan sisällään neuvottelustrategian luomisen ja siihen liittyen neuvotteluiden tavoitteen asetannan sekä taktiikan valinnan. Neuvottelutaktiikkaa on käsitelty tarkemmin edellisessä kohdassa 4.2.

Hoppu ja Hoppu (2004, s. 132) suosittelevat, että jo ennen neuvotteluiden alkua sopimusta havittelevan yrityksen kannattaa kartoittaa neuvottelukumppaniensa taustat, jotta voidaan varmistua näiden kyvystä vastata tulevista velvoitteista. Riskitekijöiden selvitystyöhön kuuluvat muun muassa yrityksen ja sen pääomistajien luottotiedot sekä kaupparekisteritiedot. Ennen neuvotteluavausta on tarpeellista selvittää lisäksi muun muassa vastapuolen päätöksentekoprosessi ja neuvottelutiimin jäsenten taustat.

Hemmo (2005b, s. 20) tuo esiin tarpeen selvittää osapuolten neuvotteluasemien vahvuudet osana valmistelutoimia. Neuvotteluvoimaan vaikuttaa useiden seikkojen yhdistelmä, kuten

osapuolen taloudellinen asema, monopoli tai määräävä markkina-asema, asiantuntemus, vaihtoehtoisten kumppanien määrä, osapuolten väliset voimassa olevat sopimukset sekä vaikkapa kulttuurikysymykset kansainvälisissä sopimuksissa.

Neuvottelun kohteena olevan sopimuksen taloudellinen arvo ja monimutkaisuus vaikuttavat siihen, miten neuvotteluprosessi hoidetaan ja miten paljon siihen kannattaa panostaa aikaa ja henkilöresursseja tai tehdä taustaselvityksiä. Myös neuvottelutiimin koostumuksen optimointi on osa valmisteluita, sillä monimutkaisten sopimusten neuvotteluissa tarvitaan yleensä yrityksen johdon ja myyntihenkilöstön lisäksi esimerkiksi teknisiä substanssiasiantuntijoita, talousasiantuntijoita ja juristeja. (Hemmo, 2005b, ss. 45 - 46.)

Neuvottelutilanteita tutkineet Lax ja Sebenius (2003) painottavat neuvotteluissa onnistumisessa kolmea asiaa: taktiikkaa, kauppojen tekokykyä ja voittoisan asetelman luomista. Ensimmäiseen liittyvät vuorovaikutustaidot kuten vastapuolen käyttäytymisen tarkkailu, oman tyylin sopeuttaminen neuvottelutilanteeseen, aktiivinen kuuntelu, suostuttelutaidot sekä tarjous- ja vastatarjousmenettelyt. Toinen aihe liittyy neuvottelutilanteen hallintaan ja siihen, että osapuoli pystyy vetämään sovitut asiat yhteen kannattavaksi kaupaksi. Laxin ja Sebeniuksen mielestä heidän listansa kolmas seikka jää usein edellisten varjoon. Siihen liittyy sen varmistaminen, että neuvotellaan oikeiden tahojen kanssa, oikeista asioista ja oikeaan aikaan sekä päädytään parhaaseen mahdolliseen neuvoteltavissa olevaan sopimukseen (*BATNA, best alternative to negotiated agreement*). Tämän taidon osaavia Lax ja Sebenius kutsuvat 3-D-neuvottelijoiksi. Nämä pystyvät luomaan itselleen ja yritykseen ylivertaisen neuvotteluaseman esimerkiksi kytkemällä kauppaneuvotteluihin uusia osapuolia tuomaan kaikille osapuolille kaupasta lisäarvoa tai järjestämällä huutokauppatilanteita. (Lax & Sebenius, 2003)

Sebeliuksen (2001) mukaan BATNA:aa tavoitellessaan voivat osapuolet joutua myös keskeyttämään neuvottelut, pitkittämään pattiilannetta, lähestymään muita mahdollisia ostajia, siirtämään sopimuksen kohteen tehtäväksi omassa organisaatiossa ulkoistuksen sijaan jne. Sebelius pitää neuvotteluiden keskeisenä menestystekijänä sitä, että neuvottelun osapuoli (esim. myyjä) ymmärtää ja pystyy suuntaamaan vastapuolen oletettavissa olevan päätöksen (kauppa vs. ei kauppaa) siten, että vastapuoli valitsee omasta halustaan sen, mitä myyjä haluaa tämän valitseman. (Sebelius, 2001)

Brett, Friedman ja Behfar (2009) painottavat neuvottelutiimin sisäistä päätöksentekoa ja viestintää neuvottelumenestykseen vaikuttavana tekijänä. Vaikka neuvottelutiimin jäsenet edustavat samaa osapuolta, voi heillä olla aivan erilaisia näkemyksiä siitä, mikä olisi

optimaalinen neuvottelun lopputulos. Heillä voi olla myös intressiristiriitoja. Edellä mainittujen asiantuntijoiden mukaan tiimin tuleekin ensin keskustella keskenään, tuoda esiin kunkin jäsenen kiinnostuksen kohteet ja tavoitteet sekä kehittää tältä pohjalta yhteinen neuvottelustrategia. Neuvottelutilanteita voi myös harjoitella etukäteen ja sopia osallistujille omat roolinsa. Brett ym. suosittelevat, että neuvottelutilanteessa on yksi vastuuhenkilö, joka pääsääntöisesti hoitaa puhumisen ja säättää neuvottelustrategiaa tarpeen mukaan. Tiimille voidaan sopia neuvottelutilanteeseen salaisia viestintäkeinoja, kuten koodiliikkeitä tai tekstiviestittelyä ja chattailua.

Sopimusneuvotteluita valmisteltaessa on hyvä sopia neuvottelukustannuksista osapuolten kesken, tarvittaessa erillisessä neuvottelusopimuksessa. Tyypillisesti lähtökohtana on se, että kukin osapuoli vastaa omista kustannuksistaan, vaikka sopimusta ei syntyisikään, mutta tämä on syytä todeta kirjallisesti etenkin koskien taloudellisesti merkittäviä sopimuksia ja niiden mahdollisesti pitkiä ja monivaiheisia neuvotteluita. Erityisesti sellaisissa tapauksissa, joissa on tarpeen jakaa valmistelutoimien kustannuksia, tulee toimet yksilöidä ja sovellettavat kustannusjakoperiaatteet sopia. (Hemmo, 2005a, s. 42.)

Hemmon (2005a, ss. 42 - 44) mukaan sopimusneuvottelut pitäisi lähtökohtaisesti hoitaa asianmukaisesti, eikä toiselle osapuolelle tulisi antaa harhaanjohtavia tietoja, eikä myöskään väärää käsitystä sopimuslumpanin halusta päästä sopimukseen tai kyvystä toteuttaa mahdolliset sopimusvelvoitteensa tulevaisuudessa. Hemmo toteaaakin, että sopimustekotuottamukseen eli hyvän tavan vastaiseen tai muuten sopimattomaan neuvottelumenettelyyn liittyvät korvausvaatimukset ovat alkaneet lisääntyä, vaikkakaan eivät ole kovin yleisiä. Sopimukseen liittyy kuitenkin neuvotteluvapaus ja neuvotteluriski, eivätkä sopimusneuvottelut sinänsä aikaansaa velvollisuutta päätyä sopimukseen.

Osapuolilla on pääsääntöisesti oikeus käydä rinnakkaisiakin neuvotteluita eri tahojen kanssa samasta asiasta. Sopimusneuvotteluihin valmistautuessaan sopimusosapuolet voivat halutessaan kuitenkin myös sopia eksklusiviteetista eli siitä, että keskinäisten neuvotteluiden aikana ei ole sallittua neuvotella samasta asiasta muiden toimijoiden kanssa. Ehtoa rikkonut osapuoli voi joutua korvausvastuuseen, joten eksklusiivisten neuvotteluiden päätyttyä tuloksettomina ilman sopimusta tulee osapuolten todeta neuvotteluiden päättyminen todisteellisesti ennen mahdollisia uusia neuvotteluita muiden kumppaneiden kanssa. (Hemmo, 2005a, s. 44.)

Neuvotteluvaiheessa kertyvät muistiot, sähköpostit, markkinointiaineistot ja sopimusluonnokset yms. on syytä tallettaa. Niiden avulla voidaan jälkikäteen tulkita

sopimusta ja tarvittaessa esittää todisteina tuomioistuimessa riidan sattuessa. (Hoppu & Hoppu, 2004, s. 134.)

4.4 Sopimustaidot, -lukutaidot ja sopimusten visualisointi

Ennakoivan juridiikan hallintaan liittyvät ns. juridiset sopimustaidot (*contracting skills*), joihin kuuluvat tiedollinen osaamisen lisäksi Rudangon (2002, s. 190) mukaan myös muun muassa kielellinen, kulttuurillinen, käyttäytymistieteellinen, psykologinen, sosiologinen ja taloudellinen osaaminen. Etenkin kansainvälisessä kaupassa on tarpeen kyky toimia monikulttuurisessa ympäristössä.

Myös Haapio (2002, ss. 35 - 36) nostaa sopimusoikeuden rinnalle ihmisten käyttäytymisen ja toimintatapojen huomioon ottamisen sopimuksia tehtäessä ja niitä toteutettaessa. Hän korostaa tarvetta ymmärtää sopimustodellisuutta ja -sopimuskäytäntöä sekä teoreettisen tiedon rinnalla käytettävissä olevaa hiljaista tietoa (*tacit knowledge*) ja toisaalta myös piilevää epätietoa (*tacit ignorance*) eli virheellisen tai puutteellisen tilanteen hahmottamisen luomaa ajatteluvirhettä.

Sopimuksia tehtäessä haasteen tuo usein valmistelu- ja neuvottelutiimin jäsenten mahdollinen eritasoinen sopimusjuridiikan osaaminen. Sopimusjuristeilla ja ei-juristeilla eli esimerkiksi liiketoimintaosaajilla, teknisillä asiantuntijoilla tai myyntihenkilöstöllä saattaa olla vaikeuksia ymmärtää toisiaan. Juristilla voi olla hyvä sopimusosaaminen, mutta ei välttämättä riittävää liiketoimintaosaamista, jolloin juridiikan valjastaminen liiketoiminnan käyttöön ei onnistu tarpeeksi hyvin. Ei-juristit voivat puolestaan pitää sopimusjuridiikkaa monimutkaisena, jolloin sen hyötyjä ei osata käyttää hyväksi. (Taskinen, 2002, s. 92.)

Yritysten on siis syytä kehittää toisaalta sopimustoimintaansa prosesseineen sekä toisaalta monipuolisesti henkilöstönsä sopimustaitoja. Haapio (2002, ss. 60 - 61) korostaa henkilöstön sopimuslukutaito-osaamisen parantamista siten, että sopimustoimintaan osallistuvat kehittävät kykyään luetun ymmärtämiseen eli oppivat näkemään, mitä on sovittu, ja toisaalta oppivat näkemään, mitä ei ole sovittu. Jälkimmäisellä Haapio tarkoittaa ”lukemattoman” ymmärtämistä eli oletussääntöjen ja sopimusten tulkinnan tuntemista.

Sopimusten visualisointi

Yksi keino sopimusosaamisen lisäämiseksi ja sopimusten sisällön ymmärtämisen parantamiseksi on sopimusten visualisointi (*legal visualization, visual legal communication, visual law, multisensory law*). Se tarkoittaa sitä, että sanallisen sopimustekstin tueksi

liitetään esimerkiksi kuvia, kaavioita, karttoja, aikajanoja, päätöspuita, piirroksia, symboleita ja ikoneita sekä taulukoita, joiden avulla tieto välittyy paremmin, on jäsenllympää ja helpompaa ymmärtää sekä stimuloi mielikuvitusta. Visualisointia voidaan tehdä suoraan sopimusdokumentteihin tai erillisiksi liitteiksi koko neuvotteluprosessin ajan, jolloin osapuolten yhteinen näkemys sopimuksesta samalla kasvaa. Visualisoinnista on paljon hyötyä myös sopimuksen toteuttamisvaiheessa, jolloin sen avulla voidaan toteuttavalle organisaatiolle välittää tekemisen ja seurannan kannalta keskeisiä seikkoja havainnollisesti. Tässä voidaan nähdä analogia huonekalujen kokoamisohjeisiin, joiden piirrosten avulla kokoaminen onnistuu kotikonstein paljon paremmin kuin pelkän tekstimuotoisen ohjeen kanssa. (Barton;Berger-Walliser;& Haapio, 2013)

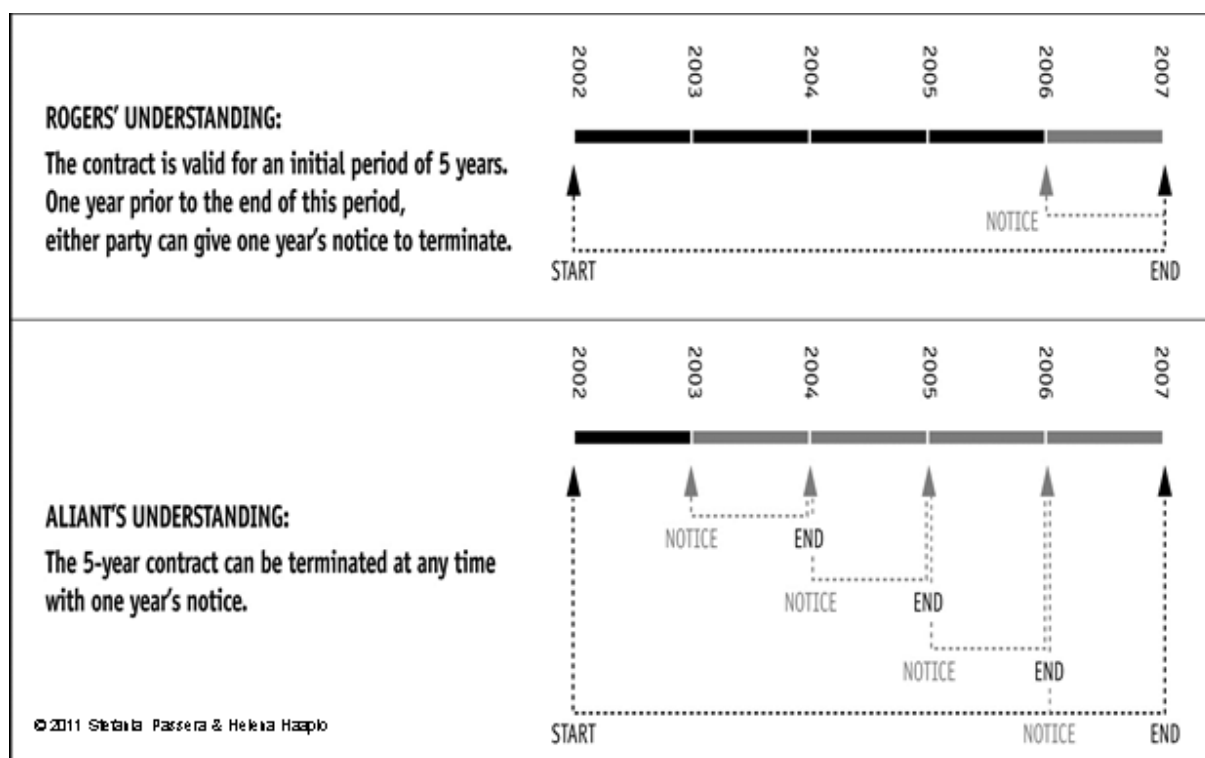
Visualisoinnin avulla voidaan havainnollistaa esimerkiksi valokuvien tai piirroksien vaihdantakohteita, kuten myytäviä kulutustuotteita, rakennuksia tai koneita. Lisäksi sillä voidaan kuvata tapahtumaketjuja ja toiminnan etenemistä tai vastuunjakoja, konkretisoida riskejä ja odotuksia sopimusta kohtaan, tuoda esiin asiakirja-aukkoja, sopimuskokonaisuutta ja sen ulkopuolelle jääviä asioita. Visualisoinnilla voidaan avata myös sopimuksen tarkoitusta sekä sopimussuhteeseen liittyviä odotuksia. (Barton;Berger-Walliser;& Haapio, 2013)

Sopimusten visualisointia voidaan Berger-Walliserin ym. (2011) mukaan käyttää myös helpottamaan juristien ja yritysjohtajien välistä keskustelua sopimuksesta, jolloin ennakoivasti voidaan välttää ongelmien syntymistä. Edellä mainittujen tutkijoiden mielestä visualisointi voi parhaimmillaan tuoda yrityksille myös lisäarvoa sekä auttaa 'myymään' asioita sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella. He painottavat sitä, että sopimusten tehtävä liiketoiminnan välineenä on välittää tavoitteita, odotuksia ja lupauksia käyttäen ymmärrettävää kieltä kohderyhmänään sopimuksen käyttäjät – eivät juristit. Visualisoitu sopimus täyttää paikkansa, mikäli se vähentää epävarmuutta ja riitoja osapuolten välillä sekä lisää luottamusta. (Berger-Walliser;Bird;& Haapio, 2011)

Uusissa innovatiivisissa sopimuskäytännöissä sopimusten sisällön suunnittelu tulisi yhdistää käyttäjäkeskeiseen sopimussuunnitteluun (*user-centered contract design*).

Käyttäjakeskeinen suunnittelu on lisääntynyt muutenkin liiketoiminnassa, ja siinä tarvitaan entistä parempia viestintäkykyjä ja informaatio suunnittelua, johon kuuluu ”*visualisointi, hyvä typografia ja ulkonäkösuunnittelu*”. Passeran ym. näkemyksen mukaan sopimukset voivat toimia paitsi kontrolloinnin ja koordinoinnin välineinä, niin myös suunnitteluvälineinä, suorituskyvyn suunnitelmina sekä uusien ideoiden ja innovaatioiden lähteinä. Sopimusten visualisoinnin tavoitteena on tarjota hyvän käytettävyyden lisäksi myönteinen käyttäjäkokemus. (Passera;Haapio;& Barton, 2013)

Passera ym. (2013) esittävät, että informaatio suunnittelua ja visualisointia voidaan käyttää sopimusten lisäksi muissakin asiakirjoissa, kuten tarjouksissa, tilauksissa, teknisissä spesifikaatioissa, palvelutasosopimuksissa ja tarjouspohjissa. Niiden avulla voidaan täydentää ja selventää kirjallista esitystä, jolloin lukijat saavat paremmin, tehokkaammin ja virheettömämmin käsityksen asiasta. Lisäksi asiakirjojen logiikkaa ja rakennetta voidaan havainnollistaa, sekä niihin voidaan luoda vaihtoehtoisia esitysmalleja. Monimutkaisista käsitteistä ja prosesseista pystytään luomaan parempi kuvaus, ja niiden tueksi voidaan esittää todistusaineistoa, analyysejä, selityksiä ja selvityksiä. Hyvin suunnitellut asiakirjat auttavat osapuolia myös tuomaan esiin oletuksiaan ja selventämään odotuksiaan sekä lisäksi rohkaisevat tavanomaisiin asiakirjoihin jo tympääntyneitä lukijoita perehtymään innokkaammin visuaalisesti mielenkiintoisempiin dokumentteihin. (Passera;Haapio;& Barton, 2013)



Kuvio 3. Visualisointiesimerkki: kaksi aikajanaa, jotka osoittavat sopimusosapuolten erilaiset näkemykset sopimuksen kestoa koskevasta ehdosta (Passera;Haapio;& Barton, 2013)

4.5 Sopimuksen tulkinta ja asiakirja-aukot

Ennalta ehkäisevään sopimustoimintaan kuuluu Hemmon (2005a, s. 85) mukaan se, että eri asiakirjoista muodostuva kokonaiskuva arvioidaan ja että sopimuskokonaisuuden dokumenttien prioriteettijärjestys on selvä. Hän painottaa myös sitä, että sopimusneuvotteluiden aikana vaihdettujen eri asiakirjojen ehto- ja liiteviittaukset ovat yhteneväiset. Näitä ovat esimerkiksi tarjouksen, tilauksen ja tilausvahvistuksen viittaukset sovellettaviin ehtoihin.

Nystén-Haarala (2005, s. 197) korostaa sitä, että sopimus kannattaa laatia alun perin hyväksi, jolloin sopimuskumppanien ei tarvitse lähteä hakemaan tulkintaa tuomioistuimesta ja toissijaista lainsäädäntöä ei tarvitse käyttää. Usein sopimukset ovat kuitenkin sopimusosapuolten hyvästä tahdostakin huolimatta puutteellisia ja epäselviä. Sopimuksissa voidaan tällöin sanoa olevan asiakirja-aukkoja. Niillä tarkoitetaan Haapion (2002, s. 24) mukaan tilannetta, jossa kirjallinen sopimusaineisto ei anna apua konkreettisen kysymyksen ratkaisemiseen. Tieto voi puuttua täysin tai sitten sopimusosapuolet eivät ole sopineet asiasta riittävän yksikäsitteisesti, sopimista ei ole dokumentoitu asianmukaisesti tai dokumentointi on kateissa.

Sopimisen puute voi johtua vahingosta tai tarkoituksellisesta menettelystä. Asia on voitu kokea hankalaksi käsitellä sopimusta laadittaessa tai toinen osapuoli on saattanut kokeneempiana, osaavampana tai vahvempana tahona tietoisesti haluta jättää asian mainitsematta ja virittää sopimusansan. Usein maallikoilla ja juristeilla on eri näkemykset sopimuksen kattavuudesta: maallikoiden mielestä sopimus voi olla kattava, mutta juristit löytävät samasta sopimuksesta useita asiakirja-aukkoja. (Haapio, 2002, ss. 23, 26.)

Sopimusosapuolet voivat yrittää täydentää asiakirja-aukkoa neuvotellen keskenään tai kääntyä juristien tai tuomioistuimen puoleen. Tällaiseen selvittelyyn kuluu aina aikaa ja rahaa, ja lopputulos on epävarma. (Taskinen, 2002, s. 91.)

Haapio (2002, s. 59) on pelkistänyt sopimisvaihetta varten neuvot asiakirja-aukkojen tunnistamiseen siten, että sekä toimituksen että maksun osalta sopimukseen kirjataan kohdat: mitä, missä, milloin, miten ja lisäksi sanktio, mikäli sopimusta ei täytetä. Kaikkiin kohtiin kirjataan myös kumpi osapuoli hoitaa ja kumman vastuulla sekä kustannuksella asia tehdään. Lisäksi Haapio (2002, s. 60) suosittelee sopimukseen mainintaa siitä, että mikäli sopimuksessa ei ole otettu kantaa tarpeelliseen ehtoon, sovelletaan oheen liitettyjä yleisiä sopimusehtoja.

Jos sopimukseen on jäänyt aukkoja, niitä voidaan joutua täyttämään tulkitsemalla ja täydentämällä (Haapio, 2002, ss. 26 - 27). Ensimmäinen lähtökohta on tulkita sopimusta eli pyrkiä selvittämään, mitä osapuolet ovat alun perin tarkoittaneet sopimuksen sisällöksi. Tällöin käydään läpi sopimusasiakirja ja sen liitteet, mutta myös muu mahdollinen sopimiseen ja neuvotteluihin liittyvä aineisto.

Etusijalla tulkinnassa on ilmaisu eli se, miten asiat on kirjoitettu, ja toissijaisesti osapuolen tarkoitus. Epäselvyyksiperiaatteen mukaisesti epäselvissä tilanteissa tulkinta tehdään laatijan vahingoksi. Tulkinnassa käytetään myös minimiperiaatetta eli pyritään valitsemaan sitoutujan kannalta lievin vaihtoehto, sekä tavallisuus- ja kohtuullisuusperiaatetta eli otetaan huomioon yleinen käytäntö ja kohtuullisempi tai kohtuullisin vaihtoehto. (Vuorijoki, 2002, ss. 75 - 76.)

Täydentämisen lähtökohtana on sopimustyyppi, ja sopimuksen aukkoja korjataan siihen soveltuvien lakiperusteisten normien tuella. Aluksi tukea haetaan pakottavista normeista, sitten tarkastellaan osapuolten sopimia ehtoja, sen jälkeen kauppatapaa ja osapuolten aiempaa käytäntöä ja lopuksi tahdonvaltaisia, ei-pakottavia normeja (kuten kauppalaki ja kansainvälinen kauppalaki CISG, *Convention on Contracts for International Sale of Goods*). Lisäksi täydentämisessä voidaan käyttää oikeusperiaatteita, joista Haapio ottaa esimerkeiksi: ”sopimusten sitovuus (*pacta sunt servanda*), sopimusvapaus, yhdenvertaisuus, vilpittömän mielen suoja, heikomman suoja, kohtuus, lojaliteetti- ja tiedonantovelvollisuus ja velvollisuus noudattaa hyvää tapaa”. (Haapio, 2002, ss. 27 - 29, 17.)

Nystén-Haarala (2005, ss. 196 - 197) tuo esiin sen, että mikäli sopimuksissa ei muuta ole sovittu, käytetään Suomessa oikeudessa sopimusriidoissa yritysten välisessä kaupassa yleensä oletussääntöinä (*default rules*) kauppalakia tavarankaupassa ja oikeustoimilakia sopimusten tekemiseen liittyen. Palveluiden kauppaan ei ole omaa lakia, joten siinäkin tuomioistuimissa sovelletaan kuitenkin usein Nystén-Haaralan mukaan paremman puutteessa kauppalakia tai sopimusoikeuden yleisiä periaatteita.

Nystén-Haarala (2005, s. 206) on kuvannut Suomessa käytössä olevien oikeuslähteiden järjestystä seuraavasti: vahvasti velvoittavat laki (ja siihen rinnastuvat periaatteet) ja maantapa tai tapaoikeus, heikosti velvoittavat lainvalmistelutyöt ja tuomioistuinratkaisut sekä sallittuina oikeuslähteinä oikeustiede, arvot ja moraalit sekä reaaliset argumentit. Hän korostaa sopimustoiminnan kannalta merkittävänä sopimusoikeuden ja yleensäkin velvoiteoikeuden yleisiä oppeja.

Jaakkola ja Sorsa (2005, s. 17) ovat täsmentäneet velvoittavuuden kannalta Suomen oikeusjärjestyksen kirjoitetun oikeuden luetteloa ja ottaneet huomioon myös EU:n

vaikutuksen. Tutkijoiden mukaan velvoittavuusjärjestys on seuraava: Euroopan neuvoston ihmisoikeussopimus, Euroopan unionin perussopimukset (EY:n primäärioikeus), Suomen perustuslaki, Euroopan unionin asetukset ja direktiivit (EY:n sekundäärioikeus), Suomen laki (muu kuin perustuslaki), valtioneuvoston ja presidentin asetukset, valtioneuvoston päätökset, ministeriöiden ja keskusvirastojen päätökset sekä kunnan johtosäännöt ja järjestysmääräykset.

4.6 Sopimuksen pätemättömyys, sovittelu ja kohtuuttomat ehdot

Wilhelmsson (1995, s. 7) tuo esiin sopimusten säätelyssä tarpeelliseksi katsotun suojeluperiaatteen, jonka mukaan jo lainsäädännöllä pyritään suoraan puuttumaan vahvemman osapuolen vallankäyttöön sopimuksia laadittaessa. Erityisesti tämä painottuu tilanteisiin, joissa toisena sopijapuolena on yksityishenkilö ja toisena yritys, mutta se voi koskettaa myös yritysten välisiä sopimuksia.

Osapuolilla on varsin suuri vapaus sisällyttää sopimukseen valitsemiaan ehtoja. Oikeustoimilaki (Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista 13.6.1929/228, luku 3) kuitenkin rajoittaa vapautta siten, että hyvän tavan vastaisia tai suoraan lain mukaan kiellettyjä ehtoja ei kuitenkaan voida sopimukseen ottaa. Kielletty ehto voi aiheuttaa sen, että koko sopimus on pätemätön tai sitten osa siitä, ja silloin ei välttämättä saavuteta sopimukselle alun perin asetettuja kaikkia tavoitteita. Pätemättömyyttä aiheuttavat ehdot voivat olla esimerkiksi sellaisia, että niiden avulla pyritään kiertämään lakia tai toimimaan yleisesti hyväksytyjen moraalisaäntöjen vastaisesti. Pätemättömäksi todettu sopimus kumoutuu ja osapuolen tulee palauttaa tilanne sellaiseksi kuin se oli ennen sopimuksen tekemistä eli mahdolliset suoritukset tulee esimerkiksi palauttaa puolin ja toisin. Lisäksi voi syntyä vahingonkorvausvelvollisuuksia. (Vuorijoki, 2002, ss. 39, 62 - 63.)

Hemmo (2005b, ss. 117 - 118) kuitenkin toteaa, että oikeustoimilain klassisista pätemättömyysperusteista ei yleensä ole koitunut käytännössä sopimustilanteissa ongelmia, kunhan on noudatettu hyvän liiketavan mukaista neuvottelukäyttäytymistä. Lähinnä esiin on tullut tilanteita, joissa mainospuheet kaupan kohteen laadusta eivät ole päteet, mutta nämä ovat johtaneet yleensä hinnanalennuksiin tai vahingonkorvauksiin (Hemmo, 2005b, s. 118).

Vaikka sopimusoikeuden lähtökohtana on se, että sopimukset on pidettävä, voi joissakin tilanteissa olla riskinä päätyminen sopimusehtojen sovitteluun. Tällöin perusteena on se, että toisen osapuolen kannalta sopimusehtoja pidetään kohtuuttomina ja osapuoli vie asian

tuomioistuimen ratkaistavaksi. Sopimuksen sovittelu ei ole Vuorijoen näkemyksen mukaan yleistä, eikä etukäteen ole täsmällisesti kuvattavissa niitä syitä, jotka voivat johtaa sovitteluun. (Vuorijoki, 2002, s. 65.)

Sopimuksen tai sopimusehtojen kohtuuttomuuden arviointi tehdään tapauskohtaisesti kokonaisharkintaa käyttäen ottaen huomioon koko sopimussisältö ja osapuolten asema sekä muun muassa olosuhteet, jotka ovat vallinneet sopimusta tehtäessä sekä sen jälkeen. Tyypillisesti kohtuuttomaksi on tulkittu ehtoja, joissa tarjous sitoisi myyjää rajoittamattoman ajan tai toisaalta ehdot, joissa vain myyjällä olisi oikeus päättää, mikä puute voidaan lukea virheeksi. Myös yksipuolinen päätösmahdollisuus hinnankorotukseen oikeuttavista perusteista voi olla kohtuuton ehto, samoin toisen osapuolen kaikesta vastuusta vapauttavat ehdot tai toista osapuolta syrjivät ehdot muihin vastaavassa asemassa oleviin tahoihin verrattuna. (Vuorijoki, 2002, ss. 65 - 67.) Wilhelmsson (1995, ss. 140 - 141) tuo lisäksi esiin kohtuuttomana myös ehdot, jossa toisen osapuolen vastuulle yritetään säilyttää asioita, joista tämä ei muussa tapauksessa olisi vastuussa tai joissa vaadittu sopimussakko on erityisen suuri rikkomuksen aiheuttamaan vahinkoon nähden.

4.7 Tarjouksen sitovuus ja tarjoustaidot

Haapio (2005b, s. 345) kuvaa termiä tarjous toisaalta asiakirjana ja toisaalta kohteena, jota on tarjottu. Englannin kielessä sana voidaan kääntää muun muassa seuraavin termein: *offer*, *quotation*, *proposal* tai *bid*. Haapio muistuttaa, että pelkän tarjousdokumentin lisäksi myös mahdolliset liitteet kuuluvat sitovaan tarjouskokonaisuuteen (Haapio, 2005b, s. 345).

Oikeustoimilain (Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista 13.6.1929/228) mukaan tarjoukset ovat sitovia, eikä tekijä voi peruuttaa niitä sen jälkeen kun vastapuoli on ottanut niistä selon. Tarjouksen sitovuus poistuu vasta tarjouksen voimassaoloajan umpeuduttua, mikäli ostaja ei ole antanut siihen myönteistä eli niin sanottua puhdasta vastausta eli tehnyt tilausta tarjouksen sisällön mukaisena.

Useinkaan ei-juridisen koulutuksen saanut henkilöstö ei miellä vastapuolen muutetuin ehdoin antamaa, mutta muuten myönteiseksi ilmaistua vastausta todellisuudessa kielteiseksi vastaukseksi ja uudeksi tarjoukseksi. Mikäli myyjän aikomus oli hyväksyä kauppa vain alkuperäisen tarjouksen mukaisena, tulee myyjän reklamoida ostajaa tästä ristiriidasta. Jos myyjä suoraan hyväksyy tehdyn tilauksen, syntyykin sopimus muutetuin ehdoin.

Usein yrityksen henkilöstö ei ymmärrä, että tehdyt tarjoukset todellakin ovat yritystä sitovia. Tämä tarkoittaa toisaalta sitä, että jos tehdyn tarjouksen teon kaltaisen toimenpiteen ei ole

tarkoitus olla sitova, se tulee selkeästi ilmaista. Tarjouksen tekijän tulee myös olla tosissaan aikeissa ryhtyä tarjouksen mukaiseen sopimukseen. Vuorijoki (2002, s. 17) varoittaa pilailumielessä tehdyistä tarjouksista ja toteaa, että jos vastaanottaja on vilpittömässä mielessä ja luulee tarjouksen olevan tehdyn todellisissa sopimusaikaisissa, voi sellainen synnyttää sitovan sopimuksen.

Haapio (2002, s. 55) painottaa sitä, että tarjoukset kannattaa tehdä hyvin, jos niitä yleensäkin kannattaa ryhtyä tekemään. Hän korostaa systemaattisuutta lähtötietojen keruussa eli tarvetta selvittää asiakkaan tarpeet ja tarjouksen kohteen erityisvaatimukset sekä toimituskokonaisuuden vastuurajoinen. Usein kilpailukykyiset tarjoukset edellyttävät räätälöintiä.

Haapio (2005b, ss. 342 - 344) on kuvannut hyvän tarjouksen tunnusmerkeiksi myyvyyttä, selkeyttä, kannattavuutta ja oikeaa hinnoittelua sekä asiakkaan keskeisten odotusten täyttämistä. Hän pitää tärkeänä myös sitä, että sopimus on kirjallinen, selkeä ja ”täydellinen” eli kattaa kaikki olennaiset seikat, joita sopimussuhteeseen tarvitaan. Lisäksi Haapio korostaa taloudellista turvallisuutta, luottamusta herättävyyttä, oikeudellista pätevyyttä ja toteuttamiskelpoisuutta.

Tarjouksia voidaan tehdä räätälöimällä koko sisältö joka kerta erikseen tai käyttämällä yrityksen tarjousmallipohjia. Haapion (2002, ss. 56 - 57) mukaan yritykset voivat hyödyntää myös tarjouksentekotyökaluja, jotka voivat olla paperipohjaisia tai ohjelmistoja. Työkalujen avulla tarjousten tekijät ohjataan vastaamaan asianmukaisen tarjouksen kannalta keskeisiin kysymyksiin, jolloin voidaan välttää myös asiakirja-aukkoja. Tarjousten teossa voidaan käyttää apuna myös muisti- tai tarkistuslistoja varmistamaan tarjousaineiston kattavuus.

4.8 Tarjouspyynnöt, kilpailutusmenettelyt ja julkiset hankinnat

Tarjouspyyntöjä laadittaessa on keskeistä tuoda esiin kaikki oleelliset tiedot hankinnan kohteesta, jotta tarjouksista saadaan vertailukelpoisia (Tieva, 2010, s. 53). Hankintoja valmistellessa on tyypillistä käyttää tarjouskilpailumenettelyä, jossa tarjouspyyntö on julkinen kaikille myyjäehdokkaille (avoin hankintamenettely) tai jossa tarjouspyyntö lähetetään vain etukäteen sopivimmiksi arvioiduille (rajoitettu hankintamenettely) (Tieva, 2009, s. 117). Hemmon (2005b, s. 75) mukaan tarjouspyynnön tekijän on mahdollista määrittää sääntöjä tarjouspyynnön ja tarjousten sitovuuteen sekä sitovuuden kestoon liittyen, jolloin esimerkiksi ostaja voi vielä peruuttaa tai keskeyttää tarjouskilpailunsa tai muuttaa sen ehtoja tai jopa hylätä tarjoukset.

Tarjouspyynnön (*request for proposal*) laatijan on tarpeen olla selvillä käyttämänsä tarjousmenettelyn mahdollisista juridisista velvoitteista. Erityisesti tilanteissa, joissa tarjouspyynnön laatija haluaa pidättää oikeuden olla hyväksymättä mitään tarjouksista, tulee tämä ilmaista jo tarjouspyynnössä. Esimerkkinä huolimattomasta menettelystä Hemmo (2005a, s. 45) on tuonut esiin KKO:n ratkaisun 1999:48, jossa asunto-osakeyhtiö oli pyytänyt urakkatarjouksia ja ilmaissut noudattavansa rakennusalan yleisiä tarjouskilpailuperiaatteita. Niiden mukaan asunto-osakeyhtiölle syntyikin velvollisuus hyväksyä paras tarjous, mitä yhtiö ei olisi halunnut tehdä. Näin ollen se joutui korvausvelvolliseksi parhaan tarjouksen tehnyttä tahoa kohtaan.

Hemmo (2005a, s. 46) suosittaa sitä, että tarjouskilpailussa määritellään arvioinnin perusteeksi muukin kuin hinta. Jos arviointikriteerinä käytetään esimerkiksi ”kokonaistaloudellisuutta”, antaa se tilaajalle jo enemmän mahdollisuuksia valita mieluisampi sopimuskumppani. Kuoppamäki (2006, ss. 340 - 341) tuo esiin sen, että vertailuperusteina voidaan ilmoittaa myös tarjouksen tekijän henkilöstön ammattitaitoon, asiantuntevuuteen ja pätevyyteen liittyviä tekijöitä sekä toiminnan laatuun ja suoritustapaan liittyviä ehtoja, jotka kokonaisuudessaan vaikuttavat parhaan hinta-laatu-suhteen syntymiseen.

Laki julkisista hankinnoista (30.3.2007/348) velvoittaa julkisyhteisöjä noudattamaan hankintatoimessaan säädellympiä menettelyitä kuin yksityisellä sektorilla. Pääperiaatteena on kilpailuttaa kaikki julkiset hankinnat avoimesti ja tehokkaasti sekä se, että tarjoajia kohdellaan kaikissa vaiheissa kilpailua tasapuolisesti ja syrjimättä (syrjintäkielto). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että annettuja ohjeita ja määräaikoja noudatetaan johdonmukaisesti, tarjouskilpailun ehdot on kuvattu riittävän tarkasti vertailukelpoisten tarjousten saamiseksi, tarjousvertailuun otetaan vain määräaikaan mennessä saapuneet tarjoukset ja arviointikriteereitä sovelletaan johdonmukaisesti. (Eskola & Ruohoniemi, 2007, ss. 21 - 23.)

Tarjouspyyntöön vastatessaan yrityksen on tarpeen huolehtia siitä, että vastaus on tarjouspyynnön vaatimusten mukainen ja on toimitettu tarjousaikana. Etenkin julkishallinnon tarjouskilpailuissa joudutaan hylkäämään kaikki tarjouspyynnön vastaiset tarjoukset jo ennen niiden käsittelyä.

Haapio (2005b, ss. 338 - 339) kehottaa tarkkaavaisuuteen tarjouspyyntöjen toteutusmuodon, sopimus pohjan ja -ehtojen (mukaan lukien vakioehdot) suhteen. Hän toteaa, että niissä on useita projektin kannattavuuteen vaikuttavia kohtia, jotka tulee ottaa huomioon hinnoittelussa. Esimerkkinä Haapio ottaa esiin teollisuuden toimitusprojektit, joissa sopimus

voi perustua kokonaistoimitukseen eli avaimet käteen (*turn key*) -malliin tai jakaantua eri toimittajilta tilattaviin osatoimituksiin.

4.9 Vakiosopimukset ja -ehdot sekä ehtokollisio

Sopimuksia voidaan laatia yksilöllisesti, jolloin osapuolet eivät käytä suoraan valmiita ehtokokoelmia, vaan määrittävät sovittavat kohdat sopimusneuvotteluissa. Yleensä tämäntyyppiset sopimustilanteet ovat yrityksillä satunnaisia ja koskevat esimerkiksi ainutkertaisia, taloudelliselta arvoltaan suuria kauppoja. Yksilöllisiä sopimuksia yleisempää on se, että yrityksen sopimustoiminnassa on tunnistettu usein toistuvat sopimustilanteet ja laadittu niiden pohjalta massasopimuskäytäntö sekä valmiit ehtokokoelmat tai vakioehdot. (Hemmo, 2003, s. 30.)

Vakiosopimusten käyttö onkin liike-elämässä nykyään erittäin merkittävä osa sopimustoimintaa, joka on vakiintunut jopa kokonaisille toimialoille, kuten vakuutus- ja pankkitoiminta sekä kuljetusala. Sopimuskäytäntöjen standardointi mahdollistaa kustannustehokkaan sopimustoiminnan, jossa suuria määriä sopimuksia ja sopimuksetilanteita voidaan hallita kokonaisuutena ja liiketoiminnan riskejä vähentäen. (Hemmo, 2003, ss. 144 - 145.)

Vakiosopimukset tai vakioehdot voivat olla yrityksen itse laatimia tai esimerkiksi alakohtaisia, osapuolten tai heitä edustavien tahojen yhdessä laatimia (*agreed documents*) ja niille on joskus hankittu myös viranomaisen hyväksyntä. Vakioehtoja voidaan julkaista erillisenä painettuna tai sähköisenä asiakirjana tai niiden pohjalta on voitu laatia täydennettävissä oleva sopimuslomake. (Hemmo, 2003, ss. 146 - 148.)

Haapio (2005b, s. 340) korostaa oikean sopimus pohjan valinnan merkitystä ja suosittaa pyrkimistä käyttämään jo entuudestaan hyvin tuntemaansa pohjaa. Tällöin sopimuksen juridiset vaikutukset ovat todennäköisesti paremmin hallussa. Haapio toteaa, että esimerkiksi palvelu- ja urakkasopimusten pohjat ja vakioehdot ovat erilaiset. Myös eri aloilla on keskinäisiä eroavuuksia.

Alakohtaisten vakioehtojen etu on se, että niiden käyttöön ovat alan toimijat jo yleensä etukäteen sitoutuneet ja niiden ehdot ovat tuttuja. Alan vakioehtoihin eivät toimijat useinkaan halua tehdä tai joutu tekemään poikkeuksia, jotka voivat lisätä kustannuksia tai riskejä. Yritykset voivat luoda myös omia vakioehtojaan esimerkiksi hakeakseen niiden avulla kilpailuetua, jolloin sopimuskokonaisuuden avulla erottaudutaan kilpailijoista.

Keskitalo (2002, ss. 260 - 261) pitää kustannustehokkaan sopimustoiminnan edellytyksenä sitä, että käytettävien vaihtoehtojen määrää on rajoitettu koskien sekä yleisiä sopimusehtoja, mallisopimuksia että vakiosopimusehtoja ja -lausekkeita. Kustannustehokkuus näkyy hänen mukaansa sekä sopimusten neuvottelu-, laatimis- ja valvonta- että täytäntöönpanovaiheissa. Myös pitäytyminen jommankumman sopimusosapuolen räätälöidyissä sopimusehdoissa tai sopimuslausekkeissa tuo kustannussäästöjä, mutta edellyttää kykyä sopia, kumman ehtoja käytetään.

Vakioehdot tulee myös ottaa asianmukaisesti osaksi sopimusta, esimerkiksi viittaamalla niihin sopimuksessa ja liittämällä ne sopimuksen osaksi (Koivu & Leskinen, 2005, ss. 317 - 318). Wilhelmsson (1995, s. 74) muistuttaa, että pelkästään esimerkiksi pakkaukseen, käyttöohjeisiin, kuitteihin tai laskuihin painettuja ehtoja ei tulkita yleensä vastapuolta sitoviksi. Poikkeuksena tähän ovat kuitenkin muun muassa laskussa tyypillisesti olevat tiedot, kuten ilmoitus viivästyskorosta (Wilhelmsson, 1995, s. 74).

Sopimusosapuolilla tulee olla mahdollisuus perehtyä vakioehtoihin etukäteen. Myös esimerkiksi sähköisessä kaupankäynnissä vakioehdot on oltava helposti asiakkaan nähtävillä ja saatava osana tilausprosessia mielellään myös hyväksyttäväksi. Sopimusriitojen välttämiseksi on olennaista kummankin osapuolen yksimielisyys siitä, että tietyt vakioehdot käytetään osana sopimusta ja että niiden sisältö tunnetaan riittävän hyvin. (Hemmo, 2003, ss. 149 - 151.)

Vakioehtoja käytettäessä ovat Koivun ja Leskisen (2005, ss. 317 - 318) mukaan mahdollisia ongelmakohtia epäselvien ehtojen tulkinta laatijan vahingoksi sekä yksipuolisten, yllättävien ja ankarien ehtojen mahdollinen vastapuolta sitomattomuus – etenkin jos ehtojen poikkeavuus normaalikäytännöstä ei tule riittävän hyvin esiin. Lisäksi, jos ehtoja voidaan pitää kohtuuttomina, voidaan niitä päätyä riitatilanteessa sovittelemaan. Myös Wilhelmsson (1995, s. 57) on pohtinut vakioehtojen sitovuutta ja tuo arvioinnissaan esiin vakioehtojen sisällön ja laadun. Hän näkee sitovuutta mahdollisesti heikentävänä tekijänä toista osapuolta suosivat ja epätasapainoiset ehdot, sekä yksipuolisesti laaditut ehdot, joita ei ole alalla yleisemmin hyväksytty käyttöön.

Asiakkaan kannalta yllättävä tai ankara ehto pitää tuoda erikseen esiin joko huomauttamalla siitä asiakkaalle tai korostamalla kyseistä ehtokohtaa kirjallisessa muodossaan visuaalisesti tai lisäselvityksin. Muussa tapauksessa ehto voi jäädä tulematta sopimuksen osaksi esimerkiksi kohtuullistamissäännösten vuoksi. (Hemmo, 2003, ss. 162 - 163, 169.) Huolimatta jonkin ehdon tai joidenkin ehtojen sitomattomuudesta, voidaan kuitenkin muuta

osaa ehdoista pitää voimassa olevina eli oikeussuhde sinänsä jatkuisi. (Wilhelmsson, 1995, ss. 58, 75, 98).

Jos sopimuskokonaisuuden ehtojen kesken on ristiriitaisuuksia, pidetään yleensä yksilöllisesti sovittuja ehtoja etusijalla vakioehtoihin nähden, vaikka ne olisivat suullisiakin. Lisäksi käsinkirjoitettuja ehtoja pidetään merkitsevämpinä kuin painettuja. Vakiosopimukseen liittyy myös niin sanottu epäselvyysääntö eli epäselvissä tilanteissa ”*vakioehtoja tulkitaan laatijansa vahingoksi*”. (Wilhelmsson, 1995, ss. 75 - 77, 82.)

Joissakin tapauksissa vakioehtoja ei ole lainkaan kirjallisessa muodossa, vaan ne ovat muodostuneet vakiintuneeksi käytännöksi sopimuskumppanien pitkäaikaisen kauppasuhteen aikana tai laajemminkin toimialalla vakiintuneeksi kauppatavaksi (Hemmo, 2003, ss. 158 - 159). Sopimusjuridisesti tämä käytäntö muodostaa suuremman riskin kuin kirjallisten vakioehtojen käyttö. Osapuolilla saattaa olla erilaiset mielikuvat aiemmista käytännöistä tai osapuolten edustajat ovat esimerkiksi voineet aikojen kuluessa vaihtua ja käytäntöjen osaaminen hävinnyt.

Toimialakohtaisia vakioehtoja

Toimialoittain on tarjolla erilaisia vakiosopimuksia ja -ehtoja, joita erityisesti alojen vakiintuneet, suuret toimijat pyrkivät käyttämään. Suomessa käytetään usein kotimaisia sopimus pohjia ja -ehtoja, mutta kansainvälisessä liiketoiminnassa voi joutua varautumaan käyttämään toisen sopimuskumppanin tai kansainvälisiä sopimusehtoja, joiden sisällöt ja merkitykset eivät välttämättä olekaan samat kuin kotimaisissa.

Rakennus alalla ovat laajalti käytössä Rakennusurakan yleiset sopimusehdot YSE 1998, jotka on laadittu yhteistyössä alan toimijoiden kanssa ja jotka on vahvistanut Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry. Ehtoja julkaisee Rakennustietosäätiö RTS ja Rakennustieto Oy. Lisäksi tarjolla on runsaasti RT-rakennustieto-ohjeita, esimerkiksi erilaisia tarjouspyyntö-, tarjous- ja urakkasopimus pohjia, joita voi täyttää ja tulostaa myös Internetistä. (Rakennustieto Oy/Sopimuslomake Net, 2015)

Sähkö- ja teleurakoitsijaliitto STUL ry puolestaan on julkaissut erityisesti sähköurakointiin liittyviä sopimusmalleja ja -ohjeita, joita Sähköinfo Oy välittää (Sähköinfo Oy:n verkkokauppa, 2015).

Teknolohiateollisuudessa on alan yhdistyksen (Teknolohiateollisuus ry, ent. Metalliteollisuuden Keskusliitto) avulla luotu sopimusehtoja ja -malleja esimerkiksi

asennustoimituksiin, tavara- ja laiteimituksiin sekä huolto-, kunnossapito- ja korjauspalveluihin. Lisäksi tarjolla ovat tietotekniikka-alan yleiset sopimusehdot IT2010 ja konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot KSE 2013. (Teknologiainfo Teknova Oy/Sopimusehdot - ja mallit, 2015)

Teknisen Kaupan ja Palveluiden yhdistys tarjoaa omia yleisiä myyntiehtojaan ja palveluiden yleisiä toimitusehtojaan sekä erikseen työstökoneiden ja -laitteiden tai terästen ja metallien yleisiä myyntiehtoja, kuten myös konevuokraamojen yleisiä vuokrauksen ja palveluiden toimitusehtoja. Käytettävissä ovat myös yleiset takuuehdot koneisiin ja laitteisiin, korjaamolaitteisiin sekä valmisohjelmistoille. (Teknisen Kaupan ja Palveluiden yhdistys/Yleiset sopimusehdot, 2015)

Julkisille hankinnoille on myös omat yleiset sopimusehtonsa JYSE 2014, jotka löytyvät muun muassa Julkisten hankintojen neuvontayksikön Internet-sivuilta (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö/Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot JYSE 2014, 2015).

Asiakirjojen taisto eli ehtokollisio

Kauppakumppaneilla voi olla eri näkemykset siitä, mitä vakioehtoja tulee tai on tarkoitus soveltaa. Osapuolilla voi olla kummallakin käytössään omat vakioehtonsa tai eri toimialojen vakioehdot, jotka voivat olla ristiriidassa toistensa ja mahdollisesti myös pakottavan lainsäädännön kanssa. Osapuolilla voi lisäksi olla eriävä näkemys siitä, missä järjestyksessä ehtoja sovelletaan sopimuksen muuhun sisältöön tai lainsäädäntöön nähden. Tästä tilanteesta käytetään termiä asiakirjojen taisto (*battle of forms*) tai ehtokollisio. (Haapio, 2002, ss. 41 - 43.)

Ehtokollisio voi syntyä myös siitä, että osapuolet toimittavat toisilleen eriäviä ehtoja eri vaiheissa kaupankäyntiä eli että ei noudateta ns. puhdasta tarjous – vastaus -mekanismia. Myyjän toimittaman markkinointimateriaalin tai tarjouksen, ostajan antaman tilauksen ja myyjän lähettämän tilausvahvistuksen liitteinä saattaa olla toisiinsa nähden ristiriitaisia ehtoja. Tällöin voi olla juridisesti epäselvää, onko sopimus tosiasiallisesti syntynyt, missä vaiheessa se on syntynyt ja miten mahdolliset riitatilanteet ratkaistaan. Hemmon mukaan vaihtoehtoja voivat olla esimerkiksi se, että joko aikaisemmat tai viimeisimmät ehdot tulevat sovellettaviksi; tai ettei sovelleta kumpikaan, vaan niiden sijasta dispositiivisia normeja; tai että ehtojen eroja kavennetaan ja haetaan niille jokin keskiväli; tai että toisen osapuolen ehdoista reklamoimaton luontoissuorituksen ostaja tulee sidotuksi niihin. (Hemmo, 2003, ss. 170 - 179.)

4.10 Boiler plate -ehdot

Boiler plate -ehdot tarkoittavat tiettyjä sopimuslausekkeita, jotka ovat tyypillisiä erityisesti anglo-amerikkalaisessa sopimustekniikassa. Niitä voidaan liittää monentyyppisiin sopimuksiin yleensä sellaisinaan. *Boiler plate* -ehdoista ei ole tarkkaa määrittelyä, vaan niihin voidaan lukea suppeampi tai laajempi aihealue. (Hemmo, 2005b, s. 333.)

Sopimusosapuolten yksilöinti, sopimuksen laatimisen historia sekä tavoitteiden täsmentäminen ovat mahdollisten myöhempien tulkintaerojen kannalta tärkeitä *boiler plate* -ehtoja. Hemmo painottaa erityisesti sopimusosapuolten virallisten toiminimien kirjaamista täsmällisesti, jottei esimerkiksi sopimusyrityksen myynnin jälkeen uusi omistaja riitautta sopimuksen voimassaoloa vedoten väärään nimeen sopimuksessa. (Hemmo, 2005b, ss. 334 - 336.)

Sopimukseen voi olla tarpeen kirjata myös käytetyt termit määritelmineen. Käytön helpottamiseksi ne voisivat olla luettelona sopimuksen alkuosassa ja kursivoituna itse tekstissä. Terminologian tulee olla yhdenmukaista sopimusasiakirjassa ja sen liitteissä, vaikka nämä voivat olla eri henkilöiden laatimia. Liitteet tulee luetella ja kirjata niiden etusijajärjestys sekä käydä läpi niiden yhteisvaikutus sopimusmääräysten kanssa. (Hemmo, 2005b, ss. 337 - 338.)

Boiler plate -ehtoihin kuuluu myös passiivisuuden kautta tapahtuvan oikeudenmenetyksen poissulkemismahdollisuus (*no waiver* -ehto). Sopimusriidoissa toinen osapuoli ei voi tällöin vedota toisen osapuolen hiljaisesti hyväksyneen tehdyn sopimusrikkomuksen tai sopimustulkinnan virheellisyyden, jos tämä ei ole reklamoinut asiasta. Luopumiseen vaadittaisiin tämän ehdon mukaan kirjallinen ilmoitus. (Hemmo, 2005b, ss. 338 - 340.)

Hemmon (2005b, s. 340) mukaan *boiler plate* -ehtoihin kuuluvat myös kirjallisen muodon merkitystä korostavat ehdot, kuten *entire agreement* tai *merger clause*, jossa koko sopimuksen muodostaa vain sopimusasiakirja ja siinä yksilöidyt liitteet. Tämän rinnalla voidaan käyttää ehtoa, jonka mukaan uusi sopimus kumoaa osapuolten vastaavat aiemmat sopimukset. *Entire agreement* -ehdolla varustettuun sopimukseen voidaan myös täydentää muutostarpeita varten ehto, että muutokset tulee tehdä aina kirjallisesti (*written modification*) sekä tulkintatarpeita varten ehto, että tulkinnassa ei saa käyttää muuta aineistoa kuin sopimusasiakirjaa. (Hemmo, 2005b, ss. 340 - 347.)

Sopimuksessa voi olla myös muotoehtoja koskien reklamaatioita, irtisanomisilmoituksia tai muita sopimustoimia. Tyypillisesti tällöin vaaditaan kirjallista muotoa, mutta mahdollista on

edellyttää asioiden esittämistä esimerkiksi erityisessä loppuselvitystilaisuudessa. (Hemmo, 2005b, ss. 347 - 348.) Sopimusmuutoksiin voidaan asettaa ehdoksi kirjallisen muodon lisäksi sopimusosapuolten yritysten hallitusten hyväksyntä (Kurkela, 2003, s. 88).

Sopimukset saattavat joskus tulla joiltain osin pätemättömiksi, jolloin yleensä muilta osin sopimus kuitenkin jäisi voimaan Suomen lain mukaan. Tätä vahvistamaan on mahdollista käyttää osapätemättömyyttä koskevaa *severability*-ehtoa, jonka Hemmon mukaan voisi muotoilla näin: *”Jos osa sopimuksesta käy pätemättömäksi tai sen täytäntöönpano estyy muulla vastaavalla tavalla, on muu osa sopimusta kuitenkin edelleen voimassa niin laajalti kuin laki sallii.”* (Hemmo, 2005b, s. 349.)

Myös lainvalintaehdot kuuluvat *boiler plate* -ehtoihin eli sopimuksessa tulisi valita, minkä maan lakia sovelletaan ja mikä oikeuspaikka nimetään (Hemmo, 2005b, ss. 351 - 352). Kurkelan (2003, ss. 86 - 87) mukaan tähän liittyen voidaan sopia lisäksi välimiesprosessista ja sen luottamuksellisuudesta sekä velvollisuudesta neuvotella riita-asioista keskenään.

4.11 Sähköiset sopimukset ja verkkokaupan sopimukset

Liiketoimintaa ja samoin myös sopimustoimintaa voidaan tehostaa käyttämällä kaupankäynnissä sähköisiä välineitä, kuten verkkokauppaa. Internet-pohjainen verkkokauppa on avoinna asiakkaille 24 tuntia vuorokaudessa, joten sähköisellä kaupankäynnillä saadaan ajantasainen tarjonta asiakkaiden saavutettavaksi kustannustehokkaasti sekä hoidetaan kaupantekoon ja maksamiseen liittyvät tehtävät nopeasti. Internet-pohjaisen verkkokaupan lisäksi sähköistä kaupankäyntiä voidaan tehdä myös muuten tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen, sähköpostista lähtien, mutta tyypillisesti käytetään verkkokauppaa. Yritysten välillä voi olla myös sähköisiä tilausjärjestelmiä, joissa tapahtuvaa toimintaa voidaan pitää kaupankäyntinä.

Termejä 'sähköinen kaupankäynti' ja 'verkkokauppa' voidaan Laineen (2001a, s. 1) mukaan pitää samaa tarkoittavina ja ne merkitsevät sähköistä yritystoimintaa. Se voi olla suoraa, jolloin verkon välityksellä toimitetaan saman tien kaupanteon yhteydessä ostettuja immateriaalituotteita, kuten tietokoneohjelmia; tai se voi olla epäsuoraa, jolloin tavarat tai palvelut vain tilataan (ja mahdollisesti myös maksetaan) sähköisesti. Asiakkaina voivat olla yhtä hyvin yhteisöt kuin kuluttajatkin. Jälkimmäisessä tapauksessa verkkokauppaa säädellään muun muassa kuluttajansuojalaissa.

Sähköisiin sopimuksiin voidaan Innasen ja Saarimäen (2009, s. 255) soveltaa yleensä samoja sopimusoikeudellisia sopimuksia kuin perinteisiin sopimuksiin eikä sopimuksen

sähköisyys estä sopimusta olemasta pätevä. Sähköisen sopimuksen voidaan katsoa syntyneen, kun osapuolet ovat saavuttaneet yksimielisyyden sitoutumisesta ja sopimuksen sisällöstä. Joissakin säädöksissä on myös erillisiä säännöksiä sähköisten sopimusten rinnastamisesta kirjallisiin. EU:n direktiivissä sähköisestä kaupankäynnistä (200/31/EY) edellytetään jäsenmaiden antavan mahdollisuuden sähköisten, pätevien sopimusten tekemiseen, lukuun ottamatta erityisiä sopimustyyppisiä (kiinteistön kauppa, perhe- ja jäämistöoikeudelliset sopimukset jne.).

Sähköisiä sopimuksia tehdään yleensä siten, että sopimusosapuolet eivät ole yhtä aikaa samassa paikassa. Verkkokaupassa ei ole mahdollisuutta käyttää perinteisiä kirjallisia sopimuksia eikä myöskään omakätistä allekirjoitusta, vaan sopimukset ovat sähköisessä muodossa ja siten määriteltävissä etäsopimuksiksi (Laine, 2001b, s. 195). Tällöin myyjälle on erityisen tärkeää ostajaa sitovan sopimuksen muodostuminen eli esimerkiksi ostajan tunnistaminen ja tilaukseen tarvittavien tietojen saaminen sekä usein myös maksun saaminen jo tilauksen yhteydessä. Laine (2001b, ss. 202 - 203) on korostanut, että digitaalisen eli sähköisen allekirjoituksen todentaminen verkkokaupassa on tärkeä osa kyseisen oikeustoimen todentamista (*authentication*), johon kuuluvat tiedon alkuperän todentaminen (*data origin authentication*) mukaan lukien allekirjoittajan tunnistaminen (*identification*), tiedon eheys eli muuttumattomuus (*integrity*) sekä kiistämättömyys (*non-repudiation*).

Laissa vahvasta sähköisestä tunnistamisesta ja sähköisistä allekirjoituksista (7.8.2009/617) säädetään muun muassa vaatimuksista sähköisen tunnistuksen ja allekirjoituksen luonnin menetelmille ja -välineille sekä tunnistuspalveluiden tarjoajille sekä myös siitä, millä edellytyksin sähköiseen tunnistamiseen ja allekirjoitukseen liittyviä palveluita voidaan tarjota muille tahoille. Pääsääntöisesti yritykset hankkivat vahvaan sähköiseen tunnistamiseen liittyviä palveluita Suomessa pankeilta, jolloin asiakkaat käyttävät erilaisiin palveluihin tunnistautumiseen omia verkkopankkitunnuksiaan, mutta mobiilitunnistaminen ja biometrinen tunnistaminen ovat kehittyviä alueita (Innanen & Saarimäki, 2009, s. 265).

Sähköisten palveluiden kaupasta säädetään tietoyhteiskuntakaarissa (7.11.2014/917), joka astui voimaan 1.1.2015. Laki edistää sähköisen viestinnän palveluiden tarjontaa ja käyttöä sekä säätelee muun muassa palvelun tarjoajien tiedonantovelvollisuutta, sopimusehtojen toimittamista, tilauksen vastaanottoilmoitusta, sopimuksen muotovaatimusten täyttämistä sekä välittäjänä toimivien palvelun tarjoajien vastuuvapautta. Myyjän tulee lain mukaan toimittaa sopimusehdot ostajan saataville ja ostajan pitää pystyä ne halutessaan

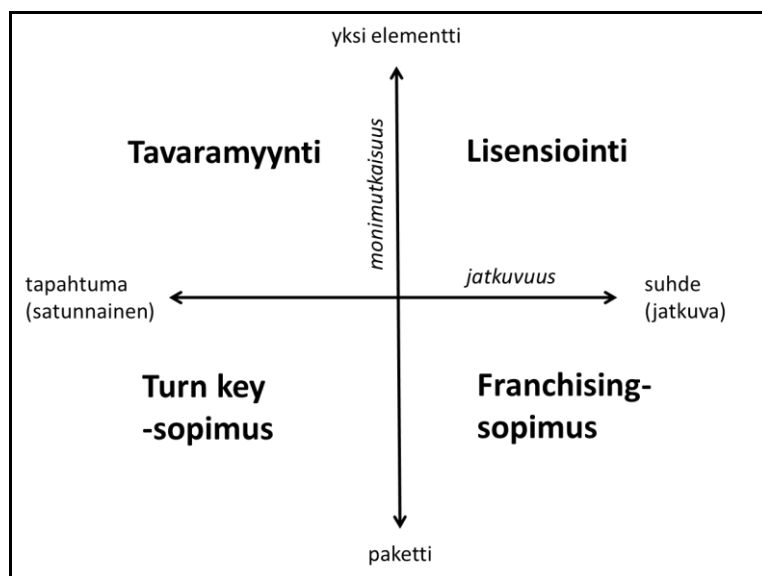
tallentamaan tai toisintamaan. Samoin myyjän tulee ilmoittaa tilauksen vastaanottamisesta, paitsi jos ostaja saa tilaamansa hyödykkeen saman tien sähköisesti.

Tietoyhteiskuntakaaren 22 luvun 181 §:ssä todetaan, että mikäli sopimuksen syntymiselle edellytetään kirjallista muotoa, on kyseinen muotovaatimus mahdollista täyttää sähköisillä sopimuksilla, mikäli sopimuksen sisältöä ei sopimuksen syntymisen jälkeen voi yksipuoleisesti muuttaa ja se säilyy osapuolten saatavilla.

Innasen ja Saarimäen (2009, ss. 260 - 261) mukaan sähköisen viestinnän sopimuksissa käytetään sopimusehtojen hyväksymisen todentamiseksi tyypillisesti *click-wrap*- tai *browse-wrap*-menetelmiä. Edellä mainittu tarkoittaa sitä, että tilaaja painaa Internet-sivulla sopimuksen hyväksymisen kuvaketta ja samalla tulee sitoutuneeksi sopimusehtoihin. Browse-wrap-menetelmässä verkkosivuilla on ilmoitus siitä, että sivuston käyttäjä sitoutuu sopimusehtoihin pelkästään käyttämällä sivustoa ja siellä olevaa palvelua ilman erillistä sopimusehtojen hyväksymistä osoittavaa kuvaketta.

4.12 Edustus-, lisenssi- ja franchise-sopimukset

Yritysten väliseen liikesuhteiden hallintaan voidaan käyttää ns. symbioosihallintoa, jossa hyödynnetään sopimusosapuolten välille syntynyttä tai syntyvää riippuvuus- ja luottamussuhdetta. Tällaisessa toiminnassa instrumentteina voivat olla agentti-, lisenssi- ja franchise-sopimukset, joiden avulla on parhaassa tapauksessa mahdollista optimoida kummankin osapuolen kannalta liiketoimintariskiä. (Keskitalo, 2002, s. 258.)



Kuvio 4. Sopimisen luokittelua (Nystén-Haarala, 1998, s. 20)

Kuten kuviossa 4 on esitetty, lisenssi- ja franchising-sopimuksilla pyritään pitkäjänteiseen yhteistyösuhteeseen. Mallien erona on se, että lisenssisopimuksissa on yleensä enemmän monimutkaisuutta ja räätälöintitarpeita, kunta taas franchising-sopimus pyritään luomaan valmiiksi ja monistettavaksi paketiksi. Turn key -toimitus on yleensä kertaluonteinen, avaimet käteen -tapahtuma, joka sekin pyritään sopimuksellisesti vakioimaan mahdollisimman pitkälle. Tavaramyynnissä puolestaan voi olla tarpeen räätälöidä sopimuksia. (Nystén-Haarala, 1998, ss. 20 - 24.)

Näihin sopimukseen voi liittyä kilpailuoikeudellisia rajoituksia. Agenttisopimuksissa voi olla tiukempia määräyksiä koskien hintoja ja myyntialueita kuin esimerkiksi jälleenmyyntisopimuksissa (Hietala;Järvensivu;Kaivanto;& Kyläkallio, 2010, s. 554).

Immateriaalioikeuksilla suojattuihin tuotteisiin voi kansainvälisessä kaupassa liittyä myös alkuperäisten tuotteiden ammattimainen rinnakkaistuonti (*parallel imports*), jolla kilpaillaan oikeuden haltijan tai tämän valtuuttaman jakelijan kanssa. Rinnakkaistuontia voi harjoittaa oikeuden haltijan luvalla tämän ollessa tyytymätön 'virallisten' jakelijoiden toimintaan tai hintatasoon, tai jos oikeudenhaltijan immateriaalioikeus on sammunut eli tämä on saattanut tavarat myyntiin avoimille markkinoille tai sallinut sen. (Mylly, 2001, ss. 31 - 33.)

Edustussopimukset: agentti-, jälleenmyynti- ja komissiosopimus

Jälleenmyynnin järjestämiseksi yritys voi oman henkilöstönsä lisäksi tai sijasta käyttää edustajia, joiden kanssa laaditaan kauppaedustaja- eli agenttisopimuksia, jälleenmyyntisopimuksia tai komissiosopimuksia. Agenttisopimuksissa edustaja joko hankkii tarjouksia ja tilauksia päämiehelleen tai tekee varsinaisia sopimuksia päämiehensä nimissä ilman, että sitoutuu niihin itse. Jälleenmyyntisopimuksissa liiketoimintariski siirtyy jälleenmyyjälle, joka tilaa päämieheltä tai toimittajalta tuotteita ja tekee myyntisopimukset omissa nimissään. Komissiokaupassa edustaja tekee sopimuksia päämiehensä lukuun, mutta asiakkaan suuntaan hän toimii omissa nimissään eli todellinen toimittaja jää tältä piiloon. Edustajalla on kuitenkin päämiehensä kanssa sopimus, että asiakkaiden mahdollisesti edustajalle esittämistä vaatimuksista vastaa päämies. (Hietala;Järvensivu;Kaivanto;& Kyläkallio, 2010, s. 553.)

Kauppaedustaja- eli agenttisopimuksia säätelee kauppaedustajalaki (Laki kauppaedustajista ja myyntimiehistä 8.5.1992/417). Lain mukaan sopimus edustajan ja päämiehen välillä on tehtävä kirjallisesti jommankumman sitä vaatiessa. Laissa on pakottavia määräyksiä koskien molemminpuolista lojaaliusperiaatetta, oikeutta provisioon ja sen maksusta, irtisanomisajasta ja kilpailukielto-oikeuden rajoittamisesta. Tyypillisesti agenttisopimuksessa sovitaan

edustettavista tuotteista, toiminta-alueesta, kummankin osapuolen oikeuksista ja velvoitteista mukaan lukien mahdolliset myyntitavoitteet, edustajalle maksettavasta provisiosta, kilpailukiellosta, immateriaalioikeuksista, oikeudesta hyvitykseen sopimuksen jälkeen, salassapitoehdoista sekä voimassaolosta. (Hietala;Järvensivu;Kaivanto;& Kyläkallio, 2010, ss. 555 - 559.)

Jälleenmyyntisopimus on agenttisopimukseen nähden ”normaalimpi” sopimus kahden yrityksen välillä, sillä kumpikin kantaa omat liiketoimintariskinsä, ja jälleenmyyjällä on oikeus päättää tuotteiden hinnoittelustaan. Jälleenmyyjän ja päämiehen välisessä sopimuksessa on syytä määrittää ainakin sopijapuolet, tuotteet, myyntialueet, onko yksinoikeutta vai ei, kummankin osapuolen oikeudet ja velvollisuudet, ostoihin ja jälleenmyyntiin liittyvät ehdot, raportointivelvoitteet, kilpailukiello, jälleenmyyjän saama koulutus, myytävien tuotteiden huoltojärjestelyt, laadunhallinta, immateriaalioikeudet, tilaus-toimitusprosessi ehtoineen, hinnat ja maksuehdot, erilliskustannukset, vastuu- ja vahingonkorvauskysymykset, salassapitoehdot sekä sopimuksen voimassaoloaika, irtisanomis- ja purkamisehdot ja lainvalinta sekä riitojenratkaisuehdot. (Hietala;Järvensivu;Kaivanto;& Kyläkallio, 2010, ss. 561 - 563.)

Komissiosopimuksessa pitäisi sopivia vastaavista asioista kuin jälleenmyyntisopimuksessakin, mutta komissiokaupan erityisluonteesta johtuvat asiat tulee ottaa tämän lisäksi huomioon. Kyseeseen tulevat muun muassa päämiehen vastuukysymykset silloin, kun asiakkailta tulee vaatimuksia komissioedustajan myymistä päämiehen tuotteista. Lisäksi sopimista vaatii kaupintavarasto, joka on päämiehen omaisuutta, mutta jota komissioedustaja hoitaa. (Hietala;Järvensivu;Kaivanto;& Kyläkallio, 2010, s. 563.)

Lisenssisopimukset

Lisenssisopimus (*licensing agreement*) on keino, jolla yritys tai yksityinen keksijä voi siirtää kehittämänsä teknologiaa muiden toimijoiden hyödynnettäväksi ja saa näin ollen nopeammin rahastettua tuotekehityskustannuksiaan (Taskinen, 2002, s. 108). Mansala (2001, s. 4) puolestaan määrittää lisensioinnin käyttöoikeuden myöntämisenä toiselle johonkin oikeuteen, jota toinen hallitsee. Esimerkkeinä hän mainitsee yksinoikeudet, kuten patentti tai tekijänoikeus, sekä taitotieto eli *know how*, joka ”*ei ole yleisesti tunnettu tai saatavissa*”.

Sund-Norrgård (2012, s. 288) arvioi, että Suomessa on tapana laatia lisenssisopimuksista pitkiä amerikkalaisen mallin mukaan. Hän suosittelee kuitenkin välttämään kaavamaisia

sopimuksia ja toteaa, että myös lyhyt ja joustava sopimus voi olla riittävä pitkäaikaista yhteistyötä vahvistamaan.

Sund-Norrgård (2012, ss. 305 - 306) jakaa lisenssisopimukset kolmeen tyyppiin: yhteistyön kehyksenä toimivat aukolliset sopimukset, joustamattomat ja mahdollisimman tyhjentävät aukottomat sopimukset sekä näiden välille sijoittuvat puoliaukottomat sopimukset. Hän toteaa, että täydellistä ja täysin aukotonta sopimusta ei ole, vaikka sopimusosapuolet eivät sellaista huomaa ajatella.

Lisenssisopimuksissa on tarpeen sopia esimerkiksi siitä, mihin käyttötarkoitukseen lisenssi on myönnetty ja onko kyseessä yksinoikeus. Lisäksi sopimuksessa voidaan tarvittaessa rajata lisenssiä alueellisesti, kielellisesti tai esimerkiksi teknisiltä menetelmiltään. Julkaisuihin liittyvissä ehdoissa voi näin ollen olla rajauksia siinä, kattavatko lisenssioikeudet sekä painetun että sähköisen muodon. Lisenssisopimus rajataan yleensä tietylle ajanjaksolle, jolta peritään kertasuoritteinen tai juokseva lisenssimaksu. (Hietala;Järvensivu;Kaivanto;& Kyläkallio, 2010, s. 597.)

Sund-Norrgård (2012, ss. 307 -) täydentää edellisen kappaleen luetteloa seuraavilla mahdollisesti tarvittavilla sopimuskohdilla: yhteistyöastetta määrittävä lojaliteettilause, sopeuttamis- tai uudelleen neuvottelu, tiedonantovelvollisuus ja avustamisvelvoite, salassapitovelvollisuus, kilpailukiello, ahkeraan ja huolelliseen toimintaan velvoittava *best efforts* -lauseke, eksklusiivisuus, *change of control* -lauseke oikeudellisten rakennemuutosten sääntelyyn, *no challenge* -lauseke kieltämään lisenssioiden immateriaalioikeuden pätevyyttä, takaisinmyöntövelvoite (*grant back*) lisenssinsaajan parannusten hyödyntämiseksi, integraatiolauseke, sopimusmuutosten kirjallisen muodon vaatimus ja vastuunrajoituslausekkeet.

Franchise-sopimukset

Halilan ja Hemmon (2008, s. 262) mukaan franchise-sopimus on yhdysvaltalaisyntyinen ”*taloudellisen yhteistoiminnan muoto, jonka tarkoituksena on luovuttaa valmis yritysidea siihen liittyvine immateriaalioikeuksineen uuden yrittäjän käyttöön*”. Sopimuksella liikeidean oikeuksien haltija luovuttaa toimintakonseptin, tavaramerkkien ja ketjunimen käyttöoikeudet uudelle yrittäjälle korvausta vastaan. Korvaus jakautuu yleensä liittymismaksuun ja vuosimaksuun sekä mahdollisiin oheispalvelu-, laite- ja tilakorvauksiin. Vuosimaksu (rojaltili) voi olla kokonaan tai osittain sidottu franchise-yrittäjän liikevaihtoon tai vastaavaan tunnuslukuun. Franchise-sopimus sisältää myös esimerkiksi kaupallisen tai teknisen avun, jota aloittava yrittäjä tarvitsee toiminnan käynnistämiseen ja ylläpitämiseen. Tällainen voi

koskea koulutusta, markkinointi- ja mainostoimintaa, hankintapalveluita, rahoitussuunnittelua, kiinteistöneuvontaa jne. Franchise-sopimus on yleensä määräaikainen, ja tyypillisesti Pohjoismaissa kestoaltaan 3–5 vuotta, Yhdysvalloissa jopa 10–15 vuotta (Nystén-Haarala, 2002, s. 181).

Franchise-sopimustoiminta antaa tuotteen tai palvelun kehittäneelle yrittäjälle eli franchise-antajalle mahdollisuuden laajentaa markkinoitaan ilman, että hänen täytyy itse hankkia lisää pääomaa ja lisätä liiketoimintansa riskejä yhtä paljon kuin pelkästään oman yrityksensä toimintaa laajentamalla. Franchise-antajan riskinä on lähinnä luomansa ketjukonseptin ylläpito sekä hyvien franchise-yrittäjien löytäminen ja ohjaaminen toimimaan konseptin mukaan. Franchise-yrittäjä puolestaan pääsee nopeasti kiinni valmiiseen liiketoimintaan. Hänen riskinään ovat alkurahoituksen hankkiminen sekä muut normaalit yrittäjänä toimimisen riskit, kuten ennakoimattomat liiketoimintaympäristön tapahtumat ja esimerkiksi oma sairastuminen tai varautumattomuus suureen omaan työmäärään verrattuna palkollisena olemiseen. (Hietala;Järvensivu;Kaivanto;& Kyläkallio, 2010, s. 545.)

Franchise-toimintaa on kolmea tyyppiä: tuotemerkin käyttöoikeuteen liittyvää (*trade mark franchising*, esimerkiksi hotelliketju Sheraton); edellisen lisäksi valmistus- tai jakelumenetelmään liittyvää (*product distribution franchising*, esimerkiksi Coca Cola Company) sekä kehittyneimpänä muotona koko liiketoiminnan kattavaa (*business format franchising*, esimerkkinä McDonald's ja Suomen Kotipizza) (Nystén-Haarala, 2002, ss. 159 - 160).

Franchise-sopimuksista ei ole Suomessa erityislainsäädäntöä, joten mahdolliset riita-asiat ratkaistaan muun lainsäädännön pohjalta. Suomen Franchising-Yhdistys ry on julkaissut eettiset säännöt (2014), mutta niillä voi olla yksittäiseen franchise-sopimukseen liittyvä juridinen asema vain, mikäli sopimusosapuolet ovat erikseen sopineet niiden ottamisesta sopimuksen osaksi. Eettisissä säännöissä on kuvattu franchise-toiminnan johtavia periaatteita, kuten kummankin sopimusosapuolen velvollisuuksia, sekä annettu ohjeita sopimuksen sisällöstä. Suomessa on Suomen Franchising-Yhdistyksen mukaan 250–300 franchising-ketjua, jotka työllistävät 30 000–50 000 henkeä (Ahlroth, 2014).

Franchise-sopimukset laatii ja niiden ehdot määrittelee yleensä franchise-antaja, joten ne on muotoiltu tyypillisesti mainitun sopimusosapuolen kannalta edullisiksi. Ne voivat tuoda franchise-yrittäjälle ankariakin velvoitteita ja hänen asemansa saattaa muistuttaa päätösvallan ja toimintavapauden kannalta jopa työntekijäasemaa, tosin ilman työsopimuslain mukaista irtisanomissuojaa (Halila & Hemmo, 2008, ss. 266 - 267).

Franchise-sopimuksen kovat ehdot saattavat johtaa riitatilanteisiin, joissa ehtoja voidaan tulkita kuitenkin heikomman osapuolen eli yleensä franchise-yrittäjän hyväksi tai niitä päädytään kohtuullistamaan. Kouvolan hovioikeus päätyi erään franchise-yrittäjän sopimuksen irtisanomisriitatapauksessa kohtuullistamiseen ja teki johtopäätöksen, että sopimuksen irtisanominen oli mahdollista, vaikka sopimukseen ei ollut kirjattu lainkaan irtisanomismahdollisuutta kesken sopimuskauden (Kouvolan HO 09.06.2005 640, 2005).

Suomessa esimerkiksi Kotipizza-yrittäjät ovat arvostelleet julkisuudessa oman ketjunsä toimintaa ja pitäneet sopimusehtoja kohtuuttomina. Rojaltimeksua ketju perii 10,5 prosenttia myyntiin pohjautuen bruttoliikevaihdoista, ja ketjuyrittäjien on tilattava raaka-aineet samaan konserniin Kotipizzan kanssa kuuluvasta tukkukaupasta, jonka veloitusta nostavat laskujen useat lisämaksut. Salassapitosopimuksen rikkomuksesta on määritelty 100 000 euron sopimussakko, ja franchising-sopimuksen päättämisen jälkeen on yrittäjällä tiedossa vuoden liiketoimintakielto ravintola-alalla. Kotipizzan edustaja puolestaan pitää rojaltimeksuja alan keskitasoa vastaavina ja näkee ketjuohjauksen tarpeellisena tasalaatuisen lopputuloksen takaamiseksi Suomen kaikissa lähes 300 Kotipizza-ravintolassa. Suomen Franchising-Yhdistyksen toiminnanjohtajan Juha Vastamäen arvion mukaan ravintola-alalla rojaltimeksu on yleensä 5–15 prosenttia, ja esimerkiksi kansainvälisellä Subway-ketjulla kahdeksan prosenttia liikevaihdosta. (Ahlroth, 2014)

Nystén-Haarala (2002, ss. 161 - 162) on siteerannut asianajaja Ilkka Rahnastoa (www.franchising.fi /1.3.1999, lähde ei ole enää löydettävissä viitteen perusteella), joka on toiminut yhteistyössä franchising-yhdistyksen kanssa ja listannut tyypillisiksi riitojen aiheiksi muun muassa franchise-antajan lupausten paikkansapitävyyden ja yrittäjälle aiheutuneet ennakoimattomat lisäkustannukset, joita kumpaakin voidaan pitää merkkeinä siitä, että asioita ei ole etukäteen riittävän hyvin sovittu. Lisäksi riitoja voivat aiheuttaa toiminnan heikko taloudellinen menestys, minkä syynä osapuolet voivat pitää esimerkiksi franchise-antajan liian keskeneräistä konseptia tai riittämätöntä tukea, ketjun huonoa kilpailukykyä, liikepaikkavalinnan epäonnistumista tai franchise-yrittäjän epäonnistumista yrittäjänä. Myös ketjun tunnusmerkkeihin, salassapitoon tai kilpailukieltolausekkeisiin liittyvistä asioista on voinut syntyä riitoja. Nystén-Haaralan (2002, ss. 183 - 185) mukaan tuomioistuimet ovat toistaiseksi painottaneet ratkaisuisaan pääasiassa varsinaista kirjallista sopimusta, eivätkä ole ottaneet huomioon franchise-toiminnan yhteistyöluonnetta. Hän kuitenkin näkee, että tuomioistuimissa olisi tapahtumassa kehitystä kohti sopimusten yhteistyöluonteen ymmärtämistä yleensäkin.

Vuonna 2014 oli asianajaja Hanna-Maija Elon näkemysten mukaan franchise-sopimustoiminnassa edelleenkin vastaavanlaisia riskejä (Elo, 2014). Hän korostaa yhteistyön merkitystä osapuolten välillä sekä yhteisistä pelisäännöistä riittävän tarkasti sopimisen tarvetta riitoja ennalta ehkäisevänä toimintana. Elo esittääkin ehdotuksen käyttää pilottisopimusta, kun ketjun ensimmäisen franchise-yrittäjän kanssa ollaan tekemässä sopimusta ja toiminta ei ole vielä vakiintunutta. Hän tuo esiin myös tuoreen oikeuspaikkasäännösten uudistuksen, jonka mukaan 1.9.2013 lähtien tekijänoikeusriidat, eli myös franchise-sopimuksen aineettomiin oikeuksiin liittyvät (IPR) riidat, käsitellään markkinaoikeudessa. Mahdollista on myös tietysin edellytyksin siirtää varsinainen sopimusriitakin sinne, vaikka usein franchise-sopimuksissa on sovittu käytettäväksi välimiesoikeutta ainakin Pohjoismaissa.

Nystén-Haarala (2002, ss. 164 - 166) on pitänyt hybridimäistä eli sopimuksen ja yhtiön välimuodoksi sijoittuvaa franchisingiä ongelmallisena paitsi sopimusoikeuden, myös työoikeuden, kilpailuoikeuden ja immateriaalioikeuden kannalta. Työoikeudellisesti toiminta voi muistuttaa työsuhdetta, vaikka kyseessä muodollisesti ovat yrittäjät. Kilpailuoikeudellisesti franchise-toiminta rajoittaa periaatteessa vapaata kilpailua. Euroopan yhteisössä tätä säädellään ryhmäpoikkeusasetuksella (EY 2790/1999), joka koskee vertikaalisia toimitus- ja jakelusopimuksia. Se sallii enimmäishintarajoitukset, mutta kieltää vähimmäishinnat sekä kiinteät myyntihinnat. Asetus sallii myös yksinmyyntialueet ja säätelee kilpailukieltä. Nystén-Haarala (2002, ss. 166 - 167) toteaa, että immateriaalioikeuksien suojaaminen on franchising-toiminnassa erityisen haastavaa. Franchise-yrittäjän hankittua ketjukonseptin opit ja irrottauduttua ketjusta voi sopimuksista huolimatta olla varsin vaikea erottaa, mikä on yrittäjälle kertynyttä yleistä tietotaitoa ja mikä franchise-ketjun liikesalaisuuden piiriin kuuluvaa. Nystén-Haarala (2002, s. 179) painottaakin franchise-sopimuksissa salassa pidettävän tiedon yksilöimistä ja pitää salassapitovelvollisuuslauseketta yhtenä sopimuksen tärkeimmistä asioista. Salassa pidettävä ketjukonseptin tieto on yleensä koottu salaiseksi käsikirjaksi, joka liitetään franchise-sopimukseen.

4.13 Konsortio-, yhteistyö- ja joint venture -sopimukset

Kaksi tai useampi yritystä voi lyöttäytyä yhteen yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, jolloin näiden välistä sopimusta kutsutaan yleiskäsitteellä yhteistyösopimukseksi. Sopimuksen tavoitteena on esimerkiksi tehdä yhteistyössä kolmannelle osapuolelle niin laaja projektitarjous, ettei kumpikaan yksinään pystyisi tai haluaisi sellaista esittää. Tämänkaltaista yhteistyötä varten voidaan solmia konsortio- tai joint venture -henkisiä sopimuksia, joissa yhteistyölle sovitaan yhteiset pelisäännöt. Yhteistyötä varten voidaan myös perustaa erillinen

yritys, jolloin osapuolet solmivat osakas- tai hallintasopimuksen. Verkottumistyyllisestä yhteistyöstä voidaan puolestaan sopia väljästi periaatetasolla tai tarkasti ja sitovasti.

(Hietala;Järvensivu;Kaivanto;& Kyläkallio, 2010, s. 542.)

Yhteistyösopimuksissa on tarpeen sopia muiden muassa tehtävästä yhteistoiminnasta, osapuolten tehtävistä ja vastuista, asiakkaiden määrittelystä, päätöksenteko-, hallinto- ja organisaatioasioista, omistusoikeuksista, immateriaalioikeuksista, operatiivisen toiminnan hoitamisesta (markkinointi, hankinnat, talous, kustannukset, verotus), vakuuksista, voitonjaosta sekä irtisanomis- ja purkuehdoista (Hietala;Järvensivu;Kaivanto;& Kyläkallio, 2010, ss. 543 - 544).

4.14 IT-sopimusten erityispiirteitä

Tietotekniikan ulottaessa lonkeroitaan yhä laajemmalle lisääntyy myös aiheeseen liittyvien sopimusten merkitys. Niitä tarvitaan erikseen ohjelmistoille ja laitteille sekä niiden ylläpidolle ja huollolle ja usein vielä niihin liittyvään konsultointiin. Takin (2003, s. 21) mukaan tietotekniikka-alan sopimustoimintaa on pidetty erityislaatuisena ja juristeilta erityisosaamista edellyttävänä. Monet hankinnan kohteet ovat hankintavaiheessa vasta suunnitteluasteella, ja toisaalta hankinnan jälkeen ostaja edellyttää toimittajalta hankinnalleen jonkinlaista kehittyvää elinkaarta, jotta se säilyisi käyttökelpoisena. Takki (2003, s. 25) pitääkin tarpeellisena, että IT-sopimuksissa on joustavuutta, joka mahdollistaa järjestelmien muuttamisen, supistamisen tai laajentamisen sen mukaan, miten asiakkaan tarpeet tulevaisuudessa kehittyvät. Riitatilanteiden vastuiden selvittämiseksi sekä toisaalta myös muutosten mahdollistamiseksi on tarpeen saada sopimukseen mukaan tuotteen riittävän tarkat määrittelyt ja dokumentaatiot.

Laine, Leinonen ja Parkkola (2011, s. 2) ovat puolestaan sitä mieltä, että tietojärjestelmien kehittämisessä käytetään usein ns. ketteriä (*agile*) menetelmiä, jolloin vaatimuksia ei voida tai ei ole järkevää määritellä sopimukseen etukäteen kovinkaan tarkasti. Kehittäminen etenee vaiheittain inkrementaalisesti ja iteratiivisesti muutoksiin reagoiden yhteistyössä asiakkaan kanssa. Aiemmin vallalla on ollut ns. vesiputousmalli, jolloin pyritään tekemään etukäteen tarkka suunnittelu ja toteutus sen mukaan ja jota voidaan hallita perinteisemmillä sopimuksilla. Ketteriin menetelmiin tarvittaisiin prosessipohjainen palvelun toimittamista koskeva sopimus, jossa olisi määriteltynä vain hinnoittelumalli sekä keskeiset virstanpylväät projektin alkuvaiheessa. Vaatimukset muotoutuisivat projektin aikana, muutokset ja testaukset olisivat kehitysprosessin osana, toiminta perustuisi lyhytkestoisiin suunnittelun ja

kehityksen sisältäviin iteraatioihin sekä projektissa olisi käytössä useita tuottavuuden ja koodin laadun arvioinnin menetelmiä. (Laine;Leinonen;& Parkkola, 2011, ss. 3, 8.)

Ketterien tietojärjestelmäprojektien prosessimaiseen sopimusmalliin soveltuu hyvin pohjaksi ennakoivan sopimusoikeuden ideologia, koska hankkeisiin liittyy usein pitkäkestoinen yhteistyö. Norjassa on iteratiivisiin Scrum-prosessia käyttäviin tietojärjestelmäprojekteihin kehitetty PS2000-ehdot, joissa ei määritellä vaatimuksia etukäteen tarkasti, vaan keskitytään sopimuskumppanien yhteistyöhön tavoitteenaan asiakastarpeiden mukainen ohjelmisto. (Laine;Leinonen;& Parkkola, 2011, ss. 9 - 10.)

Laine, Leinonen ja Parkkola (2011, s. 11) näkevät ketterän tietojärjestelmäprojektin tarvitsevan monivaiheista sopimusta (*multistage-contract*), jossa käytetään puitesopimusta määrittämään keskeiset yhteiset sopimusasiat sekä osaprojektien toteuttamiseen useita peräkkäisiä sopimuksia yksityiskohtien kuvaamista varten. Esimerkiksi hinnoittelua ei voida sopia kiinteäksi etukäteen, vaan se tehdään ilmoittamalla yksikköhinnat tai laskutyönä, joka voi olla sovittu tavoitehintaiseksi. (Laine;Leinonen;& Parkkola, 2011, ss. 16 - 17.)

Tyypillisesti IT-alaan liittyvät tietokoneohjelmistojen lisenssi- eli käyttöoikeussopimukset, joilla tuotoikeuksien omistaja luovuttaa ostajalle yleensä jollakin tavoin rajoitetun oikeuden käyttää tuotettaan, esimerkiksi valmisohjelmistoa. Yleensä ohjelmiston omistusoikeus ei siirry kaupassa ostajalle, vaan pelkkä käyttöoikeus. Takki (2003, ss. 30 - 31) on korostanut käyttöoikeuden myymisen oikeustoimen vahvaa liittymistä tekijänoikeuteen, jolloin lisensointia säätelee myös tekijänoikeuslaki (8.7.1961/404).

Mansala (2001, s. 25) muistuttaa siitä, että lisenssinsaaja saa tekijänoikeuslain mukaan oikeuden varmuuskopion ottamiseen ohjelmasta, ohjelman toimintaperiaatteiden tutkimiseen normaalikäytön yhteydessä sekä ohjelman koodin kääntämiseen välttämättömien yhteensopivuustietojen saamiseksi. Hän toteaa, että ohjelman muuntelu ja sen virheiden korjaaminen voidaan lisenssinsaajalta kuitenkin kieltää sopimuksessa. Useinkaan ohjelmiston omistaja ei luovuta lähdekoodia lisenssinsaajille eikä anna oikeutta jatkolisensointiin muille tahoille. (Mansala, 2001, s. 25.)

Takki (2003, ss. 162, 172 - 174) tuo esiin sen, että lisenssit voivat olla määräaikaista tai toistaiseksi voimassa olevia ja niihin voi liittyä kertamaksu tai määräaikaista toistuvat maksut. Lisensointi voidaan tehdä esimerkiksi laitteittain tai käyttäjittäin henkilökohtaisesti tai enimmäismäärän mukaan.

Viime vuosina on lisääntynyt IT-palveluiden hankinta käyttöpalveluna, josta puhekielessä käytetään termiä 'aspaus' englanninkielisen termin ASP (*application service provision*) mukaan. Käyttöpalvelu voi koskea ohjelmistoa (*software as a service*, SaaS) tai laajempaa palveluiden ulkoistamista, jopa koko tietohallinnon hoitamista. Käyttöpalvelusopimukseen liitetään yleensä määritelmä siitä, miten palvelun tasoa mitataan ja millaisia sanktioita toimittajalle tulee, jos mittaritulokset eivät vastaa sovittua. Palvelutaso määritellään usein sopimuksen palvelutasoliitteessä (*service level agreement*, SLA). (Takki, 2003, ss. 265 - 268, 271.)

Mikäli ostaja haluaa teettää räätälöidyn ohjelmiston palvelemaan juuri omia tarpeitaan tai tarvitsee esimerkiksi muutoksia käytössään oleviin järjestelmiin tai niiden rajapintoihin, tarvitaan projekti- tai systeemityösopimusta (Takki, 2003, s. 191). Yritysten IT-projekteissa voidaan käyttää konsultteja myös kehitys- tai suunnittelutehtävissä yleisemmin kuin yksittäisissä järjestelmähankkeissa. IT-alan konsultoinnin sopimustarpeissa päädytään usein tekemään sopimus IT2010-sopimusehtojen pohjalta.

Kun ohjelmisto on kerran myyty asiakkaalle, liittyy siihen yleensä ylläpito- ja tukitarpeita, joita varten on oltava omat sopimuksensa. Ylläpito tarkoittaa muun muassa ohjelmiston virheidenkorjaustöitä sekä uusien ohjelmistoversioiden toimittamista. Tukipalvelut käsittävät ohjelmiston käytön neuvonta- ja opastustoimia sekä ongelmatilanteiden selvittelyä. (Takki, 2003, s. 236.)

IT-laitemyyntiin liittyy puolestaan kauppasopimuksen lisäksi usein tarve huoltojärjestelyistä eli tarvitaan huoltosopimusta. Laitekaupassa sovelletaan irtaimen esineen kauppaan liittyvää lainsäädäntöä, jolloin elinkeinonharjoittajien välillä sovellettavana on kauppalaki. Kyseessä on kertasopimus, jossa ei ole hyväksytyt toimituksen ja hinnan maksamisen jälkeen osapuolilla myöhempää velvoitteita kuin korkeintaan takuuseen liittyen. Huoltoon tai muihin palveluihin ei ole sovellettavaa yleislakia, vaan osapuolet laativat omista lähtökohdistaan sopimuksen, joka voi olla esimerkiksi määräaikainen, toistaiseksi voimassa oleva, kerta- tai projektiluonteinen. (Takki, 2003, ss. 30 - 32.)

Usein myös IT-hankintoihin liittyvässä liiketoiminnassa joudutaan keskustelemaan salassa pidettävistä asioista, joten myös salassapito- eli NDA-sopimuksia (*Non-disclosure Agreement*) tarvitaan. Takin (2003, s. 282) mukaan näiden käyttö onkin yleistynyt Suomessa nopeasti.

5 Sopimusinstrumentit

5.1 Sopimus ja sopimuksen syntyminen

Oikeustoimilain mukaan sopimus (*contract, agreement*) syntyy tarjouksesta ja siihen annetusta hyväksyvistä vastauksesta. Sopimus voi syntyä suullisesti, kirjallisesti tai konkludenttisesti (hiljaisesti syntyvä sopimus). Erillistä kirjallista sopimusasiakirjaa ei välttämättä edellytetä, vaikkakin usein yrityksissä monet työntekijät mieltävät virheellisesti sopimukseksi vasta sellaisen.

Sopimusneuvotteluissa tai niiden päättyessä voidaan kuitenkin edellyttää allekirjoitettavaksi erillistä kirjallista sopimusasiakirjaa mahdollisine liitteineen ennen kuin sopimusvelvoitteet astuvat voimaan. Sovittuna voi olla myös se, että vain sopimusasiakirjaan merkityt ehdot ovat voimassa eli että muu neuvotteluiden aikainen aineisto ei päde, on se sitten suullista tai kirjallista. Lisäksi sopimuksen muutoksille voi olla omat vaatimuksensa. Näissä tapauksissa puhutaan muotovaraumasta. Myös lainsäädännössä voi sopimuksille olla asetettuna muotovaatimuksia, jotta ne olisivat päteviä. Tyypillinen muotovaatimus on kirjallinen asu tai vaatimus asiakirjan todistamisesta tai vahvistamisesta. (Hemmo, 2003, ss. 180 - 181, 184, 200 - 201.)

Sopimukseen liittyy sitovuuden periaate (*pacta sunt servanda*), jota pidetään sopimusoikeuden perustana ja jonka perusteella sopimuskumppanit voivat tarvittaessa tukeutua myös tuomioistuinlaitokseen sopimuksen täyttämiseksi (Hemmo, 2003, s. 49). Muotovaatimusten hyötynä on esimerkiksi se, että jälkikäteen on helpompi todentaa, mitä on sovittu. Sopimustoimintaan liittyy myös sopimusvapaus, jonka Hemmo (2003, s. 76) erittelee Muukkosen (Muukkonen, 1956) tutkimuksiin perustuen vastauksiksi seuraaviin kysymyksiin: *”tehdäänkö sopimus (päättäntävapaus), kenen kanssa (sopimuskumppanin valintavapaus) sekä millä tavoin ja minkä sisältöisenä (tyyppi-, sisältö- ja muotovapaus)”*.

Oikeustoimilain mukainen sopimuksen päättämistapa on vain yksi vaihtoehto, sillä tarjouksia ja vastauksia ei välttämättä ole aina helppo tunnistaa. Sopimusmekanismia onkin muokattu muilla käytännöillä, jotka ovat syntyneet liiketoiminnassa ja jotka eivät välttämättä ole yhtä selkeästi lainsäädännön piirissä. Näihin sopimusinstrumentteihin kuuluvat muun muassa vahvistusilmoitus, esisopimus, käsiraha, aiesopimus ja tukikirje. Vaikka ne eivät suoraan osoita sopimuksen syntymistä, saattaa niillä olla vaikutusta kustannusvastuuseen, mikäli lopullista sopimusta ei synny. (Hemmo, 2003, ss. 245 - 246.)

Kaupankäynti ja sopimusneuvottelut eivät aina johda sopimukseen, vaan jompikumpi osapuoli voi vetäytyä kesken prosessin. Pääsääntöisesti sopimusneuvottelut eivät velvoita osapuolia sopimuksen tekemiseen, mutta heille voi syntyä silti toista osapuolta kohtaan velvoitteita. Sopimuksentekotuottamus (*culpa in contrahendo*) tarkoittaa yleensä vahingonkorvausvastuun perustetta, joka liittyy sopimusneuvotteluiden keskeytymiseen tai sopimuksen pätemättömyyteen. (Hemmo, 2003, ss. 204 - 207.)

Sopimuksentekotuottamusriskin vähentämiseksi yritykset voivat esimerkiksi sopia neuvotteluiden alussa, että osapuolet vastaavat itse neuvottelukustannuksistaan. Se ei kuitenkaan takaa täyttä vapautta vastuusta, mikäli esimerkiksi toinen osapuoli kokee tulleen neuvotteluiden aikana harhautetuksi joko toisen todellisista aikeista sopimukseen päättymisen suhteen, neuvotteluiden aikana annetuista valheellisista tiedoista johtuen tai että toinen osapuoli ei ole pitänyt kiinni sovituista tai hyväksyttävistä neuvotteluperiaatteista. (Hemmo, 2003, ss. 208 - 209, 217 - 222.)

Sopimustoimintaan liittyy sopimuksen lisäksi muitakin instrumentteja, joita voidaan käyttää osana sopimisprosessia ja yhteistyön rakentamisessa kohti sopimusta. Näitä ovat muun muassa vahvistusilmoitus, esisopimus, käsiraha, aiesopimus ja tukikirje. Kurkela (2003, s. 42) kutsuu sopimusneuvotteluvaiheen aiesopimusta tai sen tyyppisiä asiakirjoja välinstrumenteiksi, joihin kirjataan neuvotteluista tilannetietoja, kuten tavoitteet, vastuut, salassapitoehdot ja julkistamisedot.

5.2 Vahvistusilmoitus (tilausvahvistus)

Vahvistusilmoitus eli tilausvahvistus (*confirmation letter, letter of confirmation*) on myyjän ostajalle lähettämä asiakirja sen jälkeen, kun ostaja on ilmoittanut myönteisen vastauksen myyjän tarjoukselle eli kun sopimus on jo syntynyt. Vahvistusilmoituksessa yleensä todetaan kirjallisesti sopimuksen syntyneen ja siinä voidaan vielä täsmentää kauppaehtojen pääkohdat. Vahvistusilmoitusta käytetään erityisesti silloin, kun kaupasta on sovittu suullisesti.

Hemmon (2003, s. 246) mukaan vahvistusilmoituksesta ei ole lainsäädäntöä muuta kuin poikkeustapauksissa, joista esimerkkinä hän mainitsee sähkömarkkinalain ei-kirjallisesti tehtyjen sähkösopimusten säätelyn.

Vahvistusilmoituksella voi olla merkitystä erityisesti tilanteissa, joissa ostaja ei reklamoi riittävän nopeasti saamastaan vahvistusilmoituksesta ja siinä esitetyistä sopimusehdoista, ja myöhemmin pyrkii kiistämään, että vahvistusilmoituksen sisältö ei vastannut tilausta tai

sopimusta. Jos vahvistusilmoituksessa viitataan vakioehtoihin, joita ei aikaisemmin sopimusneuvotteluissa ole ollut esillä, tulee ostajalla viimeistään vahvistusilmoituksen yhteydessä olla mahdollisuus tutustua näihin ehtoihin, jotta ne tulisivat sopimuksen osaksi. (Hemmo, 2003, ss. 248 - 252.)

5.3 Esisopimus

Esisopimus on sopimusinstrumentti, jossa osapuolet sitoutuvat tekemään myöhemmin varsinaisen sopimuksen eli pääsopimuksen. Yleensä tämä tapahtuu tilanteessa, jossa osapuolet haluavat kertoa sitoutumishalustaan ja pääasioista on jo yksimielisyyttä, vaikka osa yksityiskohdista on vielä sopimatta. Esisopimuksessa voi olla jo mainittuna varsinaisen sopimuksen suunniteltu allekirjoitusajankohta sekä lueteltuna siihen mennessä sovittavat ehdot tai selvitettävät kohdat. Esisopimus voi olla myös optiotyyppinen, jolloin se sitoo vain toista osapuolta. (Hemmo, 2003, s. 253.)

Esisopimuksen perusteella saattaa syntyä lopullisesta sopimuksesta kieltäytyvälle taholle taloudellisia velvoitteita, jotka eivät jää pelkkien neuvottelukustannusten korvaamiseen, vaan voivat pohjautua varsinaisella pääsopimuksella tavoiteltavaan taloudelliseen hyötyyn. Esisopimuksen sitovuus edellyttää samojen muotovaatimusten täyttymistä kuin mitä varsinaisessa sopimuksessa tulisi olla, ainakin tiettyä muotoa edellyttävien sopimusehtojen osalta. Samoin se edellyttää sitä, että siinä on täsmennetty suunnitellun lopullisen sopimuksen sisältö riittävän tarkasti. (Hemmo, 2003, ss. 254 -256.)

Esisopimus voidaan tehdä myös ehdollisena ja siinä voi olla raukeamista koskevia ehtoja, joiden toteutuessa osapuolella on mahdollisuus olla tekemättä lopullista sopimusta. Tällaiset ehdot voivat koskea esimerkiksi rahoituksen järjestymistä. (Hemmo, 2003, s. 257.)

Pääsääntöisesti esisopimuksen tavoitteena on päätyä sopimukseen, mutta mikäli toinen osapuoli siitä kieltäytyy, voi toinen osapuoli vaatia sopimuksen tekemistä tai suoraan varsinaisen sopimuksen velvoitteiden täyttämistä. Tämä edellyttää sitä, että esisopimukseen on riittävän tarkasti kuvattu tulevan pääsopimuksen ehdot. (Hemmo, 2003, s. 260.)

Esisopimus ja aiesopimus saattavat termeinä ja juridiselta merkitykseltään sekoittua liike-elämässä etenkin muiden kuin juristien käyttäminä. Kansainvälisissä yhteyksissä käytetty termi '*letter of intent*' on välillä ymmärretty merkitykseltään esisopimukseksi aiesopimuksen sijaan. (Hemmo, 2005b, ss. 69 - 71.)

5.4 Käsiraha

Käsirahaa käytetään ostoajankomuksen varmentamiseen erityisesti, kun kaupan kohteena on kiinteistö tai asunto-osakkeet. Ostaja luovuttaa käsirahan myyjälle ennen lopullisen sopimuksen tekemistä, mutta rahasumma vähennetään suorituksena kokonaiskauppahinnasta, kun sopimus on tehty. Käsirahan käyttämisen ehtona tarjous-tilaus-prosessissa voi olla se, että ostajan vetäytyessä kaupasta, käsiraha voi jäädä myyjälle. Asuntokauppalaissa on rajoitettu käsirahamenetyksen määrä kuitenkin neljään prosenttiin kauppahinnasta tai sitä voidaan kohtuullistaa. Myyjä ei saa ottaa päällekkäisiä käsirahoja eikä vastaanottaa käsirahaa esimerkiksi vekselinä. (Hemmo, 2003, ss. 261 - 264.)

Pääsääntöisesti liikesuhteissa osapuolella ei Hemmon mukaan ole automaattisesti oikeutta kieltäytyä sopimuksesta käsirahan menettämisen uhalla. Sopimuskumppanilla on oikeus vaatia käsirahaa käytettäessä sitä, että sopimus pidetään voimassa ja luontoissuoritus tapahtuu. Sopimuksesta kieltäytymisestä voi seurata myös täysmääräinen korvausvelvollisuus toiselle osapuolelle, ja tämän määrä voi ylittää käsirahan suuruuden. (Hemmo, 2003, ss. 265 - 266.)

5.5 Aiesopimus

Aiesopimus (*letter of intent, LOI*) ei ole lopullinen sopimus, vaan asiakirja, joka voidaan laatia keskeneräisten sopimusneuvotteluiden aikana. Siihen kirjataan esimerkiksi senhetkinen neuvottelutulos ja hahmotelma neuvotteluiden jatkamisesta avoimena olevista asioista. Hemmon mukaan eri kulttuureissa voidaan aiesopimuksen sitovuus ymmärtää toisistaan poikkeavasti, mikä saattaa aiheuttaa ongelmia, jos varsinaiseen sopimukseen ei päädytäkään. Hemmo varoittaa aiesopimuksen harkitsemattomasta käytöstä, koska odotusten erilaisuudesta ja oikeusvaikutusten tulkinnanvaraisuudesta johtuen sitä voidaan pitää riitaherkkänä sopimusinstrumentina. Hemmo kehottaa asiakirjassa kuvaamaan sen sitovuuden asteen. (Hemmo, 2005a, ss. 86 - 87.)

Lemarchand (2013) toteaa, että aiesopimuksen englanninkielinen nimitys '*letter of intent*' ei sisällä mitään viittauksia sopimukseen. Se tarkoittaa lähinnä 'kirjettä aikomuksesta', joten käännös antaa instrumentista hämäävän kuvan. Suomessa aiesopimuksesta ei ole lainsäädäntöä, mutta Lemarchand tuo esiin Ranskassa käytössä olevan *lettre d'intention* -asiakirjan olevan sitova ilmaus ja lainsäädäntöön sisällytetty, joten kansainvälisessä liiketoiminnassa tämäkin tieto voi aiheuttaa sekaannusta.

Aiesopimus on samantyyppinen kuin esisopimus, mutta esisopimus kuvastaa yleensä pidemmälle menevää sitoutumista tulevaan sopimiseen. Joskus tässä yhteydessä on käytetty myös termejä *memorandum of understanding (MOU)*, periaatesopimus tai neuvottelupöytäkirja. Aiesopimus ei oikeudellisesti velvoita lopullisen sopimuksen solmimiseen, vaikkakin moraalisesti sillä voidaan ajatella olevan sitovuutta. Aiesopimuksessa saatetaan sopia, että osapuolet eivät saa samanaikaisesti neuvotella muiden kanssa samasta asiasta, mutta se ei rajoita mitenkään osapuolten oikeutta katkaista neuvotteluita. Aiesopimuksen solmijat voivat olla myös eri henkilöitä kuin mitä yrityksistä edellytetään varsinaisten sopimusten allekirjoittajiksi. (Hemmo, 2003, ss. 266 - 270.)

Oikeusriidoissa on mahdollista, että aiesopimus tulkitaan nimestään huolimatta sitovammaksi asiakirjaksi kuin jompikumpi tai kumpikin osapuoli on mieltänyt. Lemarchand (2013) on nostanut esiin Korkeimman oikeuden tapauksen 1996:7, jossa kaupunginhallituksen hyväksymää sopimusta pidettiin aiesopimus-nimityksestä huolimatta sitovana esisopimuksena. Sopimukseen oli kirjattu asiat jo tarkasti, eikä keskeneräistä neuvoteltavaa enää ollut näkyvillä.

Aiesopimuksen tyyppinen voi olla myös ns. herrasmiessopimus (*gentleman's agreement*), jonka oikeudellinen velvoittavuus on alhainen ja joka perustuu pääasiassa moraaliseen vastuuseen tai maineen menettämisen uhkaan. Sitä voidaan käyttää muutenkin kuin tulevan sopimuksen valmistelua varten. Herrasmiessopimuksen sitovuus on syytä määritellä tai sopia oikeudellisesta sitomattomuudesta. Mikäli herrasmiessopimus liittyy esimerkiksi kilpailulainsäädännön (kuten kartellit) tai hyvän tavan vastaiseen toimintaan, se ei ole juridisesti pätevä. (Hemmo, 2003, ss. 272 - 274.)

5.6 Tukikirje

Tukikirje (*comfort letter, letter of comfort, letter of awareness, back-up letter*) on yleensä konsernin käytössä oleva väline, jolla emoyhtiö ilmoittaa esimerkiksi luottoa hakevan tytäryhtiönsä rahoittajalle tietävänsä tytäryhtiön luototusaikeista ja pyrkivänsä edistämään tytäryhtiönsä vastuukyvyn turvaamista. Tukikirje ei kuitenkaan luo velkavastuusuhdetta emoyhtiön ja rahoittajan välille. Hemmo suosittelee mahdollisten oikeudellisten epäselvyyksien välttämiseksi, että tukikirjeessä on ilmaistu, miten sitovana asiakirjana sitä on tarkoitus pitää. (Hemmo, 2005a, ss. 86 - 87.)

Tukikirjeellä saattaa olla oikeudellista sitovuutta riippuen sen sanamuodoista. Tällaisia voivat olla esimerkiksi viittaukset, että emoyhtiö vastaa tytäryhtiöstä tai sen velvoitteiden

hoitamisesta tai jos tukikirjeessä on annettu tytäryhtiön taloudellisesta tilasta väärä käsitys. (Hemmo, 2003, ss. 270 - 272.)

5.7 Sopimusasiakirja ja sopimuskokonaisuus

Sopimus (*contract, agreement*) tarkoittaa Haapion (2005b, s. 345) mukaan joko sopimusasiakirjaa tai yleensäkin sitä, mitä on osapuolten kesken yhteisymmärryksessä sovittu.

Kirjallinen sopimusasiakirja on sopimusinstrumenteista selkein sopimista ilmaiseva dokumentti. Usein sopimusasiakirjakokonaisuuteen liittyy (pää-)sopimusasiakirjan lisäksi lukuisia liitteitä, joissa on tarkennettu sopimuskohdetta tai sopimisen ehtoja ja jotka ovat sitovia sopimuksen osia. Liitteinä voi olla muun muassa teknisiä erittelyitä, määrittelyitä ja piirustuksia sekä toimitusaikatauluja ja vakioehtoliitteitä (Haapio, 2002, s. 15).

Sopimusasiakirjaan on hyvä kirjata, mikä kaikki aineisto kuuluu sopimuskokonaisuuteen ja mikä tulkintatilanteissa on niiden etusija- tai pätevyysjärjestys (*priority order*). Hoppu ja Hoppu (2004, s. 140) suosittelevat liitteiden numerointia ja etusijajärjestyksen määrittämistä pienimmästä numerosta suurempaan. Osapuolet voivat toisaalta myös sopia, että sopimuksen tulkinnassa käytetään ainoastaan itse sopimusasiakirjaa eli lähtökohtaisesti sopimusasiakirja sisältää kaiken sen, mitä sopimus käsittää. Tällöin puhutaan integraatioehdosta (*entire agreement*), joka kuuluu niin sanottuihin *boiler plate* -ehtoihin (ks. kohta 4.10).

Kurkela (2003, ss. 56 - 57) tarkastelee sopimusta jakamalla sovittavat asiaryhmät kolmeen osaan: suoritusten sisältö eli aikaansaattava muutos; seuraukset siitä, mikäli ei tapahdu sovittu ("jos"-lauseet); sekä muut ehdot, joita Kurkela pitää "neutraaleina" teknisinä järjestelysäännöksinä. Lisäksi neljäntenä elementtinä Kurkela mainitsee mahdolliset valtuutukset, joita voidaan antaa välimiesmenettelyssä välimiehille tai muille sopimuksen tarkemman sisällön määrittelemiseksi (Kurkela, 2003, s. 86).

6 Sopimuksen sisältö ja sopimusehdot

Tässä luvussa käsitellään nimenomaan kirjallisessa muodossa tehtyjä sopimuksia. Ne voivat koostua pääsopimuksesta sekä erilaisista liitteistä, kuten kohdassa 5.7 olen kuvannut.

Alla tuon esiin sopimuskohtia ja ehtoja, joita yritysten välisissä liikesopimuksissa tulisi olla. Kussakin sopimuksessa tarvittavat aiheet riippuvat muun muassa sopimuksen kohteesta, joten kaikki kohdat eivät ole tarpeen jokaisessa sopimuksessa. Vakioehtoja ja niiden käyttöä olen käsitellyt jo edellä kohdassa 4.9.

6.1 Sopimuksen osapuolet

Sopimukseen tulee kirjata, mitkä tahot ovat sopimuksen osapuolia. Yritysten välisissä sopimuksissa yrityksen virallisen nimen lisäksi merkitään yleensä yhteystiedot ja yksilöinnin täsmentämiseksi y-tunnus. Monimutkaisissa yhtiörakenteissa toimivien kumppaneiden osalta on erityisen tärkeää tarkistaa, että sopimusosapuoleksi merkitään oikea juridinen taho.

Usein on tarkoituksenmukaista nimetä myös kummankin osapuolen yhteyshenkilö tai yhteyshenkilöt yhteystietoineen. Sopimusasioiden hoitamiseen ja käytännön toiminnasta vastaaviksi voi olla nimetty eri yhteyshenkilöitä. Sopimukseen on syytä kirjata, onko yhteyshenkilöllä oikeus sopimusten sisällön muuttamiseen ja se, että yhteyshenkilöiden muutoksista tulee ilmoittaa kirjallisesti sopimuskumppanille (Hoppu & Hoppu, 2004, s. 136).

6.2 Sopimuksen tyyppi, tarkoitus ja kohde

Sopimusta laadittaessa tulee lähteä liikkeelle sopimustyyppin määrittelystä, koska se vaikuttaa sovellettavaan lainsäädäntöön. Tällöin on otettava mukaan myös muun muassa sopimustyyppiin liittyvät pakottavan lainsäädännön määräykset. Tyyppeinä voivat yritysten välisissä sopimuksissa olla esimerkiksi kauppaa-, palvelu-, vuokra- tai rakennusurakkasopimukset. (Hoppu & Hoppu, 2004, s. 136.)

Hoppu ja Hoppu (2004, s. 137) suosittelevat, että sopimuksista kävisi ilmi sopimuksen tarkoitus. Yritysten välisissä suhteissa voi olla useita ja monimutkaisiakin sopimuksellisia järjestelyitä, joten yksittäisissä sopimuksissa saattaa olla selvyiden vuoksi tarpeen kuvata laajempaa sopimuskokonaisuutta ja tietyn sopimuksen liittymistä siihen.

Sopimuksessa tulee aina määritellä sopimuksen kohde, esimerkiksi myytävä tavara tai palvelu. Mitä paremmin sopimuksen kohteen laji sekä toimituksen ajankohta ja laajuus on

yhdessä sovittu ja määritelty, sitä vähemmän todennäköisesti asiasta joudutaan jälkikäteen riitelemään (Nygren, 2002, s. 227). Hoppu ja Hoppu (2004, s. 137) korostavat riittävän tarkan kohdemäärittelyn merkitystä myös sen varalta, että osapuolet joutuisivat tulevaisuudessa arvioimaan, milloin tuote on sopimuksenmukainen ja milloin toimitetussa tuotteessa onkin virhe.

Hemmo (2005b, ss. 187 - 188) esittää fyysisen kauppatavaran osalta kolme laadun kannalta keskeistä määrittelyä kaipaavaa asiaa, jotka ovat kohteella luovutusajankohtana olevat ominaisuudet ja sen soveltuvat käyttökohteet sekä myyjän tai toimittajan vastuut kohteen kestävydestä tai ominaisuuksien pysyvyydestä. Hän konkretisoi täsmennystä vaativina kohtina joko sopimusasiakirjassa tai sopimukseen otetuissa tekniset kuvaukset sisältävissä asiakirjoissa muun muassa seuraavia: uusi/käytetty, malli, suoritusarvot (esim. teho), materiaali, väri, ympäristövaatimukseen liittyvät arvot, laadunvarmistusstandardit, koekäyttö- ja tarkastustiedot, käyttötarkoitus, keskeiset ominaisuudet sekä yhteensopivuus muihin laitteisiin tai järjestelmiin. (Hemmo, 2005b, ss. 188 - 189.) Listaan voisi lisätä mallin lisäksi myös tuotemerkkitiedot.

Haapio (2002, ss. 38 - 39) tuo esiin sopimusosapuolten väljien ehtomäärittelyiden ongelmia koskien esimerkiksi sopimuksen terminologiaa ja toimituksen ehtoja. Mikäli sopimuksessa ei ole kattavasti määritelty asioita, saattaa osapuolilla olla eriävä mielikuva siitä, mitä vaikkapa termi ”toimitus” tarkoittaa tai mitä kuuluu ”asennukseen” ja kuka vastaa sen kustannuksista, suorittamisesta, valvonnasta, liittämisestä muihin järjestelmiin, testauksista ja mahdollisista luvista.

Myös Hemmo (2005b, s. 190) on havainnut tarpeelliseksi sopimuslaajuuden tarkan täsmentämisen. Hän ottaa esimerkiksi mahdolliset eriävät oletukset ostajan ja myyjän välillä siitä, kuuluuko kauppaan käyttöönoton asennus- tai opastuspalveluita tai käyttö- ja huolto-ohjedokumentaatioita.

6.3 Palvelukuvaukset ja toteutuksen mittarit

Palvelukuvaus on sopimukseen liitetty yksityiskohtainen selvitys siitä, mitä kaupan kohteena oleva palvelu pitää sisällään ja miten se toteutetaan. Sorsa (2009, s. 133) suosittelee hyödyntämään palvelukuvauksissa alan standardeja, mikä auttaa myös käyttämään alan termejä johdonmukaisesti.

Usein sopimukseen tai niiden liitteisiin kirjataan palvelutaso ja sen määrittämiseksi toteutuksen mittareita. Tällöin puhutaan palvelutasosopimuksesta (*service level agreement*, SLA).

Tyypillinen SLA-käytäntö on IT-sopimuksissa, joissa sopimuksen kohteena on käyttö-, ylläpito- tai ASP-palvelu. Palvelutasomittareina voivat olla esimerkiksi Help desk - tukipalveluiden ongelmanratkaisuprosessi, järjestelmän käytettävyys tietyllä ajanjaksolla tai keskimääräinen palvelupyynnön vasteaika ja korjausaika tämän jälkeen. Mittareille on yleensä määritelty sallittu vaihteluväli sekä rajojen rikkomisesta seuraavat taloudelliset sanktiot tai sopimuksen purkuoikeudet. (Takki, 2003, ss. 267 - 268, 295.)

6.4 Hinnoittelu, maksuehdot sekä omistusoikeuden siirtyminen

Sopimuksen kohteen hinta ja maksuehdot tulee olla kirjattuna sopimukseen. Hinta voi olla suoraan kiinteä rahamääräinen summa tai sillä voi olla yhdessä sovittu määräytymisperuste, kuten franchising-sopimuksessa esimerkiksi liikevaihtoon sidottu vuosimaksu liittymismaksun lisäksi. Sopimuksissa voi olla perusmaksun lisäksi erillishinnoiteltuja lisäpalveluita, kuten huolto- ja kunnossapitopalveluita tarjottaessa (Hoppu & Hoppu, 2004, s. 137). Hinnoittelu voi perustua myös laskutyöhön, jolloin summaan vaikuttavat työmäärä ja materiaalimenekki (Hemmo, 2005b, s. 183).

Hemmon (2005b, ss. 183 - 184) mukaan sopimuksissa on alkanut yleistyä tavoitehinnoittelu, joka kannustinpohjaisena edistäisi kummankin sopimusosapuolen etua ja lisäisi tehokkuutta. Laskutyöhön perustuva hinnoittelu sisältäisi tällöin myös tavoitehinnan, jonka ylittämisessä tai alittamisessa on hintaseurauksia. Alituksen tuoma säästö voidaan jakaa sopimusosapuolten kesken. (Hemmo, 2005b, ss. 183 - 184.)

Hinnoittelussa tulee ottaa huomioon myös mahdolliset verot ja viranomaismaksut, joiden suorittamista sopimusosapuolilta voidaan edellyttää. Erityisesti kauppahinnan esittämisessä on tärkeää tuoda esiin mahdollinen arvonnlisäveron sisältyvyys ja sen osuus. Sopimuksessa on syytä myös määrittää, kenen vastuulla näiden maksaminen on. Samoin kauppaan saattaa liittyä tarve hakea viranomaisilta erilaisia lupia, joten näidenkin vastuuosapuolet pitää sopia. (Hoppu & Hoppu, 2004, s. 139.)

Hoppu ja Hoppu (2004, ss. 137 - 138) muistuttavat siitä, että pitkäaikaisiin sopimuksiin luotaisiin hintojen tarkistusmenettely. Mikäli tällaista ei ole etukäteen mietitty, joudutaan mahdollisesti ikäviinkin neuvotteluihin hinnankorotus- tai laskutarpeiden ilmentyessä. Hemmo (2005b, s. 183) ehdottaa yhtenä joustomekanismivaihtoehtona indeksiehtoa tai johonkin muuhun tekijään, esimerkiksi tietyn raaka-aineen hintaan tai valuuttakurssin arvoon, sidottua tekijää.

Hemmo (2005b, ss. 184 - 185) painottaa maksuehtoja suunniteltaessa sen miettimistä, halutaanko sopimuskumppanille myöntää luottoa vai vaatia maksua suorituksen yhteydessä. Hän tuo esiin myös sen, että sopimuksessa on syytä ottaa kantaa maksuvälineeseen sekä mahdollisen viivästyskoron korkokantaan.

Sopimuksessa voi olla käytössä ennakkomaksuja, esimerkiksi pitkän toimitusajan vievissä kaupoissa, joissa myyjälle syntyy alkupainotteisesti suunnittelu- ja tuotantokustannuksia. Ostajan kannattaa riskinsä vähentämiseksi harkita vakuuden vaatimista ennen ennakkomaksun suorittamista, koska jos toimitus jää saamatta ja myyjä ajautuu konkurssiin, saattaa maksu jäädä palautumatta (Hoppu & Hoppu, 2004, s. 138). Myös myyjä voi vaatia ostajalta vakuuksia.

Omistus- ja hallintaoikeuden siirtymiseen liittyvillä sopimusehdoilla voidaan vaikuttaa myös sopimuksen riskeihin, kun kyseessä on tavara kauppa. Tätä säätelee Suomessa kauppalaki. Usein osamaksukaupassa sovitaan omistusoikeuden siirtymisestä vasta, kun koko kauppahinta on maksettu (Hoppu & Hoppu, 2004, s. 138). Hemmo (2005b, s. 185) korostaa sitä, että edellä mainittu omistuksenpidätysehto tulee olla sopimuksessa ja että tämä on tehty ennen kuin kaupan kohde on luovutettu.

Wilhelmsson (1995, s. 49) tuo esiin myyjän tarpeen sopia maksun saamisen turvaamiseen liittyvistä järjestelyistä etenkin kansainvälisessä kaupassa. Yleinen keino on käyttää remburssi-menettelyä, jolloin myyjän ja ostajan pankit ovat mukana maksun ja kauppaan liittyvien asiakirjojen vaihdannassa.

6.5 Sopimuksen kesto

Sopimus voidaan solmia määräajaksi tai toistaiseksi voimassa olevaksi. Määräaikainen sopimus päättyy, kun määräaika on kulunut umpeen, mutta siinä voi olla myös mahdollisuus automaattiselle jatkumiselle joko määräaikaisena tai toistaiseksi voimassa olevana tai siinä voi olla jatkokaudesta optio (Hemmo, 2005b, ss. 298 - 299). Uusi määräaika voi olla alkuperäistä lyhyempikin. Esimerkiksi laite- tai järjestelmävuokrasopimuksissa esiintyy lisäajan optiomahdollisuuksia, koska sopimuksen kohteen elinkaarta on usein vielä jäljellä alkuperäisen sopimuksen päättyessä. Laitteiden osalta lisäaika voi olla esimerkiksi vuoden, ja vuokrahinta jopa alkuperäistä halvempi.

Toistaiseksi voimassa olevien sopimusten aikana saattavat olosuhteet muuttua olennaisesti sopimishetkeen verrattuna, jolloin niihin on tarpeen kirjata irtisanomisehto, esimerkiksi millä tavalla ja kuinka paljon ennen sopimuksen päättymistä irtisanominen tulee tehdä. Vuorijoki

(2002, s. 71) varoittaa rajoittamattomaksi ajaksi tehdystä sopimuksesta, koska olosuhteiden muuttumisen vuoksi sopimuksen voimassa pitäminen voi käydä jommankumman osapuolen kannalta kohtuuttomaksi. Osapuoli voi tällöin haluta vapautua sopimuksesta ja hakea siihen oikeusteitse irtisanomisoikeutta sovittelun nojalla.

Hemmon (2005b, s. 300) mukaan myös määräaikaisissa sopimuksissa voi olla irtisanomisehto, jolloin siihen on yleensä jokin erityinen syy. Esimerkkinä hän mainitsee tilanteen, jossa sopimuksen tarkoittaman liiketoiminnan tulos ei täytä odotuksia.

6.6 Toimituksen aika ja paikka sekä toimituslausekkeet ja vaaranvastuu

Hemmon (2005b, s. 177) mukaan toimituksen tai suorituksen tekemisajankohta on sopimuksen keskeisiä asioita. Jos se on kertaluonteinen tapahtuma, ajankohta voidaan määritellä sopimukseen helposti. Toimitus voi tapahtua myös vaiheittain pitkän ajan kuluessa, kuten esimerkiksi rakennusurakkaan tai IT-projektiin liittyvät. Hemmo suosittelee sopimaan suorituksesta ja sen yksityiskohdista riittävän tarkasti, jotta toisaalta tiedetään raja hyväksytyyn suoritukseen ja mahdollisesti viivästyneen tai virheellisen suorituksen välillä. Usein vakioehtokokoelmista löytyy näihin apua. (Hemmo, 2005b, ss. 177 - 180.)

Sopimuksen kohteen toimituksesta voidaan sopia yksilöllisin ehdoin tai käyttämällä vakiintuneita toimituslausekkeita. Kotimaan tavarakaupassa tyypillisiä ovat *Finnterms*-lausekkeet ja kansainvälisessä kaupassa *Incoterms*-lausekkeet. (Hoppu & Hoppu, 2004, s. 137.) *Incoterms*-kokoelma on laadittu Kansainvälisen kauppakamarin (*International Chamber of Commerce*, ICC) johdolla tavarakaupan kuljetuksiin, ja kyseisiä toimituslausekkeita voidaan käytön levinneisyyden vuoksi Wilhelmssonin mukaan pitää jo omalla tavallaan vakioehtoina ja kauppatapainakin (Wilhelmsson, 1995, s. 49).

Toimitukseen voi sisältyä myös riskejä, että kaupan kohde tuhoutuu esimerkiksi kuljetuksen aikana tulipalon, vesivahingon tai muun onnettomuuden vuoksi. Myös palvelua myytäessä voi palveluntuottaja aiheuttaa vahinkoa vaikkapa käyttämilleen ostajan työvälineille. Sopimuksessa voidaan määritellä sopimusriskin jakautuminen osapuolten kesken tällaisissa tilanteissa. (Hoppu & Hoppu, 2004, s. 138.)

Mikäli suoritusajataulu on sopimusosapuolen kannalta kriittinen, voidaan Hemmon (2005b, ss. 181- 182) mukaan sopimusmääräyksiin korostaa asiaa, esimerkiksi käyttämällä sopimussakkoa, kirjaamalla sopimuksen purkuehtoihin viivästysrajat, velvoittamalla myyjää tekemään ennakoilmoitus viivästyksen näyttäessä todennäköiseltä sekä luomalla

suorituksen etenemiselle seurantajärjestelmä. Hemmo kutsuu suoritusajankohdan merkitystä painottavaa sopimusehtoa *time of essence* -tyyppiseksi (Hemmo, 2005b, s. 181).

6.7 Takuu- ja vakuusehdot

Ostajan oletusarvona on se, että tuote täyttää tietyt laatu- ja kestävyysvaatimukset, ja tämä korostuu etenkin pitkäkestoiseen käyttöön ajateltujen investointitavaroiden ollessa kyseessä. Ostaja voi edellyttää sopimukseen mainintaa myyjän tuotteelleen myöntämästä takuusta, joka useimmiten on määräaikainen ja tietyn laajuinen. Myyjä pyrkii yleensä mahdollisimman lyhyeen takuu-aikaan, kun taas ostajan etuna on pitkä takuu, joten sopimusneuvotteluissa osapuolilla on eriävät intressit (Hemmo, 2005b, s. 192).

Jos takuu-aikana käy ilmi, että tuotteessa on virhe, oletetaan sen olleen siinä alusta asti, ellei myyjä pysty muuta osoittamaan esimerkiksi ostajan väärän käytön perusteella. Vaikka takuu-aika loppuisi, on myyjällä siitä huolimatta normaali virhevastuu. (Hoppu & Hoppu, 2004, s. 139.)

Takuu voi vähentää myyjän vastuuta, mutta myös lisätä sitä (Nygren, 2002, s. 220). Myyjä nimittäin voi käyttää takuuehtoja kilpailukeinona, mikäli ne ostajien kannalta vaikuttavat kilpailijoihin verrattuna paremmilta. Nygren (2002, ss. 227 - 228) kuitenkin kehottaa määrittelemään takuuehdot tarkasti sopimuksessa ja ottamaan huomioon takuun mahdollisesti aiheuttamat kustannusvaikutukset sekä vaikutukset tavaran virhearvioinnin ajankohtaan ja vastuunrajoituksiin. Hemmo (2005b, s. 196) esittääkin, että erityisen kattavan takuun vastineeksi kauppahintaa voisi korottaa, jolloin ostaja voi punnita hinta–takuu-suhteen merkittävyyttä omien tarpeidensa suhteen.

Hemmo (2005b, s. 195) tuo esiin näkemyksen, että takuun voimassaololle voidaan asettaa ostajalle vaatimukseksi esimerkiksi myyjän hyväksymän tahon suorittamat määräaikaishuollot, jolloin myyjällä on mahdollisuus lisätä kaupan tuomaa taloudellista etua omalle yritykselleen tai yhteistyöverkostolleen. Ostajaa voidaan myös velvoittaa ilmoittamaan tietonsa takuuasiakkaiden rekisteriin, jota on mahdollista käyttää markkinointitarkoituksiinkin (Hemmo, 2005b, s. 195).

Haapio (2002, s. 41) painottaa sitä, että myyjällä ja ostajalla saattaa olla myyjän vastuusta tavarasta tai takuun voimassaolosta erilaiset käsitykset. Tässä voi olla myös toimialakohtaisia eroja, sillä joillakin aloilla takuun kuvitellaan pääsääntöisesti rajoittavan myyjän velvollisuuksia ja joillakin aloilla lisäävän niitä.

6.8 Vahingonkorvaus- ja vastuunrajoituslausekkeet

Tuotteen virhe

Irtaimen kaupassa tulee myyjän toimittaa sopimuksen mukainen tuote tai muutoin voidaan todeta, että tavarassa on virhe. Tällöin kotimaan kaupassa ostaja voi vaatia kauppalain mukaan myyjää korjaamaan virheen, toimittamaan tilalle uuden tuotteen, myöntämään hintaan alennusta tai purkamaan kaupan. Lisäksi ostaja voi vaatia vahingonkorvausta ja voi pidättäytyä kauppahinnan maksamisesta. (Kauppalaki 30 §)

Edellä mainittujen ongelmien välttämiseksi osapuolten etu on määritellä sopimuksessa riittävän tarkasti kaupan kohde eli tavaran osalta esimerkiksi, mihin käyttötarkoitukseen se soveltuu ja mihin ostajan on sitä tarkoitus käyttää sekä miten myyjä sen aikoo pakata toimituksen ajaksi. Toimitetun tuotteen tulee myös vastata niitä malleja tai näytteitä, joita sopimusneuvotteluissa on ollut esillä. Mikäli sopimuksessa ei ole määritelty kaupan kohdetta riittävän tarkasti, sovelletaan riitatilanteissa tuotteen virhettä arvioitaessa Kauppalain 17 §:ää, jossa on edellä kuvatun tyyppisiä kriteereitä.

Hopun ja Hopun (2004, ss. 139 - 140) mukaan ostajaa voidaan sopimuksessa kehottaa etukäteen tutustumaan malleihin tai näytteisiin sekä toimituksen yhteydessä tarkastamaan tuote tai tietyt osat siitä. Jos ostaja ei huolehdi tarkastamisveloitteestaan, hän ei voi jälkikäteen vedota tuotteen virhettä arvioidessaan sellaiseen asiaan, jonka hänen olisi pitänyt havaita tarkastuksessa.

Mikäli toimitettu tavara on poikennut siitä, mihin myyjä on erityisesti sitoutunut tai jos myyjä on toiminut huolimattomasti, voi myyjä joutua kauppalain mukaan korvaamaan sekä välittömät vahingot että välilliset vahingot, joita voivat olla esimerkiksi tuotannon tai liikevaihdon väheneminen tai keskeytyminen (Kauppalaki 67 §). Lintumaa (2005, s. 70) korostaa nimenomaan sitä, että myyjän korvausvastuu ulottuu sekä välittömiin että välillisiin vahinkoihin, *mikäli osapuolet eivät ole muuta sopineet*.

Sopimuksissa voidaan rajoittaa tuotteen virheestä johtuvia myyjän vahingonkorvausriskejä esimerkiksi kattamaan vain välittömiä vahinkoja, eikä ollenkaan välillisiä. Hemmon mukaan ei kuitenkaan sellaisia ehtoja ole juurikaan käytetty, että nimenomaan välittömät vahingot yritettäisiin sulkea pois. (Hemmo, 2005a, s. 55.) Välillisten vahinkojen osalta tyypillinen tapa sopimuksissa on ottaa kantaa vahingonkorvausvastuuseen käyttämällä esimerkiksi lausetta: *"Myyjä ei ole vastuussa ostajalle aiheutuvista välillisistä vahingoista"* (Lintumaa, 2005, s. 75)

tai ”*Osapuolilla ei ole vastuuta välillisistä vahingoista*” (Carlsson & Ruotsalainen, 2014, s. 30).

Sopimusehdoilla voidaan vaikuttaa sopimusrikkomuksen vahingonkorvausseuraamukseen, useimmiten rajoittamalla sitä esimerkiksi tiettyyn rahamäärään tai vapauttamalla siitä tiettyjen yllättävien tapausten sattuessa. Mikäli sopimusrikkomus on tahallinen tai johtuu törkeästä huolimattomuudesta, ehto ei päde. Myös pakottava lainsäädäntö voi aiheuttaa ehdon pätemättömyyden. (Hemmo, 2005a, ss. 20 - 21, 56 - 57.)

Hoppu ja Hoppu (2004, s. 141) pitävät vahingon aiheutumisen tai sen määrän osoittamista haasteellisena, joten vahingonkorvauskysymyksissä on mahdollista päätyä oikeusriitaan. Sopimukseen voidaankin tätä silmällä pitäen kirjata sopimussakko tai viivästyssakko, jonka sopimusrikkomuksen tehnyt osapuoli maksaa toiselle osapuolelle, vaikka tämä ei olisi joutunut kärsimään vahinkoa. Carlsson ja Ruotsalainen (2014, s. 30) tuovat esiin sen, että sopimussakko voi olla myös ainoana seuraamuksena.

Vahingonkorvausvastuita voidaan rajata myös käyttämällä rajoitettua takuuta (virhevastuu tietynä takuuajana), rajoitettuja reklamaatioaikoja tai nostamalla vastuukynnystä esim. asettamalla toiselle osapuolelle velvoite osoittaa tuottamuksellinen menettely. Lisäksi esimerkiksi vaateiden esittämiselle voidaan määrätä takaraja, pienet vaateet voidaan sulkea pois korvattavuuden piiristä, kaikki vastuu voidaan muuntaa hinnanalennuksiksi tai kauppalain soveltaminen voidaan rajata pois. (Carlsson & Ruotsalainen, 2014, ss. 30 - 31.)

Sopimuksessa voidaan myös erikseen selvyyden vuoksi todeta, että myyjä vastaa mahdollisesti käyttämiensä alihankkijoiden tai avustajien aiheuttamista virheistä kuin omistaan. Käytännössä myyjä vastaa apulaistensa tekemisestä, vaikka asiaa ei olisi sopimukseen kirjattukaan. Sopimuksessa voidaan toisaalta myös rajoittaa tätä vastuuta.

Toimituksen viivästys

Irtaimen kaupassa Suomessa voi ostaja toimituksen myyjästä johtuvan viivästyksen vuoksi vaatia kauppalain mukaan myyjää täyttämään sopimuksen tai purkaa kaupan sekä vaatia lisäksi vahingonkorvausta kärsimästään vahingosta. Mikäli viivästys on johtunut myyjän huolimattomuudesta, voi ostaja vaatia korvausta myös välillisistä vahingoista. Ostaja saa myös pidättäytyä maksamasta kauppahintaa. (Kauppalaki 22 §)

Nygren (2002, s. 228) pitää tärkeänä, että sopimuksessa on määritelty tarkasti ostajan velvollisuudet sopimuksen kohteen vastaanottamisesta. Käytännössä kohteen luovuttaminen

on usein ongelmia aiheuttava asia ja sen pitää onnistua, vaikka ostaja voisikin olla haluton ottamaan kohdetta vastaan syystä tai toisesta.

Sopimuksissa voidaan toimituksen viivästyksen varalta määrittää viivästyssakko, joka voi lisätä tai rajoittaa myyjän vastuuta (Nygren, 2002, ss. 220 - 221). Viivästyssakon suuruus voi olla sidottu esimerkiksi viivästyksen keston, jolloin sakkoa kertyy tietty määrä jokaista alkavaa viikkoa kohden (Hemmo, 2005a, s. 22). Hemmon mukaan sopimussakkoa voidaan joissakin tapauksissa alentaa tuomioistuimessa sovittelun perusteella, mikäli se on kohtuuttoman suuri.

Ostajan sopimusrikkomukset

Mikäli irtaimen tavaran ostaja ei maksa myyjästä riippumattomasta syystä kauppahintaa sopimuksen mukaisesti tai ei muutoin hoida sopimusvelvoitteitaan, on myyjällä oikeus kauppalain mukaan vaatia maksua tai purkaa kauppa sekä vaatia lisäksi vahingonkorvausta ja korkoa. Myyjä saa myös pidättää tavaran itsellään. (Kauppalaki 51 §)

Sopimuksissa voidaan ottaa kantaa vahingonkorvauksen suuruuteen ja viivästyskoron suuruuteen ja laskentaperusteeseen.

Reklamointi

Mikäli sopimusosapuoli havaitsee, että sopimuskuppani ei toteuta sopimusvelvoitteitaan, tulee tästä viipymättä reklamoida kumppania. Tämä on syytä tehdä kirjallisesti, jotta se tarvittaessa voidaan jälkikäteen näyttää toteen. Toisaalta Hemmo esittää varoituksen liian kärkkästä reklamaatiokäytännöstä, koska se voi haitata sopimuskuppaneiden yhteistyön sujuvuutta. Hän suosittaa reklamointia ainakin siinä tapauksessa, että kumppanin laiminlyönti uhkaa yrityksen oman suoritusvelvollisuuden täyttämistä ja siten aikaansaa toisen osapuolen oikeuden tehdä oma reklamaatio. (Hemmo, 2005a, ss. 50 - 51.)

Vastuuriskien selvittämiseksi sopimukseen voidaan kirjata ehdoksi velvoite, että ostaja tarkastaa tuotteen tietyissä ajassa sekä reklamoi tuotteessa havaitsemastaan virheestä tietyllä tavalla (esimerkiksi aina kirjallisesti) ja tietyn ajan kuluessa (Hoppu & Hoppu, 2004, s. 140).

6.9 Vahingonkorvauksesta vapauttamislausekkeet

Ylivoimainen este (*force majeure*) saattaa aiheuttaa sopimuksen toteuttamisen kannalta ongelmia kummalle hyvänsä sopimusosapuolelle. Tällöin on kysymys esteestä, joka on

osapuolen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella, jota ei ole voitu kohtuudella ottaa huomioon kaupantekohetkellä ja jonka seurauksiakaan ei olisi voitu välttää eikä voittaa. (Kauppalaki § 23, 27, 57, 58). Ylivoimaisia esteitä voivat olla esimerkiksi sota, luonnonkatastrofi, lakko, tulipalo, liikenteen katkos tai energijakelun keskeytys.

Sopimuksissa on mahdollista ottaa kantaa ylivoimaisten esteiden seurauksille ja esimerkiksi rajoittaa niiden vaikutusta vahingonkorvaukseen. Tunnistettuja *force majeure* -tekijöitä voidaan luetella sopimuksessa ja todeta, että niihin vedottaessa vahingonkorvausoikeutta ei toiselle osapuolelle synny. Hemmo on esittänyt esimerkkeinä ylivoimaisista esteistä ”alihankkijoiden toimitushäiriöt, raaka-aineiden saannin vaikeudet, energian toimitusten häiriöt, konerikot ja henkilökunnan saatavuuteen tai avainhenkilön poissaoloon liittyvät ongelmat”. Lisäksi hän suosittaa mainintaa keskeisten tietojärjestelmien ja tietoliikenteen häiriöistä. (Hemmo, 2005a, ss. 53 - 54.)

Nystén-Haarala (2005, s. 239) varoittaa siitä, että eri kansallisissa lainsäädännöissä termi *force majeure* saatetaan tulkita eri lailla. Tällöin on riskinä se, että erityisesti kansainvälisessä kaupassa sopimuksen laatijoiden mielikuva voi poiketa siitä lainsäädännön merkityksestä. Tutkija suosittaakin termin omaa määrittelyä sopimuksessa.

Wilhelmsson (1995, s. 87) tuo esiin myös muunlaiset syyt pyrkiä vahingonkorvausvastuun rajoittamiseen tai siitä vapautumiseen kuin *force majeure* -tyyppiset tilanteet. Kaupan osapuoli voi yrittää yleisemminkin sopimusehdoilla rajoittaa tai välttää vahingonkorvausvastuitaan. Wilhelmssonin näkemyksen mukaan tämäntyyppisiä ehtoja tulee kuitenkin tulkita suppeasti ja erityisesti, jos asia on pyritty ilmaisemaan sopimuksessa epäselvästi. (Wilhelmsson, 1995, s. 87).

6.10 Tuotevastuuriskeiltä suojautuminen

On mahdollista, että kaupankäynnin kohde saattaa aiheuttaa vahinkoa sopimuskumppanille tai täysin ulkopuoliselle taholle, ja vahinko voi kohdistua henkilöihin tai omaisuuteen. Jos vahinko tapahtuu henkilöille tai muulle omaisuudelle kuin kaupan kohteelle, on kysymys tuotevastuusta, joka voi syntyä Suomessa esimerkiksi tuotevastuulain ja kauppalain perusteella. (Nygren, 2002, s. 221.)

Tuotevastuu tarkoittaa nimenomaan vahingonkorvausvastuuta, joka aiheutuu tuotevahingosta (Wilhelmsson & Rudanko, 2004, s. 5). Tuotevastuulakia sovelletaan, mikäli kyseessä ovat tuotteen aiheuttamat henkilövahingot tai vahingot yksityiseen käyttöön tarkoitettulle ja vahinkohetkellä siinä käytössä olleelle omaisuudelle (Nygren, 2002, s. 221).

Tuotevastuu voi Hemmon (2005a, ss. 65 - 66) mukaan kohdistua tuotteen valmistajaan, maahantuojaan, markkinoijaan tai poikkeustapauksissa jälleenmyyjään, mikäli tämä ei osoita ensisijaista korvausvelvollista. Ensinnäkin vastuullisena on tuotteen valmistaja tai tuottaja, mukaan lukien myös osatuotteiden valmistajat tai kokoajat (Wilhelmsson & Rudanko, 2004, ss. 109 - 111). Vastuullisena maahantuojana puolestaan pidetään tuotevastuulain (17.8.1990/694) mukaan taho, *”joka on tuonut tuotteen Euroopan talousalueelle siellä liikkeelle laskettavaksi”*. Wilhelmsson ja Rudanko (2004, s. 120) täsmentävät, että maahantuojaksi katsotaan taho, jonka *lukuun* maahantuonti on tapahtunut, vaikkakin maahantuonnin olisi käytännössä hoitanut jokin muu taho. Valmistajaan ja maahantuojaan rinnastetaan ensisijaisena korvausvelvollisena lisäksi markkinoija eli taho, *”joka on markkinoinut vahinkoa aiheuttanutta tuotetta omanaan, jos tuote on varustettu hänen nimellään, tavaramerkillään tai muulla erottuvalla tunnuksellaan”* (Tuotevastuulaki 17.8.1990/694). Toissijaisia vastuunkantajia voivat olla liikkeellelaskijat, kuten jälleenmyyjät, mikäli edellä mainittuja ensisijaisia vastuullisia ei tunneta tai tavoiteta (Wilhelmsson & Rudanko, 2004, ss. 128 - 129).

Tuotevastuulain mukaisen korvausvastuun lähtökohtana on se, että tuote ei ole ollut niin turvallinen kuin olisi voinut olettaa eli se ei esimerkiksi vastaa normaalikäytössä tai ennakoitavissa olevassa käytössä markkinoilla vallitsevaa turvallisuustasoa (Wilhelmsson & Rudanko, 2004, ss. 163, 173). Kyseessä voi olla suunnittelu- tai rakennevirhe, valmistusvirhe tai ohjeistuksen puutteesta tai virheellisyydestä johtuva informaatio- eli ohjevirhe. On myös mahdollista, että tuotteen hankkija on saanut jonkin muun tuotteen kuin aikomansa, ja tästä on aiheutunut riski. Tätä kutsutaan vaihtumisvirheeksi. (Wilhelmsson & Rudanko, 2004, ss. 2 - 3)

Tuotevastuulaki on ankara siinä suhteessa, että *”kaikki vahingonkärsijän korvausoikeutta rajoittava sopiminen, joka on tapahtunut ennen vahingon aiheutumista, on vahingonkärsijää sitomatonta”*. Vastuunrajoittaminen edes sopimuksilla ei ole lainkaan mahdollista, jos kyseessä ovat henkilövahingot tai yksityisessä käytössä olevan omaisuuden esinevahingot (Hemmo, 2005a, ss. 65, 73 - 74.)

Elinkeinonharjoittajien välillä tuotevastuuta voidaan sen sijaan sopimusteitse rajoittaa (Hemmo, 2005a). Elinkeino-omaisuudelle aiheutuneet vahingot arvioidaan sopimuksen ja kauppalain mukaan (Nygren, 2002, s. 221). Tahallisesti tai törkeällä huolimattomuudella aiheutetussa vahingossa ei kuitenkaan voi vedota vastuunrajoitusehtoihin (Hoppu & Hoppu, 2004, s. 141). Samoin voi käydä tilanteessa, jossa vastuunrajoitusehtoa voidaan pitää kohtuuttomana ja samalla alalle epätyypillisenä (Hemmo, 2005b, s. 252).

Hemmon (2005b, s. 245) mukaan vastuuriskin hallintaan voidaan käyttää ehtoja, jotka liittyvät esimerkiksi suoritusvelvollisuuden sisältöön, ylivoimaiseen esteeseen vetoamiseen, korvattavien vahinkojen tai vastuun enimmäismäärän rajaamiseen. Lisäksi hän tuo esiin exit-tyyppiset ehdot, jolloin sopimusosapuolella on mahdollisuus irrottautua sopimuksesta ilman suoritustaan.

Kansainvälisessä kaupassa voidaan joutua soveltamaan kansainvälistä kauppalakia (CISG), joka on Suomen lakia ankarampi. Sen mukaan myyjällä on tuottamuksesta riippumaton vastuu, joka kattaa myös myydyin tavaran muulle omaisuudelle aiheuttamat vahingot. (Nygren, 2002, s. 221.)

Myyjä voi varautua mahdollisiin tuotevastuuriskeihin ennalta ehkäisevästi korkeatasoisella riskienhallinnalla ja laatukontrollilla sekä toiminnan laadukkaalla dokumentoinnilla. Jotta sinänsä virheettömän tuotteen virheellisen käytön riskejä voidaan vähentää, tulee käyttäjille tarjota riittävät käyttöohjeet tarpeellisine väärinkäyttöä estävine varoituksineen. (Hemmo, 2005a, ss. 68 - 73.)

Suojautuminen vakuutuksin tuotevastuuriskiltä

Tuotevastuuriskin hallintaan voi myyjä käyttää myös erillistä tuotevastuuvakuutusta. Sillä ei voida korvata tuotteelle käyvää vahinkoa, vaan vain tuotteen turvallisuuspuutteesta aiheutunutta henkilö- tai esinevahinkoa. (Hemmo, 2005b, s. 268.)

Wilhelmssonin ja Rudangon mukaan tuotevastuuvakuutuksia käytetään yleisesti. Tällöin elinkeinonharjoittaja välttyy myös vahinkojen selvittelyltä, koska vakuutuksenantaja hoitaa vahinkoasiat suoraan vahingonkärsijän kanssa. (Wilhelmsson & Rudanko, 2004, s. 11.)

Hemmo korostaa valitun vakuutusmäärän riittävyyden merkitystä, koska yksittäinenkin tuotevastuuriskin realisoituminen voi johtaa suureen vahinkoon. Esimerkkinä hän kertoo kalliisiin tuotantokoneisiin jälkikäteen viallisesti asennettujen tai viallisten osien aiheuttamat konevahingot. (Hemmo, 2005a, ss. 74 - 75.)

Mikäli markkinoille toimitetuissa tuotteissa ilmenee turvallisuuspuutteita, voi yrityksen omasta aloitteesta tai viranomaisen määräyksestä olla tarpeen suorittaa tuotteiden takaisinvelto. Tällöin tuotteet kerätään takaisin jakeluketjusta sekä loppukäyttäjiltä joko korjattaviksi tai hävitettäväksi. Toimenpide voi olla mittava ja aiheuttaa suuria kustannuksia, joten sen varalta yritys voi hankkia takaisinvelto vakuutuksen. Tämä sovitetaan yleensä yhteen tuotevastuuvakuutuksen kanssa. (Hemmo, 2005a, ss. 76 - 77.)

6.11 Vakuuttamisvelvollisuudet

Kaupankäynnissä saattaa olla tarpeen edellyttää sopimusosapuolta hankkimaan vahinko- tai vastuuvakuutuksen kaupan kohteelle (Hemmo, 2005b, s. 256). Erityisesti vakuuttamisvaatimus voi olla aiheellinen osamaksukaupassa, kun kaupan kohteena oleva tavara on vakuutena. Vahingon tapahtuessa vakuutusyhtiöltä voi hakea korvausta tuhoutuneen esineen arvosta. (Hoppu & Hoppu, 2004, ss. 138 - 139.)

Hemmo (2005b, ss. 258 - 259) muistuttaa myös tarpeesta varmistua vakuutusmäärän oikeasta tasosta ja ristiriidattomuudesta vastuunrajoitusehtojen enimmäismäärään nähden sekä vakuutuksen riittävästä voimassaoloajasta.

6.12 Oikeus käyttää alihankkijoita tai muita sopimuskumppaneita

Verkottuneessa elinkeinoelämässä on tyypillistä, että yritys käyttää sopimusvelvoitteidensa toteuttamisessa kumppaniverkostoaan. Sopimuksessa voidaan kuitenkin ottaa kantaa siihen, tuleeko sopimusosapuolen toteuttaa sopimusvelvoitteensa täysin itse vai saako hän käyttää siinä apunaan muita tahoja eli esimerkiksi alihankkijoita. Mikäli asiasta ei ole muuta sovittu, on sopimuskumppanilla oikeus käyttää alihankkijoita tai apulaisia, mutta hän vastaa näiden toiminnasta kuten omastaan. Tämä vastuu tietysti saattaa lisätä apulaista käyttävän sopimusosapuolen riskiä, jota hän voi yrittää sopimusehdoilla omaksi edukseen vähentää, mutta joka ei luonnollisestikaan ole ostajan etu. (Hemmo, 2005a, s. 49.)

Mikäli sopimuksen kohteena on asia, jonka toteuttajaksi ostaja haluaa saada tietyt henkilöt tai tietyt alihankkijayritykset, on hänen etunsa vaatia sopimukseen mainintaa tästä. Yleensä ostaja tällöin haluaa pidättää myös oikeuden hyväksyä tai hylätä myyjän esittämä korvaava toteuttaja (Hoppu & Hoppu, 2004, s. 140). Tällainen voi tulla kyseeseen esimerkiksi silloin, kun kaupan kohteena ovat vaativat erityistä teknistä osaamista vaativat palvelut tai henkilösidonnaiset palvelut, kuten konsultointi tai koulutus.

6.13 Immateriaalioikeuksista sopiminen

Immateriaalioikeuksia ovat tekijänoikeus ja lähioikeudet, toiminimi (elinkeinonharjoittajan käyttämä nimi), tavaramerkki (tavaran tai palvelun tunnus), patentti ja hyödyllisyysmallioikeus (keksintö), mallioikeus (esineen ulkomuoto), verkkotunnus (osoitetieto), maantieteelliset alkuperämerkinnät (tuotteen alkuperä), integroitujen piirien suoja (piirimalli tai sen osa) ja kasvinjalostajanoikeus (kasvilajike) (Mansala, 2007a, s. 16). Mansala kuvaa

immateriaalioikeuksia yksinoikeuksiksi, joilla on mahdollisuus ”turvata henkisen työn tulosten taloudellinen hyödyntäminen” (Mansala, 2007a, s. 15).

Hoppu ja Hoppu (2004, s. 140) toteavat immateriaalioikeuksien merkityksen kasvaneen viime vuosina. Yrityksillä on tarpeita suojata yhä enemmän patentti-, tekijän- ja mallioikeuksiaan, jotta tuotekehitykseen panostettu työ voidaan taloudellisesti hyödyntää itse. Suojaustarpeita on lisännyt myös se, että yritykset käyttävät ydintoimintojensa ulkopuolisten tehtävien suorittamiseen yhä enemmän palveluntuottajia. Esimerkiksi mainonta- ja markkinointipalveluita hankitaan yrityksen ulkopuolisilta toimijoilta, jolloin ei aina huomata ottaa huomioon mahdollisia tulevia tarpeita käyttää lopputuotosta muussakin yhteydessä kuin mistä alkuperäisessä sopimuksessa on sovittu. Mansala (2001, s. 15) varoittaaakin tekijänoikeuteen liittyvien edelleenluovutus- ja muuttamiskieltojen aiheuttamista riskeistä.

Hopun ja Hopun (2004, s. 138) mukaan muun muassa palvelusopimuksissa syntyy usein uutta tietoa, jonka omistus- ja käyttöoikeudesta on osapuolten kesken syytä sopia. Esimerkiksi immateriaalioikeuksien omistusoikeus voi päätyä kummalle osapuolelle tahansa, ja toisaalta käyttöoikeus voi olla kummallakin osapuolella.

Mansala (2001, ss. 4 - 5) muistuttaa myös siitä, että immateriaalioikeudet syntyvät aina luonnolliselle henkilölle, jolta ne kokonaisuudessaan tai jolta niiden käyttöoikeus voidaan sopimusteitse luovuttaa eteenpäin aukottomalla siirtoketjulla. Ensivaiheessa oikeudet tarpeellisessa laajuudessaan tulee saada siirrettyä luonnolliselta henkilöltä yritykselle, joko työsopimuksessa sovitulla tavalla tai erillisellä sopimuksella. Mansala (2007b, s. 169) kehottaa erityisesti tarkistamaan, miten keksintöjen siirtymisestä on sovittu toimitusjohtajan, osakkeenomistajien (erityisesti yrityksen perustajien ja toiminnassa mukana olevien), vuokratyöntekijöiden ja konsulttien sopimuksissa.

Immateriaalioikeuksien käyttöoikeuksista tehdään tyypillisesti sopimuksia esimerkiksi alihankkijoiden kanssa, kun valmistettavaan tuotteeseen liittyy patentti ja/tai tavaramerkki (Mansala, 2001, s. 5). Immateriaalioikeuksia koskeva tilanne käy monimutkaisemmaksi, mikä kehitystyöhön on osallistunut useita tahoja. Näitä voivat olla yritykset, tutkimuslaitokset, yliopistot ja rahoittajat, joilla on todennäköisesti myös erilaiset intressit tutkimus- ja kehityshankkeeseen mukaan lähtemiseen. Tarpeina voivat olla kaupalliset hyödyntämismahdollisuudet, tutkimuksen tekeminen, tulosten yhteiskunnallinen hyödynnettävyys ja kansallisen tai kansainvälisen (etenkin EU:n sisäisen) elinkeinotoiminnan edistäminen. Tällaisissa hankkeissa myös immateriaalisopimukset muodostavat varsinaisia ryppäitä, sillä tarpeellista voi pääpartnereiden keskinäisen sopimuksen lisäksi laatia

sopimuksia osaprojektien osallistujille ja alihankkijoille sekä henkilötasolla yrityksen ja työntekijöiden sekä korkeakoulun ja tutkijoiden välillä. (Mansala, 2001, ss. 5 - 6.)

Patentteihin liittyvissä sopimuksissa tulee Mansalan (2001, ss. 20 - 23) mukaan määrittellä esimerkiksi seuraavia asioita: sopimuksen tausta ja tarkoitus, lisenssin kohde, käytettyjen termien määrittely, taustapatentit ja muut immateriaalioikeudet (joita lisenssisopimus ei kata), lisenssin laji (yksinomaisuus, rinnakkaisuus, yksi monista), lisenssin laajuus (esimerkiksi edelleenkehittäminen, valmistus, valmistuttaminen, käyttäminen, myynti, alilisensiointi, tuonti ja testaus), lisenssinantajan oikeudet edelleenkehittämisen tuloksiin tai jatkoeksintöihin, lisenssin alueelliset ja ajalliset rajaukset, kilpailukiello, osapuolten vastuut, suoja-oikeustakuu ja velvoitteet, salassapito, lisenssimaksut sekä purkuehdot. Mansala (2001, s. 26) toteaa, että edellä mainittujen asioiden huomioon ottaminen on tarpeen myös tavaramerkkien käyttöoikeuksista sopimisessa, mutta täydennykseksi on hyvä liittää tavaramerkin käyttöohjeistus.

Tekijänoikeuksien luovuttamisessa on Suomessa ja muuallakin Euroopassa tekijälähtöinen tulkinta, jolloin käyttöoikeuden luovutuksessa tulkinta tehdään aina tekijän eduksi ja minimioikeuksien luovuttamisena. Digitalisoituminen avaa kuitenkin jatkuvasti uusia mahdollisuuksia, joten Mansala painottaa erityisesti tarvetta määrittellä käyttöoikeuden laajuus kattamaan tuleviakin tarpeita. Näin ollen lisenssisopimuksissa tulisi olla edelleenluovutuksesta vähintäänkin optio. (Mansala, 2001, s. 24.)

Integroitujen piirien piirimalliin liittyvästä yksinoikeudesta annettiin laki jo vuonna 1991 (Laki yksinoikeudesta integroidun piirin piirimalliin 11.1.1991/32). Siivolan (2013) mukaan piirimalleja oli 31.5.2012 mennessä kuitenkin rekisteröity vain neljä, eikä aiheesta ole saatavilla oikeuskäytäntöä, koska riitoja ei ole ollut.

6.14 Salassapitoehdot ja salassapitosopimukset

Yhä useammin yritysten välisessä kaupankäynnissä ja verkottuneessa yhteistyössä sopimusosapuoli saa tietoonsa asioita, joita toinen sopimuskumppani haluaa pitää salaisina. Tämä yritys-, liike- tai ammattisalaisuudeksi kutsuttu tieto on tyypillisesti sellaista, että sen salaamisella yritys saavuttaa kilpailuetua. Salattavaksi haluttu tieto voi olla esimerkiksi tuotteen valmistamiseksi käytetty menetelmä, kemiallinen kaava tai kokoonpanopiirustus tai kaupallista arvoa edustava asiakasrekisteri tai sopimus. (Vapaavuori, 2005, ss. 1 - 2.)

Hemmo (2005b, ss. 326 - 327) tuo esiin yleiset opit, joiden mukaan salassapitovelvoitteeseen ei sisälly jo ennestäänkin julkinen tieto, eikä myöskään

sopimuksen voimassaolon aikana julkiseksi tuleva tai jonka tiedon haltija itse julkistaa. Rahnasto (2001, s. 79) on todennut, että salassapitosäännöksiä voidaan pitää nykyisissä liikesopimuksissa jo vakioehtoina. Hän korostaa sitä, että vaikka laeissa olisikin liikesalaisuuksille suojaa, halutaan erillisillä salassapitoehdoilla poistaa tulkinnanvaraisuuksia sekä sitouttaa toinen osapuoli kiinnittämään paremmin huomiota liikesalaisuuksien suojaamiseen.

Sopimuskumppanin velvoittamiseksi pitämään saamansa tiedot salaisina voidaan sopimukseen kirjata salassapitolauseke (salassapitoehto) tai solmia erillinen salassapitosopimus (*non-disclosure agreement*, NDA). Salassa pidettävät asiat tulee määrittellä, ja sopimuksessa tulee ilmoittaa myös salassapitovelvoitteen laajuus ja poikkeukset sekä kesto (Hoppu & Hoppu, 2004, s. 142).

Hemmo (2005b, s. 327) korostaa, että salassapitosopimuksessa on hyvä määrittellä yhteistyöyrittäjäverkosto mukaan lukien henkilöpiiri, jolle salassa pidettäväksi sovittuja tietoja voidaan luovuttaa, esimerkiksi sopimuksen toteutumisen mahdollistamiseksi, tilintarkastuksen suorittamiseksi tai juridisen asiantuntemuksen hankkimiseksi. Salassa pidettävää tietoa joudutaan antamaan kuitenkin lain perusteella myös viranomaisille.

Rahnasto (2001, s. 80) tuo esiin huolen siitä, että lainsäädännön rajoitukset ovat epäselviä koskien mahdollisuutta käyttää laillisesti hallussa olevaa tietoa *"muuhun kuin siihen tarkoitukseen, mihin se on tarkoitettu käytettäväksi"*. Lisäksi hän pitää osapuolten yhteistyön aikana oppimalla hankitun tiedon käyttöoikeuksia epäselvinä muussa yhteydessä kuin liikesalaisuuden sallimissa rajoissa. Yhteistyön tuomien oppimismahdollisuuksien merkitys on Rahnaston mukaan kasvanut verkottuneessa liiketoiminnassa, ja usein osaaminen ja ammattitaito lisääntyikin varsinaisen toiminnan sivutuotteena. Tästä kertyvästä osaamisesta puhutaan jäännöstietona (*residual information*). Rahnasto toteaa, että tämän osaamisen hyödyntämismahdollisuudet voidaan sopimuksissa taata esim. käyttämällä ehtoa, jolla todetaan, etteivät salassapitosäädökset *"rajoita kummankaan osapuolen oikeutta käyttää hyväksi yhteistyön aikana heidän työntekijöilleen syntyvää ammattitaitoa"*. (Rahnasto, 2001, ss. 80, 83, 87).

Vapaavuoren (2005, ss. 151 - 152) mukaan salassapitosopimusta voidaan pitää ennakoivana suojana yrityssalaisuuksien loukkauksien estämiseksi. Sen avulla tietoa vastaanottava taho pystyy myös paremmin ohjeistamaan tietoa käsittelevää henkilöstöään tai ulkopuolisia kumppaneitaan ja tekemään heidän kanssaan omia salassapitosopimuksia.

Rahnasto (2001, ss. 84 - 85) on luokitellut salassapidosta sopimisen laajuuden viiteen kategoriaan, jolloin salassa pidettävästä tiedosta sovitaan:

- kaikki osapuolten kannalta merkityksellinen tieto,
- kaikki määriteltyä yhteistyön kohdetta koskeva tieto,
- salaiseksi merkitty tai salaiseksi ymmärrettävä tieto,
- yksinomaan salaiseksi merkitty kirjallinen tieto sekä suullisesti ilmoitettu tieto, joka määräajassa laitetaan kirjalliseen muotoon,
- tieto ei ole salaista, ellei sitä nimenomaan sovita salaiseksi.

Tyypillisesti salassapitosopimus kattaa pääsopimuksen keston ajan, mutta yleensä myös tietyn aikamäärän sen päättymisen jälkeen. Sopimukseen voidaan kirjata maininta siitä, että toisen osapuolen on mahdollista toiselta osapuolelta etukäteen hankitulla kirjallisella luvalla käyttää tai luovuttaa eteenpäin salassa pidettävää tietoa. (Hietala;Järvensivu;Kaivanto;& Kyläkallio, 2010, s. 47.)

Hemmo (2005b, s. 328) muistuttaa sopimistarpeesta myös koskien tiedon säilyttämistä ja tietoturvallisuudesta huolehtimista. Tähän voidaan liittää myös sopiminen siitä, milloin ja miten kerääntynyttä tietoa hävitetään.

Tietoturvakriittisimmän tiedon käsittelyyn on erikseen valtionhallinnon tietoturvallisuuden tasokäsitteitä noudattava vaatimusluokittelu, jonka mukaan tietoja käsittelevien tahojen turvallisuustaso tarkastetaan ja vaatimukset täyttävälle myönnetään erillinen todistus (*facility security clearance*, FSC). Auditoinnissa käytetään Kansallista turvallisuusauditointikriteeristöä (KATAKRI), jota yritykset voivat soveltaa myös omaehtoisesti kehittäessään hallinnollista tai fyysistä turvallisuuttaan tai henkilöstö- tai tietoturvallisuuttaan. Turvallisuustasovaatimuksia voi kohdistua esimerkiksi suomalaisiin yrityksiin, jotka pyrkivät mukaan valtionhallinnon salassa pidettävää tietoa sisältäviin hankkeisiin tai joihinkin kansainvälisiin tarjouskilpailuihin. (KATAKRI Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö, 2010)

Salassapitolausekkeen tai -sopimuksen noudattamista tehostetaan sopimuksissa yleensä siten, että mukaan liitetään sopimussakko (Vapaavuori, 2005, s. 152). Tällöin osapuoli voi vaatia sakkoa maksuun pelkän sopimusrikkomuksen perusteella ilman, että sen täytyy

osoittaa todellisuudessa koitunutta vahinkoa ja sen määrää. Usein sopimussakot voivat olla merkittävän suuruisia ja kaupan arvonkin ylittäviä.

Salassapitoehtoihin ja -sopimukseen liittyy usein riski, että osapuolet eivät välttämättä perehdy niiden merkitykseen tai eivät neuvottele niiden yksityiskohdista. Salassapitolausekkeissa voi olla myös ristiriitoja muun sopimuksen kanssa, eikä niiden sisältö vastaakaan osapuolten tarkoitusta. (Vapaavuori, 2005, ss. 158 - 159.)

Salassapitovelvoite voi koskea vain yhtä tai kumpaakin sopimusosapuolta, riippuen erityisesti siitä, mihin suuntaan luottamuksellista tietoa liikkuu. Sopimuksia voidaan tehdä kertaluonteisina tai kestopimuksina. Usein salassapitoaika voi ulottua sopimuksen kestoajan jälkeenkin, mutta salassapitosopimuksia voidaan tehdä myös ennen yhteistyön aloittamista. (Vapaavuori, 2005, ss. 160,162 - 164, 181.)

6.15 Kilpailukieltoehdot

Kilpailukieltoon liittyvät sopimusehdot tulevat tyypillisesti kysymykseen yrityskauppojen yhteydessä, kun ostaja haluaa varmistaa, että myyjä ei ryhdy kilpailemaan samalla toimialalla. Kilpailukieltoon liittyy kuitenkin paljon lainsäädännöllisiä rajoituksia, kuten kilpailulaki, ja se vaatii riittäviä perusteluita. (Hemmo, 2005b, s. 321.)

Kilpailukieltotarpeita voi olla myös jälleenmyyjien toiminnan rajoittamiseksi koskien kilpailevien tuotteiden valmistamista, ostamista ja myyntiä sopimusaikana tai sen jälkeen. Kilpailukiellon kestolle voi olla lakisääteisiä rajoituksia muun muassa EU:n ryhmäpoikkeusasetuksessa. (Lindqvist, 2014, ss. 158 - 159.)

Kilpailukiellosta voidaan sopia joko sopimukseen kirjattavalla kilpailukieltoausekkeella tai erillisellä sopimuksella. Kilpailukieltoehtoihin tulee määritellä niiden sisältö, laajuus ja kesto sekä mahdollinen sopimussakko, joka vahvistaa osapuolten halua noudattaa sopimusta. (Hoppu & Hoppu, 2004, s. 142.) Hemmo (2005b, s. 324) painottaa tulkintaongelmien välttämiseksi sitä, että kilpailukieltoehdon tulisi sisältää myös kilpailua valmisteleva toiminta.

6.16 Kilpailunrajoitusehdot

Tehokkaasti kilpailun turvaamisesta on huolehdittu lainsäädännöllä, minkä vuoksi sopimuksissa tulee olla tarkkana koskien sellaisia kilpailua rajoittavia ehtoja, joilla voi olla vaikutusta markkinatilanteeseen ja yritysten käyttäytymiseen markkinoilla. EU-pohjaisen

säätelyn tavoitteena on luoda toimiva kilpailuympäristö, jossa ei ole kilpailun esteitä eikä esimerkiksi kartelleja. (Lindqvist, 2014, s. 149.)

Kuoppamäki (2006, s. 1) jaottelee kilpailua rajoittavan toiminnan kilpailevien yritysten välisiksi horisontaalisiksi kilpailunrajoituksiksi eli kartelleiksi, valmistajan tai jakelijan myyntiportaalle asettamiksi vertikaalisiksi kilpailunrajoituksiksi sekä markkinoita hallitsevan yrityksen määräävän markkina-aseman väärinkäytöksi.

Kilpailulaki (12.8.2011/948) rajoittaa mahdollisuutta sopia elinkeinonharjoittajien välillä kilpailua merkittävästi estävistä, rajoittavista tai vääristävistä toimenpiteistä. Ne voivat kohdistua osto- tai myyntihintojen tai kauppaehtojen saneluun; tai tuotannon, markkinoiden, teknisen kehityksen tai investointien rajoittamiseen tai valvontaan; tai markkinoiden tai hankintalähteiden jakamiseen; tai kauppakumppaneiden eriarvoistamiseen tai asettamiseen epäedulliseen kilpailuasemaan; tai edellyttämällä sopimuksen syntymiseksi sopimukseen liittymättömiä lisäsuorituksia. Kilpailulaissa todetaan myös määräävän markkina-aseman väärinkäyttö kielletyksi. Lain vastaisesta toiminnasta voi aiheutua kilpailunrikkomis- eli seuraamusmaksu, jonka määrää markkinaoikeus, tai vahingonkorvaus eli kartellikorvaus. (Kilpailulaki 12.8.2011/948)

Kilpailevien yritysten välillä voi olla tai voidaan tulkita olevan sopimus lainvastaisesta kartellista, jos ne sopivat keskenään suullisesti tai kirjallisesti muun muassa hinnoista tai markkinoiden tai asiakkaiden jakamisesta. Esimerkiksi tarjoustoimintaan voi liittyä kartelli, jolloin yritykset sopivat, että tietty yritys ei tee tarjousta tai tekee halvemman/kalliimman tarjouksen kuin toinen tai että yritykset tekevät muutoin hinnoittelussa yhteistyötä. Tarjouskilpailussa voidaan käyttää myös peitetarjouksia, jolloin sellaisen tehnyt yritys ei pyrikään voittamaan kauppaa ja käyttää sen vuoksi erityisen korkeaa hinnoittelua tai erityisehtoja, joita ostaja ei tulisi hyväksymään. Yritykset voivat sopia näin vuorottelusta kauppojen saamiseksi ja pystyvät säilyttämään hintatason omalta kannaltaan edullisena. (Määttä & Turtiainen, 2014, ss. 2 - 3.)

Suomessa on jaettu tuomioita laittomista kartelleista eri aloilla. Lemminkäisen johdolla toiminut asfalttikartelli sai korkeimmassa hallinto-oikeudessa 82,5 miljoonan euron sakot vuonna 2009 (Malin, 2009). Tämän lisäksi kartellin jäsenet joutuivat maksamaan ylihintaa maksaneille ostajatahoille merkittäviä vahingonkorvauksia. Puukaupan kilpailun rajoittamisesta 1997–2004 joutuivat tuomiolle samana vuonna puolestaan Metsäliitto, Stora Enso ja UPM, joista viimeksi mainittu ilmiantoi kartellin ja sai vapautuksen sakoista (Iivonen, 2015). Vahingonkorvausasia on vielä kesken käräjäoikeudessa.

Kaikki yritysten välillä tapahtuva yhteistyö ei kuitenkaan ole kilpailua rajoittavaa toimintaa tarkoitukseltaan tai vaikutukseltaan, eikä siten kilpailulain tai Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen (SEUT) vastaista. Esimerkiksi tarjouskonsortion perustaminen ison hankkeen toteuttamisen mahdollistamiseksi on lain mukaan mahdollista, etenkin jos kaikki konsortion osapuolet osallistuisivat toteutukseen ja yksinään ne eivät pystyisi tarjousta tekemään. Yritysten välinen yhteistyö on mahdollista myös tehokkuusperiaatteen nimissä, jos tavoitteena on tuotannon tai jakelun tehostuminen; tai teknisen tai taloudellisen kehityksen edistyminen. Lisäksi saaduista hyödyistä tulee välittyä etua kuluttajille, eikä sopimus saa aiheuttaa kilpailun poistumista merkittävältä osalta tuotteista. (Määttä & Turtiainen, 2014, ss. 1, 15, 28.)

Lindqvistin (2014, s. 152) mukaan EU:n komission ryhmäpoikkeusasetus sallii vertikaalisia sopimuksia, jos yritykset eivät edusta merkittävää markkinavoimaa eivätkä sopimusehdot ”sisällä niin kutsuttuja vakavia kilpailunrajoituksia”. Näin ollen eri tuotanto- tai jakeluportaan yritykset voivat sopia toimitus-, jälleenmyynti-, alihankinta- tai muita sopimuksia laillisesti tietyin edellytyksin (Lindqvist, 2014, s. 151).

6.17 Rekrytoinnin rajoitusehdot

Sopimuskumppanien avainhenkilöt ovat usein tiiviissä yhteistyössä toinen toisensa yrityksen kanssa, jolloin toiselle osapuolelle saattaa tulla houkutus palkata hyväksi havaittu työntekijä oman yrityksensä palvelukseen. Tässä tilanteessa alkuperäinen työnantaja menettäisi osaavan työntekijän, jolla on mahdollisesti vielä liikesalaisuuksia tiedossaan. Työntekijän sitomismahdollisuudet omaan yritykseen ovat varsin rajattuja, joten yritysten väliseen sopimukseen voi olla tarpeen lisätä ehto rekrytointikiellosta. (Hemmo, 2005b, s. 332.)

Hemmo (2005b, s. 332) kehottaa määrittelemään rekrytointikiellon kohdistumaan yhteistyöhankkeeseen liittyvään henkilöpiiriin ja lisäämään tämän tehostamiseksi sopimussakkoehdon, joka voi olla kiinteä tai sidottu rekrytoidun henkilön tietyn ajan palkkaan. Hän tuo esiin rekrytointikieltoa kuvaavina ilmaisuvaihtoehtoina sitoutumisen olla tekemättä työtarjousta tai sitoutumisen olla ottamatta palvelukseen sopimuskumppanin työntekijää.

Koivu ja Leskinen (2005, s. 319) ovat todenneet, että sopimussuhteissa sivuvelvoitteiden merkitys on kasvanut viime vuosien aikana tarkoituksenaan vaikuttaa ennalta ohjaavasti sopimuskumppaniin toimintaan. Rekrytointikieltoehtojen lisäksi näitä päävelvoitteiden ulkopuolisia velvoitteita ovat esimerkiksi salassapito- ja kilpailukiellohdot.

6.18 Yritysten vastuullisuuteen liittyvät ehdot

Yritykset joutuvat suhtautumaan toiminnassaan entistä tarkemmin yhteiskunta- tai yritys vastuullisuuteen (*corporate social responsibility*, CSR tai *corporate responsibility*, CR) ja edellyttävät sitä usein myös sopimuskumppaneiltaan. Yhteiskuntavastuu tai yritys vastuu tarkoittaa velvollisuutta harjoittaa toimintaa siten, että noudatetaan lainsäädäntöä, kansainvälisiä sopimuksia ja suosituksia sekä kannetaan vastuuta yhteiskunnassa taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristöön liittyvistä tekijöistä. Sorsa (2009, s. 131) mainitsee esimerkkeinä aiheeseen liittyvästä relevantista lainsäädännöstä ympäristö-, tuoteturvallisuus- ja työoikeudellisen lainsäädännön sekä itsesääteilyn normistosta esimerkiksi ISO-standardin mukaiset laadun- ja ympäristöhallintajärjestelmät.

Sopimusehtoihin voidaankin määrittää vastuullisuuteen liittyviä velvoitteita, kuten paikallisen lainsäädännön normien, alan yleisten eettisten ohjeiden tai muun itsesääteilyyn liittyvän ohjeistuksen noudattamisen (Sorsa, 2009, s. 131). Myös esimerkiksi sitoutuminen olla käyttämättä lapsityövoimaa tai käyttää ekologisesti kestäviä raaka-ainevalintoja voivat olla sopimusehdoissa. Usein sopimuskumppania voidaan velvoittaa toimittamaan jo tarjouksen yhteydessä verovelka- tai vakuutustodistuksia tai osoituksen työehtosopimukseen sitoutumisesta. Yritys voi osoittaa vastuullisuutensa muun muassa tilinpäätöksen yhteydessä yhteiskuntavastuuraportoinnilla esimerkiksi GRI-raportointiohjeiston mukaan tai sitoutumalla YK:n Global Compact -periaatteiden noudattamiseen (FIBS-yritysvastuuverkosto, 2015).

6.19 Ympäristövastuuriskeihin liittyvät ehdot

Ympäristövahinkoihin liittyviin riskeihin saattaa olla tarpeen ottaa kantaa myös sopimuksissa. Hemmon (2005b, s. 283) mukaan riskejä voi esiintyä etenkin, kun sopimuksen kohteena on kiinteistökauppa, vuokraus tai yrityskauppa. Maa-alueella tai rakennuksissa on saattanut tapahtua jätteiden tai kemikaalien käsittelyä, jonka vaarallisuus ympäristölle voi ilmetä pitkän ajan kuluessa ja aiheuttaa merkittäviä puhdistuskustannuksia jälkikäteen. Hemmo (2005b, ss. 285 - 286) suositteleeekin tällaisissa tapauksissa ottamaan sopimukseen mukaan määräyksiä koskien ympäristökysymysten velvoitteita ja vastuita, jotta ympäristövahinkolain (Laki ympäristövahinkojen korvaamisesta 19.8.1994/737) mahdollisesti ankarienkin määräysten soveltamiseen ei jouduttaisi.

Myös rakennusalan urakka-, korjaus- tai purkutöihin liittyvissä sopimuksissa voi olla tarpeen määrittää esimerkiksi syntyvän jätteen käsittelyvastuu. Hemmo (2005b, s. 288) toteaa, että

jos käytetään yleisiä sopimusehtoja (YSE 1998), niin niissä on tähän jo suoraan otettu kantaa.

6.20 Varautumissuunnitteluun ja toiminnan jatkuvuuden hallintaan liittyvät ehdot

Verkostomaisessa toimintamallissa yritykset ja yhteisöt ovat yhä riippuvaisempia toisistaan, joten esimerkiksi toimittajaverkoston palveluiden ja tuotteiden toimitushäiriöt voivat vaikeuttaa merkittävästi koko arvoketjun toimintaa ja jopa keskeyttää sen. Toiminnan jatkuvuuden hallinta ja varautumissuunnittelu ovatkin lisänneet merkitystään viime vuosina yritysten ja yhteisöjen kehittämistoimien kohteina, ja toimintavarmuuteen liittyviä ehtoja on lisätty myös hankinta- ja yhteistyösopimuksiin.

Elinkeinoelämä on yhteistyössä julkishallinnon kanssa laatinut suositukset toiminnan jatkuvuuden hallintaan. Ne kulkevat nimellä *SOPIVA – sopimukseen perustuva varautuminen* ja löytyvät Huoltovarmuuskeskuksen Internet-sivuilta (Huoltovarmuuskeskus, 2014). Suositukset koskevat johtamista, toiminnan ohjausta, henkilöstöä ja henkilöresurssien hallintaa, kumppanuuksia sekä toiminnan jatkuvuuden hallinnan arviointia. Suositusten lisäksi on laadittu mallisopimuslausekkeita, joiden avulla toiminnan jatkuvuuteen liittyviä ehtoja voidaan helposti sisällyttää sekä kumppanuus- että alihankintasopimuksiin. Lähtökohtana on se, että ns. sitovassa mallissa osapuolet vertaavat omaa toimintaansa SOPIVA-suositukseen ja vakuuttavat täyttävänsä ne sopimuksen voimassaoloajan sekä antavat tarvittaessa toiselle osapuolelle selvityksen asiasta. Suositusten käytössä on myös ns. tahdonvarainen malli, jossa osapuolia ei sitovasti velvoiteta, mutta ne ilmoittavat pyrkivänsä täyttämään suositukset siltä osin kuin se on liiketaloudellisesti perusteltua. Sopimuskumppanit voivat edellyttää koko 28-kohtaisen suosituslistan sijasta oman toimintansa kannalta keskeisten suositusten käyttämistä.

6.21 Sopimuksen muuttaminen ja uudelleen neuvottelulausekkeet

Sopimuksen muuttamistarpeista ja dynaamisen sopimuksen periaatteista on kerrottu tarkemmin kohdassa 4.1. Alla on kuvattuna sopimuksissa käytettäviä joustomekanismeja.

Hemmo (2005b, ss. 138 - 139) tuo esiin sopimusteknisenä jouston keinona sopimukseen rakennetun kiinteän muutosmekanismin, jolloin muutos voidaan panna toimeen, kunhan muutostekijään liittyvä havainto käy toteen. Esimerkkinä tällaisesta muutosehdosta on hinnan sitominen indeksiin, joka voi olla elinkustannusindeksi tai vaikkapa jokin tietyn

elinkeinon alakohtainen indeksi. Indeksiehtojen käyttöön liittyi aiemmin laki indeksiehdon rajoittamisesta (21.12.2000/1195), mutta sen voimassaolo päättyi vuoden 2012 lopussa lukuun ottamatta vanhoja sopimuksia. Myös veromuutosten mahdollistamisesta kannattaa sopia erikseen. Hemmo suosittelee myös hinnoittelun rakentamista joustavaksi siten, että se sisältää sopimuskauden alussa maksettavan perusosan sekä myöhemmin erääntyviä muuttuvia osia, jotka voidaan sitoa joidenkin mittaritulosten kehittymiseen. (Hemmo, 2005b, ss. 140 - 141.)

Sopimuksessa voidaan sopia sitoumuksen muuttamisesta, kun tietynlaisiin tilanteisiin kytketty ehto laukeaa. Se voi liittyä esimerkiksi kustannustason muutoksen määrään, liiketoiminnan määrän laskuun tai osapuolen oman tarpeen mukaiseen tekijään. Tällöin puhutaan uudelleenneuvottelu- eli *renegotiations*-ehdosta. (Hemmo, 2005b, s. 142.)

Nystén-Haarala (2005, s. 239) tuo esiin UNIDROIT-periaatteiden sisältämän liikavaikeuden eli *hardship*-lausekkeen, johon on liitetty uudelleenneuvottelulauseke (*renegotiation*). Siinä korostetaan sopimusosapuolten keskinäistä vastuuta ja sitä, että osapuolet pyrkivät välttämään riitelyä tuomioistuimissa. Nystén-Haarala kuitenkin toteaa, että *hardship*-käsite ei saa tukea kansallisesta lainsäädännöstä, joten termin merkitys on syytä määritellä itse sopimuksessa.

Koivu ja Leskinen (2005, s. 319) korostavat sitä, että uudelleenneuvottelu ehto ei sinänsä velvoita suostumaan sopimusmuutokseen, vaan ehtojen uudistaminen on kiinni neuvotteluista, ellei sopimuksessa ole sovittu neuvottelukäyttäytymisestä sen erityisempää tai ellei siinä ole oikeutettu kolmatta tahoa määräämään sopimuksen muuttamisesta. Hemmokin (2005b, ss. 144 - 145) muistuttaa siitä, että neuvottelut voivat päättyä tuloksettomina, jolloin sopimuksessa olisi hyvä ottaa kantaa siihen, mitä toimenpiteitä tällaisessa tilanteessa tehdään. Yksi vaihtoehto on sopia ulkopuolisen, riippumattoman asiantuntijan avusta sopimusehtojen tarkistajana.

Hemmo (2005b, ss. 148 - 149) tuo esiin tarpeen ottaa sopimusehdoissa kantaa myös sellaisten tilanteiden varalta, että sopimusosapuolen omistukseen tai oikeushenkilörakenteeseen tulisi muutoksia. Tärkeää olisi hänen mukaansa varmistaa se, että yritysjärjestelyt tms. eivät sopimussuhteen vuoksi edellytä sopimuskumppanin suostumusta tai toisaalta yritysjärjestelytilanteessa toisella osapuolella olisi taattu mahdollisuus irtaantua sopimuksesta. On syytä ottaa kantaa myös siihen, halutaanko sopimuksen pysyvän voimassa yhtiöjärjestelytilanteissa, kuten sulautumisessa, jakautumisessa tai omistusmuutoksissa. (Hemmo, 2005b, ss. 149 - 155.)

6.22 Lykkäävät ja purkavat ehdot

Sopimukseen on mahdollista liittää ehto, jossa edellytetään jonkin tietyn tulevaisuuden tapahtuman toteutumista ennen kuin sopimus astuu voimaan. Vastaavasti sopimuksissa on mahdollista käyttää purkavaa ehtoa, jolloin tietty tulevaisuuden epävarma tapahtuma saa toteutuessaan sopimuksen lakkaamaan. Usein tähän on lisätty myös jokin aikamääre, jonka sisällä tulevaisuuden epävarman tapahtuman pitäisi toteutua. Ehdoilla voidaan vähentää ehdon asettaneen osapuolen riskiä sopimusvelvoitteiden täyttämisestä itselleen epäsuotuisissa olosuhteissa, koska sopimusvelvoitteet joko astuvat voimaan tai päättyvät, jos ehto toteutuu. (Vuorijoki, 2002, ss. 38 - 39.)

6.23 Irtautumiseen liittyvät ehdot

Hemmo (2005b, s. 303) tuo esiin tilanteen, jossa sopimuksessa mahdollistetaan siitä irtautuminen sen voimassaoloaikana ilman erityistä perustetta, kunhan sopimuskuumppani maksaa siitä sovittu korvauksen (*break-up fee*). Tämä voi olla hänen mukaansa tarpeen, jos ”*sopimuksessa pysyminen on käynyt ilmeisen epätoivottavaksi vaihtoehdoksi*”. Jaakkola ja Sorsa (2005, s. 167) kutsuvat irtaantumiskorvausta myös ”rikkojaisrahaksi” ja toteavat, että se voi olla kiinteä rahasumma tai sidottu esimerkiksi sopimuksen voimassaoloaikaan tai hankkeen etenemiseen. Käytössä voi olla myös menettämisseuraamus, jonka sopimusta rikkonut osapuoli menettää. Menettämisseuraamus voi olla osapuolen oma suoritus tai sen osa – tosin lainsäädännössä on rajoituksia seuraamuskeinojen käytölle (Jaakkola & Sorsa, 2005, s. 168).

Osapuolten halukkuuteen jatkaa sopimussuhteessa voidaan vaikuttaa myös määrittelemällä sopimukseen ehtoja, jotka tekevät sopimuksista irtaantumisen hankalaksi tai kalliiksi. Rudangon (2002, ss. 199 - 200) mukaan näitä yksityisiä sitovuusjärjestelyitä voivat olla muun muassa seuraavat: erityisvarallisuus, uskottavat sitoumukset, sijoitukset yhteiseen hankkeeseen, ristiinomistukset, tiivis käytännön yhteistyö sekä horisontaalinen tai vertikaalinen integraatio, tutkimusyhteistyö, herrasmiessopimukset, oma-apu, asiakassuhteet, hankinta-, kuljetus-, palvelu- yms. menettelyt, riskiä lisäävät liikesalaisuudet ja niistä sopimisen tarve sekä yhteistyön imagomerkitys.

6.24 Irtisanomis- ja purkuehdot

Pitkäkestoisiin sopimuksiin on tarpeen kirjata irtisanomis- ja purkuehdot, jotta sopimuksesta voi esimerkiksi liiketoimintaolosuhteiden radikaalisti muututtua päästä eroon. Sopimus voi

käydä taakaksi sekä myyjälle että ostajalle. Irtisanomista varten on syytä kirjata irtisanomisaika ja irtisanomismenettely, jotta siitä ei synny riitaa. Purkutilanteessa sopimus päättyy heti. (Hoppu & Hoppu, 2004, s. 141.)

Usein sopimukseen kirjataan irtisanomisaika ehdolla, että se alkaa kulua kirjallisesta irtisanomisilmoituksesta. Irtisanomisoikeutta voidaan rajoittaa myös siten, että irtisanominen on mahdollista vasta tietyn sopimusajan jälkeen. Sopimusajaksi voidaan asettaa esimerkiksi tietty vuosimäärä kerrallaan ja kytkeä siihen irtisanomismahdollisuus siten, että irtisanominen on mahdollista vain tietty aikamäärä ennen sopimuksen umpeutumista.

(Hietala;Järvensivu;Kaivanto;& Kyläkallio, 2010, s. 46.)

Purkuehtoon voidaan liittää purkuvaroitus, jolla toista sopimusosapuolta kehoitetaan esimerkiksi korjaamaan sopimusrikkomuksensa tietyn ajan kuluessa. Purkuehto voidaan panna täytäntöön myös ilman varoitusmenettelyä välittömästi. (Hietala;Järvensivu;Kaivanto;& Kyläkallio, 2010, s. 46.)

6.25 Lainvalinta ja riidanratkaisulausekkeet

Lainvalinta

Kotimaisten sopimusosapuolten välisissä sopimuksissa sovelletaan yleensä Suomen lainsäädäntöä, mutta on myös mahdollista sopia asiasta toisin. Liukkunen (2012, s. 5) painottaakin, että jo sopimuksista neuvotellessaan osapuolten on mahdollista ottaa huomioon lainvalintakysymys ja kirjata lakiviittaus sopimukseen. Hän toteaa, että lainvalintaan vaikuttavat muun muassa sopimuksen tekopaikka ja suorituspaikka sekä näiden lisäksi esimerkiksi sopimusosapuolten kotipaikka, kansalaisuus ja liikepaikka. Merikalla-Teir (2014, s. 43) esittää lainvalintalausekkeen yksinkertaisimmillaan olevan: ”*Tähän sopimukseen sovelletaan Suomen lakia.*”

Jos sopimus liittyy juridisesti useampaan kuin yhteen valtioon, sitä voidaan pitää kansainvälisenä. Mikäli käytettävästä laista ei ole erikseen sopimuksessa sovittu, joudutaan riitatilanteissa ensin ratkaisemaan, minkä valtion lakia sopimukseen sovelletaan. (Liukkunen, 2012, s. 1.)

Nygren (2002, s. 227) korostaa sitä, että erityisesti kansainvälisissä sopimuksissa pitää sopia sovellettavasta laista ja että sopimuksen ehdot laaditaan kyseiseen lakiin soveltuviksi.

Nystén-Haarala (2005, s. 207) tuo esiin sen, että kansainvälisessä kaupassa oikeusperiaatteiden merkitys on korostunut etenkin välimiesmenettelyssä, koska eri maissa

on monenlaista kansallista lainsäädäntöä, joka voi olla keskenään ristiriitaista. Näitä kauppaperiaatteita on koottu *soft law* -tyyppisiksi kokoelmiksi, joita ovat UNIDROIT-periaatteet (www.unidroit.org) ja eurooppalaisen sopimusoikeuden periaatteet (PECL, *The principles of European contract law*, <https://www.law.kuleuven.be/personal/mstorme/PECL.html>).

Keskitalo (2002, s. 260) näkee oikeusnormiston valintamahdollisuuden sopimuksellisen riskienhallinnan keinona, jolla on mahdollista minimoida sopimustoiminnan transaktiokustannuksia. Tämä on tärkeätä etenkin kansainvälisessä kaupassa, jossa vieraan valtion oikeusnormisto ei ole toiselle osapuolelle yhtä tuttua. Liukkunen (2012, s. 8) tuo esiin myös sen mahdollisuuden, että jompikumpi sopimusosapuoli saattaa tietoisesti pyrkiä valitsemaan sovellettavaksi sellaisen lain, josta hän itse hyötyisi eniten mahdollisessa tuomioistuinkäsittelyssä. Tästä ilmiöstä käytetään termiä *forum shopping*. Sen vähentämismahdollisuuksia tukee Rooma I -asetus, jolla EU:ssa harmonisoitiin sopimussuhteiden lainvalintasäännöt (Liukkunen, 2012, s. 53). Rooman yleissopimuksen mukaan ensisijaisesti lainvalinta tehdään niin kuin osapuolten kesken on sopimuksessa sovittu (Hemmo, 2009, s. 555).

Mikäli lainvalinnasta ei ole pätevästi sovittu, noudatetaan eurooppalaisen kansainvälisen yksityisoikeuden yleistä lainvalinnan lähtökohtaa, jonka mukaan oikeusriitatilanteissa noudatetaan sen valtion lakia, johon tapaus liittyy läheisimmin. Tällöin puhutaan liittymäsäännöstä. On myös mahdollista, että samassa riitatapauksessa sovelletaan eri kohtiin eri valtioiden lakia ja on myös mahdollista, että kansainvälisesti pakottavia säännöksiä (*lois de police*) sovelletaan sopimuksen lainvalintamäärittelystä huolimatta. (Liukkunen, 2012, ss. 16 - 17, 23, 29.)

Koska tutkimuksessani keskitytään erityisesti kotimaiseen sopimustoimintaan, ei tässä käsitellä yksityiskohtaisemmin kansainvälisen lainsäädännön vaikutusta lainvalintaan.

Sopimusoikeuden normilähteistä tärkeimpänä tulee pakottava laki ja sen jälkeen sopimuksen ehdot. Lisäksi oikeudellisina normeina ovat tahdonvaltainen lainsäädäntö sekä kauppatapa. Soveltuvan lain määrää sopimustyyppi.

Sopimukseen liittyvä lainsäädäntö on Suomessa hajallaan, ja esimerkiksi tavaroiden ja palveluiden myyntiä käsitellään eri tavoin. Yritysten välistä palveluiden myyntiä koskevaa omaa lakia ei ole, vaan riitatilanteita joudutaan ratkaisemaan sopimuksen perusteella tai yleisten sopimusoikeudellisten periaatteiden mukaan lähtien siitä, että sopimukset tulee pitää ja että sopimusrikkomuksista johtuvat vahingot on korvattava. Tavaroiden eli irtaimen

omaisuuden kotimaisessa ja pohjoismaisessa kaupassa puolestaan käytetään Suomen kauppalakia. Tämä koskee tapauksia, joissa sopimuksen osapuolten liikepaikat ovat Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa tai Islannissa. Muutoin kansainvälisessä kaupassa sovelletaan niin sanottua kansainvälistä kauppalakia, joka tunnetaan myös nimellä CISG, YK:n kauppalaki ja Wienin konventio. Lain soveltaminen edellyttää sitä, että sopimuksen osapuolten liikepaikkojen kotimaat ovat ratifioineet sen tai että CISG:n I Osan 1. artiklan mukaan sitä tulee soveltaa (Nygren, 2002, s. 219).

Nystén-Haarala (2005, ss. 221 - 222) tuo esiin tavarán ja palvelun kauppaan liittyvän lainsäädännön lisäksi kiinteistökaupat ja kiinteistön käyttöoikeuden kaupat, joihin sovelletaan maakaarta. Hän toteaa, että urakkasopimukseen ei ole omaa lakia, vaan sovellettavaksi tulevat yleiset sopimusoikeuden periaatteet. Lisäksi Nystén-Haarala kuvaa palveluiden kaupoissa kauppalaín soveltuvan, mikäli palvelu on liitännäinen tavarán toimitukseen, mutta muussa tapauksesta voidaan soveltaa yleisiä sopimusoikeuden periaatteita. Jos kyseessä on turn key -toimitus, saattavat sovellettavaksi tulla kauppalaki tai yleiset opit.

Riidanratkaisulausekkeet ja oikeuspaikkavalinta

Vuoden 2015 alusta on Euroopan Unionissa sovellettavaksi tullut niin sanottu Bryssel I -asetus (EU N:o 1215/2012), joka käsittelee tuomioistuinten toimivaltaa. Asetusta täydentämään on Suomessa säädetty laki, joka tuli voimaan 10.1.2015. (Oikeusministeriö, 2015) .

Asetuksen peruseriaatteena on se, että vastaajan kotipaikka määrittää toimivaltaisen tuomioistuimen. Kotipaikan määrittelyssä tukeudutaan puolestaan sen EU-maan lainsäädäntöön, jonka tuomioistuimeen asia on otettu vireille. Lisäksi asetuksessa määrätään siviili- ja kauppaoikeudellisten tuomioiden tunnustamisesta ja täytäntöönpanosta. (Europa, 2011)

Parhaimmillaan riitoja saadaan ratkaistua osapuolten keskinäisissä neuvotteluissa tai käyttämällä sovittelussa välittäjää. Nämä voidaan kirjata myös sopimukseen ensisijaisiksi tavoiksi, mutta sen lisäksi sopia välimies- tai tuomioistuinmenettelystä toissijaisena keinona. (Hietala;Järvensivu;Kaivanto;& Kyläkallio, 2010, s. 44.)

Sovintomenettely on osapuolille vapaaehtoinen menettely, jota johtaa ja avustaa neutraali taho. Se voi olla osapuolten itse valitsema tai Suomen Asianajajaliiton tarjoama henkilö, mutta on mahdollista myös käydä muodollisempi tuomioistuinsovitteluprosessi tuomarin johdolla. (Merikalla-Teir, 2014, s. 52.)

Oikeuskäsittelyn varalta sopimukseen on mahdollista kirjata oikeuspaikkalauseke eli voidaan sopia, missä mahdolliset riidat ratkaistaan. Kyseeseen voi tulla alioikeus eli esimerkiksi jommankumman sopimusosapuolen paikkakunnan käräjäoikeus, tai vaihtoehtoisesti voidaan käyttää niin sanottua välityslauseketta, jolla määritellään käytettäväksi välimiesmenettelyä. (Hoppu & Hoppu, 2004, s. 142.) Merikalla-Teir (2014, s. 47) tuo esiin tyypillisen riidanratkaisulauseke-esimerkin: *"Tästä sopimuksesta aiheutuvat riidat ratkaistaan Helsingin käräjäoikeudessa"*.

Wilhelmsson (1995, s. 149) varoittaa sopimusehdon kohtuuttomuusriskistä, mikäli vahvempi sopimusosapuoli haluaa valita tavanomaisesta poikkeavan oikeuspaikan. Tämä voi vaikeuttaa oikeudenkäynnin lopputuloksen ennakointia sekä aiheuttaa toiselle osapuolelle merkittävästi lisää kustannuksia. Oikeuspaikka voidaan valita vaikka ulkomailta, jolloin haastetta lisää se, että paikallinen tuomioistuin voi joutua soveltamaan myös vieraan maan lainsäädäntöä ja asian käsittely hoidetaan vieraalla kielellä.

Hemmon (2009, s. 573) mukaan välimiesmenettelyä käytetään elinkeinoelämässä laajasti yleisten tuomioistuimen sijaan. Menettelyn etuina ovat yksivaiheisesti hoidetun käsittelyn nopeus ja menettelyn räätälöintimahdollisuuksien tuoma joustavuus. Lisäksi välimiesmenettelyyn voivat osapuolet itse valita asiantuntevimmat henkilöt tuomareiksi, jolloin ratkaisussa on mahdollista käyttää tietyn alan erityisasiantuntemusta paremmin kuin yleisissä tuomioistuimissa. Välimiesmenettely voidaan pitää osapuolten niin sopiessa salaisena, joten sekä riita-asia että sen osapuolet ja ratkaisu pysyvät poissa julkisuudesta. (Hemmo, 2009, ss. 573 - 574, 578.)

Välimiesmenettelyn riskeinä voidaan toisaalta pitää sitä, että sen kustannukset kuuluvat riidan osapuolille ja että erityisasiantuntijoiden käyttäminen voi tulla kalliiksi. Toisaalta prosessin ratkaisusta ei voi valittaa ylempiin oikeusasteisiin. Haittana voi olla myös se, että todistusaineiston hankkimismahdollisuudet voivat olla rajallisempia kuin yleisissä tuomioistuimissa. (Hemmo, 2009, ss. 574 - 575.)

Hemmo (2009, ss. 575 - 576) kehottaa välityslausekkeista sopivia osapuolia määrittämään käytettävien välimiesten määrän ja nimeämiseen oikeutetut tahot sekä käsitelläkö välimiesmenettelyssä kaikki riita-asiat vai vain tietyt. Lisäksi on mahdollista sopia välimiesoikeudelle tuomion antamiselle aikaraja sekä tarkempi sisältö välityssopimuksella.

Välimiehiä nimetään yleensä yksi tai kolme, ja osapuolten lisäksi nimeävänä tahona voi olla jokin välitysinstituutti, kuten Keskuskauppakamarin välityslautakunta tai kansainvälisen kauppakamarin ICC:n välitystuomioistuin. Hemmo suosittelee kiinnittämään huomiota siihen,

minkä valtion lain mukaan välimiesmenettely toteutetaan (*lex arbitri*) sekä myös välimiesmenettelyn kielivalintaan, joka vaikuttaa sekä asianomaisten lausuntokieleen että istunnon kieleen. (Hemmo, 2009, ss. 576 - 577.)

Yritysten tekijänoikeus- ja patenttiriitojen oikeuspaikaksi on voitu vuodesta 2013 lähtien sopia Suomessa IPR-tuomioistuin. Se perustettiin teollis- ja tekijänoikeuksiin liittyvien riitojen käsittelyn yhtenäistämiseksi keskittämällä ne markkinaoikeuteen. (Aalto-Setälä, 2015)

6.26 Allekirjoitukset ja niiden valtuudet

Kirjallisiin sopimuksiin kuuluvat yleensä sopimuskumppanien edustajien allekirjoitukset, jotka voidaan tehdä perinteisesti käsin tai sähköisesti. Sopimusneuvotteluiden aikana on syytä selvittää, ketkä kumppaniyrityksissä ovat oikeutettuja sopimuksen allekirjoittamiseen. (Hoppu & Hoppu, 2004, s. 142.)

Hemmo (2005b, ss. 119 - 121) varoittelee suhtautumasta oikeushenkilön edustamista koskeviin kysymyksiin huolimattomasti. Hän tuo esiin riskin siitä, että sopimuksen sitovuus voidaan kiistää, jos sopimuksesta päättäneellä henkilöllä ei olekaan siihen edustusvaltaa. Kyse voi Hemmon mukaan tulla esiin sekä työntekijän että toimitusjohtajan tehdessä tai muuttaessa sopimuksia. Työntekijällä ei tällöin ole riittävää asemavaltuutusta tai erillistä yksilöityä valtuutusta, ja toimitusjohtajan osalta olisi voitu tarvita hallituksen päätös kaupan ylittäessä normaalin juoksevia asioita koskevan valtuutusrajan. Hemmo kehottaakin sopimusosapuolia selvittämään kaupparekisteristä vastapuolen nimenkirjoitusoikeudet. (Hemmo, 2005b, ss. 119 - 122.)

7 Lopuksi

7.1 Loppupäätelmät

Tutkielmani tavoitteena oli kartoittaa ennakoivaan sopimiseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimustietoa sekä vastata kysymykseen:

- ***Millaisia yritysjuridisia välineitä yritykset voivat käyttää liikesopimustoiminnan tehostamiseksi ja miten niitä käytetään?***

Perehdyin työssäni erityisesti 2000-luvun ennakoivan sopimisen kirjallisuuteen, minkä pohjalta oli havaittavissa sopimusten liiketoimintanäkökulman painotuksen lisääntyminen ja sopimustoiminnan strategisen roolin korostuminen. Ennakoivan ajattelun merkitys sopimuksia valmisteltaessa on suuri, ja sen avulla voidaan luoda yritykselle kilpailuetua ja toisaalta vähentää riskejä ajautua oikeusriitoihin toisten sopimusosapuolten kanssa. Sopimustoiminnassa ovat systematiikka ja hallittavuus saaneet lisää painoarvoa, joten yritykset ovat ryhtyneet kehittämään sopimusstrategiaa sekä sopimustekniikkaa, -taktiikkaa ja -hallintoa.

Sopimustekniikan avulla voidaan toimintaa tehostaa kiinnittämällä enemmän huomiota kulloinkin tarkoitukseen sopivien sopimusinstrumenttien, -tyyppien ja -ehtojen valintaan ja oikeaoppiseen käyttöön. Tehokkuutta voidaan saavuttaa myös esimerkiksi vakiosopimusten ja -ehtojen hyödyntämisellä. Yhä verkostomaisempi liiketoiminta sekä pitkäaikaisen yhteistyön ja kumppanuuden korostuminen luovat yrityksille paineita lisätä sopimukseen joustavuutta ja reagointikykyä, joiden avulla voidaan varustautua helpommin ennakoimattomiinkin olosuhdemuutoksiin.

Sopimustaktiikassa neuvottelu- ja ihmissuhdetaitojen merkitys on lisääntynyt, samoin sopimus- ja sopimuksenlukutaitojen, joten henkilökunnan kehittämistä tarvitaan. Sopimusten havainnollisuutta ja ymmärrettävyyttä yritykset voivat parantaa käyttämällä visualisointikeinoja, joita voidaan hyödyntää sekä neuvottelu- että toteutusvaiheessa.

Sopimushallintoa voidaan kehittää kiinnittämällä huomiota sopimuksia tekevän ja myös niitä käyttävän henkilöstön osaamistason lisäämiseen, prosessien mallintamiseen ja parantamiseen sekä sopimustenhallintajärjestelmien hyödyntämiseen. Sopimuspäälliköiden avulla voidaan sopimustoimintaan tuoda ryhtiä ja selkeitä vastuita. Osana riskienhallintatoiminnan kehittämistä yritysten tulisi luoda menettelyitä myös sopimusriskien tunnistamiseen, kartoittamiseen, arviointiin sekä käsittelyyn.

7.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkielmassani perehdyin liiketoiminnan tehostamiseen yritysjuridisten välineiden avulla olemassa olevien kirjallisten lähteiden perusteella, joten jatkotutkimusideana nousi esiin empiirisen tutkimuksen tekeminen esimerkiksi eri sopimusehtojen käytännön levinneisyydestä erityyppisissä sopimuksissa tai eri toimialoilla. Samoin tutkimuksen kohteena voisi olla erilaisten joustavuuselementtien käyttö aidoissa sopimuksissa. Kumpikin tutkimus voisi olla laadullinen tai määrällinen.

Bisneslogiikan muutosten tuomat uudet tuote- ja palvelukehityksen menetelmät, kuten yhteiskehittäminen, living lab -toiminta, hackathon ja joukkoistaminen ovat varmastikin sopimusjuridisesti vielä selkiytymättömiä. Erityisesti niihin liittyvien, käytännössä eri juridisten tahojen yhdessä luomien innovaatioiden IPR-kysymykset voisivat olla mielenkiintoisia selvitettäviä.

Lähdeluettelo

- Aalto-Setälä, M. (4. 2. 2015). *Yritysten tekijänoikeus- ja patenttiriidat siirtyvät IPR-tuomioistuimeen viiveellä*. Haettu 19. 2. 2015 osoitteesta Kauppakamarin sivusto:
<http://kauppakamari.fi/2015/02/04/yritysten-tekijanoikeus-ja-patenttiriidat-siirtyvat-ipr-tuomioistuimeen-viiveella/>
- Ahlroth, J. (8. 4. 2014). Pizzayrittäjä ansaitsee vain roposia. *Helsingin Sanomat*, ss. A 6 - A 7.
- Ahtonen, R. (2010). *Kohtuuttomat oikeustoimen ehdot ja niiden sovittelu: Oikeustaloustieteellinen tarkastelu. Väitöskirja*. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto.
- Annala, V. A. (2003). *Sopimuksen dynaamisuus. Talousoikeudellinen rakennetutkimus sopimuksen täydentymisestä ja täydentymisen ohjaamisesta*. Turku: Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Yksityisoikeuden julkaisusarja A:107.
- Barton, T. D.;Berger-Walliser, G.;& Haapio, H. (2013). Visualization: seeing contracts for what they are, and what they could become. *Journal of Law, Business & Ethics* (Vol. 19), 47 - 63.
- Berger-Walliser, G.;Bird, R. C.;& Haapio, H. (2011). Promoting Business Success through Contract Visualization. *Journal of Law, Business, and Ethics* (Vol. 17), 55 - 75.
- Brett, J. M.;Friedman, R.;& Behfar, K. (2009). How to Manage Your Negotiating Team. *Harvard Business Review* (September 2009), 105 - 109.
- Cafaggi, F. (2007). Self-regulation in European Contract Law. *European Journal of Legal Studies* (Issue 1).
- Carlsson, M.;& Ruotsalainen, H. (2014). Yleistä sopimusvastuusta. Teoksessa M. Carlsson;C. Fogelholm;C. Herler;Å. Krook;A. Lindqvist;H. Merikalla-Teir;ym., *Sopimusriskit* (ss. 13 - 39). Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Elo, H.-M. (2014). Ongelmatilanteista ja riitaisuuksista franchisingissa. Teoksessa *Franchising Suomessa 2014* (ss. 40 - 42). Helsinki: Suomen Franchising-Yhdistys ry.
- Eskola, P. (2014). *Teollinen symbioosi edistää kiertotaloutta ja tuo uusia liiketoimintamahdollisuuksia*. Haettu 12. 11. 2014 osoitteesta Motiva Oy:
http://www.motiva.fi/toimialueet/teolliset_symbioosit
- Eskola, S.;& Ruohoniemi, E. (2007). *Julkiset hankinnat*. Helsinki: WSOYpro.

Europa. (2011). *Tuomioistuimen toimivalta sekä tuomioiden tunnustaminen ja täytäntöönpano siviili- ja kauppaoikeuden alalla ("Bryssel I")*. Haettu 22. 3. 2015 osoitteesta Europa-sivusto: http://europa.eu/legislation_summaries/justice_freedom_security/judicial_cooperation_in_civil_matters/l33054_fi.htm

FIBS-yritysvastuuverkosto. (2015). *Normit ja ohjeistot*. Haettu 16. 2. 2015 osoitteesta FIBS ry:n yritysvastuuverkoston sivusto: <http://www.fibsry.fi/fi/yritysvastuu/normit-ja-ohjeistukset>

Haapio, H. (2002). Jäikö jotain sopimatta? Teoksessa S. Pohjonen (Toim.), *Ennakoiva sopiminen. Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta* (ss. 3 - 82). Helsinki: WSOY Lakitieto.

Haapio, H. (2005a). Hyödyllisiä tietolähteitä ja www-osoitteita. Teoksessa *Yritysten sopimus- ja vastuuketjut. Sopimusten hallinta käytännössä* (ss. 368 - 386). Helsinki: Tietosanoma Oy.

Haapio, H. (2005b). Tarjous- ja sopimussuunnittelu teollisuuden toimitusprojektien tukena. Teoksessa *Yritysten sopimus- ja vastuuketjut. Sopimusten hallinta käytännössä* (ss. 329 - 367). Helsinki: Tietosanoma Oy.

Haapio, H.;& Haavisto, V. (2005). Sopimusosaaminen: tulevaisuuden kilpailutekijä ja strateginen voimavara. *Yritystalous* (2/2005), 7 - 15.

Haavisto, V. (2002). Sopimustoiminta verkostoissa. Teoksessa S. Pohjonen (Toim.), *Ennakoiva sopiminen. Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta* (ss. 309 - 329). Helsinki: WSOY Lakitieto.

Halila, H.;& Hemmo, M. (2008). *Sopimustyyppit*. Helsinki: Talentum.

Harmaakorpi, V. (2015). *Uusi bisneslogiikka, tutkimus ja innovaatiot*. Haettu 8. 2. 2015 osoitteesta Innosusi: <http://innosusi.blogspot.fi/>

Harman, P. L. (2015). *Be careful: Here are the top 5 business risks for 2015*. Haettu 8. 2. 2015 osoitteesta Property casualty 360: http://www.propertycasualty360.com/2015/01/14/be-careful-here-are-the-top-5-business-risks-for-2?eNL=54c7bf36150ba0ba31db7177&utm_source=RiskManagementReport&utm_medium=eNL&utm_campaign=PC360_eNLs&_LID=157603354&page=6&page_all=1

Hartikainen, J. (19. 2. 2015). Pahamaineinen arvopaperistaminen pk-yritysten avuksi. *Kauppalehti*, s. 5.

Margit Lumia: Yritysjuridiset välineet liikesopimustoiminnan tehostamiseksi (pro gradu -tutkielma)

Hemmo, M. (2003). *Sopimusoikeus I*. Helsinki: Talentum.

Hemmo, M. (2005a). *Oikeudellisen riskienhallinnan perusteita*. Helsinki: Helsingin yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja.

Hemmo, M. (2005b). *Sopimusoikeus III*. Helsinki: Talentum.

Hemmo, M. (2009). *Sopimusoikeuden oppikirja*. Helsinki: Talentum.

Hietala, H.;Järvensivu, P.;Kaivanto, K.;& Kyläkallio, K. (2010). *Yrityksen asiakirja- ja sopimusopas*. Helsinki: Talentum.

Hoppu, E.;& Hoppu, K. (2004). *Kauppa- ja varallisuus oikeuden pääpiirteet*. Helsinki: WSOYpro.

Huoltovarmuuskeskus. (2014). *Sopimukseen perustuva varautuminen - SOPIVA*. Haettu 30. 12. 2014 osoitteesta Huoltovarmuuskeskus: <http://www.huoltovarmuus.fi/tietoa-huoltovarmuudesta/jatkuvuudenhallinta/sopiva/>

Iivonen, J. (3. 1. 2015). Korvausmies syyttää MTK:ta pelottelusta. *Helsingin Sanomat*, s. B 10.

Innanen, A.;& Saarimäki, J. (2009). *Internet-oikeus*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Jaakkola, T.;& Sorsa, K. (2005). *Liiketoiminnan sopimukset. Sopimusriskien hallinta liike- ja kuluttajasopimuksissa*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Jones, D.;& Connaughton, P. M. (2011). *The Forrester Wave: Contract Life-Cycle Management, Q2 2011*. Haettu 2. 5. 2015 osoitteesta Selectican sivusto: <http://www.selectica.com/uploads/resource-pdfs/Forrester-Wave-2011.pdf>

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö/Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot JYSE 2014. (2015). Haettu 18. 1. 2015 osoitteesta Julkisten hankintojen neuvontayksikön sivusto: <http://www.hankinnat.fi/fi/malleja-ja-lainsaadantoa/yleisia-sopimusehtoja/jyse-2014-ehdot/Sivut/default.aspx>

Kamensky, M. (2002). *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Talentum.

KATAKRI Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö. (2010). Haettu 2. 2. 2015 osoitteesta http://www.defmin.fi/files/1870/KATAKRI_versio_II.pdf

- Keltanen, T. (2014). *Symbioosien syntyä uudella toimintamallilla*. Haettu 12. 11. 2014 osoitteesta Sitra: <http://www.sitra.fi/artikkelit/sitra-ja-motiva-vauhdittavat-teollisten-symbioosien-syntya-uudella-toimintamallilla>
- Keränen, K. (2015 forthcoming). *An exploration of the characteristics of co-creation in the B2B service business. PhD dissertation*. Cambridge, UK: University of Cambridge.
- Keskitalo, P. (2000). *From Assumptions to Risk Management. An analysis of risk management for changing circumstances in commercial contracts especially in the Nordic countries. The theory of contractual risk management and the default norms of risk allocation*. Helsinki: Kauppakaari Oyj, Lakimiesliiton Kustannus.
- Keskitalo, P. (2002). Sopimuksellisen riskienhallinnan teoria ja sen toimintamallit. Teoksessa S. Pohjonen (Toim.), *Ennakoiva sopiminen. Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta* (ss. 241 - 273). Helsinki: WSOY Lakitieto.
- Koivu, S.;& Leskinen, J. (2005). Sopimukset ja sitoumukset yrityksen strategian näkökulmasta. Teoksessa *Yritysten sopimus- ja vastuuketjut. Sopimusten hallinta käytännössä* (ss. 297 - 328). Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Kokkonen, J. (2012). *Parvimainen kehitystyö koulutusorganisaatiossa. Lisensiaatintutkielma*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Kone. (2014). *Kone Oyj:n tilinpäätös 2013*. Haettu 16. 11. 2014 osoitteesta Kone Oyj: <http://cdn.kone.com/www.kone.com/fi/Images/kone-tilinpaatos-2013.pdf?v=9>
- Kouvolan HO 09.06.2005 640*. (2005). Haettu 2. 1. 2015 osoitteesta Finlex: <http://www.finlex.fi/fi/oikeus/ho/2005/kouho20050640>
- Kuoppamäki, P. (2006). *Uusi kilpailuoikeus*. Helsinki: WSOYpro.
- Kurkela, M. S. (2003). *Globalisoitunut sopimuskäytäntö ja sopimusoikeudelliset periaatteet*. Helsinki: Edita.
- Kurkela, M. S. (2014). *Yritystoiminnan riskeistä ja riskien hallintainstrumenteista*. Haettu 9. 2. 2015 osoitteesta Edilex: <http://www.edilex.fi.libproxy.aalto.fi/artikkelit/14498.pdf>
- Laine, J. (2001a). Johdanto. Teoksessa J. Laine (Toim.), *Verkkokauppa-oikeus* (ss. 1 - 14). Helsinki: WSOY.

Laine, J. (2001b). Verkko kaupan sopimuksista. Teoksessa J. Laine (Toim.), *Verkkokauppa-oikeus* (ss. 195 - 245). Helsinki: WSOY.

Laine, J.; Leinonen, E.; & Parkkola, M. (2011). *Ketterien tietojärjestelmäprojektien sopimuksellinen hallinta*. Haettu 9. 2. 2015 osoitteesta Edilex:
<http://www.edilex.fi.libproxy.aalto.fi/artikkelit/8032.pdf>

Lax, D. A.; & Sebenius, J. K. (2003). 3-D Negotiation. Playing the Whole Game. *Harvard Business Review* (November 2003), 64 - 74.

Lehto, T. (13. 2. 2015). Hakkeri innostui nosturista. *Tekniikka & talous*, ss. 6 - 7.

Lemarchand, S. (2013). Aiesopimuksen kömpelö käänös kätkee osapuolten tarkoituksen. *Oikeustieto*(4/2013), 24 - 27.

Lindqvist, A. (2014). Kilpailuoikeudelliset riskit. Teoksessa M. Carlsson; C. Fogelholm; C. Herler; Å. Krook; A. Lindqvist; H. Merikalla-Teir; ym., *Sopimusriskit* (ss. 149 - 167). Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lindroos, J.-E.; & Lohivesi, K. (2004). *Onnistu strategiassa*. Helsinki: WSOY.

Lintumaa, S. (2005). Yritystuotevastuu - vastuunrajoitusehtojen haasteet. Teoksessa H. Haapio; E. af Hällström; M. Järvinen; S. Koivu; J. Lehto; J. Leskinen; ym., *Yritysten sopimus- ja vastuuketjut* (ss. 66 - 92). Helsinki: Tietosanoma Oy.

Liukkunen, U. (2012). *Sopimussuhteita koskeva lainvalinta*. Helsinki: Talentum.

Luoma-aho, J. (2001). *Puulaaki Oy 1971 - 1988, johdanto arkistoaineeseen*. Haettu 12. 11. 2014 osoitteesta Suomen Elinkeinoelämän Keskusarkisto ELKA:
<http://elma.elka.fi/ArkHistory/P144.doc>

Määttä, K.; & Turtiainen, M. (2014). *Tarjousyhteistyö kilpailuoikeudellisena haasteena*. Haettu 9. 2. 2015 osoitteesta Edilex: <http://www.edilex.fi.libproxy.aalto.fi/artikkelit/13812.pdf>

Malin, R. (2009). *Kartellin jättisakat toivat Suomen nykyaikaan*. Haettu 22. 2. 2015 osoitteesta Talouselämän Internet-sivusto:
<http://www.talouselama.fi/uutiset/kartellin+jattisakat+toivat+suomen+nykyaikaan/a206681>

- Mansala, M.-L. (2001). Immateriaalioikeuden lisensointi. Teoksessa T. Mylly (Toim.), *Immateriaalioikeudet kansainvälisessä kaupassa* (ss. 1 - 29). Helsinki: Kauppakaari Lakimiesliiton Kustannus.
- Mansala, M.-L. (2007a). Johdanto. Teoksessa P.-L. Haartman;& M.-L. Mansala, *Immateriaalioikeuden perusteet* (ss. 15 - 35). Helsinki: Talentum.
- Mansala, M.-L. (2007b). Strategian alkeet. Teoksessa P.-L. Haartman;& M.-L. Mansala, *Immateriaalioikeuden perusteet* (ss. 168- 172). Helsinki: Talentum.
- Merikalla-Teir, H. (2014). Tulkinta- ja täytäntöönpanoriskit sopimussuhteissa. Teoksessa M. Carlsson;C. Fogelholm;C. Herler;Å. Krook;A. Lindqvist;H. Merikalla-Teir;ym., *Sopimusriskit* (ss. 41 - 54). Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Muukkonen, P. J. (1956). Sopimusvapauden käsitteestä. *Lakimies*, 601 - 612.
- Mylly, T. (2001). Rinnakkaistuonnista Euroopan yhteisön oikeudessa. Teoksessa T. Mylly (Toim.), *Immateriaalioikeudet kansainvälisessä kaupassa* (ss. 30 - 78). Helsinki: Kauppakaari Lakimiesliiton Kustannus.
- Nygren, P. (2002). Sitoumusten kartoittaminen - välttämätön osa riskienhallintaa. Teoksessa S. Pohjonen (Toim.), *Ennakoiva sopiminen. Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta* (ss. 215 - 240). Helsinki: WSOY Lakitieto.
- Nystén-Haarala, S. (1998). *The Long-Term Contract. Contract Law and Contracting*. Helsinki: Kauppakaari Oyj, Lakimiesliiton Kustannus.
- Nystén-Haarala, S. (2002). Kaukoviisas ennakoiva oikeusajattelu ja jälkiviisas tuomioistuinjuridiikka. Teoksessa S. Pohjonen (Toim.), *Ennakoiva sopiminen. Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta* (ss. 141 - 188). Helsinki: WSOY Lakitieto.
- Nystén-Haarala, S. (2005). Näkymättömien oletussääntöjen vaikutus sopimussuunnitteluun. Teoksessa H. Haapio;E. af Hällström;M. Järvinen;S. Koivu;J. Lehto;J. Leskinen;ym., *Yritysten sopimus- ja vastuuketjut. Sopimusten hallinta käytännössä* (ss. 196 - 246). Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Nystén-Haarala, S.;Lee, N.;Lehto, J.;Salmi-Tolonen, T.;& Sorsa, K. (2008). *SOPPO - Sopimusosaaminen teollisuuden elinkaari- ja palveluliiketoiminnassa*. Joensuu: Tekes, LIITO-ohjelma.

- Oikeusministeriö. (2015). *Uudelleenlaadittua Bryssel I asetusta täydentävä laki*. Haettu 22. 3. 2015 osoitteesta Oikeusministeriön sivusto:
<http://oikeusministerio.fi/fi/index/valmisteilla/lakihankkeet/kansainvalinenprosessioikeus/brysseliasetustataydentavalaki.html>
- Oksanen, T. (2010). *CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun*. Helsinki: Talentum.
- Passera, S.;Haapio, H.;& Barton, T. D. (2013). *Innovating Contract Practices: Merging Contract Design with Information Design. Proceedings of the 2013 Academic Forum on Integrating Law and Contract Management: Proactive, Preventive and Strategic Approaches* (ss. 29 - 51). Ridgefield (CT): International Association for Contract and Commercial Management.
- Pesonen, E.-S. (10. 12. 2015). Rakennusala haluaa irti urakkariidoista ja laatuongelmista. *Kauppalehti*, ss. 12 - 13.
- Pohjonen, S. (2002). Sopimustoiminta, piilevä epätieto ja uuden tiedon luominen. Teoksessa S. Pohjonen (Toim.), *Ennakoiva sopiminen. Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta* (ss. 277 - 307). Helsinki: WSOY Lakitieto.
- Pohjonen, S. (2005). Sopimukset ja eri alojen ammattilaisten yhteistyö - sopimusten hallintaa käytännössä. Teoksessa *Yritysten sopimus- ja vastuuketjut. Sopimusten hallinta käytännössä* (ss. 247 - 284). Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Porter, M. E. (1991). *Kansakuntien kilpailuetu*. Keuruu: Otava.
- Pöyhönen, J. (1988). *Sopimusoikeuden järjestelmä ja sopimusten sovittelu*. Vammala: Suomalainen lakimiesyhdistys.
- Rahnasto, I. (2001). Salassapitosäännökset aineettomien oikeuksien täydentäjänä - keskeisimmät uudet konseptit sopimuksen laatijan kannalta. Teoksessa T. Mylly (Toim.), *Immateriaalioikeudet kansainvälisessä kaupassa* (ss. 79 - 94). Helsinki: Kauppakaari Lakimiesliiton Kustannus.
- Rakennustieto Oy/Sopimuslomake Net*. (2015). Haettu 18. 1. 2015 osoitteesta Rakennustieto Oy:n sivusto: <https://www.sopimuslomake.net/lomakkeet/rt-16-10660>
- Rautanen, K. (2011). *Aineettomien riskien hallinta johdon työkaluna*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Rudanko, M. (1995). *Pankkiasiakkaan ja pankin oikeussuoja*. Helsinki: Lakimiesliiton Kustannus.

- Rudanko, M. (2002). Ennakoiva näkökulma kauppaoikeudessa. Teoksessa S. Pohjonen (Toim.), *Ennakoiva sopiminen. Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta* (ss. 189 - 211). Helsinki: WSOY Lakitieto.
- Rudanko, M. (2004). Yritysjuridiikka - kauppaoikeutta vai liiketaloutta? *Lakimies* (7 - 8/2004), 1225 - 1243.
- Sähköinfo Oy:n verkkokauppa.* (2015). Haettu 18. 1. 2015 osoitteesta Sähköinfon verkkokauppa: <http://kauppa.sahkoinfo.fi/>
- Sebelius, J. K. (2001). Six Habits of Merely Effective Negotiators. *Harvard Business Review* (April 2001), 87 - 95.
- Siivola, J. (2013). Integroidun piirin piirimallin suojasta. *Lakimies* (2), 253 - 275.
- Sitra. (2009). *Olisiko klustereista taas laman tappajaksi?* Haettu 12. 11. 2014 osoitteesta Sitra: <http://www.sitra.fi/artikkelit/tulevaisuus/olisiko-klustereista-taas-laman-tappajaksi>
- Sitra. (2014). *Uutta liiketoimintaa teollisilla symbiooseilla.* Haettu 12. 11. 2014 osoitteesta Sitra: <http://www.sitra.fi/talous/teolliset-symbioosit>
- Sokka, L. (2011). *Local systems, global impacts - Using life cycle assessment to analyse the potential and constraints of industrial symbioses.* Helsinki: VTT Publications 786, väitöskirja.
- Sorsa, K. (2008). Ennakoivan oikeuden näkökulmia sopimustoiminnan itsesääteilyyn EU:ssa. *Oikeus* (37), 45 - 66.
- Sorsa, K. (2009). Elinkeinoelämä tarvitsee ennakoivaa sopimusosaamista. *Defensor Legis* (1/2009), 128 - 147.
- Sund-Norrgård, P. (2012). Lisenssisopimusten tulkinta - uudelleenarvioinnin aika? *Oikeustiede-Jurisprudentia*(2012: XLV), 283 - 333.
- Suomen Franchising-Yhdistyksen Eettiset Säännöt.* (2014). Haettu 2. 1. 2015 osoitteesta Suomen Franchising-Yhdistys ry: <http://www.franchising.fi/eettiset-saannot>
- Takki, P. (2003). *IT-sopimukset. Käytännön käsikirja.* Helsinki: Talentum.
- Taskinen, T. K. (2002). Sopimisen arvontuotanto verkostoituvalle tuotekehityshankkeelle. Teoksessa S. Pohjonen (Toim.), *Ennakoiva sopiminen. Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta* (ss. 83 - 116). Helsinki: WSOY Lakitieto.

Margit Lumia: Yritysjuridiset välineet liikesopimustoiminnan tehostamiseksi (pro gradu -tutkielma)

Teknisen Kaupan ja Palveluiden yhdistys/Yleiset sopimusehdot. (2015). Haettu 18. 1. 2015 osoitteesta

Teknisen Kaupan ja Palveluiden yhdistyksen sivusto:

http://tekninen.fi/jaesenpalvelut/yleiset_sopimusehdot

Teknologiainfo Teknova Oy/Sopimusehdot - ja mallit. (2015). Haettu 18. 1. 2015 osoitteesta

Teknologiainfo Teknova Oy:n sivusto:

<http://www.teknologiainfo.net/fi/groups/sopimusehdot-ja-mallit>

Teknologiategollisuus. (2014). *Suomi teollisen internetin pioneerina - Konecranes avaa teollisuuden startup-yhteistyön sarjan.* Haettu 15. 2. 2015 osoitteesta Teknologiategollisuus ry:n sivusto:

http://teknologiategollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/industryhack-tiedote.pdf

Tieva, A. (2006). Luottamus, lojaliteettivelvollisuus ja liike-elämän pitkäkestoiset sopimukset.

Defensor Legis (2/2006), 240 - 251.

Tieva, A. (2008). Reagoivan sopimuksen idea sopimusteknisenä lähtökohtana. *Lakimies* (3/2008), 433 - 453.

Tieva, A. (2009). Sopimushallinta ja pitkäkestoiset liikesopimukset. *Defensor Legis* (1/2009), 112 - 127.

Tieva, A. (2010). *Pitkäkestoisuus kiinteistö- ja rakennusalan sopimuksissa.* Espoo: Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu, Rakenne- ja rakennustuotantotekniikan laitoksen väitöskirja.

Tuomisto, J. (2010). *Sopimus ja insolvenssi.* Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.

Vapaavuori, T. (2005). *Yrityssalaisuudet ja salassapitosopimukset.* Helsinki: Talentum.

Vedenkannas, M. (2010). Living lab -toimintaympäristön oikeudellisista reunaehdoista. *Defensor Legis* (6/2010), 847 - 868.

Visuri, K.;& Pohjonen, S. (2006). Sopimusosaamisen haasteet projektitoiminnassa. *Defensor Legis* (5/2006), 798 - 810.

Vuorijoki, J. (2002). *Lakiopas sopimuksen tekemiseen.* Helsinki: WSOY Lakitieto.

Wahlroos, B. (2012). *Markkinat ja demokratia.* Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Wilhelmsson, T. (1995). *Vakiosopimus. Sopimussidonnaisuudesta ja kohtuuttomista sopimusehdoista.* Helsinki: Lakimiesliiton Kustannus.

Margit Lumia: Yritysjuridiset välineet liikesopimustoiminnan tehostamiseksi (pro gradu -tutkielma)

Wilhelmsson, T.;& Rudanko, M. (2004). *Tuotevastuu*. Helsinki: Talentum.