

Jaakko Koskinen

TARKASTUSLISTA SOPIMUSPOHJAN TEKOON SUUNNITTELUPALVELUI- DEN HANKINNOILLE

Opinnäytetyö

Tradenomi (AMK)

Liiketalous

2022



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto
Tekijä/Tekijät	Jaakko Koskinen
Työn nimi:	Tarkastuslista sopimus pohjan tekoon suunnittelupalveluiden hankinnoille
Toimeksiantaja	Raute Oyj
Vuosi	2022
Sivut	30 sivua
Työn ohjaaja(t)	Yrjö Tyni, Kaarina Leppänen, Juha Häkkinen

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa toimeksiantajaa suunnittelupalveluiden hankintoja varten tehtävän sopimus pohjan teossa, laatimalla sitä varten tarkistuslistan. Toimeksiantajalla ei aikaisemmin ole vastaaville ostoille ollut omaa sopimus pohjaa, joten tarkistuslistan toivotaan auttavan oman sopimus pohjan teossa.

Opinnäytetyö on toiminnallinen, ja se koostuu kahdesta osasta. Toinen osa on produkti eli käytännön työn tulos, joka on tässä tapauksessa tarkastuslista sopimus pohjan tekoon. Toinen osa on työtä tukeva teoriapohja.

Tarkastuslistaan otettiin huomioita alan kirjallisuudesta sekä julkisten palveluiden hankintojen sopimusehdoista. Suunnittelupalveluiden hankinnoille ei ollut yksityisellä puolella varsinaisia omia ehtoja, joten tarkastuslistaan päätettiin hakea julkisten hankintojen sopimusehdoista pykälää, joita voisi mahdollisesti hyödyntää myös yksityisellä puolella.

Tarkastuslista koettiin Rautella hyödylliseksi, ja se toimi aloituspotkuna heidän oman sopimus pohjansa teolle. Itse tarkastuslista toivottiin pidettävän salassa, joten sitä ei ole opinnäytetyön liitteenä.

Asiasanat: sopimus pohja, tarkastuslista, palveluhankinta, sopimusehdot

Degree	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Jaakko Koskinen
Thesis title	Checking list for contract basis for purchasing of design services.
Commissioned by	Raute Oyj
Time	2022
Pages	30 pages
Supervisor	Yrjö Tyni, Kaarina Leppänen, Juha Häkkinen

ABSTRACT

The aim of the thesis is to assist the client in making a contract basis for the purchasing of design services by making a checklist. The client has not previously had its own contract basis for similar purchases, so it is hoped that the checklist will help in creating its own contract basis.

The thesis is a functional study that consists of two parts. About the product, that in this case is the checklist for making a contract basis. The second part is the theoretical basis that supports the work.

The checklist was made with help from literature in the industry, as well as the terms of public purchasing of services. There were no actual contract terms on purchasing of design services on the private side, so it was decided to search the public purchasing terms that could be used in private side as well.

The checklist was found useful by Raute and served as a kick-off for making their own contract basis. It was hoped that the checklist itself would be kept secret, so it is not attached to the thesis.

Keywords: contract basis, checklist, purchasing of services, contract terms

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Toimeksiantajan esittely	6
1.2	Tutkimusmenetelmä	7
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	8
2.1	Sopimus ja erilaisia sopimustyyppejä	8
2.1.1	Sopimusehdot.....	9
2.1.2	Sopimusosapuolet ja sopimuskausi	10
2.1.3	Sopimusvapaus	11
2.2	Salassapito ja immateriaalioikeudet.....	11
2.3	Alihankkijan käyttö	12
2.4	Ylivoimainen este.....	13
2.5	Sopimuserimielisyydet ja sopimusrikkomus.....	13
2.6	Sopimuksen purkaminen	14
2.7	Vakuudet, vakuutukset ja vahingonkorvaus.....	14
2.8	Reklamaatiot ja virhe palvelussa	15
2.9	Palkkio ja maksuehdot.....	16
3	ULKOISTAMINEN	18
3.1	Palvelu.....	19
3.2	Asiakas- sekä palvelunäkökulma.....	20
4	HANKINTA	20
4.1	Palveluhankinta	21
4.2	Suunnittelupalveluhankinnan perusta ja hankintamenettelyt	21
4.3	Palveluiden hankinnan prosessi	22
4.4	Palvelun sisällön määrittely	23
4.5	Toimittajan valitsemisen prosessi	23
4.6	Kilpailuttamisesta tarjoukseen	24

5	ULKOISTEN RESURSSIEN JOHTAMINEN JA OSAPUOLTEN VÄLINEN OSTAJA- TOIMITTAJASUHDE	25
5.1	Palvelun ominaisuudet ja palvelun tuottava henkilöstö	25
5.2	Palvelun laatu ja sen hallinta	26
6	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS JA POHDINTA	27
	LÄHTEET	29

1 JOHDANTO

Yritysten ostaessa enemmän toimintojaan ulkopuolisilta toimittajilta on heillä hyvä olla valmis sopimus pohja palveluhankintoihin. Tässä opinnäytetyössä laaditaan tarkastuslista sopimus pohjan tekoon Raute Oyj:n suunnittelupalveluiden hankinnoille. Rautella ei ole aikaisemmin ollut omaa suunnittelun oston sopimus pohjaa eikä vastaavaa tarkastuslistaa sen tekoon, joten työn tavoitteena on sopimus pohjan kehittäminen tarkastuslistani avulla.

Omalla sopimus pohjalla voidaan helpottaa suunnittelun ostamisen prosessia ja saada aikaan rahallisia säästöjä. Myös sopimuksen tekoon kuluvat työtunnit vähenevät, kun muiden sopimus pohjia ei tarvitse muokata itselle sopivaksi. Suunnittelutyötä tarvitaan Rauten valmistamien vanerikoneiden suunnitteluun. Kun piirustukset ovat valmiita, ostajat tilaavat piirustuksen mukaiset osat alihankkijoilta Rautelle kokoonpantavaksi. Osa suunnitelluista kappaleista valmistetaan omalla tehtaalla. Kokoonpanon jälkeen laitteet puretaan ja lähetetään tilaajalle. Tilaajalla laitteet kokoonpannaan uudelleen. Hyvä suunnittelutyö on tärkeää työn aikataulun sekä kustannusten kannalta. Merkittävä virhe suunnittelussa voi aiheuttaa mittavia rahallisia ja ajallisia vahinkoja sekä Rautelle että tehdaskokonaisuuden tilaajalle.

Halusin tehdä opinnäytetyöni Rautelle, koska olen ollut heillä monta kesää töissä ostajana ja olen päässyt seuraamaan läheltä yrityksen toimintaa. Rautelta osattiin ehdottaa myös kiinnostava aihe ja ennen kaikkea sellainen, josta on yritykselle hyötyä.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Raute Oyj, jonka pääkonttori sijaitsee Nastolassa. Raute on puutuotetoimialaa maailmanlaajuisesti palveleva teknologia- ja palveluyritys, jonka asiakasteollisuudet ovat vaneri- ja LVL-teollisuus. LVL eli viilupuu on sorvatuista viiluista liimaamalla valmistettu rakenteellinen puutuote (Puuinfo. 2020).

Puurakentamisen suosion kasvu kehittyneissä maissa tukee juuri esimerkiksi LVL:n kysynnän kasvua (Raute 2021).

Raute on globaali markkinajohtaja suurimmalla asiakasteollisuudellaan vaneriteollisuudessa 15–20 %:n markkinaosuudella. Myös LVL-teollisuudessa Rauten asema on vahva, koska yli puolet maailman viilupuusta tuotetaan Rauten valmistamilla koneilla. Rautella työskentelee yli 700 henkilöä kymmenessä eri maassa. Suomen toimipisteet sijaitsevat Nastolassa ja Kajaanissa.

Raute on perustettu vuonna 1908, jolloin se tunnettiin nimellä Lahden Rauta- ja Metalliteollisuustehdas Oy. Yhtiön alkuaikoina valmistettiin sisävesilaivoja, vaakoja, rautasänkyjä, puunjalostuskoneita ja metallisorveja. Rauten ensimmäiset ulkomaankaupat tapahtuivat vuosina 1914–1917, kun puunjalostuskoneita ja metallisorveja myytiin Venäjälle. Toisen maailmansodan aikana ja sen jälkeen yhtiöllä oli merkittävä osuus Suomen sotatarviketeollisuudessa. Yhtiö valmisti muun muassa tykistön ammuskuoria. Lahden Rautateollisuus osallistui sodan jälkeen sotakorvaustuotantoon, jolloin yhtiö toimitti 1200 konetta Neuvostoliittoon (Hassinen & Mustakallio 2008).

Onnistunut sotakorvaustuotanto oli pohja vahvalle yhteistyölle venäläisten kanssa, ja se on jatkunut tähän päivään asti. Isot vientimäärät Neuvostoliittoon aloitti yhtiön kasvun kohti globaalimpaa yritystä ja 70-luvulla yhtiö alkoi toimittamaan suurempia vaneritehtaita. Vuonna 1983 nimeksi tuli nykyinen Raute Oyj, jolloin tuotanto siirtyi kokonaan Nastolaan. Tänä päivänä Raute on markkinajohtaja maailman vaneriteollisuudessa, ja sillä on tuotantolaitoksia muun muassa Kiinassa, Kanadassa ja Yhdysvalloissa. Yhtiön liikevaihto vuonna 2020 oli 115 miljoonaa euroa. (Raute 2021.)

1.2 Tutkimusmenetelmä

Työ suoritettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Toiminnallinen opinnäytetyö keskittyy käytännön työelämän kehittämiseen enemmän kuin, muut tutkimusmenetelmät. Toiminnalliseen opinnäytetyöhön kuuluu kaksi vaihetta, produkti ja teoria. Produktilla tarkoitetaan tuotosta, joka syntyy toiminnallisessa opinnäytetyössä, esimerkiksi käsikirja tai tässä tapauksessa tarkastuslista. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimuksellista osiota käytetään tiedonhankinnan tärkeänä apuvälineenä ja tukena itse produktille. (Vilka & Airaksinen 2003, 9, 56–60.)

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Suunnittelun palveluhankintaan käytettävän sopimus pohjan tarkastuslistan teossa on mietittävä sopimusta sekä palveluhankintaa kokonaisuudessaan. Työssä on hyödynnetty sopimusoikeuteen ja palveluhankintoihin liittyvää kirjallisuutta. Julkisten hankintojen yleisiä sopimusehtoja palveluhankinnoissa (JYSE 2014) on myös käytetty apuna, vaikka ne eivät yksityisiin hankintoihin täysin pädekään. JYSE:stä saa kuitenkin hyvää ohjausta ja näkökulmaa palveluhankinnoille, ja sieltä voidaan omaksua toimintatapoja sekä ehtoja myös yksityisiin yrityksiinkin. Tämä on perusteltua siksi, että JYSE:stä saa kuitenkin hyvää ohjausta.

Mikä on palvelusopimus, sekä mitä palvelun hankinnan prosessissa tulee huomioida? Luvussa 2.1 vastataan esimerkiksi näihin kysymyksiin. Luvussa käsitellään sopimuksia yleisesti ja työn edetessä keskitytään enemmän hankintasopimukseen.

2.1 Sopimus ja erilaisia sopimustyyppejä

Sopimuksella tarkoitetaan yleensä kahden osapuolen välistä oikeustoimea. Sopimus sitoo osapuolet oikeudelliseen suhteeseen ja on tämän suhteen kulmakivi. Sopimuksen on tarkoitus säädellä osapuolten välistä oikeudellista suhdetta ja usein sopimuksesta syntyy velvoitteita. (Saarnilehto 2009, 3–7.)

Sopimuksessa tulee käydä ilmi sopimuksen kohde ja tehtävänkuva. Perustietoja sopimuksessa ovat hankkeen nimi, sijainti, keskeiset tavoitteet, hanketyyppi ja hankkeen suunnittelun ja toteutuksen organisointi. Suunnittelupalveluja hankkiessa tehtävän kuvauksessa tulee esittää tilaajan keskeiset tavoitteet palvelun ja lopputuotteen osalta. Myös vaadittavat ratkaisu- ja kehitystyön vaatimukset voidaan esittää. Mahdollisia tilaajan esittämiä lisävaatimuksia voivat olla tietyt ohjelmistot, joita suunnittelussa käytetään, ja tehtävänjako tilaajan ja toimittajan sekä myös suunnittelijoiden välillä. (Tauriainen 2007, 28.)

Kaksipuolisesti velvoittavassa sopimuksessa allekirjoitettaessa sopimuksen molemmille osapuolille syntyy velvoitteet. Esimerkkinä kaksipuolisesti velvoittavasta sopimuksesta on palvelun hankinta. Toinen osapuoli hankkii palvelua

toiselta, jolloin hän on velvollinen maksamaan palvelusta. Palvelun tarjoaja on taas velvollinen suorittamaan maksetun palvelun. (Saarnilehto 2009, 8.)

Palvelusopimuksen tarkoitus on varmistaa palvelun laadun säilyminen sopimuksen vaatimalla tasolla läpi sopimuskauden. Palvelun tasolle laaditaan mittarit, vaadittu taso sekä periaate, miten palvelua seurataan. Palvelusopimuksella sovitaan, millaista vuorovaikutusta palvelua ostava yritys ja palveluntarjoaja käyvät sopimuksen aikana ja millaista yhteistyötä tehdään. (Nieminen 2016, luku 10.3.)

Vuosisopimuksen tavoite on pitkä tilaajan ja toimittajan välinen asiakassuhde. Vuosisopimuksella tilaaja voi välttää ylimääräisiä hankintoja ja kilpailuttamisia, kun palvelu saadaan nopeasti ja luotettavasti tutulta pitkäaikaiselta kumppanilta. Tilaajan vastuulla on tarkistaa toimittajan toimituskyky ennen tilausta. (Tauriainen 2007, 19.)

2.1.1 Sopimusehdot

Sopimuksessa on pääehtoja sekä sivuehtoja. Sopimukseen voidaan lisätä sivuehto, jonka toteutuminen riippuu tulevaisuuden epävarmasta tapahtumasta. Näitä sivuehtoja kutsutaan sopimusehdoiksi. Jos tulevaisuuden tapahtuma on varma, kutsutaan tätä silloin aikamääräykseksi. Varsinaiset ehdot voivat olla purkavia taikka lykkäviä. Purkava ehto tarkoittaa sopimusehdon oikeusvaikutuksen päättymistä, jos ehto ei täyty. Lykkäävä ehto lykkää oikeusvaikutuksen alkamista, kunnes ehto on täytetty tulevaisuuden epävarmalla tapahtumalla. Varsinaiset ehdot tulee erottaa epävarsinaisista ehdoista. Epävarsinaisia ehtoja ovat seuraavat: Lainmääräyksestä johtuva ehto, nykyisyyden tai menneisyyden tapahtumasta riippuvainen ehto, välttämätön ehto ja mahdoton ehto. (Saarnilehto 2009, 143–145.)

Yleiset sopimusehdot ovat vakiosopimusehtoja, joita voidaan käyttää hyväksi sopimuksia tehdessä. Yleisiä sopimusehtoja voidaan käyttää esimerkiksi hankintasopimuksen täydentämiseen (Kuntaliitto 2021). Yleiset sopimusehdot on lisättävä sopimukseen ja osapuolten on sovittava niiden käytöstä. Sopimusehtojen lisääminen sopimukseen ilman toisen osapuolen lupaa on kielletty.

(Saarnilehto 2009, 58–62.) Julkisissa palveluhankinnoissa yleiset sopimusehdot ovat JYSE 2014 Palvelut -nimiset ehdot. Nämä eivät kuitenkaan koske yksityisiä yrityksiä, mutta niistä voi ottaa mallia ja näkökulmaa yksityisen yrityksen hankintasopimukseen.

2.1.2 Sopimusosapuolet ja sopimuskausi

Sopimuksessa on aina kaksi tai useampi osapuoli. Ennen kaikkea palvelusopimuksessa osapuolet ovat tilaaja ja toimittaja. Tilaaja on tavaran tai palvelun ostaja, joka on loppujen lopuksi hankkeesta vastaava taho. Toimittaja on osapuoli, joka tarjoaa tilaajalle palvelun, tuotteen taikka urakointia. (Tauriainen 2007, 7.)

Hankintasopimuksessa sopimusosapuolet sopivat yhteyshenkilöt, jotka seuraavat sopimuksen toteutumista. Yhteyshenkilöillä ei tosin ole oikeutta muuttaa sopimuksen sisältöä, ellei toisin ole sovittu. (Pekkala ym. 2019, luku 21.)

Hankintasopimuksissa kuuluu sopia tuotteen tai palvelun toimitusajasta ja sopimuskaudesta. Sopimuskausi voi olla määräaikainen tai toistaiseksi voimassa oleva, jos toimitukset ovat toistuvia. Suositettu malli sopimuskaudelle on alkuun määräaikainen sopimus, joka määräajan päätyttyä jatkuu toistaiseksi voimassa olevana sopimuksena. Tämä malli takaa toimittajalle varman toimitusmäärän, mikä on sovittu määräaikaisessa sopimuksessa. Kun sopimus siirtyy toistaiseksi voimassa olevaksi, voi toimittaja tehdä konehankintoja tai kouluttaa lisää henkilöstöä ja parantaa palveluaan tai tuotettaan, jos yhteistyö tilaajan ja toimittajan välillä on toiminut hyvin. Tällä toimintamallilla tilaaja voi myös välttää uuden kilpailuttamis- ja tarjouspyyntöprosessin. Jos tilaaja ei ole ollut tyytyväinen palvelun taikka tuotteen laatuun, voi tilaaja irtisanoa sopimuksen määräaikaisuuden päätyttyä. (Pekkala ym. 2019, luku 21.)

Lähtökohtana allekirjoitettu sopimus on sitova, kunnes se päättyy. Sopimukseen voidaan kuitenkin tehdä muutoksia kesken sopimuskauden. Sopimuksen muuttaminen vaatii yksimielisyyttä, jos sopimuksessa ei toisin ole säädetty. Sopimusta tehtäessä voidaan ennakkoon sopia, kuinka usein mahdolliset sopimusmuutosneuvottelut käydään. Kaikki muutokset sopimukseen on hyvä

tehdä kirjallisesti, jotta jatkossa sopimuksen tulkitsemisessa ei tule epäselvyyksiä. (Sopimustieto 2021.)

2.1.3 Sopimusvapaus

Sopimusvapauteen sisältyy useita vapauksia, joita ovat muotovapaus, valintavapaus, sisältövapaus, tyyppivapaus, päätäntäväpauus, purkamisvapaus ja vapaus sopia laista, jota noudatetaan riitojen ratkaisussa. (Saarnilehto 2009, 37–38.)

Valintavapaus tarkoittaa vapautta valita sopimuskumppaninsa. Sisältövapauksella tarkoitetaan vapautta määritellä itse sopimuksen ehdot. Tyyppivapaus tarkoittaa sopimuksen tyyppin valinnan vapautta. Päätäntäväpauus on vapaus päättää tehdä tai olla tekemättä sopimus. Purkamisvapauden ansiosta kummallakin sopimusosapuolella on laillisilla tavoilla vapaus vetäytyä sopimuksesta. (Saarnilehto 2009, 37–38.)

2.2 Salassapito ja immateriaalioikeudet

Sopimuksessa voidaan määritellä, mitkä aineistot ovat luottamuksellisia, jolloin niitä ei käytetä muualla kuin toimittajan ja ostajan välisessä yhteistyössä. Sopimuksessa sovitut aineistot ovat salassa pidettäviä sopimuskauden jälkeenkin. (Pekkala ym. 2019, luku 21.)

Julkisissa hankinnoissa hankintasopimukseen on kirjattava palveluntuottamisessa syntyvän aineiston suojaukseen ja tietojen käsittelyyn liittyvistä vastuista sekä toimintatavoista (JYSE 2014).

Yritysten välisen terveen kilpailun säilyttämiseksi on kehitetty lain säännöksiä, jotka mahdollistavat yrityksen yksinoikeuden tietyt omaperäiset vaatimukset omaavalle palvelulle tai tuotteelle. Tällaisia näkymättömiä oikeuksia kutsutaan immateriaalioikeuksiksi. Näitä ovat esimerkkinä patentit ja mallioikeuden säännökset. Näihin säännöksiin liittyy tekijänoikeuslainsäädäntö.

Immateriaalioikeuksista sekä terveestä kilpailusta on säännöksiä kansantalouden tehokkuuden vuoksi. Jos yritykset vain yhdistäisivät ”voimansa”, syntyisi

uhka kansantalouden tehottomuudelle markkinoita hallitsevan yrityksen alkaessa rajoittaa omaa toimintaansa. (Hoppu 2020, luku 16.1.)

2.3 Alihankkijan käyttö

Toimittajalla on oikeus käyttää alihankkijoita sopimuksen velvoitteiden täyttämiseen, mutta toimittaja ottaa täyden vastuun siitä, että alihankkija noudattaa hankintasopimusta ja vastaa siitä kuin omasta työstään. Aiemmin sovitun alihankkijan vaihtamiseen tarvitaan tilaajan suostumus. (Pekkala ym. 2019, luku 21.)

Sopimusta ei voi ilman toisen osapuolen suostumusta siirtää kolmannelle osapuolelle. Mahdollinen sopimuksen siirto on tehtävä kirjallisesti molempien osapuolten suostumuksella. (Pekkala ym. 2019, luku 21.)

Alihankkijan voi vaihtaa poikkeuksellisesti silloin, jos se palveluntuottajasta riippumattomista syistä ei pysty toimittamaan sopimuksen vaatimaa palvelua. Palveluntuottajan on myös ostajan pyynnöstä toimitettava kirjallinen selvitys käytetyistä alihankkijoista. (JYSE 2014.)

Alihankkijan tilaaja on loppujen lopuksi vastuussa alihankkijan työn tuloksesta. Esimerkkinä alihankkijan virheestä koituneet ongelmat korkeimman oikeuden päätöksessä KKO: 2016:79. Tilaaja A oli tehnyt urakoitsija B:n kanssa sopimuksen salibandyhallin rakentamisesta. Urakoitsija B tilasi hallin rakennusta varten kattopelit alihankkijaltaan, mutta lopulta pellit eivät vastanneet vaadittua laatua. Saapumishetkellä urakoitsija oli tarkistanut pellit vain silmämääräisesti eikä ollut huomannut peltien virheellisyyttä. Kolme vuotta rakentamisen jälkeen huomattiin, että hallin katto oli painunut alaspäin. Tilaaja nosti vahingonkorvauskanteen urakoitsijaa vastaan, joka puolestaan vastasi vetoamalla alihankkijan virheeseen. Urakoitsijan valitus hylättiin ja hänet tuomittiin vahingonkorvausvelvolliseksi. Valitus hylättiin, koska urakoitsija oli laiminlyönyt peltien laadunvarmistuksen. Viime kädessä urakoitsija on vastuussa alihankkijan työn laadusta.

2.4 Ylivoimainen este

Ylivoimainen este (force majeure) tarkoittaa normaalisti toisen sopimusosapuolen vapautumista korvaamisvelvollisuudesta ylivoimaisen tapahtuman satuessa. Tällainen ylivoimainen tapahtuma voi olla esimerkiksi luonnon katastrofi, sota tai viranomaisen kielto. (Saarnilehto 2009, 196.)

Eräs korkeimman oikeuden päätös (KKO: 1963 II 88) perustuu seuraavaan tapaukseen. Poikkeuksellisen runsaiden kaatosateiden aikana oli talon kellari-kerroksessa sijaitsevaan osakkeenomistajan hallinnassa olleeseen varastoon tunkeutunut vettä, joka oli turmellut varastossa olleita tavaroita. Kun veden tunkeutumisen varastoon ei ollut näytetty johtuneen talon ja sen viemärlaitteiden rakenteellisista vioista tai puutteellisuuksista, vaan se oli katsottava aiheutuneen ylivoimaisena tapahtumana pidettävästä luonnonilmiöstä, hylättiin osakkeenomistajan yhtiötä vastaan ajama vahingonkorvauskanne.

2.5 Sopimuserimielisyydet ja sopimusrikkomus

Sopimuserimielisyyksien ratkaisemisesta voidaan päättää sopimuksessa ennakoon määritetyllä tavalla. Tätä menettelyä kutsutaan prorogaatiosopimukseksi. Erimielisyyksistä on hyvä sopia ennakoon, koska monet vaikeudet voidaan välttää, kun erimielisyyksien selvitystapa on molemmille osapuolille selkeä. Molempien osapuolien etu on yleensä sopia erimielisyydet etukäteen sovitulla neuvottelu- ja sovittelumenetelmällä. Jos riitaa ei saada neuvottelemalla selvitettyä, tulee siitä tuomioistuimen tai välimiesoikeuden asia. (Sopimustieto 2021.)

Kummankin sopimusosapuolen tulee täyttää sopimuksen tuomat velvollisuudet. Velvollisuuksien täyttämättä jättäminen tarkoittaa sopimusrikkomusta, ja siitä voi tulla seuraamuksia sopimusta rikkoneelle. Kaupanteossa sopimusrikkomus voi olla tekemättä jäänyt maksusuoritus. Tämä katsotaan ostajan suorituksen virheeksi. (Saarnilehto 2009, 185, 188.)

Tästä löytyy esimerkki korkeimman oikeuden ennakkopäätöksessä KKO 2002:44: Kiinteistön kauppa purettiin myyjien vaatimuksesta useita vuosia kaupanteon jälkeen sen vuoksi, että ostajat olivat jättäneet huomattavan osan kauppahinnasta maksamatta. Kiinteistön arvo oli yleisen hintatason laskun vuoksi alentunut. Ostajat veloitettiin korvaamaan myyjille arvonalennuksesta

aiheutunut vahinko. Kysymys oli myös siitä, oliko ostajilla oikeus saada tuotto-korkoa palautussaatavalleen.

Myyjän suorituksessa on virhe, jos myyty tuote ei ole vaaditun laadun mu-kaista, taikka se toimitetaan suoritusajan umpeuduttua (Saarnilehto 2009, 186).

2.6 Sopimuksen purkaminen

Sopimuksen purkaminen voi olla seuraamus sopimusrikkomuksesta. Sopi-muksen purkaminen vaatii yleensä sen, että rikkomus on ollut olennainen so-pimuksen kokonaisarvon kannalta. Sopimuksen purkaminen on yksipuolinen oikeustoimi, jonka jälkeen kumpikaan osapuoli ei ole velvollinen täyttämään sopimuksen velvollisuuksia (Saarnilehto 2018).

Esimerkiksi palvelusopimuksissa julkisissa hankinnoissa kumpikin osapuoli saa purkaa sopimuksen kokonaan tai osittain, jos toinen osapuoli on laiminlyö-nyt sopimusvelvoitteitaan tai tehnyt olennaisen sopimusrikkomuksen. Olennai-sella sopimusrikkomuksella tarkoitetaan sitä, ettei palvelu vastaa sopimuk-sessa sovittua. Viivästynyt suoritus on myös olennainen virhe, kuten myös toistuvat virheet, joita palveluntoimittaja ei korjaa. Sopimuksen purkautuessa palveluntuottaja palauttaa mahdolliset ennakkomaksut ja korkolain mukaiset korot päälle. (JYSE 2014.)

2.7 Vakuudet, vakuutukset ja vahingonkorvaus

Vakuudella tarkoitetaan sitä, että velallinen antaa omaisuuttaan velkojalle kau-passa vakuudeksi. Asuntokaupassa vakuutena toimii esimerkiksi asunnon osakekirja (Koulu & Lindfors 2021).

Esimerkiksi palvelusopimuksien vakuuksista Pekkala ym. (2019) kirjoittaa, että palveluntuottamisesta ennakkoa maksaessaan tilaajan olisi maksettava va-kuus, jonka arvo olisi esimerkiksi vähintään 15 % maksettavasta ennakosta. Vakuus voi olla tilaajalle tehty pankkitalletus, raha- tai vakuutuslaitoksen oma-velkainen takaus tai jokin muu tilaajan hyväksymä vakuus. Vakuus tulisi olla voimassa vähintään kuukausi sen palvelun toimittamisen jälkeen, josta en-nakko on maksettu. (Pekkala ym. 2019, luku 21.)

Henkilön rikkoessa lakia tai sopimuksessa lukevaa kieltoa on hän vahingonkorvaussäädösten mukaan korvausvelvollinen aiheuttamastaan vahingosta. Vakuutuksessa taas vakuutusyhtiö on korvausvelvollinen, koska yhtiö on sitoutunut vakuutussopimuksessa korvaamaan vahingot vakuutusmaksua vastaan. Vakuutuksen ja vahingonkorvauksen erona on siis se, että vakuutus on sopimusperusteinen, kun taas vahingonkorvaus on rikkomusperusteinen velvoite. (Hoppu ym. 2020, luku 11.2.)

Elise Pekkalan suositus olisi, että palveluntuottajalla kuuluisi olla asianmukaiset ja lakisääteiset vakuutukset koko sopimuskauden ajan. Toimittajan suositellaan myös hankkivan vastuuvakuutus ja olla siitä todistus, ellei toisin sovita. Osapuolet ovat vahingonkorvausvelvollisia toisilleen sopimusrikkomuksen aiheuttamasta vahingosta. Oletuksena korvattava määrä on enintään viisinkertainen summa hankintasopimuksen arvosta. Hankintasopimuksen arvolla tarkoitetaan tarjotun palvelun arvoa. (Pekkala ym. 2019, luku 21.)

Julkisissa hankinnoissa korvattavat ovat lähtökohtaisesti vain välittömät vahingot. Tähän vastuunrajaukseen on poikkeuksena toisen osapuolen tahallinen vahingonteko, törkeä huolimattomuus sekä salassapitovelvollisuuden ja immateriaalioikeuden loukkaaminen. Korvausvelvollisuuteen voi kuitenkin sopia muutoksia hankintasopimusta tehdessä. Myös palveluntuottajan huolellisuusvelvollisuus on hyvä mainita sopimuksessa. (JYSE 2014.)

2.8 Reklamaatiot ja virhe palvelussa

Reklamaatiolla tarkoitetaan virheilmoitusta, jonka ostaja antaa myyjälle virheellisestä tuotteesta. Juridisesta näkökulmasta reklamaation käsite voi erota esimerkiksi insinöörin näkökulmasta. Juridisesti palvelussa taikka tuotteessa on virhe ainoastaan silloin, kun palvelu tai tuote ei ole sopimuksen mukainen. Saatu palvelu voi olla huonoakin, mutta jos se on sopimuksen mukaista, ei siinä ole oikeudellista virhettä. Tämän vuoksi sopimuksessa on tärkeää antaa tarkat tiedot vaadittavasta laadusta. Reklamaatiosta kuuluu ilmoittaa myyjälle kohtuullisessa ajassa. Poikkeuksena reklamaatiosta voi ilmoittaa myöhässä vain, jos myyjä on toiminut törkeän huolimattomasti. Reklamaatiossa ostajalla

on oikeus vaatia toimittajaa korjaamaan virheen ilman, että ostajalle muodostuu siitä lisäkustannuksia. Jos virhe on olennainen, voidaan vaatia kokonaan uutta toimitusta tai rahallista korvausta. Merkittävän virheen vuoksi kaupat voidaan purkaa kokonaan. Jos toimittajan toiminnasta on aiheutunut ostajalle esimerkiksi liikevaihdon vähenemistä, toimitusten myöhästymistä taikka jonkun toisen sopimuksen raukeamista, voi tästä vaatia korvauksia. (Kauppalaki 27.3.1987/355, 31. §.)

Tilaaajalla on oikeus hinnan alennukseen palvelussa olevasta virheestä, mutta virheestä kuitenkin on ilmoitettava kohtuullisessa ajassa. Palveluntuottaja omakustanteisesti selvittää virheen syyn ja korjaa sen aikailematta. Hankintayksiköillä on usein omat käsityksensä kohtuullisesta virheilmoituksen ajasta. Tämän vuoksi virheilmoituksen aikarajasta olisi suositeltavaa sopia erikseen sopimuksessa. Jos palveluntuottajan virhe on merkittävä, eikä hän pysty sitä korjaamaan, on esimerkiksi julkisissa hankinnoissa tilaaajalla oikeus hankkia palvelu kolmannelta osapuolelta palveluntuottajan kustantamana. Jos ostaja käyttää tämän oikeutensa, on siitä ilmoitettava ennakkoon palveluntuottajalle. (JYSE 2014.)

2.9 Palkkio ja maksuehdot

Palkkio on tilaaajan toimittajalle suorittama korvaus, joka koostuu suorista työn palkkakustannuksista sekä yleisistä työhön liittyvistä kuluista. Oikealla palkkiomuodon valinnalla voidaan vähentää ostaja-toimittajasuhteeseen liittyviä epävarmuuksia ja riskejä. Tämän valinnassa on huomioitava hankinnan tavoitteet ja toimittajan kannalta suurimmat epävarmuudet sekä tärkeimmät tehtävät. Tilaaajan resurssit ja kokemus palvelun johtamisesta kannattaa huomioida toimittajan työn organisointiin kuluviin resurssien lisäksi. Lopuksi myös työn kiireisyys ja toteutus on otettava huomioon. (Tauriainen 2007, 10.)

Palkkiomuoto voi olla jokin seuraavista:

- prosenttipalkkio
- kokonaispalkkio
- yksikköpalkkio
- aikapalkkio henkilöryhmittäin
- aikapalkkio konsultin kustannusten mukaan
- tavoitepalkkio
- muu sovittu palkkio

Prosenttipalkkiossa palkkio on määräprosentti sopimuksessa sovittujen laske-
misperusteiden mukaisista kustannuksista. Prosenttipalkkiossa otetaan huo-
mioon myös tehtävän haastavuus ja toistuvuus. Prosenttipalkkio yleensä las-
ketaan työn toteutumista ja lopputulosta ajatellen, jolloin toimittajan mahdolli-
nen kehitystyö voi jäädä huomiomatta eikä toimittaja tällöin siihen myöskään
saata käyttää resurssejaan.

Kokonaispalkkio on ennalta sovittu hinta koko työstä. Tätä muotoa käytettä-
essä tilaajalla on oltava tarkka tieto ja kokemus halutusta palvelusta. Mitä hei-
kommin tarve on määritelty, sitä kalliimmaksi se tilaajalle lopulta tulee.
Yksikköpalkkiossa toimittaja määrittelee hinnat työsuoriteyksikköä kohden.
Tässä muodossa toimittajalla on oltava hyvä käsitys työhön kuluvista resurs-
seista sekä työn tavoitteista.

Aikapalkkioita käytetään palveluissa, jotka vaativat paljon suunnittelua ja inno-
vointia. Aikapalkkioon voidaan asettaa yläraja, jota toimittaja ei saa ylittää il-
man tilaajan suostumusta.

Tavoitepalkkiossa tavoitellaan suunnittelun ohjauksen ja suunnittelutyön mää-
rän optimointia. Tavoitepalkkio sovitaan yhdessä, ja tavoitteen ylittyessä tai
alittuessa toinen osapuoli maksaa toiselle tavoitteesta jäädystä erotuksesta
puolet. Tavoitteen alittumisesta hyvitetään usein puolet erotuksesta toimitta-
jalle ja ylityksestä puolestaan toisinpäin. (Tauriainen 2007, 11–12.)

Esimerkiksi julkisten hankintojen sopimusehdoissa hinta on kiinteä 12 kuu-
kautta sopimuskauden alusta lähtien, ellei toisin sovita. Sopimushinta ei si-
sällä arvolisäveroa, vaan palveluntuottaja laskuttaa sen voimassa olevan lain
mukaisesti. Toimittajalla ei ole oikeutta periä laskutuslisiä, ellei toisin sovita.
Hinta on se, mikä sopimuksessa on ja mahdollisten lisätöiden hinnat on
sovittu ennakkoon. Sovittua hintaa voidaan muuttaa, jos siihen on perusteet.
Hinnanmuutoksen peruste tulee esimerkiksi vaikuttaa välittömästi palvelun
hintaan, tai hinnan muutoksen peruste on syntynyt sopimuksen allekirjoituk-
sen jälkeen. Julkisissa hankinnoissa ehdotus hinnanmuutoksesta tulee esittää
tilaajalle kolme kuukautta ennen uuden hinnan voimaantuloa. Jos yksimieli-
syyteen hinnasta ei päästä on osapuolilla oikeus irtisanoa hankintasopimus

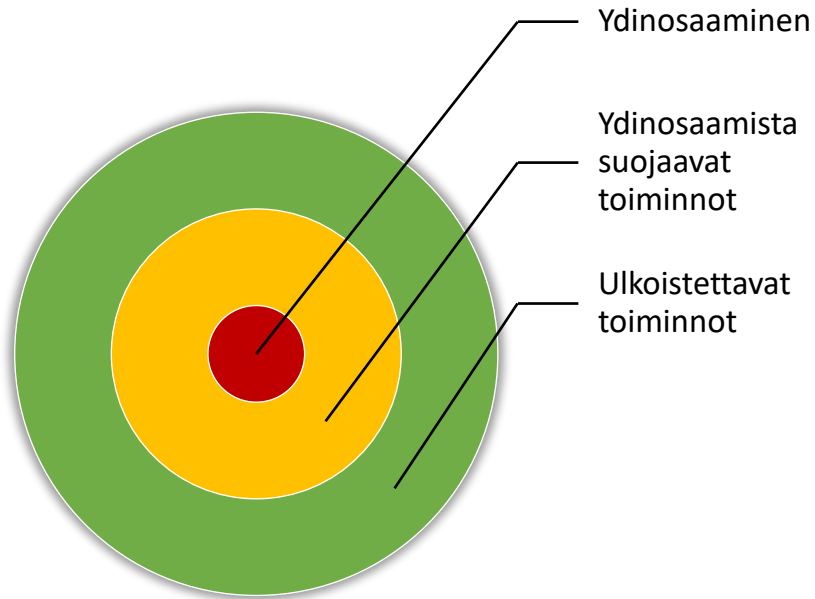
kuuden kuukauden irtisanomisajalla. Irtisanomisajalla käytössä on hankintaso-
pimuksessa sovitut hinnat. Julkisissa hankinnoissa palveluntuottajalla on oi-
keus periä korkolain mukaista viivästyskorkoa, jos tilaaja ei ole maksanut las-
kua eräpäivänä. Toimittaja voi myös keskeyttää palvelun tuottamisen, jos
maksu viivästyy yli 30 päivää ja viivästynyt maksusuoritus on olennainen. Ti-
laaja voi periä viivästyssakkoa, jos tilattu palvelu myöhästyy (JYSE 2014.)

3 ULKOISTAMINEN

Ulkoistamisella tarkoitetaan aikaisemmin yrityksen itse suorittamien toiminto-
jen hankkimista ulkoiselta toimijalta. Ulkoistamisen perimmäinen ajatus on
hankkia yritykselle vähemmän tärkeitä palveluita muualta, jolloin voidaan kes-
kittyä oman yrityksen ydinosalle alueeseen enemmän. Kun enemmän omasta
työvoimasta keskitetään yrityksen ydinalueeseen, saavutetaan osaamista ja
tehokkuutta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 169.)

Tehokkuuden ja osaamisen lisäksi ulkoistamisella on rahallista ja teknologista
hyötyä. Joitakin toimintoja ulkoistamalla voidaan välttää pääoman kiinnittämi-
nen esimerkiksi isoihin konehankintoihin. Teknologista hyötyä voidaan saada,
kun hankintaan palvelua toimittajalta, jolla on tuoreinta teknologiaa käytös-
sään. Ulkoistaminen on onnistunut, kun palvelua ostava yritys ja palveluntar-
joaja täydentävät toisiaan ja luovat täten toimivan verkoston, jossa molemmat
osapuolet hyötyvät suhteesta. (Iloranta, Pajunen-Muhonen, 176–183.)

Ulkoiset resurssit ovat joustavampia, kuin yrityksen sisäiset resurssit. Jos yri-
tykselle tulee tarve tietyille toiminnolle tai sen kehittämiseksi, voi helpompi rat-
kaisu olla hankkia ulkoisista resursseista apua. Täten saadaan valmiiksi kehi-
tettyä ammattitaitoa sen sijaan, että alettaisiin keskittää omia resursseja yrityk-
sen kannalta vähemmän merkittävän toiminnan kehittämiseen. Ulkoisista re-
sursseista voi muodostua tärkeitä yhteistyökumppaneita ja mobilisoinnin
avulla voidaan myös saada muita palveluita toimittajilta. Tavarantoimittaja voi
esimerkiksi osallistua tuotteen kehittämiseen, joka on tehokkaampaa kuin pel-
kästään sisäisten resurssien käyttö tuotekehityksessä. (Tanskanen 2021, 11.)



Kuva 1. Quinn 1996, Ydinosaamista suojeleva "muuri" (muokaten Tanskanen 2021, 231).

Vaikka ulkoistamisessa on paljon hyviä puolia, tulee yrityksen olla tarkkana mitä toimintojaan ulkoistaa. Ydinosaamisen ympärille on rakennettava suoja-muuri yrityksen toiminnoista, joiden ulkoistamisesta voisi seurata salassa pi-dettävien tietojen vuotoja kilpailijoille (Kuva 1). Mahdollisia ulkoistettavia toi-mintoja on silloin kaikki ne toiminnot, jotka eivät kuulu ydintoimintoihin taikka sen suojamuuriin. (Tanskanen 2021, 230.)

3.1 Palvelu

Palvelu on jotain mitä voi ostaa ja myydä, mutta ei pudottaa varpailleen. Pal-veluilla on yleensä kolme tunnuspiirrettä. Ne ovat toiminnosta tai monesta toi-minnosta muodostuvia prosesseja. Palveluita kulutetaan ja tuotetaan ainakin osittain samanaikaisesti, sekä asiakas on usein mukana tuotantoprosessissa. Useimmiten palvelu on asiakkaalle näkymätöntä ja konkreettinen näkyvä osa on yleensä vasta lopputulos. Näkyvä lopputulos voi olla esimerkiksi leikattu nurmikko. Palvelua määritellään usein aineettomaksi, sekä että palvelu ei johda minkään omistukseen. (Grönroos 2020, luku 3.)

Palvelun myyminen eroaa fyysisen tuotteen myymisestä, kun nämä kaksi ase-tellaan vertailuun. Fyysinen tuote on käsin kosketeltavissa, kun taas palvelu ei sitä yleensä ole. Fyysinen tuote vaihtaa omistajuutta, kun taas palvelu ei.

Tuote on aineellinen kappale, kun taas palvelua voisi ennemmin kuvailla prosessiksi tai toiminnoksi. Kun palvelu ei ole aineellinen kappale, ei sitä voi myöskään varastoida kuten fyysistä tuotetta. Asiakas myös harvemmin osallistuu fyysisen tuotteen tuotantoprosessiin, kun palvelussa asiakas lähes aina osallistuu. (Nieminen 2016, luku 10.1.)

3.2 Asiakas- sekä palvelunäkökulma

Asiakas ei sinänsä etsi tuotetta tai palvelua, vain etsinnän kohteena on niistä saatu hyöty. Asiakas etsii ratkaisua, jossa palvelu tai tuote tuo lisäarvoa yrityksensä toiminnalle. Tätä ulkopuoliselta toimittajalta avun etsimistä kutsutaan arvontuottamisprosessiksi. (Grönroos 2020, luku 1.)

Ostettavat palvelut sisältävät laskuttamatta jääviä piilopalveluita. Piilopalvelut ovat merkittävä osa palveluntarjoajien kilpailukeinoja. Ydinpalvelun lisäksi tarjottu lisäpalvelu voi olla ratkaiseva syy, miksi asiakas valitsee juuri tietyn yrityksen, toisen saman vertaisen ydinpalvelun tarjoajan yli. Piilopalveluiden tarjoamista pidetään hinnan alentamista parempana kilpailuetuna, koska joku toinen toimittaja voi koska vain tarjota alemman hinnan. (Grönroos 2020, luku 1.)

Lisäpalveluista usein mainitaan sopimuksessa optiona. Option käyttö on tilaajan päätettävissä. Jos sopimuksessa sovitaan lisäpalveluoptiosta, on toimittaja velvollinen tuottamaan lisäpalvelun. (JYSE 2014.)

4 HANKINTA

Hankinta on yrityksen toimintaan tarvittavien ulkoisten resurssien ostamista. Hankinta on yrityksen tukitoiminto, jolla taataan ydintoimintojen häiriötön toiminta. Hankinta jaetaan kahteen osa-alueeseen, operatiiviseen ja strategiseen hankintaan. Operatiivinen hankinta on enemmän päivittäistä ostotyötä, kun taas strateginen hankinta tarkoittaa pidemmän ajan hankinnan suunnittelua ja johtamista. (Nieminen 2016, luku 1.2.)

On olemassa suoraa ja epäsuoraa hankintaa. Suoralla hankinnalla tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen valmistamiin tuotteisiin tarvittavia raaka-ainehankintoja. Epäsuoraa hankintaa on taas ne hankinnat, jotka eivät ole suoraan kytköksissä yrityksen lopputuotteeseen. Epäsuoria hankintoja on esimerkiksi

palveluhankinnat ja työkalujen sekä toimistotarvikkeiden hankinta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 57–62.)

4.1 Palveluhankinta

Yritys ostaa ulkopuoliselta toimittajalta omia toimintojaan, jolloin toiminnoista tulee yrityksen ulkopuolelta hankittavia ostopalveluita. (Logistiikan maailma 2021).

Palveluhankintojen määrä myös yrityksissä on kasvanut. Yritykset ulkoistavat nykyään esimerkiksi markkinointi, - ja taloushallintopalveluita sekä suunnittelu, - ja kehitystyötä. (Nieminen 2016, luku 10.1.)

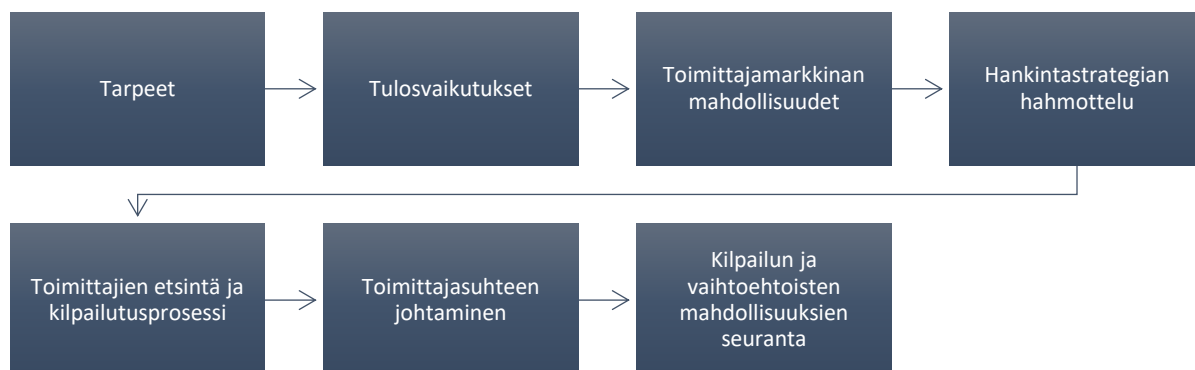
Palveluhankinnassa on tärkeä määritellä ennakkoon tarkasti mitä halutaan. Epämääräinen määrittely johtaa usein siihen, että palvelua saadaan liian vähän tai liikaa. Puutteelliseksi jäänyt määrittely voi myös tuoda yritykselle lisäkuluja. (Nieminen 2016, luku 10.2.)

4.2 Suunnittelupalveluhankinnan perusta ja hankintamenettelyt

Yksityisen sektorin tai yhteisön palveluhankintoja ei säädetä yhtä tiukasti kuin julkisia hankintoja. Palvelua hankkiva yritys voi itse määritellä haluamallaan tavalla hankinnan, koska yksityisiä hankintoja koskevaa lakia ei suoranaisesti ole. Jos kauppa tehdään yksityisen henkilön kanssa, on sovellettava kuluttajansuojalakia. Kauppatapa hankinnoissa on tarjouspyyntö- ja tarjousmenettely. (Tauriainen 2007, 8.)

Suunnittelupalveluja voidaan hankkia neuvottelumenetelmällä, rajoitetulla tarjouspyynnöllä, suunnittelukilpailulla tai suoraankinnalla. Neuvottelumenettelyn avulla tilaaja saa varmistettua tärkeimmät tarpeensa ja sopia niistä toimittajan kanssa. Rajoitettua tarjouspyyntöä käytetään eniten julkisella sektorilla, johtuen sen soveltuvuudesta perushankintoihin. Suunnittelukilpailua käytetään, kun tilaaja haluaa kehitysehdotuksia ja uusia ideoita hanketta varten. Suoraankintaa taas käytetään useimmiten halvempiin tai kiireisimpiin hankkeisiin. (Tauriainen 2007, 14.)

4.3 Palveluiden hankinnan prosessi



Kuva 2. Palvelun hankintaprosessi pähkinänkuoressa, muokattu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 216)

Palvelun hankinta alkaa tarpeesta tai havaitusta ongelmasta. Palvelun tarpeen huomattua on hyvä miettiä, mihin palvelua käytettäisiin apuna. Olisiko se ongelman ratkaisuun, uusiin innovaatioihin tai esimerkiksi tuloksen kehittämiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 217.)

Kun tarve on selvillä, on pohdittava palvelun hankinnan kustannuksia. Kustannuksia mallintaessa on huomioitava, mistä kustannukset muodostuvat. Palveluiden kustannusrakenne muodostuu itse palvelutyöstä, suunnittelusta, työn johdosta ja odotusajoista. Palvelussa saatetaan myös tarvita kalliin asiantuntijan apua sekä työkalujen ja ohjelmien hankintoja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 223.)

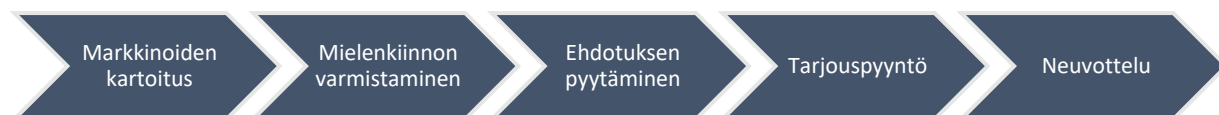
Toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia selvittämällä voidaan pohtia, minkälaista toimittajaa tarvitaan ja minkälaista osaamista painotetaan. Jotkin toimittajat voivat tarjota halvempia työvoimakuluja, kun taas jotkin voivat tarjota vahvaa koulutusta ja kokemusta alalta. Toisien toimittajien etuna voi olla saatavilla olevat koneet ja ohjelmistot, kun taas joillakin voi olla nopeat logistiikkayhteydet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 227.)

Markkinoita kartettuaan ja ennen hankintojen tekoa yrityksen on pohdittava hankinnan etenemistä ja suunnitella toimintatavat ja aikataulut hankinnan eri vaiheissa ennakkoon. Tätä hankinnan ennakkoon suunnittelua kutsutaan hankintastrategiaksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 253.)

4.4 Palvelun sisällön määrittely

Palvelun sisältö voidaan määrittellä neljällä tavalla. Ensimmäinen on “input-tapa”, joka mitataan palvelun tuottamiseen tarvittavien resurssien avulla. Näitä ovat esimerkiksi vuokrahenkilöstön palkkaamisen kulut. Toinen on “throughput-tapa”, joka tarkoittaa palvelun määrittelyä toimitusprosessin kuvauksella. Palvelun tarve määritetään kokonaissuorituksen perusteella ja lopputulokseen pääsyyn voi olla monia eri toimintatapoja. Esimerkkinä tästä rakennusprojektit, joissa projektisuunnitelmaan kootaan projektin aikataulut, välitavoitteet ja materiaali- sekä henkilöstökustannukset. Tässä uhkana on lopputuloksen heikkous verrattuna alkuperäiseen suunnitelmaan. Kolmas tapa on “output-tapa”, jossa ainoastaan lopputuloksella on merkitystä. Tapa millä lopputulokseen päästään ei ole niin tarkka, kuin esimerkiksi throughput-tavassa. Viimeinen tapa määrittellä palvelun sisältöä on “outcome-tapa”. Tässä on kyse siitä, min-käläisiä vaikutuksia palvelun lopputuotos tuottaa yritykselle. Esimerkkinä paljonko kunnossapitopalveluista saadaan hyötyä teoliisuudessa, kun koneet ovat rikki vähemmän ja seisokkitunnit vähenevät. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 218-220.)

4.5 Toimittajan valitsemisen prosessi



Kuva 3. Toimittajan etsintäprosessin vaiheet, muokattu (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 235)

Toimittajan valinta perustuu siihen, kuka palveluntarjoajista tarjoaa parhaan kokonaisuuden ja parhaat ehdot. Yhteistyön sujuvuus voi myös olla valintakriteerinä. (Nieminen 2016, luku 10.3.)

Toimittajan valinta aloitetaan kartoittamalla markkinat ja etsimällä julkisista lähteistä taustatietoa kartoitettavista yrityksistä. Voidaan selvittää, mikä on yrityksen toimiala, kuinka laajaa yrityksen toiminta on, sekä löydetäänkö yritykselle suosittelijoita. Mahdollisen toimittajan löydyttyä varmistetaan molempien

osapuolien mielenkiinto, jonka jälkeen voidaan arvioida toimittajan kyvyt tarkemmin ja pyytää tarjousta. Tarjouksia tarkastellessa on huomioitava vastaako tarjous tarvetta ja onko tarjottu hinta oikea suhteessa saatuihin hyötyihin. Toimittajan valinnassa huomioitava on myös se, onko toimittaja aidosti kiinnostunut tarjoamaan palvelua juuri meille ja minkälaista yhteistyö olisi kyseisen toimittajan kanssa. Toimittajan taloudellinen tilanne ja mahdollinen tulevaisuuden kehitys on myös hyvä selvittää. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 235-240.)

4.6 Kilpailuttamisesta tarjoukseen

Ennen kilpailuttamista ja tarjouspyyntöä tulisi tarkistaa mahdollisen kauppakumppanin luotettavuus. Ennakoon tulisi saada selville onko mahdollinen toimittaja ennakkoperintä- ja arvonlisäverovelvollisten rekistereissä. Yrityksen luottotiedot ja mahdolliset maksuhäiriöt on suositeltavaa tarkistaa ennen tarjouspyynnön tai viimeistään sopimuksen tekoa (Suomi.fi 2021.)

Toimittajan suorituskyvyn, laadun ja toimitusvarmuuden laskiessa, tai hinnan ollessa muita korkeampi, vaihdetaan yleensä toimittajaa. Toimittajia kilpailutetaan tavoitteena pitää heidät tehokkaina ja yritykset yrittävät saada parhaimman vastineen rahoilleensa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 245.)

Tarjouspyynnössä on ilmoitettava riittävän selkeästi, mitä tarvitaan. Tämä selkeyttää toimittajien työtä tarjota oikeaa tuotetta taikka palvelua. Suunnitelupalvelusta tarjousta pyytäessä voidaan ilmoittaa tarvittavasta kehitystyöstä ja kertoa selkeästi työn tavoitteista. Tarjottavan työn aikataulu kuuluu myös sisältää tarjouspyyntöön. (Tauriainen 2007, 27–28.)

Toimittajamarkkinoita tutkittua voidaan saada myös ideoita tarjouspyyntöön. Erilaiset näkökulmat eri palveluntarjoajilta tuo uusia näkemyksiä ja näitä näkemyksiä voidaan yhdistää ja käyttää hyödyksi tarjouspyynnössä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 254.)

Tarjous ja tarjoukseen annettu vastaus sitovat tekijöitään. Sitovuuden syy on vastapuolen luottamuksen suojaus. Jos sitovasta tarjouksesta peräännyy, on silloin korvausvelvollinen vastapuolelle. Tarjoukseen lähetetty puhdas vastaus

on edellytys sopimuksen synnylle. Puhdas vastaus tarkoittaa sitä, ettei siihen sisälly ehtoja. Vastauksen on myös tultava pyydettyyn aikaan mennessä. (Saarnilehto 2009, 42, 48.)

5 ULKOISTEN RESURSSIEN JOHTAMINEN JA OSAPUOLTEN VÄLINEN OSTAJA-TOIMITTAJASUHDE

Ulkoisten resurssien johtamisessa merkittävin ero sisäisten resurssien johtamiseen on se, että ulkoiset resurssit jaetaan useiden muiden yritysten kanssa, kun taas sisäiset resurssit ovat yrityksen käytössä koko ajan. Parhaimmat edellytykset hyvän palvelun saantiin on, kun oma yritys on tarpeeksi houkutteleva palveluntarjoajille ja yritys on luonut parhaat mahdolliset puitteet yhteistyön onnistumiselle. (Tanskanen 2021, 10.)

Houkuttelevalla yrityksellä tarkoitetaan sitä, kun yritys ajattelee hankintojaan proaktiivisesti. Proaktiivisesti hankintoja ajatteleva yritys panostaa toimittajamarkkinatietämykseen ja itsensä markkinoimiseen, eikä jää passiivisesti odottamaan, että toimittaja ottaa heihin yhteyttä. (Tanskanen 2021, 113.)

Yrityksen sisäiset ja ulkoiset resurssit oikein johdettuina täydentävät toisiaan, eli luovat komplementaarisuutta. Oikeanlainen synergia resurssien välillä luo yritykselle valtavan kilpailuedun, kasvavan kilpailukyvyn ja vaikeamman kopioitavuuden vuoksi. Tämänlaisen synergian luominen vaatii kuitenkin vahvaa toimittajaverkoston tuntemista. Toimittajasuhdetta voidaan vahvistaa laajalla tiedonjaolla. Tämä tutkitusti tekee yhteistoiminnasta ja liiketoiminnasta tehokkaampaa. Ostaja-toimittajasuhteeseen voidaan myös investoida suhteeseen erikoistuneilla resursseilla. Nämä resurssit tuottavat ostaja-toimittajasuhteessa, mutta menettävät arvonsa suhteen päätyttyä. Näitä resursseja on esimerkiksi toimittajan asiakkaan palvelua varten ostamat koneet ja laitteet. (Tanskanen 2021, 17–24.)

5.1 Palvelun ominaisuudet ja palvelun tuottava henkilöstö

Palvelun on oltava sopimuksessa vaaditun mukaista koko sopimuskauden ajan. Tilaajan ilmoittaessa palvelun ominaisuuden virheestä, on sen pystyttävä osoittamaan, että virhe eroaa sopimuksessa sovitusta palvelusta. Tilaajan vas-

tuulla on kertoa sopimuksessa palvelun ominaisuuksien vaatimuksista tarvittavan selkeästi. Epäselvä palvelun kuvaus katsotaan tilaajan virheeksi, jos palvelun ominaisuuksissa ilmenee puutteita. (Pekkala ym. 2019, luku 21.)

Palveluntuottamiseen käytetään henkilöitä, joilla on työhön sopiva pätevyys ja kokemus. Mahdolliset henkilöstömuutokset on ilmoitettava tilaajalle, jos se koskee palveluntuottamista. Henkilöstön vaihdos ei myöskään saa heikentää tuotetun palvelun laatua. Tilaaja voi edellyttää toimittajaa nimeämään palvelua tuottavat henkilöt, eikä nimettyjä henkilöitä saa vaihtaa ilman tilaajan suostumusta. Nimetty henkilö voidaan kuitenkin muuttaa toimittajasta riippumattomasta, - tai pakottavasta syystä tarvittaessa toiseen henkilöön, jos nimetty henkilö ei pystykään tuottamaan palvelua. Tilaaja voi olla hyväksymättä uutta henkilöä vain hyvin perustelluin syin. (Pekkala ym. 2019, luku 21.)

Palvelun pitää olla sellaista, miten se on alkuperin tilaajalle esitetty ja palvelun tulee täyttää tarvittavat säännökset ja lakien asetukset. Tilaajan on mahdollista määrittää vaatimuksia tarjouspyynnössä palvelua tuottavan henkilöstön koulutus- ja pätevyysvaatimuksista samalla, kun määrittää palvelun laadun vaatimukset. Palvelua tuottavalla henkilöstöllä tulee olla myös tehtävään edellyttämä kielitaito. Jos palvelua tuottavalla henkilöstöllä ei ole riittävää ammattitaitoa, on tilaajalla oikeus vaatia näiden henkilöiden korvaamista muilla. (JYSE 2014.)

5.2 Palvelun laatu ja sen hallinta

Palvelun laatu jakautuu kahteen osa-alueeseen, tekniseen ja toiminnalliseen ulottuvuuteen. Teknisellä ulottuvuudella tarkoitetaan palvelusta saatua lopputulosta. Palvelun lopputulos voi olla esimerkiksi ravintolassa tarjottu ateria, tai yrityksen tuotteelle saama kuljetus paikasta A paikkaan B.

Toiminnallinen ulottuvuus taas kuvaa koko prosessia toimittajalta asiakkaalle. Ravintolaesimerkkiä käyttäen toiminnallinen ulottuvuus tarkoittaa sitä, kuinka helposti pöytä on varattavissa, miten tarjoilija on saatavilla ja kuinka kauan ruoan saamisessa kestää. (Grönroos 2020, luku 4.)

Palvelun toimittaja vastaa laadun tarkkailusta ja raportoi tilaajalle hankintasopimuksessa sovitulla tavalla. Toimittaja sitoutuu kehittämään omaa toimintaansa, sekä tilaajan niin vaatiessa palvelun laatua seurataan asiakaspalautejärjestelmän kautta. Tilaajan on hyvä määrittää sopimuksessa, kuinka paljon ja mitä kohtia palvelusta seurataan. Seuranta kannattaa suorittaa kirjallisesti esimerkiksi sähköpostin avulla. Tilaajan on myös määriteltävä sopimuksessa, onko palvelun kehittämiseksi tarvetta. Palvelun toteutumista voidaan seurata lisäksi tilaajan ja toimittajan välisissä palvelunseurantakokouksissa. Palvelunseurantakokouksissa käsitellään reklamaatiot, palvelun laadun toteutuminen, asiakaspalautteet ja tulevaisuuden tarpeet. (Pekkala ym. 2019, luku 21.)

Tilaajalla on sopimuskauden aikana oikeus tarkistuttaa, onko palvelun laatu sopimuksen mukaista. Tarkistuksesta tulee ilmoittaa etukäteen ja toimittajalla on oikeus perustelluin syin siirtää tarkistuskäyntiä 14 päivän päähän tilaajan ehdottamasta tarkistuspäivästä. Tarkastuksen tuloksia voidaan pyytää pitämään salassa, mutta se ei saa estää tilaajaa saamasta tietoja. Palveluntuottajan tulee myös olla valmis yhteistyöhön muiden mahdollisten tilaajalle palvelua tuottavien toimittajien kanssa. Palvelun kuuluu tilaajan kannalta sujua sulavasti, sekä liikesalaisuuksien tulee pysyä salassa. Toimittajalta odotetaan palvelun dokumentoimista. Dokumentoinnissa tulee käydä ilmi kaikki vahinkotapaukset ja näistä on ilmoitettava tilaajalle. (JYSE 2014.)

Palvelun laadun mittaamiseen käytetyt tavat voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, attribuuttipohjaisiin ja kvalitatiivisiin mittausmalleihin. Näistä kahdesta mittausmallista attribuuttipohjaisia käytetään useammin. Attribuuttipohjaisista menetelmistä yleisin on SERVQUAL-menetelmä. Tässä määritellään joukko palvelua kuvaavia ominaisuuksia, joita vastaajia pyydetään arvioimaan. Kvalitatiivisia malleja käytetään huomattavasti vähemmän. Kvalitatiivisia malleja käytettäessä vastaajaa pyydetään kuvailemaan omaa käsitystään palvelusta. (Grönroos 2020, Luku 4.)

6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS JA POHDINTA

Työn tarkoituksena oli tehdä tarkistuslista suunnittelupalveluiden hankintoja koskevaa sopimuspuheen tekemistä varten. Tavoitteena tällä tarkistuslistalla on

olla aloituspotku Rauten omalle sopimus pohjalle suunnittelun ulkoa hankkimiselle. Opinnäytetyön toimeksiantajalla Rautella ei siis ole omaa sopimus pohjaa suunnittelun hankkimiselle, jonka vuoksi tällaisen tarkastuslistan teko sopimus pohjaa varten koettiin hyödylliseksi.

Työn tekoon Raute antoi minulle vapaat kädet, koska tarkoituksena oli tuoda heille uutta näkökulmaa sopimus pohjan tekoon. Muista Rauten sopimus pohjista ei tahdottu ottaa vaikutteita, vaan haluttiin uusia näkemyksiä Rauten valmiiden sopimusten ulkopuolelta. Työstä ei myöskään haluttu vielä mitenkään virallista ja lopullista sopimus pohjaa, vaan tarkoituksena oli saada asia aluille tarkastuslistani avulla. Tähän koettiin riittäväksi Word-dokumentti, sekä dokumenttia tukeva opinnäytetyön teoriapohja. Tarkastuslista toimisi ponnahdus alustana saamaan asia aluilleen, kun Rautella tehdään virallinen sopimus pohja suunnittelun ostoa varten. Työlläni pyrittiin tuomaan juridista näkökulmaa sopimus pohjan tekoon. Tarkastuslistasta kävisi ilmi sopimus pohjan rakenne yleisesti, sekä huomioitavia asioita esimerkiksi laadun hallintaan ja reklamointeihin liittyen sopimuskauden aikana.

Työlle luotiin pohja sopimusoikeudellisesta ja hankintoihin liittyvästä kirjallisuudesta. Hyödyksi käytettiin myös korkeimman oikeuden päätöksiä, kauppalakia, sekä julkisten hankintojen sopimusehtoja. Haasteeksi koitui yleisten sopimusehtojen puuttuminen yksityisen teollisuusyrityksen suunnittelupalveluiden hankintoihin liittyen, mutta juridista näkökulmaa haettiin julkisten hankintojen sopimusehtojen puolelta. Vaikka JYSE-ehdot eivät pädekään Rauten hankintoihin, on siellä ehtoja, joita voi hyvinkin ottaa mukaan oman sopimus pohjan ehtoihin.

Työn suhteen pidimme Rautella Teams-palavereita tietyin väliajoin, jossa kävimme työn tilannetta läpi ja näissä Rauten puolelta oli mahdollisuus antaa lisänäkemystä työhön. Palavereista oli iso apu itselleni ja varsinkin suunnittelu puolelta tulleet kommentit antoivat tärkeitä huomioita työhöni liittyen. Sain tehdä opinnäytetyötä joka perjantai ollessani Rautella samalla kesätöissä, joka auttoi huomattavasti itseäni saamaan työtä eteenpäin.

LÄHTEET

Grönroos, C. 2020. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 5. painos. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.226255> [viitattu 28.5.2021]

Hassinen, E & Mustakallio, A. 2008. Suomen talouselämän vaikuttajat -verkkojulkaisu. Studia Biographica 8. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:sks-tev-001190> [viitattu 8.11.2021]

Hoppu, E., Hoppu, K. & Hoppu, K. 2020. Kauppa- ja varallisuusosoikeuden pääpiirteet. 17. uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.226557> [viitattu 28.5.2021]

Iloranta, K., Pajunen-Muhonen, H., 2018. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 5.painos. Helsinki: Tietosanoma Oy

JYSE. 2014. Palvelut. Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot palveluhankinnoissa. PDF-Dokumentti. Saatavissa: [https://vm.fi/documents/10623/1169934/Julkisten+hankintojen+yleiset+sopimusehdot+palveluhankinnoissa+\(Tarkistetut+JYSE-ehdot,+huhtikuu+2017\).pdf/62be0208-6b6a-46c4-8811-5282aa8fce78/Julkisten+hankintojen+yleiset+sopimusehdot+palveluhankinnoissa+\(Tarkistetut+JYSE-ehdot,+huhtikuu+2017\).pdf?version=1.0&t=1537192345000](https://vm.fi/documents/10623/1169934/Julkisten+hankintojen+yleiset+sopimusehdot+palveluhankinnoissa+(Tarkistetut+JYSE-ehdot,+huhtikuu+2017).pdf/62be0208-6b6a-46c4-8811-5282aa8fce78/Julkisten+hankintojen+yleiset+sopimusehdot+palveluhankinnoissa+(Tarkistetut+JYSE-ehdot,+huhtikuu+2017).pdf?version=1.0&t=1537192345000)

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: JAMK

Kauppakamari. 2020. Välimiesmenettely. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://arbitration.fi/fi/valimiesmenettely/> [viitattu 31.1.2022]

Kauppalaki 27.3.1987/355

KKO 1963 II 88

KKO 2002:44

KKO: 2016:79

Koulu, R., Lindfors, H. 2021. Maksukyvyttömyys – yritys velkojana ja velallisenä. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: <https://kauppakamaritieto.fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/maksukyvyttömyys-2021#kohta:Alkusanat> [viitattu 31.1.2022]

Kuntaliitto. 2021. Yleiset sopimusehdot hankintasopimuksissa.. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hankinnat.fi/yhteiset-saannokset/hankintasopimus/yleiset-sopimusehdot> [viitattu 27.1.2022]

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - Parempi bisnes. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.223116> [viitattu 28.5.2021]

Pekkala, E., Pohjonen, M., Huikko, K. & Ukkola, M. 2019. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. 8. uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Tietosanoma. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225339> [viitattu 22.7.2021]

Puuinfo. 2020. Viilupuu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://puuinfo.fi/puu-tieto/insinoorituotteet/viilupuu-lvl/> [viitattu 27.1.2022]

Raute. 2021. Company. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.raute.com/company/> [viitattu: 4.6.2021].

Raute. 2021. Toimintaympäristö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.raute.fi/sijoittajat/raute-sijoituskohteena/toimintaymparisto/> [viitattu 27.1.2021]

Saarnilehto, A. & Annola, V. 2018. Sopimusoikeuden perusteet. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/JAGBEXDTEB#kohta:Sopimusoikeuden\(\(20\)perusteet](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/JAGBEXDTEB#kohta:Sopimusoikeuden((20)perusteet) [viitattu 31.1.2022]

Saarnilehto, A. 2009. Sopimusoikeuden perusteet. 7. uudistettu painos. Helsinki: Talentum

Sopimustieto. 2021. Prorogaatiosopimus määrittää miten sopimusriidat ratkotaan. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://sopimustieto.fi/lakitieto/prorogaatiosopimus-erimielisyyksien-ratkaiseminen> [viitattu 4.6.2021]

Sopimustieto. 2021. Sopimuksen muuttaminen edellyttää lähtökohtaisesti yksimielisyyttä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://sopimustieto.fi/lakitieto/sopimuksen-muuttaminen> [viitattu 4.6.2021]

Suomi.fi. 2021. Yritysten välinen kauppa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/vastuut-ja-velvollisuudet/sopimukset/opas/sopimukset-yritystoiminnassa/yritysten-valinen-kauppa> [viitattu 21.10.2021]

Tanskanen, K. 2021. Ulkoisten resurssien johtaminen. Helsinki. Tietosanoma.

Tauriainen, M. 2007. Suunnittelupalvelujen hankintaopas. Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKOL ry. Rakennustieto Oy: Helsinki. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://skol.teknologiateollisuus.fi/sites/skol/files/hankinta-opas2007.pdf> [viitattu 16.7.2021]

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Tammi