

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Juridiikka

2017

Samuli Mäkipää

SOPIMUSOIKEUDELLINEN RISKIENHALLINTA ELINTARVIKEALALLA

Samuli Mäkipää

SOPIMUSOIKEUDELLINEN RISKIENHALLINTA ELINTARVIKEALALLA

Tämän opinnäytetyön aiheena on sopimusoikeudellinen riskienhallinta. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantajana Leipomo Salonen Oy:lle ja sen tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajan sopimusoikeudellisen riskienhallinnan nykytilaa, etsiä mahdollisia kehityskohtia sekä antaa parannusehdotuksia sopimusoikeudellisen riskienhallinnan edistämiseksi.

Opinnäytetyössä perehdytään ensin itse sopimuksiin ja sopimuksissa huomioitaviin asioihin sopimusoikeudellisen riskienhallinnan osalta. Niitä ovat sopimuksen sisällön lisäksi lainsäädäntö sekä vallitsevat oikeuskäytännöt. Tämän jälkeen opinnäytetyössä käsitellään sopimusprosessin ja sopimusstrategin merkitystä sopimusoikeudellisen riskienhallinnan pohjana.

Toimeksiantajan pyynnöstä heitä käsittelevä luku on salassa pidettävä, siksi että siinä tutkitaan toimeksiantajan sopimuksia, sopimusstrategiaa sekä sopimusprosessia. Teoriaa pohjana käyttäen arvioidaan toimeksiantajan kykyä hallita sopimusoikeudellisia riskejä ja annetaan parannusehdotuksia sopimusoikeudellisen riskienhallinnan edistämiseksi.

Opinnäytetyön tuloksena toimeksiantajan sopimusoikeudellinen riskienhallinta kehittyi ja toimeksiantaja sai lisätietoa nykyaikaisesta sopimusoikeudellisesta riskienhallinnasta.

ASIASANAT:

Sopimus, riskienhallinta, sopimusprosessi, sopimusstrategia

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | Jurisprudence

2017 | 33

Samuli Mäkipää

CONTRACT LAW RISKS MANAGEMENT IN FOOD INDUSTRY

The topic of this thesis is contract law risk management. The thesis was commissioned by Leipomo Salonen Oy (Bakery) and the purpose was to look into the company's present state of contract law risks management and give possible suggestions to improve their contract law assessment.

The first part of the thesis discusses contracts and the main aspects to consider when making them as in legislation and prevalent legal praxis. The second deals with the significance of contract process and strategy based on contract law risk management.

On the commissioner's request the part concerning them is defined as confidential. That part of the thesis focuses on the case company's contracts, contract strategies and processes. Based on theory the thesis assesses the company's ability to control contract law risks and gives suggestions to improve contract law risk assessment.

As a result the commissioner's ability to contract law assessment improved. The thesis also offered additional information about modern contract law management.

KEYWORDS:

Contract, risk management, contract process, contract strategy

SISÄLTÖ

1 Johdanto	5
2 Sopimusoikeudellinen riskienhallinta	7
2.1 Kauppasopimus	7
2.2 Kuljetussopimukset	8
2.3 Vahingonkorvaus	10
2.3.1 Välilliset ja välittömät vahingot	10
2.3.2 Vastuuperuste	11
2.3.3 Vastuunrajoitusehdot	12
2.4 Sopimussuhteiden tulkinta- ja täytäntöönpanoriskit	13
2.4.1 Lainvalintalauseke	14
2.4.2 Riitojenratkaisulauseke	15
3 Sopimusprosessi riskienhallinnassa	17
3.1 Sopimusstrategia	20
3.2 Kehittämiskohteet toimeksiantajalla (salassapidettävä)	24
4 Yhteenveto	25
LÄHTEET	27

KUVIOT

Kuvio 1. Sopimusprosessi (Haapio & Järvinen 2014)	19
---	----

1 JOHDANTO

Nykyaikana yritykset keskittyvät tehostamaan perustoimintojansa sekä minimoimaan vastuuasemansa. Tästä syystä sopimusvastuukysymykset nousevat tärkeään asemaan. Sopimusoikeudellinen riskienhallinta on perinteisesti ymmärretty lähinnä oman juridisen vastuualueen selkeyttämiseen. Sopimusoikeus on monimutkaistumassa kautta linjan ja viime vuosina sopimusoikeudelliseen riskien arviointiin on tullut täysin uusia asioita, kuten esimerkiksi sähköisten dokumenttien arkistointimenetelmä. Yleistymässä on myös alati laajeneva ajattelu, jonka mukaan sopimuksia ei enää nähdä vain juridisina asiakirjoina vaan yrityksen strategisena voimavarana. Tämä tekee opinnäytetyön aiheesta hyvin ajankohtaisen.

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Leipomo Salonen Oy:lle. Opinnäytetyössäni tutkin Leipomo Salonen Oy:n kaupallisia sopimuksia riskienhallinnan sopimusoikeudellisesta näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia toimeksiantajan sopimusoikeudellisen riskienhallinnan nykytilaa sekä antaa kehitysehdotuksia mahdollisiin ongelma-kohtiin. Lisäksi myös muut yritykset voivat hyötyä teoriaosiota arvioidessaan omaa sopimusoikeudellista riskitasoaan. Leipomo Salonen Oy:n liiketoiminta keskittyy pääasiassa Suomen rajojen sisälle. Siksi olen työssäni keskittynyt kansainvälisiin sopimuksiin vain niissä tapauksissa, joissa olen korostanut eri asian tärkeyttä eri oikeusjärjestelmien eroilla tai jos Suomessa sovelletaan kansainvälisiä säännöksiä. Toimeksiantajan pyynnöstä toimeksiantajaa käsittelevä kappale on määritelty salassa pidettäväksi.

Opinnäytetyön työprosessi eteni siten, että ensiksi tutustuin sopimusoikeudellista riskienhallintaa käsittelevään teoriaan; sopimuksiin ja sopimusten sisältöön, lainsäädäntöön sekä vallitseviin oikeuskäytäntöihin. Tämän jälkeen keskustelin yrityksen sopimushierarkiassa mukana olevin työntekijöiden kanssa yrityksen sopimusprosesseista. Samalla sain nähtäväksi erilaisia sopimuksia muun muassa kuljetus- sekä jälkimarkkinoinnista.

Tämän jälkeen arvioin toimeksiantajan sopimusprosessin laadukkuutta sekä sopimusten sopimusoikeudellista riskitasoa vertaamalla niitä teoriassani esille nostamiin asioihin. Tein sopimuksista ja haastatteluista omia huomioita, jonka jälkeen esitin vielä tarkentavia kysymyksiä sopimuksissa ja sopimusprosessissa havaitsemiini epäkohtiin. Näiden vaiheiden jälkeen minulla oli tarkka käsitys toimeksiantajan sopimusprosessista sekä sopimuksien sopimusoikeudellisesta riskienhallinnasta. Havaintoni perusteilla löysin sopimusprosessista sekä sopimuksista kehittämiskohteita, joihin esitän lopussa kehitysideoita. Teorian pohjana olen käyttänyt Suomen lainsäädäntöä, vallitsevia oikeuskäytäntöjä sekä tehokkaan sopimusstrategian määritelmää. Lisäksi opinnäytetyö pohjautuu osittain työharjoittelussa tekemiini havaintoihin kyseisessä yrityksessä sekä suorittamiini työntekijöiden haastatteluihin.

Ensimmäisessä kappaleessa käsittelen itse sopimusta ja sen sisältöä. Esittelen sopimuksen tärkeimmät yksityiskohdat sopimusoikeudellisen riskienhallinnan näkökannalta. Toisessa kappaleessa keskityn sopimusprosessiin ja sen merkitykseen sopimusoikeudellisessa riskienhallinnassa. Samassa kappaleessa perehdyn myös toimeksiantajan nykyiseen riskienhallinnan tilanteeseen. Perehdyn heidän sopimusoikeudelliseen riskienhallintaansa, etsin siitä kehityskohteita sekä annan kehitysideoita ongelmakohtiin.

2 SOPIMUSOIKEUDELLINEN RISKIENHALLINTA

Sopimuksia on runsaasti erilaisia ja niihin vaikuttavat säännökset sekä muut sopimusperiaatteet vaihtelevat suuresti sopimuksen luonteen ja toimintaympäristön mukaan. Eikä jokaista sopimusta voi lähteä tekemään samalla lailla. Esimeriksi se, mikä on toisessa sopimussuhteessa toimivaa ja kohtuullista, saattaa jossain toisessa sopimussuhteessa olla vastoin lainsäädäntöä tai muuten kohtuutonta. (Koivu & Järvinen 2014, 336)

Tässä kappaleessa käsittelen sopimusoikeudellisesti tärkeimpiä sopimuksen sisällössä huomioon otettavia asioita.

2.1 Kauppasopimus

Tahtoteorian mukaisesti sopimus syntyy lähtökohtaisesti kahden osapuolen välille, joilla on yhtenevä tahto. Tätä sopimuksen syntyä Suomessa säätelee oikeustoimilaki. Oikeustoimilaki lähtee mallista, jossa sopimus syntyy tarjous-vastaus –mekanismin pohjalta. Kauppasopimuksen keskiössä onkin tavaran toimitus ostajalle myyjältä. Mikäli sopimus ei ole pakottavan lainsäädännön vaikutuksen alla, voivat sopimuksen osapuolet sopia kauppasopimuksen sisällöstä varsin vapaasti. Kuitenkin yleisesti kauppasopimuksen minimivaatimuksena pidetään kaupan kohteen eli tavaran yksiselitteistä määrittystä, kauppahintaa, maksuaikaa, toimitusaikaa- että paikkaa sekä vaaranvastuun ja omistusoikeuden siirtymistä. Edellä mainitut asiat tulee olla määritelty osapuolten kesken sopimuksessa. (Carlsson ym. 2014, 57)

Suomessa kotimaisen irtaimen esineen kauppaan sovelletaan kauppalakia. Lain sisältämiä säännöksiä ovat muun muassa säännökset myyjän ja ostajan velvollisuuksista toisiaan kohtaan, vaaranvastuun siirtyminen osapuolten toiselle, tavaran sopimuksenmukaisuus sekä virhe- ja viivästysvastuu. Kyseinen laki ei ole pakottavaa vaan tahdonvaltaista. Tämä tarkoittaa, että kaupan osapuolen voivat sopia laista poikkeavia ehtoja sopimuksessaan. Lisäksi kauppalain syrjäyttää myös vakiintunut kauppatala. (Carlsson ym. 2013, 57)

Kauppasopimuksissa on erittäin tärkeää sopia selkeästi siitä, milloin vaaranvastuu ja omistusoikeus siirtyvät myyjältä ostajalle. Useimmissa kauppasopimuksissa omistusoikeuden siirtyminen on sidottu kauppahinnan maksuun, mutta kauppasopimuksessa tärkeää vaaran vastuuta ei ole määritelty. Vaaran vastuu määrittää milloin taloudellinen vastuu kaupan kohteen tuhoutumisesta, vähentymisestä, huonontumisesta tai katoamisesta siirtyy myyjältä ostajalle. (Carlsson ym. 59)

Suomen laki ei aseta irtaimen kaupassa sopimukselle muotomääräyksiä. Tästä johtuen suullinen sopimus voi olla yhtä sitova kuin kirjallinen. Suullisen sopimuksen sisältöä on kuitenkin vaikea osoittaa toteen, joten on tärkeää, että osapuolet tekevät kaikki sopimukset kirjallisena. Kirjallisena tulisi tehdä erityisesti taloudelliset tai muista syistä merkittävät sopimukset.

Sopimuksen sisältöä koskevissa epäselvyyksissä joudutaan tulkitsemaan osapuolten tahtoa. Suomen oikeusteoriassa on kehitetty seuraavia periaatteita tähän oikeustoimen tulkintaan.

- Objektiivisuusperiaatetta käytetään pääsääntöisesti sopimussuhteiden tulkinnaissa. Periaatteen mukaisesti sopimussuhteen aikana syntyneet epäselvyydet pyritään ratkaisemaan arvioimalla neutraalisti saatavilla olevaa tulkinta-aineistoa.
- Epäselvyyssääntö tukee objektiivista tulkintaperiaatetta. Epäselvyyssäännössä se osapuoli, joka olisi helpoimmin voinut välttää vaaran saa lähtökohtaisesti kantaa epäselvistä ehdoista johtuvan riskin.
- Sopimuksien sisältöä tulkittaessa erityisehto saa etusijan yleisehtoon nähden. Esimerkiksi elintarvikekuljetusten hyvän käytännön ohjeet ovat yleisehto, jonka edelle menee sopimuksessa mahdollisesti sovittu erityisehto.
- Käsin kirjoitettu ehto menee koneella kirjoitetun tekstin edelle. (Carlsson ym. 2014, 59)

2.2 Kuljetussopimukset

Tietotekniikan kehitys sekä tehokkaampien toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotto on mahdollistanut parempien logistiikkaketjujen suunnittelun. Tämän johdosta logistiikkaketjujen kehittyminen on parantanut niiden optimointia ja kustannustehokkuutta. Nykyaikaiset jatkuvia tavaravirtoja hallinnoivat kuljetussopimukset luodaan käyttäen raamisopimuksia. Pääsopimukseen eli raamiin otetaan tällöin kaikki ehdot, jotka ovat koko logistiikan sopimuskokonaisuudelle yhteisiä. Sopimusliitteessä taasen huomioidaan yksityiskohtaisesti eri kuljetusmuotojen erityispiirteet, logistiikkakumppanin tarjoamat lisäpalvelut, mahdolliset varastointitarpeet sekä sopimuseurantaan liittyvät kysymykset. (Carlsson ym. 2014, 61-62)

Tyypillisesti kuljetusoikeus on joissakin määrin pakottavaa ja perustuu kansainvälisiin konventioihin. Logistiikkatoimialalla sovelletaan vastuuta määrällisesti rajoittavia ehtoja, jotka on määritelty laissa tai sopimuksessa. Tällä kontrollilla on pyritty rajoittamaan rahdin kuljettajan vastuuta tavaravahingoista hyvin vaaralltiilla alalla. Lainsäädännössä vastuurajat on määritelty vastaamaan tiettyä korvausta kadonnutta tai vahingoittunutta

kiloa tai kollia vastaan. Lainsäädännön mukaan rahdinkuljettajan tulee hallita omat riskinsä tavaravahingosta tavaravakuutuksin. Tämä vakuutus korvaa tavaravahingon arvon rahdinkuljettajan vastuurajoista riippumatta. (Carlsson ym. 2014, 61-63)

Suomen sisällä suuri osa kuljetuksista tapahtuu maanteitse. Tämän osalta on syytä korostaa, että tavaravastaanottajan tulee reklamoida mahdollisista kuljetusvahingoista heti, mutta kuitenkin 7 päivän kuluessa tavaravastaanottamisesta. Jos reklamaatio tapahtuu myöhemmin, menettää lähettejä oikeutensa vaatia korvausta rahdinkuljettajalta. (Carlsson ym. 2014 64)

Suomessa kuljetusvakuuksiin sovelletaan vakuutuslain säännöksiä, eikä Suomessa ole kansainvälisestä käytännöstä poiketen olemassa erillistä kuljetusvakuutuslainsäädäntöä. Kuljetusvakuutus hankitaan pääsääntöisesti huolinta- tai kuljetusliikkeen kautta, vakuutusmeklarilta tai omalta vakuutusyhtiöltä. Kuljetusvakuutus suojaa kuljetettavaa tavaraa kuljetusriskiltä. Kuljetusriski on olemassa koko kuljetusajan ajan mukaan lukien kuljetusosuuden välivarastot. Vastuun kuljetusriskistä kantaa se kauppasopimusosapuoli, jolle riski on määritelty sopimuksessa tai sopimuksen toimituslausekkeella. (Carlsson ym. 68)

Kotimaan kaupassa käytettävät toimituslausekkeet on nimetty Finnterms –lausekkeiksi ja niitä on käytössä kuusi kappaletta. Kappaleet sopivat käytettäväksi kaikkien kuljetusmuotojen yhteydessä ja ne sisältävät kunkin kauppatavan määritelmän. Finnterms –lausekkeet ovat osa kauppasopimusta ja ne määrittelevät muun muassa riskin siirtymisen, kustannusten jakautumisen sekä toimituksen ja toimituksen vastaanoton. (Logistiikan maailma, <http://www.logistiikanmaailma.fi/sopimukset/toimituslausekkeet/finnterms/>)

Rahtikirjoja käytetään yleisesti kuljetustoiminnassa. Rahtikirjaan tulee yksilöllisesti merkitä, mitä rahti sisältää sekä missä kunnossa se on vastaanottohetkellä. Rahtikirjassa voi esimerkiksi olla myös käsintehtyjä merkintöjä, jotka sitovat molempia osapuolia. Merkintä voi esimerkiksi olla tieto rahdin maksamisesta. Edellisen lisäksi rahtikirjalla on myös juridinen merkitys. Sen mukaan rahtikirjan haltija määrää tavarasta kuljetuksen aikana. Kyseisellä määräämisoikeudella on suuri merkitys esimerkiksi tilanteissa, joissa sopimusosapuoleille ilmaantuu kuljetuksen aikana maksuvaikeuksia. Näissä tilanteissa rahtikirjan haltija voi käyttää määräysvaltaansa ja määrätä rahdinkuljettajan tarvittaessa pysäyttämään kuljetuksen. (Carlsson ym. 2014 66-68)

2.3 Vahingonkorvaus

Vahingonkorvaus on yksi käytetyimmistä oikeuskeinoista, johon vahingonkärsijä voi vedota sopimusrikkomustapauksessa. Vaihtoehtoisesti vahingonkärsijä voi vaatia sopimuksenperusteista suoritusta, hinnan alennusta tai vakavissa rikkomuksissa sopimuksen purkua. Yleisiä sopimusrikkomustapauksia ovat muun muassa sovitun toimitusajan kohdan viivästyminen tai virheellisen tuotteen toimittaminen. Sopimusrikkomukseksi voidaan kuitenkin laskea kaikki tilanteet, joissa toinen osapuoli ei suoriudu omista sopimusvelvoitteistaan sovitulla tavalla. (Carlsson ym. 2014, 13).

Suomessa sopimusperusteista vahingonkorvausta säätelee vahingonkorvauslaki sekä useat erityislait kuten tuotevastuulaki, ydinvastuulaki ja rikosvahinkolaki. Lisäksi vahingonkorvausvastuuta säätelevät käytössä olevat yleiset sopimusperiaatteet. Vahingonkorvausvastuun syntymiseksi vahingonkärsijän tulee näyttää toteen sopimusrikkomus, siitä aiheutunut vahinko sekä vahingon määrä. Sopimusrikkomustapauksissa korvattavan vahingon määrä määräytyy niin kutsutun positiivisen sopimusedun mukaisesti, jonka mukaan vahingon kärsivä osapuoli on saatettava siihen taloudelliseen asemaan, jossa hän olisi, jos sopimus olisi täytetty oikein.

Kauppalaki säätelee usein kaupallisia sopimuksia. Vastuuperusteeseen voi kuitenkin myös vaikuttaa erityislainsäädäntö, joka on usein pakottavaa. Kauppalain 40 §:ssä määritellään ostajan olevan oikeutettu korvaukseen tavaravirheestä johtuneesta vahingosta. Kauppalain lähtökohtana toimii välittömien vahinkojen korvaaminen ostajalla. Ostaja voi kuitenkin olla oikeutettu korvaukseen myös välillisistä vahingoista, joita ovat muun muassa korvaus menetetyistä voitosta. Oikeudellisesta näkökulmasta katsoen on vaikeaa arvioida, mikä katsotaan välittömäksi vahingoksi ja mikä välilliseksi vahingoksi. Tämä jää usein tuomarin tai muun ulkopuolisen ratkaisijan ratkaistavaksi, mikä ei ole ideaalitalanne kummankaan osapuolen kannalta. (Carlsson ym. 2014, 14)

2.3.1 Välilliset ja välittömät vahingot

Välittömien ja välillisten vahinkojen luonnetta kuvaavat paremmin niistä toisinaan käytetyt käsitteet suora ja epäsuora vahinko. Sopimusrikkomuksesta johtuva suora eli välitön vahinko aiheuttaa sopimuskumppanille suoraa vahinkoa, kuten tavaransa saamatta jääminen. Epäsuora eli välillinen vahinko on välittömästä vahingosta sopimuskumppanille aiheutuvaa epäsuoraa vahinkoa, kuten tavaransa saamatta jäämisestä seuraava tulonmenetys. (Carlsson ym. 2014, 15-16)

Jaottelu välittömien ja välillisten vahinkojen välillä perustuu kauppalakiin. Kauppalaisissa on määritelty, mitkä ovat välillisiä vahinkoja. Kaikki määrittelyn ulkopuolelle jäävät vahingot ovat välittömiä vahinkoja. Kauppalain 67 §:n mukaan välillisiä vahinkoja ovat:

1. Vahinko, joka johtuu tuotannon tai liikevaihdon vähentymisestä tai keskeytymisestä;
2. Muuta vahinkoa, joka johtuu siitä, ettei tavaraa voida käyttää tarkoitetulla tavalla;
3. Voittoa, joka on jäänyt saamatta sen vuoksi, että sopimus sivullisen kanssa on rauennut tai jäänyt täyttämättä oikein;
4. Vahinkoa, joka johtuu muun omaisuuden kuin myydyin tavarain vahingoittumisesta; sekä
5. Muuta saman kaltaista, vaikeasti ennakoitavaa vahinkoa;

Välillisenä vahinkona ei kuitenkaan voida pitää vahinkoa, jonka vahingon kärsineelle sopijapuolelle on aiheutunut muun kuin 2. momentissa tarkoitetun vahingon rajoittamisesta. (KL 355/1987, 67 §)

2.3.2 Vastuuperuste

Kauppalaissa välittömät ja välilliset vahingot on jaettu eri vastuun piiriin. Välittömät vahingot korvataan niin sanotun kontrollivastuun perusteella ja välilliset vahingot tuottamusvastuun eli huolimattomuuden perusteella. Mikäli sopimuksessa ei sovelleta kauppalakia korvausvastuu syntyy kummankin vahinkolajin perusteella. Jaotteluissa on huomattava periaatteellinen ero. Myyjälle ei muodostu välillisten vahinkojen korvausvastuu, hän toimii huolellisesti. Välittömien vahinkojen osalta myyjä on korvausvastuussa riippumatta siitä, kuinka huolellisesti hän olisi olosuhteet huomioiden toiminut, jos vahinko johtuu myyjän vaikutusmahdollisuuksien piiriin kuuluvasta esteestä. Tämän lisäksi edellytetään, ettei myyjä olisi voinut kaupanteon hetkellä ottaa estettä kohtuudella huomioon tai välttää sen seurauksia. Tällä on pyritty ankarampaan korvausvastuuseen välittömien vahinkojen kuin välillisten vahinkojen osalta. (Carlsson ym. 2014, 17-18)

Esimerkiksi myyjän tuotantoprosessin häiriöt eivät ole välittömien vahinkojen vapautumisperuste, vaikka myyjä olisi toiminut kuinka huolellisesti. Omien tuotantolaitoksiensa lisäksi myyjä vastaa myös käyttämistään alihankkijoista sekä toimittajista. Kuitenkin myyjän vaikutusvallan ulkopiirissä olevat esteet kuten luonnonkatastrofit, lakot ja energiahuollon katkot voivat vapauttaa myyjän korvausvastuusta. Vastuusta vapautumiseen kyseisten esteiden on kuitenkin oltava ennalta arvaamattomia ja niiden vaikutuksen välttäminen kohtuutonta. (Ruotamo, Ramberg 1997)

Taasen vapautumisperusteeksi välillisistä vahingoista riittää myyjän huolellinen toiminta. Myyjä ei esimerkiksi joudu välillisten vahinkojen korvausvastuuseen tuotantohäiriöissä, jos hän on toiminut huolellisesti. (Hemmo 1998, 44-45)

Riitatilanteissa noudatetaan eskulpaatiovastuuta. Sen mukaan vahingonkärsijän tulee osoittaa sopimusrikkomus. Vahingonkärsijän ei kuitenkaan tule osoittaa huolimattomuutta vaan sitä pidetään oletuksena, jonka vahingonaiheuttaja osapuoli voi vastatodistuksella kumota. Kauppalaki sisältää nimenomaisen todistustaakkasäännöksen välittömien vahinkojen osalta, muttei välillisten. Myyjän tulee välittömien vahinkojen osalta osoittaa vaikutusvaltansa ulkopuolinen asia. Nämä todistustaakka kysymykset ratkaistaan kuitenkin tapauskohtaisesti, mutta kyseistä eskulpaatiovastuuta pidetään pääsääntönä. (Hemmo 2011, 234)

2.3.3 Vastuunrajoitusehdot

Useat yritykset pyrkivät rajaamaan omia sopimusriskejään vastuunrajoitusehdoilla. Vastuunrajoitusehdoilla yritykset pyrkivät ensisijaisesti sulkemaan asiakassopimuksistaan pois välillisten vahinkojen korvaamisen. Kauppalaki ei juuri sisällä pakottavaa lainsäädäntöä, joten yritykset voivat vapaasti sopia lievemmästä vahingonkorvaamisesta, mitä se lain mukaan olisi. Tyypillisin vastuunrajoitusehdoista on sulkea sopimuksessa kokonaan pois välillisten vahinkojen korvaamisvastuu. Vaihtoehtoisesti sopimuksella voidaan asettaa euromääräinen yläraja vahinkojenkorvaamiselle eli sopia niin sanotusta vastuukatosta. Vastuukatolle voidaan asettaa erilaisia ehtoja. Näistä vastuukattoehdoista käytetyin on sitoa vahingonkorvauksen maksimi määrä vastasuoritukseen, kuten vastapuolen kokonaisostoihin. (Carlsson ym. 2014 30)

Vastuunrajoitusehtojen lisäksi on myös muita sopimuksellisia tapoja rajata omaa vastuuta. Voidaan muun muassa sopia:

- Sopimussakon käyttämisestä sopimusrikkomuksen ainoana seuraamuksena,
- Rajoitetusta takuusta, joka rajoittaa virhevastuun normaalia takuuajaa,
- Rajoitetusta reklamaatioajasta,
- Niin kutsutuista ”sellaisena kuin on” –ehdoista, kuitenkin kauppalain 19 §5 puitteissa. (KL 355/1987, 19 §5)

On kuitenkin olemassa tiettyjä tilanteita, joissa sopimuksessa sovitut vastuunrajoitusehdot voidaan juridisesti kyseenalaistaa. Pakottavan lainsäädännön, yleisen oikeuskäytännön sekä sopimusoikeudellisten periaatteiden vastaiset vastuunrajoitusehdot ovat sitomattomia. Sopimuksenrikkaja ei voi vedota sopimuksen vastuunrajoituspykälään, jos hän aiheuttanut sopimusrikkomuksen tahallisesti tai törkeää huolimattomuutta käyttäen. (Carlsson ym. 2014 31-32)

Toinen vastuunrajoitusehtoja rajoittava tekijä liittyy vakioehtoihin. Yritykset pyrkivät usein lisäämään vastuunrajoituksia pääsopimuksen liitteenä oleviin vakioehtoihin. Vakioehdot ovat oikeudellisesti ongelmallisia, sillä ne tekevät sopimustilanteista helposti liian yksi-

puolisia silloin, kun osapuolet eivät ole tasavertaisessa neuvotteluasemassa. Vakioehtoihin sisältyviin vastuunrajoitusehtoihin sovelletaan suppean tulkinnan periaatetta, jonka mukaan epäselvä ehto tulkitaan mahdollisimman vähän vastuuta sisältäväksi. (Hemmo 2002, 321)

2.4 Sopimussuhteiden tulkinta- ja täytäntöönpanoriskit

Lait sekä yleiset käytettävät sopimusperiaatteet vaihtelevat huomattavasti eri maiden kesken. Vakiintuneet suomalaiset termit saattavat saada huomattavasti löysemmän tai tiukemman merkityksen muissa maissa ja oikeusjärjestyksissä. Lisäksi pakottava lainsäädäntö saattaa joissakin maissa ja oikeusjärjestyksissä rajoittaa huomattavasti sopijapuolten oikeuksia sopia sopimusehdoista. Muun muassa edellä mainittujen asioiden vuoksi on tärkeää sopia sovellettavasta laista. Sopimusten tulkinnan sekä täytäntöönpano riskien poistamiseksi tämä on yksi tärkeimmistä riskienhallintakeinoista. Näin toimiessa sopimukseen sovellettavasta laista johtuvat sisällölliset ja sopimuksen tulkintaan vaikuttavat tekijät voidaan huomioida jo sopimusta laadittaessa. Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, pätee myös sopimustenlaadinnassa sekä sopimusriskienhallinnassa. Huolellisesti mietittyinä sopimuksen lainvalinta- sekä riitojenratkaisulausekkeet voivat pelastaa huomattavilta rahallisilta menetyksiltä sekä muilta vaikutuksilta. (Carlsson ym. 2014, 41)

Sopimusten asiantunteva tulkitseminen edellyttää myös eri oikeusnormien soveltamisjärjestystä, joka toimii pohjana yrityksen riskienhallinnalle. Sopimukseen sovellettavien normien soveltamisjärjestys on seuraava: (Hemmo & Hoppu 2017)

1. Pakottava lainsäädäntö
2. Sopimusehdot
3. Osapuolten vakiintunut käytäntö
4. Alalla vallitseva kauppatapa
5. Tahdonvaltainen lainsäädäntö.

Pakottava lainsäädäntö menee kaiken muun edelle sopimusta tulkittaessa. Jos sopimusehdoissa on sovittu jotain pakottavasta lainsäädännöstä poikkeavaa, jätetään sopimusehtoa noudattamatta ja sovelletaan sopimukseen sovellettavia pakottavan lainsäädännön säännöksiä. Yleensä pakottava lainsäädäntö sääntelee sopimussuhdetta vain tietyiltä osin, jolloin sen ulkopuolille jäävistä asioista on mahdollista sopia sopimusehdoilla. (Hemmo & Hoppu 2017)

Sopimuskumppaneiden sopimuksessa sopimusehtoja sovelletaan seuraavaksi pakottavan lainsäädännön jälkeen. On tärkeää huomata, että sopimusehdot syrjäyttävät muun

muassa tahdonvaltaisen lainsäädännön, mikäli sopimuskumppaneiden välinen riitailanne etenisi tuomioistuimeen asti. Tuomioistuinkäsittelyssä sovelletaan sopimuksen sopimusehtoja tahdonvaltaisen lainsäädännön sijasta. Osapuolilla on siis suuri vapaus sopimus heidän väliseensä oikeussuhteeseen sovellettavia sopimusehtoja. Hyvin sopimusoikeudellisen riskienhallinnan tunteva yritys pyrkiikin vaikuttamaan merkittävästi oikeudelliseen asemaansa sopimusehdoilla niin tahtoessaan. (Hemmo & Hoppu 2017)

Seuraavaksi soveltamisjärjestyksessä tulee osapuolten vakiintunut käytäntö. Huomioitavaa on, että myös osapuolten vakiintunut käytäntö menee tahdonvaltaisen lainsäädännön edelle. Ajatuksena on, että osapuolten menettelytavasta sopimussuhteen aikana on muodostunut vakiintunut käytäntö, eikä osapuolten tarvitse siitä erikseen sopia. Lisäksi, jos osapuolet ovat jo pidemmän aikaan noudattaneet sopimuksesta poikkeavaa käytäntöä, katsotaan että siitä on muodostunut vakiintunut käytäntö ja sopimus on muuttunut. Niin kirjallista kuin suullistakin sopimusta voidaan muuttaa käytännön kautta sopimusvapauden mukaisesti. Tämän vuoksi on tärkeää, että sopimuskumppani reklamoi vastapuolta mahdollisimman nopeasti toisen poiketessa sopimuksesta. Muuten on vaarana, että poikkeavan toiminnan jatkuessa katsotaan vastapuolen hyväksyneen sopimuksen vastaisen menettelyn ja sopimuksen muuttuneen. (Hemmo & Hoppu 2017)

Alalla vallitsevaa kauppatapaa sovelletaan vakiintuneen käytännön jälkeen. Alalla vallitsevan kauppataavan tulee olla yleisesti alalla noudatettu ja vakiintunut, jotta se noteerattaisiin oikeuslähteenä. Alalla vallitseva kauppatapa voidaan kuitenkin syrjäyttää sopimusehdoilla, mikäli osapuolet ovat niin sopineet. Käytännössä alalla vallitsevan kauppataavan soveltaminen tulee kysymykseen vain silloin, kun ei ole olemassa sopimustyyppiä koskevaa erityislainsäädäntöä. Tällöin sopimussuhteen arvioimiseen käytetään sopimusoikeudellisia periaatteita ja alalla vallitsevaa kauppatapaa. (Hemmo & Hoppu 2017)

Tahdonvaltainen lainsäädäntö tulee soveltamisjärjestyksessä viimeisenä. Monissa keskeisissä sopimustyypeissä kuten esimerkiksi liike-elämän palvelusopimuksissa tahdonvaltainen lainsäädäntö puuttuu lähes kokonaan. Tahdonvaltaisen lainsäädännön puuttuessa alan sääntelyyn käytetään alalla vallitsevaa kauppatapaa sopimusehtojen ja vakiintuneen käytännön puuttuessa. (Hemmo & Hoppu 2017)

2.4.1 Lainvalintalauseke

Sopimukseen tulee soveltaa aina jonkin maan lakia. Lähtökohtaisesti samasta maasta olevat osapuolet soveltavat kotimaan lakia. Eli esimerkiksi suomalaiset osapuolet soveltavat Suomen lakia silloinkin, kun eivät ole siitä erikseen sopineet. Mikäli osapuolet ovat eri valtioista sopimuksessa on tärkeää sopia, kumman maan lakia sopimukseen sovelletaan. Tällöin sopimukseen syntyy niin kutsuttu lainvalintalauseke, joka voi olla esimer-

kiksi muotoa ”tähän sopimukseen sovelletaan Suomen lakia”. Usein sopimuksissa sovi-
taan sovellettavaksi jommankumman osapuolen maan lakia, mutta sovellettavaksi voi-
daan valita myös jonkin kolmannen maan laki. (Carlsson ym. 2014, 42-43)

Lainvalintalausekkeen laatimisen merkitystä sopimukseen korostaa jo esille tuotu huo-
mio eri termien vakiintuneista merkityksistä eri lakien ja oikeusjärjestyksien alla. Esimer-
kiksi virheen olennaisuudella sopimuksen purkamisen suhteen on suuri ero. Tapaoikeu-
dellisissa juridisissa järjestelmissä kuten Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa sopimuk-
sen purkamiseen oikeuttavan virheen tulee olla sellainen, joka riittää virheestä kärsi-
neeltä osapuolelta hänen sopimuksestaan saamansa hyödyn. Kun taas Suomessa so-
pimuksen voi lähtökohtaisesti purkaa tilanteissa, joissa virheen seurauksena osapuolen
ei voida enää kohtuudella olettaa pystyvän olemaan sopimussuhteessa. Vaikka toinen
osapuoli olisi toisen lain mukaan oikeutettu virheen oikaisuun, voi tämä vetoamisoikeus
olla menetetty toisen lain nojalla. Tapaoikeudellisessa eli tavanomaisissa juridisissa jär-
jestelmissä käytetään kirjoitettujen säädösten rinnalla myös oikeuslähdettä, joka on
muodostunut vallitsevan oikeuskäytännön vakiinnuttua velvoittavaksi säännökseksi.
(Carlsson ym. 2014, 43)

Toinen merkittävä eroavuus Suomen lain ja tapaoikeudellisten juridisten järjestelmien
kesken syntyy siinä, milloin ja miten sopimus katsotaan syntyneeksi. Tapaoikeudellisissa
juridisissa järjestelmissä kiinnetään huomiota myös osapuolten hyötymistarkoitukseen ja
siihen liittyvään harkintaan. Suomen laissa sopimus taasen pohjautuu niin kutsuttuun
tarjous ja vastaus –mekanismiin. Pahimmillaan sopimukseen sovellettavan maan lait
saattavat täydentää sopimusta epäonnistuneella tavalla tai jättää sopimukseen tulkinta-
aukkoja. Sopimukseen sovellettavan maan laki vaikuttaa sopimuksessa käytettävään
termistöön ja sopimuksen yksityiskohtaisuuteen. Yksityiskohdat tulisi valita sovellettavan
maan lakien pohjalta. (Carlsson ym. 43-44 2014)

2.4.2 Riitojenratkaisulauseke

Riidanratkaisulauseke määrittää miten sopimuksen osapuolet toimivat mahdollisissa riit-
tatilanteissa. Riidanratkaisulausekkeella voidaan määrittää ratkaisemaan riitä tietyssä tai
tietyn maan tuomioistuimessa. Lausekkeella voidaan myös sopia riita ratkaistavaksi il-
man tuomioistuimia tai sulkea pois tietyt tuomioistuimet. Riidanratkaisulauseke voi olla
seuraavaa muotoa: ”Tämän sopimuksen riidat ratkaistaan Varsinais-Suomen kärjäoi-
keudessa”. Jolleivät sopimuksen osapuolet ole laatineet riidanratkaisulauseketta, rat-
kaistaan erimielisyys kansainvälisten konventioiden perusteella valittavassa kansalli-
sessa tuomioistuimessa. Laatiessa riidanratkaisulausekkeen sopimukseen osapuolet
voivat kuitenkin välttää monimutkaisen ja aikaa vievän tuomioistuinprosessin. (Carlsson
ym. 47-48)

Mikäli osapuolet ovat sopineet tuomioistuimen ulkopuolisista vaihtoehtoisista riidanratkaisumenetelmistä, tulee se aina tehdä riidanratkaisulausekkeella tai erikseen sopimalla riidan synnyttyä. Esimerkkinä vaihtoehtoisista riidanratkaisutavoista mainittakoon välimiesmenettely sekä sovittelumenettely. Riidanratkaisemiseksi edellä mainituilla menetelmillä on osapuolten sovittava siitä yhdessä. Ilman yhteisymmärrystä ei voida soveltaa kumpaakaan menetelmää. Sopimuksessa voidaan sopia riita ratkaistavaksi käyttämällä useampaa vaihtoehtoista riidanratkaisutapaa. Osapuolet voivat sopia käytettäväksi portaittain etenevää tapaa, jossa osapuolet yrittävät ensin neuvotella keskenään riidan ratkaisemiseksi. Mikäli keskinäinen neuvottelu ei ratkaise riitaa, voidaan neuvotteluun ottaa sovittelijaksi kolmas osapuoli. Sovittelija pyrkii sovittelemaan riidan kummankin osapuolen etuja noudattaen. Mikäli sovittelijakaan ei saa riitaa ratkaistuksi, etenee se tämän jälkeen esimerkiksi välimiesmenettelyyn ratkaistavaksi. Nämä niin kutsutut moniportaiset riitojen ratkaisulausekkeet ja neuvottelulausekkeet sisältävät omat haasteensa ja ne tulee laatia erityistä huolellisuutta noudattaen. (Carlsson ym. 2014, 49-51)

3 SOPIMUSPROSESSI RISKIENHALLINNASSA

Sopimusprosessit saattavat venyä usein pitkiksi ja monimutkaisiksi. Sopimuksen syntymiseksi osapuolten tulee päästä yhteisymmärrykseen sopimuksen sisällöstä, kuten sen ehdoista sekä yksityiskohdista. Sopimuksen oikeudelliset sekä taloudelliset riskit kasvavat sitä mukaa, mitä monimutkaisempi ja tulkinnanvaraisempi sopimuskokonaisuudesta muodostuu. Hyvän sopimuksen saavuttamiseksi tehokas täytäntöönpano, selkeä riskinjako sekä sopimustasapaino ovat keskeisiä elementtejä. (Haapio & Järvinen 2014, 336)

Sopimusriskien hallinnassa yrityksen tulee erityisesti pyrkiä kiinnittämään huomiota aikaan ennen sopimuksen solmimista. Vielä tällöin yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa sopimuskumppanin valintaan, vaikuttaa neuvotteluissa sopimuksen sisältöön tai jättää sopimus kokonaan tekemättä, jolloin neuvotteluissa löydy yrityksen edun mukaista lopputulosta. (Hemmo & Hoppu 2017)

Sopimuksen solmimisen jälkeen tilanne on muuttunut. Tällöin jo solmittu sopimus sitoo sopimuskumppaneita, eikä sopimusta voi muuttaa ilman vastapuolen hyväksyntää. Sopimuksen solmimisella on syntynyt velvoitteita vastapuolta kohtaan sopimussuhteen ajaksi. Tällöin yrityksen on tärkeää keskittyä turvaamaan ne edut, jotka sopimuksen solmimisella on saavutettu. Vääränlainen toiminta sopimussuhteen aikana saattaa pahimmillaan johtaa näiden oikeuksien menetyksiin. (Hemmo & Hoppu 2017)

Yksittäisessä yrityksessä strateginen päätöksenteko keskittyy ylimmän johdon, hallituksen ja päivittäisistä asioista vastaavan tahon käsiin. Tällä tasolla tehdään myös yrityksen kannalta tärkeimmät päätökset. Tällä yrityksen strategisesta päätöksenteosta vastaavalla tasolla tehdään myös sopimusprosessin hallintaa koskevat päätökset. Hyvin järjestäytynyt yritys on luonut tähän selkeitä toimintaohjeita, jolla se pyrkii sisäisen sääntelyn avulla hallitsemaan koko sopimusprosessia. (Haapio & Järvinen 2014, 336)

International Association for Contract And Commercial Mangement (IACCM) on kansainvälisten sopimusten hallintaan keskittynyt järjestö, mutta sen ohjeet sekä ajatukset pätevät hyvin myös kotimaan markkinoille keskittyneille yrityksille. Järjestön mukaan sopimusprosessien hallinta voi erottaa yrityksen muista yrityksistä ja luoda yritykselle strategisesti tärkeän kilpailuedun. Viimeisten vuosikymmenien aikana sopimukset ovat kehittyneet ja ne eivät ole enää vain juridisia asiakirjoja vaan välineitä, joilla suojaudutaan taloudellisesti negatiivisilta seurauksilta sekä optimoidaan sopimussuhteita. Liiketoiminnan kokonaisuuden kannalta sopimukset ovat hyvin merkityksellinen osa, sillä pääasiassa koko liiketoiminta rakentuu sopimuksille. Lisäksi sopimukset ovat osa yrityksen aiheetonta pääomaa. Yksikään yritys ei voi kuitenkaan menestyä ainoastaan strategisten

tavoitteiden ja visioiden avulla vaan ne on pantava täytäntöön, ja niitä on pystyttävä sopeuttamaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Haapio & Järvinen 2014, 337-338)

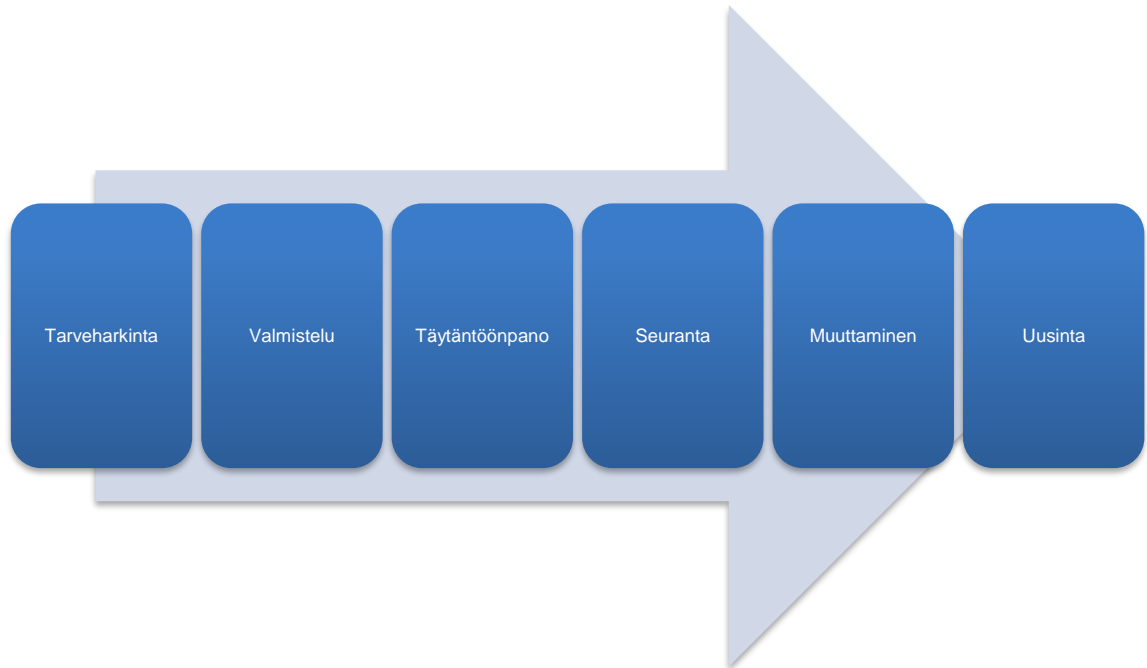
Yritysten toimintaympäristö muuttuu ja tämän seurauksena kaikilla yrityksillä on tarve muuttua ja kehittää toimintatapojaan. Strategisen johtamisen tasolla muutosherkkyys kuitenkin vaihtelee suuresti. Kamenskyn mukaan yritysten tavat reagoida toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin voidaan jakaa 5 luokkaan:

1. Yritys ei ole huomannut jo tapahtunutta muutosta.
2. Yritys on huomannut jo tapahtuneen muutoksen, mutta ei ymmärrä sen vaikutuksia eikä osaa reagoida.
3. Yritys on huomannut jo tapahtuneen muutoksen ja ymmärtää sen vaikutukset, mutta ei osaa tai ei halua muuttua.
4. Yritys on huomannut jo tapahtuneen muutoksen ymmärtäen sen vaikutukset ja reagoi muutokseen.
5. Yritys havaitsee tulevaisuudessa tapahtuvat muutoksen etukäteen, arvioiden sen vaikutukset ja yrittää hyötyä reagoimalla muutokseen. (Kamensky 2010, 21-22)

Kaikkia edellä mainittuja organisaatiotyyppisiä voidaan havaita jatkuvasti markkinoilla. Elinvoimainen ja aidossa kilpailussa mukana oleva yritys voi menestyä vain ryhmissä neljä ja viisi. Kaikki kolmeen ensimmäiseen ryhmään kuuluvat yritykset poistuvat ajan kanssa markkinoilta. Poistumisen nopeus riippuu markkinoiden kilpailutilanteesta sekä yrityksen käytössä olevista resursseista. Suurin osa jäljelle jäävistä yrityksistä kuuluu ryhmään neljä. Tässä ryhmässä mukana olevien yritysten menestyminen riippuu yritysten kyvystä reagoida toimintaympäristön muutoksiin kilpailijoihin verrattuna. 5 ryhmässä ovat kaikkein menestyneimmät yritykset. Tähän ryhmään kuulumisen edellyttää yritykseltä asiantuntevia johtajia ja onnistunutta strategian toteuttamista. (Kamensky 2010, 21)

Kamenskyn mukaan ihminen ei luonnostaan ole tavoitekeskeinen vaan tekemiskeskeinen. Hänen mukaansa siirrymme vauhdilla tekemään seuraavaa asiaa, pysähtymättä välissä miettimään tarkemmin tilanteen kokonaiskuva. Tämä vain korostuu pidemmällä aikavälillä ja esimerkiksi hyvin harvat ihmiset asettavat itselleen pidemmän aikavälin tavoitteita. Organisaatiot ovat ratkaisseet tämän luomalla johtamisjärjestelmän, jossa tavoitteet asetetaan koko yrityksen lisäksi myös pienemmille yksiköille ja yksilöille. Haasteena on kuitenkin saada eri yksiköt ja yksilöt sitoutumaan koko yrityksen tavoitteisiin ja usein tavoitteiden ohjausvoima jää osittain puuttumaan. Erityisen haasteellista onkin saada yksiköt sitoutumaan yrityksen sopimusstrategian tavoitteisiin, sillä tavoitteiden saavuttaminen ei välttämättä näy välittömästi yrityksen toiminnassa. (Kamensky 2010, 206)

Kuviossa 1 havainnollistan yrityksen sopimusprosessin vaiheita.



Kuvio 1. Sopimusprosessi (Haapio & Järvinen 2014)

Kuten kuvio 1 selviää, sopimusprosessi alkaa tarveharkinnalla. Tässä sopimusprosessin vaiheessa tehdään liiketaloudellinen päätös sopimuksen tarpeellisuudesta, esimerkiksi uusien tuotantokoneiden hankkimisesta tai raaka-aineiden ostosta. Kaikki tämän vaiheen ratkaisut perustuvat liiketaloudellisuuden näkökohtiin sekä yrityksen strategiaan. Yritys pyrkii sopimusten avulla edistämään sekä liiketoimintaansa, että strategiaansa juridisesti pitävällä tavalla. (Hemmo & Hoppu 2017)

Kun päätös sopimuksesta on liiketaloudellisuuden sekä strategian pohjalta tehty, siirrytään valmistelemaan sopimusta. Sopimusprosessin valmisteluvaiheeseen kuuluvat mahdollisten sopimuskumppaneiden kartoittaminen, näiden tutkiminen sekä sopimusneuvottelut. Sopimuksen valmistelun laajuus riippuu muun muassa sopimuksen merkityksestä yritykselle ja sopimusjärjestelyiden monimutkaisuudesta. Sopimuksen valmisteluvaihe päättyy sopimuksen solmimiseen joko suullisesti tai kirjallisesti. Sopimus tulisi kuitenkin aina solmia kirjallisesti, sillä mahdollisessa riitatilanteessa kirjallisena tehdyn sopimuksen sisältö on helpompi osoittaa toteen. Yritys voi kuitenkin vielä tässä vaiheessa vetäytyä sopimuksen solmimisesta, jos sopimus osoittautuu sen kannalta epäedulliseksi. (Hemmo & Hoppu 2017)

Sopimuksen valmisteluvaihetta seuraa sopimuksen täytäntöönpano, jossa osapuolet toteuttavat sopimusta. Joskus tämä vaihe on kuitenkin hyvin lyhyt. Esimerkiksi raaka-aineiden ostossa sopimuksen toteutus tapahtuu vastapuolen sovitusti toimittaessa raaka-aineet ja yrityksen maksaessa toimituksen sovitusti laskulla tai käteisellä. Tuotantokoneiden ostamisen sopimuksen toteutuminen taas kestää huomattavasti pidempään.

Toteutus sisältää tuotantokoneiden kuljetuksen, niiden asennuksen, testaamisen ja huollon, jolloin sopimuksen toteutus kestää koko sopimussuhteen ajan. Mahdolliset konfliktit osapuolten välillä saattavat pidentää sopimuksen toteutumista. Viime kädessä tämä voi merkitä tuomioistuinkäsittelyä. (Hemmo & Hoppu 2017)

Sopimuksen toteuttamisvaiheesta siirrytään sopimuksen seurantaan ja valvontaan, että toinen osapuoli toteuttaa sopimusta. Mikäli toinen osapuoli ei noudata sopimusta ja poikkeaa siitä esimerkiksi toimittamalla virheellisen tuotteen tai jättämällä sovitun tuotantokoneiden huollon väliin, tulee siitä reklamoida välittömästi sopimuskumppanille. Mikäli reklamaatiota ei tehdä lain mukaisesti, menettää yritys oikeuden vedota sopimuskumppanin virheeseen. Sopimuksen seurannan vaiheessa yritys voi siis menettää sopimuksen nojalla saamiaan oikeuksia, jos se toimii väärin. Passiivisuudella yritys saattaa menettää oikeuksiaan, sillä yrityksellä ei ole lainmukaista velvollisuutta valvoa sopimuksen toteutumista, vaan se on yrityksen omalla vastuulla. (Hemmo & Hoppu 2017)

3.1 Sopimusstrategia

Yrityksen sopimusstrategia on yrityksen keino ohjata, valvoa ja edistää yrityksen strategian toteutumista sopimusten avulla. Ennen kaikkea kyse on siitä, että yritys luo koko yrityksen sopimusprosesseille toimintaohjeet ja keskitytään erityisesti sopimuksen sisältöön. Näin toimimalla saavutetaan yrityksen menestyksen kannalta tehokkaimmat, toimivimmat sekä sisällöltään tarkoituksenmukaisimmat sopimukset. Sopimuksista muotoutuu yritykselle voimavara, jolla on toiminnanohjauksen ja riskienhallinnan kannalta keskeinen merkitys. Selkeiden toimintaohjeiden ja valtuuksien lisäksi onnistunut sopimusstrategia edellyttää toimivaa viestintää sekä yrityksen sisällä, että sopimuskumppaneiden kanssa ja sopimukseen liittyvien häiriötilanteiden tiedostamista. Sopimusstrategiaa mietittäessä tuleekin kiinnittää huomiota kolmeen ydinalueeseen:

1. Sopimuskäytännöt: Millaisia sopimuksia yritys tekee, käytetäänkö niissä vakioehtoja, kuka tai ketkä neuvottelevat ja solmivat sopimuksia, miten toimitaan muutostilanteissa?
2. Sitoumukset ja sopimukset: Millainen on sopimusten sisältö, ovatko sopimukset sisällöltään ja rakenteeltaan selkeitä ja yksiselitteisiä, onko sovittu toimintatavoista häiriötilanteissa, ovat ehdot keskenään sopusuhteessa, onko sopimuksessa otettu huomioon keskeisemmät oikeudet ja velvollisuudet?
3. Taloudellinen tarkoituksenmukaisuus: Ovatko sopimukset kannattavia ja paljonko niistä saadaan voittoa suhteessa käytettyihin resursseihin, millaisia riskejä ja hyötyjä niistä aiheutuu? (Haapio & Järvinen 2014, 351-352)

Jokaisessa liiketoimintaan liittyvässä ratkaisussa yrityksen päätöksentekijät joutuvat miettimään toiminnan taloudellista tarkoituksenmukaisuutta eivätkä sopimukset ole tästä poikkeus. Puhutaan kustannustehokkuudesta ja panos-tuotos ajattelusta. Taloudellisesti mietittynä yrityksen ei ole järkevää pyrkiä sopimaan kaikista mahdollisista yksityiskoh-

dista sopimuksessa, koska tämä kuluttaisi runsaasti yrityksen resursseja. Näin ollen yrityksen tulee sopimusstrategiassaan ratkaista, paljonko se haluaa panostaa sopimusten laadun sekä riskittömyyden varmistamiseen. (Haapio & Järvinen 2014, 353)

Yritys voi vähentää omia sopimuksen valmisteluun liittyviä kustannuksia laatimalla vakioehdot. Yrityksen on vakioehdoilla mahdollista ottaa paremmin huomioon omat tarpeensa ja lisäksi vakioehdot nopeuttavat sopimusprosessia. Vakioehtojen laadinnassa tulee kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin:

- Epäselvä sopimusehto tulkitaan laatijan vahingoksi. Vakioehdoilla kannattaa pyrkiä yksiselitteisiin ja selkeisiin ilmauksiin. Erityistä huomiota tulee kiinnittää monitulkintaisiin termeihin kuten virheeseen ja välillisiin vahinkoihin.
- Yksipuoliset, ankarat tai yllättävät vakioehdot eivät välttämättä sido toista osapuolta. Ankarista ja yllättävistä ehdoista tulee tiedottaa toista osapuolta, sillä niissä on muuten rajoitettu sitovuus. Mikäli yllättävästä tai ankarasta ehdosta ei ole asianmukaisesti tiedotettu saattaa se estää ehdon sitovuuden. Yksittäistä ehtoa pidetään yllättävänä ja ankarana, jos se olennaisesti rajoittaa sopimuspuolen oikeuksia tai lisää velvoitteita verrattuna lainsäädäntöön tai normaalikäytäntöön verrattuna.
- Kohtuuttomien ehtojen sovittelu on mahdollista.
- Ehtojen on oltava asianmukainen osa sopimusta. Tämä tapahtuu esimerkiksi liittämillä ehdot sopimukseen tai viittaamalla ehtoihin sopimuksessa. (Haapio & Järvinen 2014, 353-354)

Strategisen sopimisen tavoitteena on mahdollisimman laadukas sopimus. Kuitenkin kaikkien riskien ja uhkien torjuminen on mahdotonta. Yrityksen tuleekin pyrkiä erottamaan olennainen epäolennaisesta ja ottaa sopimukseen mukaan vain olennaiset asiat.

Yrityksen sisäiset toimintaperiaatteet ja menettelyohjeet toimivat yrityksen sopimusstrategian pohjana. Toimintaperiaatteet voidaan rinnastaa yhteisiksi pelisäännöiksi, jotka auttavat yritystä pääsemään tavoitteisiinsa ja joita jokainen työntekijä sitoutuu noudattamaan. Itse asiassa ydinperiaatteet ovat strategian ydin. Ydinperiaatteet luovat strategiaa tukevia toimintatapoja sekä asettavat toimintaa ohjaavat normit. Sopimusprosessin kannalta on tärkeää luoda sellainen toimintaympäristö, jossa prosessia ohjaa prosessissa mukana olevien henkilöiden saumaton yhteistyö, roolien ja vastuun jakautuminen sekä prosessin asianmukainen koordinointi. Tällöin päätöksenteko- sekä valtasuhteet ovat selkeät ja ne ovat kaikkien tiedossa. Lisäksi laadukas sopimusprosessi edellyttää pakottavan lainsäädännön sekä yrityksen sisäisten menettelytapojen noudattamista. (Haapio & Järvinen 2014, 356- 358)

Myös dokumenttien hallinta on erittäin tärkeää niin sopimusten neuvotteluvaiheessa kuin mahdollisissa riitatilanteissa. Tällöin sopimus on tarvittaessa tallessa ja sitä voidaan tarkastella sopimuksia uudestaan laadittaessa. Dokumenttien hallittu käsittely sopimuksen

koko elinkaaren aikana tulee olla dokumenttien hallinnoin pohjana. Perinteisesti dokumentteja ylläpidetään ja arkistoidaan paperiarkistoissa, mutta nykyään siirrytään yhä enemmän sähköisiin dokumenttienhallintajärjestelmiin. (Haapio & Järvinen 2014, 358)

Dokumenttien laadintaan ja käsittelyyn yrityksellä tulisi olla erillinen ohje, jonka mukaisilla menettelytavoilla yhdenmukaistetaan käsittely. Lisäksi ohjeella turvataan dokumenttien säilyvyys, versionhallinta sekä löytyvyys. Ohjeessa tulisi spesifioida muun muassa dokumentit, joihin ohjetta sovelletaan, dokumentin sekä dokumenttienhallintajärjestelmän käyttäjien vastuut. Dokumenttienhallintajärjestelmän oikealla käytöllä taataan myös se, että jokaisesta dokumentista on olemassa uusin versio. (Haapio & Järvinen 2014, 358)

Haapio ja Järvinen esittelevät kirjassaan ryhmittelyn, jossa yrityksen sopimusprossin menettelyohjeet voidaan jakaa viidellä eri tavalla seuraavasti: (Haapio & Järvinen 2014, 359)

- 1) Liiketoiminnan suunnittelu- ja valtuudet
 - a. Valtuudet
 - b. Organisaatio
- 2) Asiakasprosessi
- 3) Tarjontaprosessi
- 4) Toimittajien hallintaprosessi
 - a. Toimittajien arviointi
 - b. Hyväksytyjen toimittajien luettelo
 - c. Hankintaohje
 - d. Varastointiohje
 - e. Toimitusohje
- 5) Mahdollistajat
 - a. dokumenttien hallinta
dokumenttien arkistointi ja käsittely
dokumenttien tarkistaminen ja hyväksyminen
luottamuksellisen tiedon käsittely
 - b. laatu
reklamaatioiden käsittely
poikkeamien käsittely
 - c. henkilöstö
pätevyydet
perehdyttäminen
koulutus

Kaikki edellä mainitut kohdat kuuluvat yrityksen sopimusprosessin menettelyohjeisiin. Tämän lisäksi menettelyohjeisiin voidaan lisätä esimerkiksi Taloudelliset valtuudet –niminen kohta, jolla määritellään valtuudet päättää hankinnoista, tarjouksista ja muista taloudellista asioista. Erilaiset kysymys- ja tarkistusliuskat taasen on luotu tunnistamaan

tarjousvaiheen oleelliset asiat tai projektiriskejä. Roolikuvauksessa määritellään eri henkilöiden vastuut projektin eri vaiheissa, esimerkiksi projektin suunnittelussa, käynnistyessä, päättyessä sekä mahdollisissa muutostilanteissa. (Haapio & Järvinen 2014, 359-360)

Yhdessä tarkastus- ja kysymysliuskojen kanssa erilaiset sopimusmallit ja valmiit sopimuslausekkeet tuovat turvaa sopimusten kanssa työskentelyyn. Mallisopimukset ja –lausekkeet auttavat parhaimmillaan sopimusprosessissa huomattavasti. Niihin ei kuitenkaan pidä luottaa sokeasti, sillä sopimukset ovat harvoin keskenään täysin samanlaisia ja ne vaativat aina yksilöllistä sopimussuhteen arvioimista. Niin sopimukset kuin menettelyohjeetkin tulee aika ajoin muistaa päivittää vastaamaan lainsäädännössä sekä liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. (Haapio & Järvinen 2014, 360)

Lisäksi on tärkeää laatia ohjeet myös dokumenttien tarkastamista ja hyväksymistä varten, ohjeet luottamuksellisen tiedon käsittelyyn sekä reklamaatioita ja poikkeamia koskeva ohjeistus. Dokumenttien tarkastus- ja hyväksymismenettelyä koskeva ohjeistus on tärkeää siksi, että sillä turvataan tiedon välittyminen oikealle henkilölle helposti luettavassa muodossa. Dokumenttien laadun tarkistuksessa käytetään yleensä kolmivaiheista prosessia, johon kuuluvat laatijan tekemä tarkistus, asiatarkastus sekä hyväksyntä. Pääsääntönä on, että asiatarkastuksen ja hyväksymisen suorittavat eri henkilöt. Tarkastusvaiheen sisältö ja tavoitteet määritellään tarkemmin dokumenttien tarkastusta koskevassa ohjeistuksessa. Jos dokumenttien kokonaisuus muodostuu erillistä ja eri henkilöiden laatimista dokumenteista, tulee dokumentit tarkistaa erikseen. Huomioitavia asioita ovat erityisesti erillisten dokumenttien saman tasoisuus, ristiriidattomuus sekä asiakokonnaisuuden kattavuus. Hyväksymismenettelyn jälkeen dokumentteihin tehdyt muutokset edellyttävät aina uutta tarkastus- ja hyväksymismenettelyä. (Haapio & Järvinen 2014, 360)

Tiukka ja todisteellinen reklamaatiomenettely takaa tehokkaan reagoinnin sopimusrikkomuksiin. Reklamaatioiden käsittelyyn tulee antaa yhtenäinen menettelytapa tulevien reklamaatioiden käsittelylle. Menettelyohjeilla taataan, että reklamoija saa asianmukaisen vastauksen kohtuullisessa ajassa sekä välittömän reagoinnin mahdolliseen virheeseen. Ohjeessa tulee tarkentaa reklamaation käsite, vastaamiseen liittyvät vastuut ja reklamaation käsittelyn eri vaiheet. Ohjeistetun reklamaatiokäytännön avulla saadaan lisäksi myös palautetta toimintaprosessista ja mahdollistetaan korjaavat toimenpiteet virheen uusiutumisen estämiseksi. (Haapio & Järvinen 2014, 360-361)

3.2 Kehittämiskohteet toimeksiantajalla (salassapidettävä)

4 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli perehtyä sopimusoikeudelliseen riskienhallintaan ja arvioida sekä kehittää toimeksiantaja yrityksen osaamista sopimusoikeudellisen riskienhallinnan näkökulmasta.

Opinnäytetyön aluksi käsittelin sopimusta ja sen tärkeimpiä sopimusoikeudellisia kohtia. Ensin perehdyin toimeksiantajan kannalta merkittävimpiin sopimuksiin, joita ovat kauppaja kuljetussopimukset. Tarkastelin, mitkä ovat merkittävimmät sopimuksissa huomioitavat lait sekä vallitsevat oikeuskäytännöt. Tästä siirryin vahingonkorvaukseen ja toin esille, miten vahingonkorvausvastuu syntyy ja miten siltä voi suojautua. Kappalessa korostin sopimuksen lainvalinta- ja riitojenratkaisulausekkeen tärkeyttä mahdollisissa riitatilanteissa.

Tämän jälkeen siirryin tarkastelemaan yrityksen sopimusprosessin ja –strategian tärkeyttä sopimusoikeudellisessa riskienhallinnassa. Vaikka yrityksellä olisi sopimuksen rakenteen ja sisällön kannalta osaaminen tehdä sopimusoikeudellisesti hyviä sopimuksia, se ei voi menestyä ilman koko yrityksen laajuista sopimusprosessia, että sopimusstrategiaa. Näiden pohjana toimii yrityksen toimintaperiaatteet sekä menettelyohjeet sopimusprosessin eri vaiheisiin.

Opinnäytetyön loppuksi esittelin toimeksiantaja yrityksen sopimuksia, sopimushierarkiaa sekä toimintatapoja. Arvioin heidän sopimusoikeudellista riskihallintaa teorian pohjalta ja annoin kehitysideoita ongelmakohtiin. Leipomoalalla toimiva yritys tarvitsee hyvin monenlaisia sopimuksia liiketoimintaansa. Kuten esimerkiksi kuljetussopimuksia tuotteiden toimitusta varten sekä kauppaja markkinointisopimuksia asiakkaiden kanssa. Erilaisten sopimusten laajuuden vuoksi onnistunut sopimusoikeudellinen riskienhallinta edellyttää selkeää sopimushierarkiaa sekä yhtenäisiä toimintatapoja yrityksen sisällä.

Tutkimuksessa merkittävimpana huomiona voidaan pitää toiminta- sekä menettelyohjeiden tärkeyttä sopimusoikeudellisessa riskienhallinnassa. Yrityksellä voi olla käytössään kaikki työkalut hyödyntää menestyksekkäästi sopimuksia strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, mutta ilman selkeitä toimintaohjeita jokaiseen sopimusprosessin vaiheeseen niiden vaikutus jää vajanaiseksi.

Tutkimuksen avulla toimeksiantaja sai arvokasta tietoa sopimusoikeudellisen riskienhallintansa nykytilasta, sen vahvuuksista sekä kehittämiskohteista. Toimeksiantajan suurimmat vahvuudet löytyvät selkeästä sopimushierarkiasta ja sen luomista valtuuksista solmia sopimuksia. Eniten kehitettävää toimeksiantajan sopimusoikeudellisessa riskienhallinnassa löytyi sopimusprosessin toimintaohjeista sekä dokumenttien arkistoinnista.

Tulevaisuudessa yrityksen on mahdollista lähteä kehittämään sopimusoikeudellista riskienhallintaansa tutkimuksessa havaittujen ongelmakohtien ja parannusehdotusten kautta.

LÄHTEET

Carlsson, Maria; Fogelholm, Christian; Herler, Casper; Krook, Åsa; Lindqvist, Asko; Merikalla-Teir, Heidi; Syrjänen, Jani; Tuominen, Sami; von Weissenber, Ulla. 2014. Sopimusriskit, 1.painos. Sanoma Pro Oy: Helsinki.

Haapio, Helena. 2014. Yritysten sopimus- ja vastuuketjut: Sopimusten hallinta käytännössä, 2.painos. AS Pakett: Tallinna.

Hemmo, Mika. 1998. Sopimus ja delikti. Lakimiesliiton kustannus.

Hemmo, Mika. 2002. Vahingonkorvausoikeuden oppikirja. WSOY: Helsinki.

Hemmo, Mika. 2011. Sopimusoikeus II, 3.painos. Talentum Media Oy: Helsinki.

Hemmo, Mika; Hoppu, Kari. 2017. Sopimusoikeus. Päivitetty 18.9.2017. Alma Talent Oy: Helsinki. Saatavilla [https://fokus.almatalent.fi/teos/IACBXXB-TAFJB#kohta:3.\(\(20\)SOPIMUSOIKEUDEN\(\(20\)NORMISTO\(\(20\)JA\(\(20\)SOPI-MUSRISKIT\(\(20\)](https://fokus.almatalent.fi/teos/IACBXXB-TAFJB#kohta:3.((20)SOPIMUSOIKEUDEN((20)NORMISTO((20)JA((20)SOPI-MUSRISKIT((20))).

Kamensky, Mika. 2010. Strateginen johtaminen. Talentum Media Oy: Helsinki

Logistiikkayritysten liitto ry. 2011. Elintarvikekuljetusten yleiset hyvän käytännön ohjeet. Viitattu 28.11. 2017. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <http://www.logistiikkayritykset.fi/media/materiaalipankki/elintarvikekuljetusten-hyvan-kaytannon-ohjeet.pdf>.

Logistiikan Maailma. Finnterms. Viitattu 28.11.2017. www.logistiikanmaailma.fi > Sopimukset > Toimituslausekkeet > Finnterms.

Ruotamo, Eero; Ramberg, Jan. 1997. Kauppalain kommentaari. Lakimiesliiton kustannus.